

PROPUESTA PARA MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES DE LA
COOPERATIVA DE TRABAJADORES UNIDOS EL BOSQUE “COOUNIBOSQUE”

CRISTANCHO FERRER MÓNICA LILIANA
MÉNDEZ CARRILLO MICHAEL LEONARDO



Universidad El Bosque
Facultad de Ingeniería
Programa de Ingeniería Industrial

Bogotá D.C, octubre de 2016

PROPUESTA PARA MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES DE LA
COOPERATIVA DE TRABAJADORES UNIDOS EL BOSQUE “COOUNIBOSQUE”

CRISTANCHO FERRER MÓNICA LILIANA
MÉNDEZ CARRILLO MICHAEL LEONARDO

Director: ING. LUIS FERNANDO OSPINA GRANADA

Universidad El Bosque
Facultad de Ingeniería
Programa de Ingeniería Industrial

Bogotá D.C, octubre de 2016

Dedicatoria

Mónica Liliana Cristancho Ferrer

A mi madre, mi motor, por su amor incondicional y por creer en mí. A mi abuela quien está hoy en el cielo guiando mis pasos. A mi hermana por su ejemplo de lucha y perseverancia.

Michael Leonardo Méndez Carrillo

A mis padres y hermanos por ser mi motor, fuente de inspiración y admiración para el desarrollo de mis proyectos.

Agradecimiento

Mónica Liliana Cristancho Ferrer:

Agradezco infinitamente el apoyo que he recibido de parte de toda mi familia, no sólo para el cierre de esta etapa sino a lo largo de toda mi vida, en especial agradecer a mi madre quien ha guiado mis pasos por un camino de altos valores morales y éticos, a mi abuela porque me enseñó que con la gracia de Dios todo es posible y a mi hermana mi compañera y confidente a quien admiro profundamente. A mi compañero y hermano de lucha incansable Michael Méndez por su dedicación, esfuerzo y apoyo incondicional.

A nuestro director Ingeniero Luis Fernando Ospina Granada por su compromiso, guía y apoyo.

A Teresita Gómez Urrea gerente de COOUNIBOSQUE por su apoyo incondicional y confianza, al Consejo de Administración quienes atendieron con diligencia cada una de nuestras propuestas, a todas las funcionarias por el empeño puesto en las mediciones y por sus valiosas ideas.

Por último, pero no menos importante quiero dar un agradecimiento especial a la Ingeniera. Nubia Patarroyo por su valioso apoyo a lo largo de toda mi carrera.

Michael Leonardo Méndez Carrillo:

Agradezco primero a Dios por darme la posibilidad de culminar una nueva etapa en mi vida llena de bendiciones y experiencias vividas, segundo a mis padres por el apoyo y cariño incondicional que siempre me han brindado sin importar las dificultades presentadas en el camino hacia el cumplimiento de esta meta tan anhelada, tercero a mis hermanos por el soporte que le brindan a mi vida y cuarto a mi compañera Mónica Cristancho por su disposición, tenacidad y dedicación para lograr nuestro objetivo.

A Luis Fernando Ospina Granada por sus consejos, indicaciones y conocimiento que nos fueron de gran ayuda para lograr culminar este proyecto

A Teresita Gómez Urrea gerente de COOUNIBOSQUE por su disposición siempre a ayudar y sus aportes para realizar mejor nuestro trabajo.

Y por último un agradecimiento especial la docente María Claudia Navarrera Stellabatti y a todos los docentes que de una u otra forma aportaron al desarrollo de este trabajo de grado.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
1.1. IDENTIFICACIÓN	11
1.2. DESCRIPCIÓN	15
1.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	16
2. DELIMITACIÓN	17
2.1. CONCEPTUAL	17
2.2. GEOGRÁFICA	17
2.3. CRONOLÓGICA	17
3. JUSTIFICACIÓN	18
4. ANTECEDENTES	19
5. OBJETIVOS	23
5.1. OBJETIVO GENERAL	23
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
6. MARCO CONCEPTUAL	24
6.1. MARCO TEÓRICO	24
6.1.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	24
6.1.2. CONTROL DE CALIDAD	25
6.1.3. GERENCIA DEL SERVICIO	28
6.1.4. MARKETING	30
6.1.5. MEJORAMIENTO DE PROCESOS	31
6.1.6. INDICADORES	31
6.1.7. SISTEMA DE COSTOS ABC	32
6.2. MARCO INSTITUCIONAL	32
6.2.1. RAZÓN SOCIAL	33
6.2.2. SECTOR	33
6.2.3. HISTORIA	33
6.2.4. COMPETIDORES	34
6.2.5. MISIÓN	34
6.2.6. VISIÓN	34
6.2.7. VALORES	35
6.3. MARCO LEGAL	35
6.4. MARCO AMBIENTAL	36
7. METODOLOGÍA	37
7.1. DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN	37
7.2. DISEÑO DE LA PROPUESTA	38
7.3. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO	39
8. ALCANCE	40
9. DIAGNÓSTICO	42
9.1. FACTORES INTERNOS	42
9.1.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	44
9.1.2. CLIENTE INTERNO	53
9.1.3. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ACTUALES	61
9.2. FACTORES EXTERNOS	65

9.2.1.	ANÁLISIS DEL MERCADO	66
9.2.2.	ASOCIADOS	74
9.3.	DIAGRAMA DE ISHIKAWA	85
10.	HALLAZGOS	91
10.1.	CONCLUSIONES	93
11.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	96
11.1.	MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO	98
11.1.1.	POLÍTICA DE CALIDAD	98
11.1.2.	OBJETIVOS DE CALIDAD	99
11.1.3.	MAPA DE PROCESOS	100
11.1.4.	MACRO PROCESO DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	103
11.2.	MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL	110
11.2.1.	ORGANIGRAMA	111
11.2.2.	ESQUEMA FUNCIONAL	112
11.3.	MEJORAMIENTO MISIONAL	114
11.3.1.	ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO	118
12.	ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN	151
12.1.	CARACTERIZACIÓN MACRO PROCESO GESTIÓN DEL ASOCIADO	151
12.1.1.	INDICADOR DE GESTIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL MACRO PROCESO GESTIÓN DEL ASOCIADO.	152
12.2.	CARACTERIZACIÓN MACRO PROCESO GESTIÓN DE ALIANZAS	153
12.2.1.	INDICADOR DE GESTIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL MACRO PROCESO GESTIÓN DE ALIANZAS	154
12.3.	CARACTERIZACIÓN MACRO PROCESO CRÉDITO	156
12.3.1.	INDICADOR DE GESTIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL MACRO PROCESO CRÉDITO	157
12.4.	CARACTERIZACIÓN MACRO PROCESO TRANSFERENCIA SOLIDARIA	158
12.4.1.	INDICADOR DE GESTIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL MACRO PROCESO CRÉDITO	159
13.	PLAN DE CAPACITACIÓN	160
14.	ANÁLISIS BENEFICIO-COSTO	164
14.1.	COSTOS	164
14.2.	BENEFICIOS	166
14.2.1.	BENEFICIOS TANGIBLES	166
14.2.2.	BENEFICIOS INTANGIBLES	167
14.3.	ANÁLISIS BENEFICIO-COSTO	168
15.	CONCLUSIONES	171
16.	RECOMENDACIONES	173

TABLA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Distribución del número de organizaciones de economía solidaria en Colombia	11
Figura 2: Bloques Metodológicos	37
Figura 3: Modelo Metodológico de Diagnóstico	42
Figura 4: Back Office Cooperativa de Trabajadores Unidos El Bosque “COOUNIBOSQUE”	43
Figura 5: Front Office Cooperativa de Trabajadores Unidos El Bosque “COOUNIBOSQUE”	43
Figura 6: Crecimiento número de asociados 2013-2015	44
Figura 7: Macro proceso de vinculación de asociados COOUNIBOSQUE	49
Figura 8: Macro proceso de recaudo Cooperativa COOUNIBOSQUE	49
Figura 9: Macro proceso de crédito Cooperativa COOUNIBOSQUE	50
Figura 10: Macro proceso de gestión de alianzas cooperativa COOUNIBOSQUE	51
Figura 11: Macro proceso de transferencia solidaria cooperativa COOUNIBOSQUE	52
Figura 12: Organigrama actual COOUNIBOSQUE	53
Figura 13: Diagrama de Pareto factores críticos COOUNIBOSQUE	56
Figura 14: Demanda de servicios con respecto a cargos involucrado	66
Figura 15: Segmentación de la demanda del macro proceso crédito de COOUNIBOSQUE	67
Figura 16: Segmentación de la demanda del macro proceso transferencia solidaria de COOUNIBOSQUE	68
Figura 17: Segmentación de la demanda del macro proceso gestión de alianzas de COOUNIBOSQUE	69
Figura 18: Tendencia solicitudes año 2015 COOUNIBOSQUE	70
Figura 19: Promedio de tasas de interés entidades comparadas	72
Figura 20: Líneas de crédito entidades comparadas	72
Figura 21: Recreación y cultura entidades comparadas	73
Figura 22: Precios COOUNIBOSQUE – Precios particulares	73
Figura 23: Indicador 1 de confiabilidad por parte de los asociados a COOUNIBOSQUE	76
Figura 24: Indicador 2 de confiabilidad por parte de los asociados a COOUNIBOSQUE	77
Figura 25: Indicador 3 de confiabilidad por parte de los asociados a COOUNIBOSQUE	77
Figura 26: Indicador 4 de confiabilidad por parte de los asociados a COOUNIBOSQUE	78
Figura 27: Indicador 1 de capacidad de respuesta por parte de los asociados a COOUNIBOSQUE	78
Figura 28: Indicador 2 de capacidad de respuesta por parte de los asociados a COOUNIBOSQUE	79
Figura 29: Indicador 3 de capacidad de respuesta por parte de los asociados a COOUNIBOSQUE	79
Figura 30: Indicador 4 de capacidad de respuesta por parte de los asociados a COOUNIBOSQUE	80
Figura 31: Invitación a focus group	82
Figura 32: Asistentes a focus group	84
Figura 33: Diagrama Causa-Efecto	85
Figura 34: Objetivos de calidad y estratégicos	99
Figura 35: Mapa de procesos actual COOUNIBOSQUE	100
Figura 36: Mapa de procesos propuesto COOUNIBOSQUE	102
Figura 37: Macro-proceso “seguimiento y medición”	104

Figura 38: Formato de satisfacción del servicio	109
Figura 39: Organigrama mejorado	112
Figura 40: Esquema funcional	114
Figura 41: Diagrama de Pareto macro-procesos	115
Figura 42: Diagrama de Pareto macro proceso crédito	116
Figura 43: Diagrama de Pareto macro proceso gestión de alianzas	117
Figura 44: Procedimiento Realizar segunda firma	144
Figura 45: Descripción proceso Plan de Capacitación	162

TABLA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1: Matriz DOFA COOUNIBOSQUE año 2013	14
Cuadro 2: Antecedente número 1: Trabajo de grado realizado en la Cooperativa COOUNIBOSQUE	19
Cuadro 3: Antecedente número 2: Gestión por procesos y satisfacción	20
Cuadro 4: Antecedente número 3: Mejoramiento de procesos y variable de estudio calidad	21
Cuadro 5: Criterios para la clasificación de indicadores	32
Cuadro 6: Legislación vigente para las Cooperativas en Colombia	36
Cuadro 7: Actividades Diagnóstico y Planeación	38
Cuadro 8: Actividades Diseño de la Propuesta	39
Cuadro 9: Actividades Factibilidad	39
Cuadro 10: Matriz DOFA COOUNIBOSQUE 2016	46
Cuadro 11: Macro procesos vs Factores críticos COUNIBOSQUE	58
Cuadro 12: Demanda asociada a los macro procesos	66
Cuadro 13: Descripción entidades de estudio	71
Cuadro 14: Causas y efectos Mano de Obra COOUNIBOSQUE	86
Cuadro 15: Causas y efectos Método COOUNIBOSQUE	87
Cuadro 16: Causas y efectos Maquinaria COOUNIBOSQUE	:88
Cuadro 17: Causas y efectos Medición COOUNIBOSQUE	89
Cuadro 18: Causas y efectos Ambiente organizacional COOUNIBOSQUE	90
Cuadro 19: Causas y efectos Otros COOUNIBOSQUE	90
Cuadro 20: Factores críticos	91
Cuadro 21: Atributos de la calidad	92
Cuadro 22: Metodología de la propuesta de solución	97
Cuadro 23: Proceso PQRSF	106
Cuadro 24: Consolidado de indicadores de gestión asociado a los macro procesos misionales	108
Cuadro 25: Clasificación de actividades del proceso Seguros RCM Hogar, Vehículo y Vida	126
Cuadro 26: Criterios Vs parámetros de evaluación	129
Cuadro 27: Escala de calificación matriz evaluación de proveedores	130
Cuadro 28: Clasificación de actividades del proceso Seguro RCM, Hogar, Vehículo y Vida mejorado	132
Cuadro 29: Clasificación de actividades del proceso Servicio Exequiales	136
Cuadro 30: Clasificación de actividades del proceso Servicio Exequiales Mejorado	138
Cuadro 31: Clasificación de actividades del proceso Crédito Transitorio	141
Cuadro 32: Clasificación de actividades del proceso Crédito Transitorio Mejorado	145

Cuadro 33: Clasificación de actividades del proceso Cupo Adicional GES	147
Cuadro 34: Clasificación de actividades del proceso Cupo Adicional GES	150
Cuadro 35: Caracterización Macro - Proceso Gestión del asociado	151
Cuadro 36: Caracterización Macro Proceso Gestión de Alianzas	153
Cuadro 37: Caracterización Macro Proceso Crédito	156
Cuadro 38: Caracterización Macro Proceso Transferencia Solidaria	158

TABLA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1: PLAN ESTRATÉGICO COOUNIBOSQUE 2015-2019	179
ANEXO 2: ENTREVISTAS REALIZADAS A EMPLEADOS DE COOUNIBOSQUE	185
ANEXO 3: FACTORES CRÍTICOS POR CARGOS Y ÁREAS FUNCIONALES COOUNIBOSQUE	202
ANEXO 4: CARGA LABORAL POR FUNCIONARIO DE COOUNIBOSQUE	205
ANEXO 5: DIAGRAMACIÓN PROCESOS ACTUALES COOUNIBOSQUE	211
ANEXO 6: ESTUDIO DE TIEMPOS	240
ANEXO 7: REGISTRO DE LA DEMANDA	276
ANEXO 8: REGLAMENTO DE CRÉDITO (APARTADO 8.1)	281
ANEXO 9: BENCHMARKING COOUNIBOSQUE	282
ANEXO 10: ENCUESTA SERVQUAL	287
ANEXO 11: GUIÓN FOCUS GROUP	292
ANEXO 12: ASISTENTES A FOCUS GROUP	293
ANEXO 13: ACTA DE APROBACIÓN DE POLÍTICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD	294
ANEXO 14: MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN	295
ANEXO 15: ACTA DE APROBACIÓN DE ORGANIGRAMA	301
ANEXO 16: MANUAL DE FUNCIONES	302
ANEXO 17: DIAGRAMACIÓN PROCESOS MEJORADOS COOUNIBOSQUE	337
ANEXO 18: COMPROMISO DE AMPRO	342
ANEXO 19: ESTÁNDAR DE SERVICIOS	345
ANEXO 20: ESTÁNDAR DE TRANSFERENCIA	346
ANEXO 21: ESTÁNDAR GES	347
ANEXO 22: PROGRAMACIÓN DE LAS CAPACITACIONES	349
ANEXO 23: COSTOS ABC	355

INTRODUCCIÓN

El objetivo de todo servicio es la creación de valor, otorgar beneficios y cumplir con las necesidades y expectativas del cliente (Lovelock, Sánchez, Mascaró, Gómez, & Cabrera, 2011). Es por ello que toda organización dedicada a prestar servicio debe enfocar sus procesos hacia la satisfacción de su cliente (ICONTEC, 2015a) mediante servicios eficientes, que cumplan con estándares de calidad deseados por el mismo, de allí proviene la importancia del cliente en el desarrollo de los servicios.

Para el cumplimiento de estos objetivos es necesario para la organización identificar cuáles son los procesos en los que el cliente se convierte en elemento fundamental del desarrollo del servicio, como lo son los procesos misionales, que se encargan de transformar las necesidades y expectativas del cliente en servicios materializados que crean valor tanto para el cliente como para la empresa durante el desarrollo de los mismos.

En este trabajo se presenta una propuesta que consiste en el análisis y mejoramiento de los procesos misionales en la Cooperativa De Trabajadores Unidos El Bosque “COOUNIBOSQUE”, enfocando principalmente sus procesos hacia el cumplimiento satisfactorio, basado en la calidad y eficiencia del servicio prestado, generando propuestas que le darán a la Cooperativa herramientas para impactar positivamente la percepción de los asociados que la componen.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. IDENTIFICACIÓN

El sector solidario también llamado el sector cooperativo, está conformado por organizaciones sin ánimo de lucro, que realizan actividades de cooperación, solidarias y autogestión de sus asociados realizando actividades para la obtención de beneficios particulares y generales. A este sector pertenecen entidades como Cooperativas, Fondo de empleados, Asociaciones mutuales, Administradoras cooperativas, entre otras (Asocoop, 2015).

En el año 2014 cerca de 6000 entidades pertenecientes a este sector sumaron ingresos cercanos a los 30.4 billones de pesos, convirtiéndose en una parte fundamental de la economía nacional (Asocoop, 2015). En la figura 1 se puede observar la participación de las cooperativas con el 68% de la economía solidaria del país, evidenciando la importancia que tienen dichas entidades para el crecimiento económico del sector en mención.

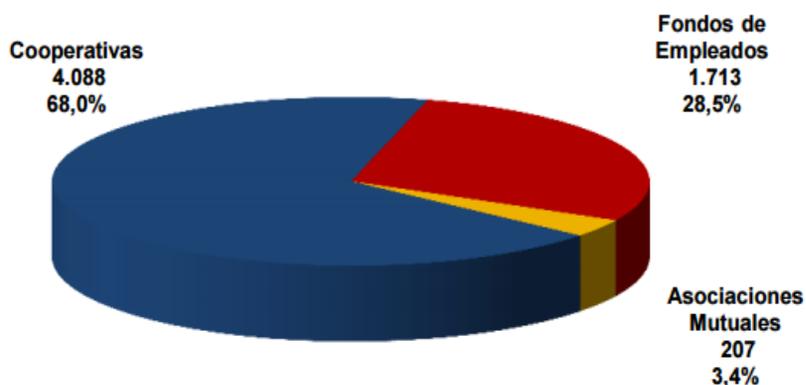


Figura 1: Distribución del número de organizaciones de economía solidaria en Colombia; Fuente: (Confecoop, 2009)

La Cooperativa De Trabajadores Unidos El Bosque “COOUNIBOSQUE”, como entidad de dicho sector, pretende mejorar la calidad de vida de sus asociados y familias, brindando servicios oportunos y eficientes, creados para satisfacer necesidades y cumplir expectativas de quienes la integran, ofreciendo una amplia gama de servicios, entre ellos diferentes alternativas

de crédito, convenios institucionales, actividades de beneficio social, auxilios, entre otros. Beneficios a los que todo asociado puede tener acceso mediante su aporte mensual.

La Cooperativa brinda sus servicios a trabajadores de la Universidad el Bosque, de la Clínica Universitaria El Bosque y algunos asociados externos, y cuenta con una amplia variedad de convenios entre ellos seguros, suscripciones, medicina pre-pagada. Beneficiando a sus asociados con créditos pre-aprobados, tasas de interés competitivo, y asesoría en caso de ser solicitado, además de la transparencia en sus procesos; que hace de ella una organización confiable.

“COOUNIBOSQUE” es consciente de la alta responsabilidad que presenta su funcionamiento, por ello, centra su atención en la mejora continua, ofreciendo a sus asociados un desarrollo constante en el servicio prestado. Para lograrlo ha incluido en su PLAN ESTRATÉGICO 2015-2019, como proyecto de alta prioridad, el levantamiento y mejoramiento de los procesos misionales enfocados en la calidad del servicio (Ver anexo 1), para hacer más eficiente la gestión social de la cooperativa, así mismo, ampliar su cobertura social, llegando cada día a más personas.

Para esto, reconoce que a pesar de sus esfuerzos exhaustivos por brindar un mejor servicio, aún se presentan dificultades como demoras en la atención y errores en la prestación de los servicios a causa del desconocimiento y la falta de estandarización de los procesos, asociados insatisfechos, servicios poco conocidos y no aprovechados, incumplimientos en tiempo y servicio, ineficiencias en herramientas tecnológicas, factores que son causantes del no cumplimiento de estándares de calidad y satisfacción del cliente, que se desea, causando una disminución en la eficiencia de los procesos y procedimientos, haciéndose evidente en la matriz DOFA (Cuadro 1), realizada por COOUNIBOSQUE, en el año 2013.

Se puede observar también, un factor determinante, como lo es la falta de desarrollo de la gestión del talento humano, debido a que el personal es parte fundamental al momento de prestar un servicio de calidad, pues éstos están directamente involucrados en la atención del cliente, en la ejecución de cada uno de los procesos, y en el producto final deseado.

Un empleado de la Cooperativa “COOUNIBOSQUE”, debería estar capacitado correctamente en atención al usuario y tener una cultura de servicio, además de obtener oportunidades de desarrollo que le permita crecer profesionalmente, de esta forma sentirse satisfecho con su trabajo y otorgar el aporte deseado por la organización, cómo lo es una atención al usuario de calidad, solucionando conflictos de manera eficiente, y otorgando el valor merecido al asociado.

Otro factor crítico es la falta de divulgación de los servicios, así la cooperativa innove y varíe los servicios prestados, si no se dan a conocer, no hay forma de que el usuario perciba los beneficios recibidos y mucho menos la atracción del cliente potencial de la organización.

Cuadro 1
Matriz DOFA COOUNIBOSQUE año 2013

Fortalezas	Debilidades
Calidad del servicio Generación de empleo Confianza Portafolio de servicios Facilidad de acceso de productos Educación al asociado Precio competitivos Tasas competitivas Conocimiento del sector Manejo portafolio de inversiones Estabilidad financiera Flexibilidad de políticas Cumplimiento de normatividad Buenas prácticas comerciales Transparencia procesos administrativos Transparencia procesos contables Estructura física Convenios Asesoría al asociado Trámites oportunos Relación con F.S.B Y Universidad El Bosque Equipo de trabajo comprometido	Canal de comunicación Uso y falta de tecnología Sistemas de información Conocimiento del asociado Desarrollo de gestión del talento humano Investigación de mercados Ejecución y control del plan estratégico Cultura de comunidad solidaria Satisfacción de asociados Divulgación de servicios Retención de asociados Manuales de procesos y procedimientos Gestión de cartera Fala de estandarización de los procesos. Re procesos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Oportunidades Buen nombre del sector cooperativismo. Nuevos convenios. Nuevas líneas de crédito. Altas tasas de interés en los bancos. Requisitos que colocan las entidades financieras para otorgar a créditos a las personas de bajos. Redes sociales Tasas competitivas frente al mercado Desarrollo software especializado. Cambios en el nivel de educación de los asociados. Aparición permanente de nuevos productos y servicios. Nuevas formas de comunicación Hábitos de compra y de consumo	Falta de apoyo del gobierno al sector cooperativismo. Desempleo. Falta de información actualizada. Innovación de servicios o productos. Cambio permanente en la legislación. Ofrecimiento del mercado externo (Ofertas, tarjetas de crédito, etc.). Alimento de los impuestos. Competencia de las entidades financieras. Publicidad negativa a los asociados. Crisis económica a nivel mundial Devaluación Disminución de las tasas de interés.

Fuente: (Asamblea general, 2015)

1.2. DESCRIPCIÓN

La Cooperativa De Trabajadores Unidos El Bosque “COOUNIBOSQUE”, fue constituida el 29 de septiembre de 1995, por 54 fundadores y el apoyo de la Universidad El Bosque. En marzo del 2005 se vinculó a los trabajadores de la Fundación Salud El Bosque; es una entidad cerrada, multiactiva, de responsabilidad limitada, que contó con 1625 asociados al terminar el año 2015. Su sede actual y propia, está ubicada en la Carrera 7ª #130b- 37 de la ciudad de Bogotá D.C.

A Pesar de llevar varios años prestando el servicio como Cooperativa de trabajadores en el sector social, presenta problemas en atención al cliente y demoras en el momento de prestar el servicio, generando dificultades en el cumplimiento de las promesas en tiempo y producto. Sus procesos y subprocesos no se encuentran estandarizados, ni documentados, lo que hace que día a día los servicios prestados, aunque sean los mismos se hagan de manera diferente y se pierda tiempo y eficiencia; afectando la calidad del servicio.

Existen re procesos, debido a errores humanos cometidos ya sean internos o externos a la Cooperativa, no existe correcta comunicación entre sus áreas y dentro de la organización las responsabilidades repartidas se encuentran desequilibradas. Además, no cuenta con un sistema efectivo que le permita conocer a sus directivos las opiniones de los asociados acerca del servicio prestado y las razones por las cuales un asociado está abandonando su calidad de socio dentro de la Cooperativa no son tomadas en cuenta para la planeación de estrategias e implementación de las mismas.

Generando así focos de insatisfacción que puede derivar en la desvinculación del asociado y ocasionar el incumplimientos de las metas financieras deseadas.

1.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

A continuación, se presenta la pregunta de investigación, que permitirá contrastar los resultados al final del desarrollo del proyecto.

¿Cómo realizar mejoramiento de los procesos misionales de la Cooperativa De Trabajadores Unidos El Bosque "COOUNIBOSQUE", para impactar positivamente la calidad y la eficiencia del servicio prestado?

2. DELIMITACIÓN

2.1. CONCEPTUAL

Para esta propuesta de investigación se procederá a implementar conceptos de planeación estratégica, procesos industriales, control de calidad, contabilidad de costos, gerencia del servicio, investigación de mercados, indicadores de gestión, incluyendo conceptos de la norma ISO 9001:2015; con el fin de llevar a cabo un proceso investigativo completo y de diagnóstico para cumplir los objetivos propuestos y abordar las necesidades descubiertas en la Cooperativa de Trabajadores Unidos El Bosque “COOUNIBOSQUE”.

2.2. GEOGRÁFICA

La Propuesta de investigación se realizará en la Cooperativa de Trabajadores Unidos El Bosque “COOUNIBOSQUE”, ubicada en la Carrera 7ª #130b- 37, Bogotá, ciudad capital de Colombia.

2.3. CRONOLÓGICA

Para la presente propuesta de investigación, se procederán a realizar actividades durante 15 meses calendario, iniciando en junio de 2015 y finalizando en septiembre de 2016.

3. JUSTIFICACIÓN

La Cooperativa de Trabajadores Unidos El Bosque “COOUNIBOSQUE”, presta servicio a 1625 asociados, siendo ésta la encargada de otorgar bienestar social, apoyo crediticio y financiero, además de acceso a 32 convenios brindándoles la oportunidad de acceder a ellos con precios preferenciales y tasas de interés menores que las ofrecidas por entidades bancarias. La Cooperativa cuenta con servicios de asesoría y ofrece soluciones a diferentes problemas financieros presentados por los asociados, además les permite desarrollar una cultura de ahorro mientras disfrutan de los beneficios ofrecidos por la misma.

Para el consejo de administración, la junta de vigilancia y la gerencia de la Cooperativa COOUNIBOSQUE, es de suma importancia la búsqueda permanente del bienestar del asociado y sus familias, dispuesto en la misión de la organización, por ello ha incluido como prioridad dentro de la planeación estratégica la búsqueda de herramientas que le garantice estandarizar sus procesos y mejorar la eficiencia y la calidad del servicio prestado (Ver anexo 1). Por otro lado, los procesos y procedimientos de los servicios que hoy prestan no se encuentran documentados, presentando deficiencias, inseguridad en la prestación de los mismos, demoras e incumplimientos creando en el asociado la sensación de insatisfacción haciendo que algunos de estos hayan abandonado la sociedad, como lo son 191 asociados que se retiraron en el año 2015.

Este proyecto propone generar un plan que le permita a la Cooperativa COOUNIBOSQUE, realizar mejoras en los procesos misionales, fortaleciéndolos y aprovechando oportunidades de mejora, que le permita posicionarse en el mercado, así mismo cumplir con sus objetivos organizacionales prestando un servicio eficiente y de calidad.

4. ANTECEDENTES

Para la realización del presente proyecto se toma como referencia trabajos de grado anteriormente realizados para el mejoramiento de procesos, así como también, trabajos con características similares a las variables de estudio y sector económico, para obtener un punto partida que permita generar una propuesta acorde a las necesidades de la COOUNIBOSQUE.

El siguiente antecedente es un trabajo de grado realizado en el 2013 por estudiantes de ingeniería industrial de la Universidad El Bosque a la Cooperativa:

Cuadro 2

Antecedente número 1: Trabajo de grado realizado en la Cooperativa COOUNIBOSQUE

Título	Plan de mejoramiento de los procesos operativos de la cooperativa trabajadores unidos el bosque (COOUNIBOSQUE) mediante BPM y BSC.
Autor	Yineth Lorena Cruz Nieto, Jessica Alexandra Nieto Martínez
Objetivos	<p>Objetivo general: Diseñar un plan de mejoramiento de los Procesos y procedimientos con la aplicación de BPM para generar estándares de operación mediante BSC para la cooperativa Trabajadores Unidos el Bosque (COOUNIBOSQUE).</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Identificar los procesos administrativos y operativos de la cooperativa con el fin de caracterizarlos y determinar opciones de mejora• Determinar un proceso crítico en la Cooperativa, susceptible de ser automatizado por medio de BPMS (Business Process Management Suite) orientado hacia un modelo estandarizado de operación efectiva• Diseñar el Cuadro de Mando Integral BSC (Balance Score Card) a partir de los lineamientos estratégicos de la cooperativa que permita ofrecer medidas de desempeño y control del proceso crítico.• Establecer una relación Beneficio – Costo de la propuesta para determinar la viabilidad, planes de inversión y recuperación de la misma.
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none">• Con la herramienta mapa de procesos se identificaron los procesos administrativos y operativos de la organización dando un conocimiento más amplio de los procedimientos, actividades y funciones de la Cooperativa.• Con la caracterización de los procesos se dio a evaluar cada uno de ellos a partir de unas variables que mediante un Pareto fueron evaluadas obteniendo como resultado 7 procesos relevantes, los cuales representan el 20% de las causas del 80% de los problemas, determinando el proceso crítico con un mapeo el cual muestra que Crédito es el más susceptible de ser automatizado representando un 73% de las actividades de cada uno de los procesos mencionados anteriormente.• En crédito ya no será necesario archivar los documentos como solicitudes de crédito, autorización de verificación vida crediticia, desprendible de nómina entre otros,

<p>obteniendo un ahorro del 83,33% de la papelería a emplear lo cual no solo benéfica en costos sino en tiempo de personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mediante la metodología BSC- Balance Score Card se establecieron los indicadores que permiten medir y controlar a crédito por medio de acciones de mejora en tiempo real enfocado hacia los lineamientos estratégicos de COOUNIBOSQUE y por ende la satisfacción de los empleados. • Se observó a partir del análisis de Costo-Beneficio y la evaluación financiera que el proyecto es económicamente viable y que solo con el proceso de implementación y madurez se recupera la inversión inicial y se obtienen ganancias. • En todo proceso de cambio se observa resistencia por parte de las personas involucradas en COOUNIBOSQUE la implementación de nuevos métodos se percibe una actitud positiva frente al cambio y un apoyo incondicional por parte de todos los funcionarios, para el mejor desempeño de la entidad.
--

Fuente: Los autores a partir de (Cruz, Nieto, & Peña, 2013)

El siguiente antecedente se toma en cuenta debido a que la gestión por procesos es una herramienta útil para el mejoramiento de la calidad, además se trata de una organización del mismo sector económico:

Cuadro 3

Antecedente número 2: Gestión por procesos y satisfacción

Título	La gestión por procesos y su incidencia en la satisfacción de los socios de la Cooperativa de ahorro y crédito san francisco Ltda., sucursal píllaro.
Autor	Mauricio Israel Torres Romero
Objetivos	
Objetivo General: Investigar la Gestión por Procesos y su incidencia en la Satisfacción de los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., Sucursal Píllaro.	
Objetivos específicos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar la situación el tipo de Gestión por procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., Sucursal Píllaro, mediante la aplicación de indicadores de Gestión. • Diagnosticar la situación el tipo de Gestión por procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., Sucursal Píllaro, mediante la aplicación de indicadores de Gestión. • Proponer una alternativa de Gestión por procesos, que contribuya a mejorar la satisfacción de los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., Sucursal Píllaro. 	

Conclusiones	
<ul style="list-style-type: none"> • En el cantón Píllaro existen 25 entidades financieras, de las cuales cuatro son controladas por la superintendencia de Bancos y Seguros y veintiún prestan sus servicios con autorización de funcionamiento por parte del MIES, de las cuales solamente la Cooperativa San Francisco se encuentra aplicando una Gestión por Procesos, con ciertas limitantes al modelo determinado inicialmente. • El porcentaje de morosidad al 31 de diciembre del año 2012, en el sector cooperativo del cantón Píllaro fue del 1,74%, lo que habla a las claras de que los clientes están comprometidos con el pago de sus compromisos de deuda, el monto aproximado de microcréditos otorgados por el sistema cooperativo del cantón Píllaro a diciembre del año 2012 fue de 22'347,948.16 dólares; por lo que existe • Una satisfacción media en los socios de la Cooperativa, debiendo mejorar en algunos de los aspectos administrativos que actualmente se ejecuta. 	

Fuente: Los autores a partir de (Torres, 2014)

Por medio del siguiente antecedente se pudo observar herramientas alternas para el mejoramiento de la calidad del servicio prestado, es decir, visualizar una propuesta de enfoque al cliente:

Cuadro 4
Antecedente número 3: Mejoramiento de procesos y variable de estudio calidad

Título	Diseño de una propuesta de mejoramiento de la calidad del servicio de una empresa de rubro Automotriz
Autor	Andrés Daniel Larraín Cortés
Objetivos	
Objetivo general: Diseñar una propuesta de mejoramiento de la calidad de servicio de una empresa del rubro automotriz en venta de vehículos nuevos y servicios de post venta de la región Metropolitana, que se haga cargo de las dificultades actuales para cumplir los estándares de calidad.	
Objetivos específicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un levantamiento de la situación actual de la compañía en el servicio que se brinda. • Desarrollar un diagnóstico de la calidad del servicio a partir del estudio de la situación actual. • Comprender el entorno donde se mueve la empresa y posición con respecto a la empresa. • Conocer las percepciones y expectativas de los clientes • Definir prácticas que se debieran imponer en la compañía para cumplir con los estándares exigidos partir de conceptos y herramientas actuales. • Revisor los procesos críticos que inciden en las percepciones, y así dar propuestas para cerrar la brecha entre lo esperado y lo percibido. • Establecer compromisos que debieran adquirir las diferentes personas en la organización. • Proponer un sistema de seguimiento y control de indicadores de la calidad de servicio que 	

entrega la empresa.

Conclusiones

El presente informe consistió en diseñar una propuesta de mejoramiento de la calidad de servicio de una empresa del rubro automotriz de la Región Metropolitana.

- Este proyecto se fundamenta en la preocupación de los ejecutivos de la compañía por ofrecer un servicio que esté alineado con las necesidades de los clientes. Estas ideas nacen producto de la masificación y competencia del mercado de automóviles en el país, existiendo una gran cantidad de marcas que ofrecen vehículos similares, lo que determina que el diseño y tecnología ya no son una forma de diferenciarse, sino que es la calidad del servicio, teniendo como foco una relación con el cliente a largo plazo.
- A pesar de que las ventas de la compañía han ido en ascenso en los últimos años y han tenido un crecimiento explosivo del orden del 30% anual según la memoria del año 2010 de la compañía, los porcentajes de clientes totalmente satisfechos con respecto a la competencia son bajos, según encuestas realizadas por la marca, que tiene como foco lograr experiencias diferenciadoras de los clientes, para fidelizarlos y que perduren con el tiempo.
- Al realizar un estudio bibliográfico, conociendo diferentes visiones de autores respecto a los servicios y la calidad de servicio en el mundo, se confeccionó un marco conceptual, basado en la cadena de utilidad en el servicio, las brechas existentes en las expectativas y percepciones de los clientes y las emociones. La calidad de los servicios no es un concepto objetivo, pues está sustentado en las expectativas que cada cliente posee, que dependen a su vez de los estados de ánimo y experiencias previas. Por otra parte, la satisfacción de los trabajadores genera valor en el servicio, determinando también la satisfacción del cliente.
- Finalmente, se debe intentar cerrar la brecha entre lo percibido y lo esperado por el cliente.
- Las situaciones que generan mayor cantidad de declaraciones expresando insatisfacción con la empresa según las encuestas y conversaciones con clientes son, en venta de vehículos nuevos: el tiempo que tarda la entrega, la demora en la entrega de patentes, que las condiciones del vehículo entregado no superan las expectativas, una mala atención durante la visita a la sucursal, no cumplimiento de la fecha de entrega e instalaciones insatisfactorias.

Fuente: Los autores a partir de (Larraín Cortés, 2012)

Los demás antecedentes de trabajos de grado consultados por el grupo investigador se encuentran en el anexo 24.

5. OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer una alternativa para mejoramiento de los procesos misionales de la Cooperativa de Trabajadores Unidos El Bosque “COOUNIBOSQUE”.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico que permita reconocer los procesos y procedimientos actuales e identificar los factores críticos que maneja COOUNIBOSQUE en relación a los procesos misionales del servicio prestado.
- Diseñar métodos y operaciones que permitan estandarizar y documentar los procesos misionales impactando positivamente la calidad y la eficiencia del servicio.
- Establecer indicadores que permitan la medición del comportamiento en los niveles de calidad y eficiencia del servicio prestado.
- Determinar el análisis costo beneficio para la implementación de la propuesta.

6. MARCO CONCEPTUAL

6.1. MARCO TEÓRICO

6.1.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan la información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución” (Serna, 2010).

Un diagnóstico estratégico permite analizar los factores claves internos y externos de una empresa, utilizando herramientas que facilita observar de una manera clara y precisa la organización y su actividad, tal como la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) para la realización de un análisis del macro y micro entorno de la Cooperativa, identificando todas las posibles causas y efectos de los principales problemas detectados, así mismo, proponer estrategias posibles para dar solución a dichos problemas.

- DOFA: Ésta herramienta permite conocer de manera gráfica y resumida en una matriz las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con las que cuenta COOUNIBOSQUE, lo cual permite identificar problemas, y sentar una base del diagnóstico estratégico (Serna, 2010).
- Diagrama De Ishikawa: Una vez queda definido, delimitado y localizado dónde se presenta un problema importante es necesario conocer sus causas, éste diagrama conocido como causa-efecto o espina de pescado, permite de manera gráfica establecer las relaciones entre un problema y sus posibles causas, el método más común para su construcción es el de las 6M, donde se parte de mano de obra, materiales, maquinaria, medición y medio ambiente ya que en conjunto son los elementos que definen todo proceso (Gutiérrez Pulido, 2014). En el caso de

COOUNIBOSQUE esta herramienta servirá como base para analizar las causas involucradas en los 6 aspectos mencionados anteriormente asociadas a los procesos operativos de los servicios internos y externos prestados.

6.1.2. CONTROL DE CALIDAD

La Gestión de calidad permite establecer estándares de calidad a seguir por las organizaciones para el cumplimiento del objetivo de la norma que es la satisfacción del cliente, por ello es necesario para el presente proyecto tomar las bases de la Norma ISO 9001:2015, de esta forma detectar factores que estén afectando la calidad del servicio prestado por COOUNIBOSQUE.

Dentro de esta norma se destaca especialmente el enfoque hacia los procesos y el enfoque hacia el cliente.

6.1.2.1. ENFOQUE HACIA EL PROCESO

Se introduce la gestión horizontal de la organización la cual se centra en el funcionamiento de las organizaciones no como unidades funcionales individuales conocidas como áreas, sino como la integración de las mismas en el desarrollo de un proceso, unificando sus enfoques hacia las metas principales planteadas por la parte estratégica de la empresa y los objetivos misionales (ICONTEC, 2015a). Dicho enfoque conduce a una organización hacia una serie de actuaciones tales como:

- Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso.
- Identificar la interrelación con otros procesos.
- Definir las responsabilidades respecto al proceso.
- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.
- Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso (Gonzalez, 2013).

Para poder analizar, diagnosticar y proponer a largo plazo mejoras en el proceso existen herramientas que facilitan el estudio de las variables, causas, efectos y problemas del proceso, algunas de estas son:

- Diagrama De Flujo: Este tipo de diagramas permiten mostrar todos los retrasos de movimientos y almacenamiento, facilitando la eliminación o reducción de costos en las diferentes partes del proceso (Niebel, Freivalds, Ibarra, Cordero, & Murrieta, 2009).

Para el caso de la Cooperativa, ya que es una prestadora de servicio, se podrán analizar en qué parte del servicio prestado se están presentando los retrasos, que está perjudicando no solamente las finanzas de la Cooperativa, sino que también está desfavoreciendo la imagen de la misma ante sus asociados.

- Estudio de tiempos y movimientos: Para realizar un buen estudio de tiempos y movimientos, es necesario tomar en cuenta el análisis de operaciones, el diseño de puesto de trabajo y del trabajo realizado, tener en cuenta que el ambiente de trabajo es adecuado, de esta forma, hacer que las condiciones de los trabajadores sean favorables, lo que conllevaría al aumento en la productividad, así mismo mejorar el trato hacia los clientes. Con esta herramienta también se pueden analizar a fondo los procesos operativos del servicio prestado (Niebel et al., 2009).

6.1.2.2. ENFOQUE HACIA EL CLIENTE

Éste enfoque es el primer principio en el que se basa un SGC (Sistema de Gestión de Calidad), es decir los objetivos de éste sistema están definidos y fijados en éste principio que busca el cumplimiento de los requerimientos y necesidades para brindar satisfacción al cliente.

Para una organización es de suma importancia entender que dependen de sus clientes, por ello es de suma importancia que éstas se esfuercen por entenderlo, comprender sus necesidades tanto actuales como futuras, satisfacer todos sus requerimientos e intentar superar todo tipo de expectativas que éste tenga (Yasmin, 2013).

La organización debe tener en cuenta todo tipo de estrategias que le permita mantener clientes actuales y la consecución de nuevos clientes, para ello es necesario:

- Tener interés en estar siempre en contacto con el cliente, esto facilitará llegar a ellos, y así mismo el desarrollo y mantenimiento del mismo.
- Tener la capacidad solucionar inquietudes y resolver problemas presentados.
- Tener la capacidad de arreglar situaciones especiales y cuando no todo sale bien (Gutiérrez Pulido, 2014).

6.1.2.3. MEDICIÓN DE LA CALIDAD

La calidad es el cumplimiento de requerimientos y necesidades de los clientes mediante comportamientos, actitudes, actividades y procesos proporcionando valor mediante un conjunto de características inherentes (ICONTEC, 2015a), es por ello que para medir el nivel de calidad es necesario conocer:

- Satisfacción del cliente: “el resultado de entrega de un producto o servicio que cumple con los requerimientos del cliente” (ASQ, 2016). Es por ello que la satisfacción del cliente debe ser una prioridad para las organizaciones debido a que se traduce en rentabilidad para la misma, ya que genera lealtad en el cliente incrementado el nivel de compra así mismo el grado de recomendación (Evans & Lindsay, 2014).
- Medición costos de calidad: permite a la alta dirección identificar las actividades que generan mayor costo con el fin de cuantificarlas y generar estrategias de mejoramiento. Los costos de calidad se clasifican en 4 categorías: Costos de prevención, costos de inspección, costos por fallas internas y costos por fallas externas. Dichos se establecen por actividad (Evans & Lindsay, 2014). Como resultado de la medición de la calidad se pueden establecer acciones que permitan revisar y analizar todos aquellos factores encontrados, determinar su procedencia y clasificarlas en:
- Acciones preventivas: Actividades realizadas, resultantes de la evaluación, con el fin de eliminar posibles focos de insatisfacción o riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los atributos de calidad y el flujo de los procesos (ICONTEC, 2015b).

- Acciones Correctivas: Actividades que se llevan a cabo para solucionar inconvenientes presentados en la prestación servicio o producto (ICONTEC, 2015b).

6.1.3. GERENCIA DEL SERVICIO

Para cualquier organización es de suma importancia implementar estrategias que permitan tomar medidas para mejorar e incrementar el nivel competitivo que esta posee sobre su competencia. Por ello es necesario, eliminar vulnerabilidades, rediseñar sistemas, posicionar sus ventajas competitivas, incrementar constantemente los resultados vitales de la organización como la visión, misión objetivos y metas.

También es necesario realizar un exhaustivo análisis de elementos determinantes de la competitividad como lo son la estrategia y la productividad. Así mismo crear factores diferenciadores que permitan establecerse prioritariamente sobre los demás (Uribe Macías, 2013).

6.1.3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados es una herramienta que permite identificar, recopilar, analizar, difundir y usar sistemáticamente y objetivamente la información con el fin de ayudar a las organizaciones a la toma de decisiones relacionadas con la identificación de oportunidades y solución de problemas en temas de marketing.

Esta herramienta funciona con la utilización de unos pasos claves para lograr el cumplimiento de los objetivos de la misma, los cuales son (Malhotra, Ortiz, & Benassini, 2008).

- Definir el problema: Le permite a la organización identificar y reconocer la oportunidad o el problema del cual se desea obtener información.
- Desarrollar el enfoque del problema: Otorga una descripción clara de la oportunidad o problema, generando los objetivos de la investigación.
- Formular el diseño de investigación: Se define la metodología por la cual se realizará el estudio y se obtendrá la información necesaria.

- Recopilar datos: Se realiza el trabajo de campo por el cual se acercará a las personas del segmento a analizar.
- Preparar y analizar datos: Proceso por el cual se tabula y se analiza la información obtenida en el estudio.
- Elaborar y presentar informe: Se entrega el resultado del estudio a las personas interesadas.

6.1.3.2. ENCUESTA

Esta técnica es utilizada para la obtención de la información requerida por la organización, donde se realiza un interrogatorio a individuos de una variedad de preguntas respecto a comportamientos, actitudes, conocimientos, interacciones, motivaciones, características demográficas y estilos de vida. Dicho interrogatorio generalmente es estructurado dependiendo del grado de estandarización impuesto por el proceso de recolección de estos datos. En la recolección estructurada de datos se prepara un cuestionario formal, y las preguntas se realizan con un orden específico, de esta manera el proceso es directo.

La ventaja de la utilización de esta herramienta es, que el cuestionario es fácil de aplicar además la confiabilidad de los datos recolectados es alta, porque las respuestas se limitan a las alternativas planteadas, lo cual reduce la variabilidad de los resultados que podría haber por las diferencias entre los encuestadores, para finalizar se vuelve más sencilla la codificación, el análisis e interpretación de los datos recolectados (Malhotra et al., 2008).

➤ **SERVQUAL:** Cuestionario que permite establecer la percepción de calidad del servicio prestado, se aplica al cliente, de esta forma se cuantifica la percepción en base a cinco dimensiones (confiabilidad, confianza, tangibles, empatía y sensibilidad) (Evans & Lindsay, 2014).

6.1.3.3. ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Es un método cualitativo de obtención de datos, se realiza de manera individual y personal, donde se puede establecer vínculos de confianza con la persona entrevistada con el fin de obtener la información deseada (Malhotra et al., 2008).

6.1.4. MARKETING

Se puede entender como una filosofía de negocio que se centra en el cliente, la cual se basa en el afán de proporcionarle valor y satisfacción al mercado al cual esté dirigida la organización, para lograrlo es necesario que la empresa tenga la capacidad de identificar las necesidades del mercado, de diseñar y desarrollar ofertas que se ajusten a las mismas, y de poder transmitirlos y acercarlas de manera más efectiva a sus clientes. Con base en lo anterior es que esta filosofía de negocio está fundamentada en un manejo de técnicas enfocadas hacia el análisis estratégico de los mercados y comercialización asociado a las operaciones de las acciones de respuesta hacia los mercados (Monferrer Tirado, 2013).

6.1.4.1. BENCHMARKING

Es una herramienta que permite identificar oportunidades de mejora al detallar los procesos, procedimientos y variedad de servicios que posee la organización frente a otras organizaciones del mismo sector, para luego iniciar una comparación entre los puntos positivos y negativos que emplean las organizaciones, lo cual permite generar un proceso continuo de investigación que proporciona información valiosa, para realizar un análisis externo entre organizaciones con tendencia regional, nacional o mundial. Para que un benchmarking se lleve a cabo satisfactoriamente es necesario la selección detallada de los puntos críticos y significativos relacionados entre sí, y una vez definido lo anterior se procede a establecer las conclusiones de cada una de las variables y de la misma forma identificar oportunidades de mejora de los procesos (Spendolini & Matiz, 2005).

6.1.5. MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Mejorar un proceso significa generar un efecto positivo en el mismo mediante la aplicación de un esfuerzo (ASQ, 2016), normalmente para establecer una mejora es necesario evaluar características tales como costos, tiempo, potencial de mejora de calidad, recursos requeridos, efectos en el cliente interno y barreras para la implementación como la resistencia al cambio y cultura de la organización (Evans & Lindsay, 2014).

6.1.5.1. PRODUCCIÓN ESBELTA

Se centra en la eliminación de desperdicios tales como defectos, actividades innecesarias, movimientos inútiles de materiales o personas, tiempos de espera en el caso de los servicios. Ésta herramienta permite identificar y eliminar actividades que no agregan valor a lo largo de la cadena de ésta forma satisfacer las necesidades del cliente en menor tiempo y con mayor calidad por medio del uso eficiente de recursos. El nivel de eficacia se establece mediante el enfoque en la medición y la mejora continua, estándares de trabajo realistas, empoderamiento del trabajador y buenas relaciones con el proveedor (Evans & Lindsay, 2014).

- Análisis de valor agregado de los procesos (AVA): El valor agregado es la percepción que tiene el cliente sobre el grado de cumplimiento de las necesidades y requerimientos sobre el producto o servicio solicitado. AVA es una herramienta que permite analizar las actividades de los procesos con el fin de identificar aquellas que están ofreciendo dicho valor al cliente, además establecer aquellas actividades que no agregan valor con el fin de disminuirlas o eliminarlas, también otorga información sobre el nivel de eficacia del proceso de esta forma tomar medidas que permitan conseguir una mejor puntuación (Trischler, 2003).

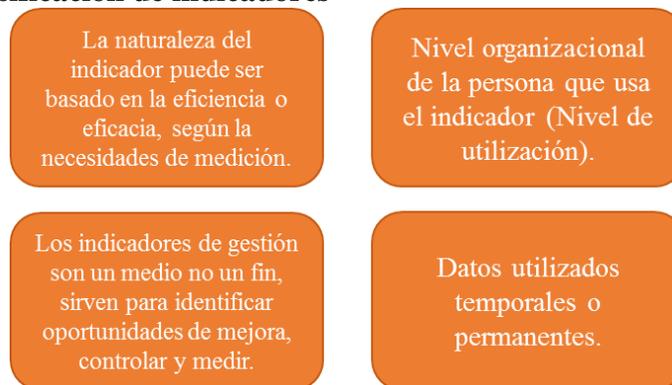
6.1.6. INDICADORES

Un indicador es una medida utilizada para cuantificar la eficiencia y/o eficacia de un proceso o en su defecto de una actividad, un indicador no es una tarea mecánica, para aplicarlo

hay que tener presente el coste que genera recoger los datos necesarios para su cálculo (Beltrán, 2010).

En los distintos tipos de indicadores utilizados por una organización se encuentran atributos comunes entre ellos, a continuación, se presentan los criterios de clasificación para mostrar la diversidad desde distintos puntos de vista (Beltrán, 2010).

Cuadro 5 **Criterios para la clasificación de indicadores**



Fuente: Los Autores.

6.1.7. SISTEMA DE COSTOS ABC

Permite establecer los costos con una mayor precisión mediante el enfoque a las actividades como elementos fundamentales y la asignación de costos asociados. Representa tres ventajas principales:

Costos más exactos, es consistente con las técnicas actuales de producción y genera un cambio cultural con la correcta implementación del mismo debido a que genera una visibilidad amplia del uso de los recursos. Para su implementación se toman en cuenta cuatro pasos: Identificación y listado de actividades, asignar costos a las actividades, identificar las salidas u objetos de costos, relacionar costos de las actividades con las salidas (Jimenez & Espinoza, 2007).

6.2. MARCO INSTITUCIONAL

A continuación, se especifican datos de la organización en la cual se está llevando a cabo el presente proyecto de investigación, tales como razón social, sector económico, historia, valores organizacionales, análisis de la competencia, misión y visión, marco legal y ambiental. De esta forma realizar un acercamiento global a la Cooperativa.

6.2.1. RAZÓN SOCIAL

Cooperativa de Trabajadores Unidos El Bosque “COOUNIBOSQUE”

6.2.2. SECTOR

Sector solidario, cooperativo.

6.2.3. HISTORIA

Cooperativa de trabajadores COOUNIBOSQUE, constituida el 29 de septiembre de 1995 por iniciativa de 54 fundadores y el apoyo de la Universidad El Bosque. Inscrita en la Cámara de Comercio de Bogotá bajo el No. 50034, con sede propia a partir de junio de 2006 ubicada en la calle 131 No. 7A 54 de la ciudad de Bogotá D.C.

A partir del mes de marzo del año 2005 por reforma de estatutos aprobada por la Asamblea se vinculó a los trabajadores de la FUNDACIÓN SALUD BOSQUE, como consecuencia de esta reforma se cambió el nombre de COOPERATIVA DE TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD EL BOSQUE por el de COOPERATIVA DE TRABAJADORES UNIDOS EL BOSQUE “COOUNIBOSQUE”.

Actualmente la Cooperativa se encuentra ubicada en la carrera 7ª # 130B-37, en la ciudad de Bogotá.

6.2.4. COMPETIDORES

Directamente la Cooperativa de trabajadores unidos COOUNIBOSQUE no presenta competidores debido a que es la única Cooperativa de Trabajadores de la Universidad El Bosque y Clínica el Bosque. Sin embargo en el sector solidario existe una gran cantidad de Cooperativas de trabajadores, que pueden ser una referencia en cuanto a servicio prestado, y convenios ofrecidos, además algunas ya cuentan con certificaciones que las acreditan como Cooperativas con excelentes servicios prestados y de alta calidad y beneficios ofrecidos hacia sus asociados, tales como Cooperativa de Profesores de la Universidad Nacional de Colombia, entre otras Cooperativas dedicadas exclusivamente al mercado interno.

También en el mercado se pueden encontrar Cooperativas sin restricciones de ingreso, donde su acceso es abierto a cualquier persona natural, es decir, Cooperativas en las que cualquier persona puede ingresar y obtener los beneficios deseados mediante un aporte otorgado, como por ejemplo COOMEVA.

En cuanto a la gestión del aporte recaudado que realiza COOUNIBOSQUE mediante créditos, las entidades bancarias son su principal competidor.

6.2.5. MISIÓN

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros asociados y sus familias, buscando satisfacer sus necesidades y expectativas mediante un trabajo oportuno y eficiente, aportando al crecimiento social y económico del país con igualdad.

6.2.6. VISIÓN

Seremos una cooperativa abierta, innovadora y ágil, que ofrecerá servicios de óptima calidad con identidad y diferenciación en comunidades afines a la educación y la salud.

6.2.7. VALORES

La Cooperativa de trabajadores unidos del Bosque, “COOUNIBOSQUE”, basa su funcionamiento en valores esenciales para el sector y para la Cooperativa misma por ello la ayuda mutua, la solidaridad haciendo énfasis en el sector al que pertenece, la honestidad, la unión de fuerzas, la igualdad, que le permiten a la organización, satisfacer a su asociado buscando su bienestar y el de sus familias.

Las reglas y el funcionamiento de la organización son trazados por dichos valores, pero también por los principios del cooperativismo, que han creado y preservado por sus fundadores (Confecoop, 2009).

- Servicio: Brindamos soluciones efectivas en todo lo que hacemos para mejorar la calidad de vida de nuestros asociados.
- Solidaridad: Sentimos como propia la necesidad del asociado, por eso actuamos con oportunidad, diligencia y responsabilidad.
- Honestidad: Actuamos e informamos con rectitud, ética y transparencia en nuestro compromiso frente a los asociados.
- Participación: Construimos cultura solidaria a través de la integración, de la gestión democrática y de la participación económica.
- Confianza: Somos responsables, comprometidos y dignos de confianza entre los asociados al gestionar la cooperativa y tomar las mejores decisiones.

6.3. MARCO LEGAL

A continuación, se presentan las leyes que actualmente regulan el sector solidario, las cuales hacen parte fundamental para el logro de un correcto funcionamiento en economías solidarias y que a su vez tienen como objetivo facilitar la aplicación, contribuir al ejercicio transparente mediante una activa participación democrática y la promoción del desarrollo de derechos y deberes cooperativos.

De esta forma realizar un acercamiento global a la normatividad en la que se rigen las economías solidarias.

Como se muestra en el cuadro 6 donde se menciona la normatividad de manera explícita.

Cuadro 6
Legislación vigente para las Cooperativas en Colombia

Artículo 1 de la Ley 79 de 1988
Ley que reglamenta el Sector cooperativismo adecuado para su desarrollo y parte fundamental de la economía nacional.
Dicha ley tiene como objetivo promover el desarrollo del derecho cooperativismo, contribuir al fortalecimiento de la solidaridad, contribuir al ejercicio de la democracia por medio de una participación, propiciar la participación del sector cooperativo en el diseño y ejecución de los planes y programas de desarrollo económico social.
Artículo 5 de la Ley 79 de 1988
Toda cooperativa se caracteriza por que el ingreso y retiro de sus asociados sean totalmente voluntarios, que el número de asociados sea variable e ilimitado, que funcione partiendo del principio de participación democrática, que se realice actividades de educación cooperativa, que se integre social y económicamente al sector cooperativo, que garantice en todos sus asociados los derechos y obligaciones, que se establezca la irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente.
Ningún tipo de cooperativa será permitido establecer algún tipo de discriminación social, económicas, religiosas o políticas; Establecer con sociedad o personas mercantiles, acuerdos que comprometa beneficios o prerrogativas que las leyes otorgan a las cooperativas, dar privilegios a los fundadores del aporte social, desarrollar actividades distintas a las escritas en sus estatutos, y transformarse en sociedad comercial.

Fuente: (Barco, 1988)

6.4. MARCO AMBIENTAL

Dentro del contexto organizacional no se presentan actividades que afecten directamente elementos, recursos, efluentes, yacimientos o algún tipo de presencia ambiental elemental para el desarrollo de la vida humana. Por lo mismo este proyecto no pretende minimizar o mitigar algún tipo de contaminación, desechos o residuos que la organización esté presentando.

7. METODOLOGÍA

La siguiente investigación es de tipo descriptivo y la metodología muestra de manera macro tres bloques metodológicos donde se contemplan las tres partes que abarca el proyecto de investigación que se están realizando.

Cada bloque contempla una serie de actividades donde incluyen herramientas de ingeniería que servirán como apoyo para la consecución final del objetivo general y de cada uno de los objetivos específicos.

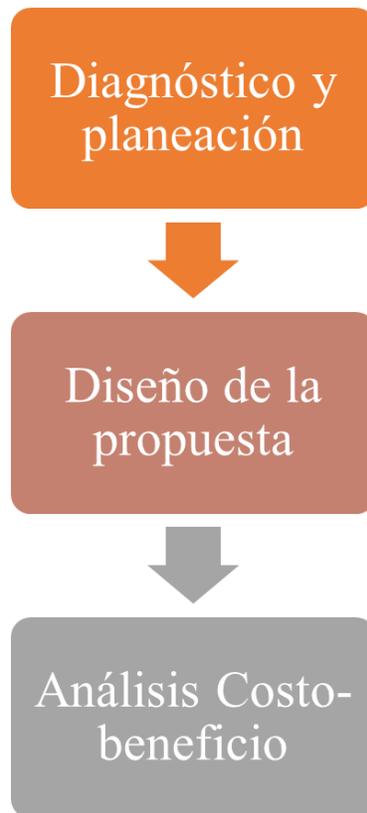


Figura 2: Bloques Metodológicos; Fuente: Los Autores.

7.1. DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN

Durante ésta etapa del proyecto se realizó la recolección de información, donde por medio de herramientas de ingeniería se pudo realizar un correcto y completo diagnóstico de la situación actual de la organización como se observa en el cuadro 7, también por medio de éste

diagnóstico definieron los factores que alimentan el problema detectado y el cual es el motivo del presente trabajo, dando lugar a la planeación de actividades en pro de la consecución de los objetivos propuestos.

Cuadro 7
Actividades Diagnóstico y Planeación

ACTIVIDAD	HERRAMIENTA DE INGENIERÍA
✓ Recolección de información de posibles oportunidades de mejora.	Check- list
✓ Selección de factores críticos a trabajar.	DOFA, Pareto
✓ Investigación de antecedentes.	Bases de datos, Visitas empresa
✓ Analizar información recolectada.	Planeación estratégica
✓ Definir problemática a trabajar.	DOFA
✓ Identificación de variables asociadas al proceso.	Pareto, Entrevista a profundidad Observación directa
✓ Definir objetivos.	Planeación estratégica
✓ Realizar la programación de las actividades.	Cronograma
✓ Estudio de tiempos y movimientos.	Métodos, tiempos y movimientos
✓ Investigación de satisfacción del cliente del servicio prestado.	Investigación de mercados (Encuesta), análisis de mercado, servucción.
✓ Realizar levantamiento de procesos y procedimientos actuales.	Observación directa Entrevistas encargadas de procesos
✓ Definir atributos de calidad asociados a los procesos.	Encuesta Focus group

Fuente: Los Autores.

7.2. DISEÑO DE LA PROPUESTA

Una vez identificado, documentado y cuantificada la problemática, se procedió a validar metodologías ya aplicadas en otros proyectos de investigación como guía para el mejoramiento de los procesos en función de la satisfacción al cliente, eficiencia y calidad del servicio, además en ésta etapa del proyecto hizo el respectivo uso de herramientas de ingeniería, adecuados para cada actividad propuesta, y de éste modo brindar solución al problema detectado y generar estrategias que permitan cumplir con los objetivos propuestos, además de realizar las respectivas entregas al consejo de administración de COOUNIBOSQUE.

Cuadro 8
Actividades Diseño de la Propuesta

ACTIVIDAD	HERRAMIENTA DE INGENIERÍA
✓ Plantear alternativas de solución.	Gerencia del servicio, Calidad, Procesos, Diagramas de flujo de procesos, ISO 9001: 2015
✓ Diseño de estrategias.	Gerencia del servicio, Gestión de calidad Procesos, Diagramas de flujo de procesos. Software BPM “Bizagi”. Producción esbelta.
✓ Diseño de entregables.	Check- list
✓ Visita a la empresa.	Check- list

Fuente: Los Autores

7.3. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO

En ésta etapa del proyecto se realizan los estudios necesarios para establecer costos en los que se incurre en la realización de la propuesta y los beneficios obtenidos en caso de su implementación.

Cuadro 9
Actividades Factibilidad

ACTIVIDAD	HERRAMIENTA DE INGENIERÍA
✓ Costos de los procesos actuales.	Sistema costos ABC.
✓ Costos de los procesos mejorados.	Sistema costos ABC.
✓ Costos del desarrollo del proyecto.	Costeo simple.
✓ Costos intangibles.	Diagnóstico.
✓ Beneficios tangibles.	Ingeniería económica y finanzas.
✓ Beneficios intangibles.	Diagnóstico.
✓ Relación costo-beneficio	Ingeniería económica.

Fuente: Los Autores

8. ALCANCE

El siguiente proyecto tiene como alcance el mejoramiento de procesos misionales internos que son la base del servicio prestado. También contemplará procesos misionales externos que se presentan debido a los convenios de la Cooperativa con diferentes organizaciones, que le permiten a la misma acceder a diferentes servicios para utilización y aprovechamiento por parte del asociado.

Además de establecer indicadores que permitan medir el comportamiento de las variables de estudio, también, dará como resultado una propuesta para mejorar la calidad y la eficiencia del servicio prestado por COOUNIBOSQUE, todo esto en pro de sus asociados y de las personas que integran el organigrama de la misma. Por otro lado, éste proyecto de investigación otorgará medidas de control de calidad y satisfacción del cliente en cada uno de los servicios prestados.

Como parte de la propuesta que se concebirá, a la empresa se le dejará los siguientes entregables:

- Diagramación de los procesos misionales actuales.
- Diagramación con el mejoramiento de los procesos misionales.
- Propuestas de sistemas de calificación constante de servicio al cliente.
- Indicadores que permitan la medición del comportamiento en los niveles de calidad y eficiencia del servicio prestado.
- Investigación de la satisfacción del cliente actual.
- Documento que incluya resumen del proyecto, Análisis Beneficio-Costo, ventajas competitivas y recomendaciones generales.

El presente proyecto se limita a generar una propuesta teórica que se pone a consideración de la Cooperativa, para que la misma evalúe su viabilidad y posible implementación.

9. DIAGNÓSTICO

El diagnóstico que se realiza a continuación se lleva a cabo mediante el siguiente modelo metodológico propuesto por el equipo investigador, debido a la importancia que representa el análisis del contexto interno y externo para la correcta planeación y ejecución de mejoras y cambios organizacionales según (ICONTEC, 2015b), es por ello que teniendo en cuenta la matriz DOFA año 2013 se establecieron las áreas en donde se encuentran clasificadas las debilidades que están influyendo directamente en los procesos misionales de los servicios prestados por COOUNIBOSQUE, lo cual permitirá establecer los factores críticos que están impactando negativamente en la calidad y la eficiencia del servicio prestado por la misma.

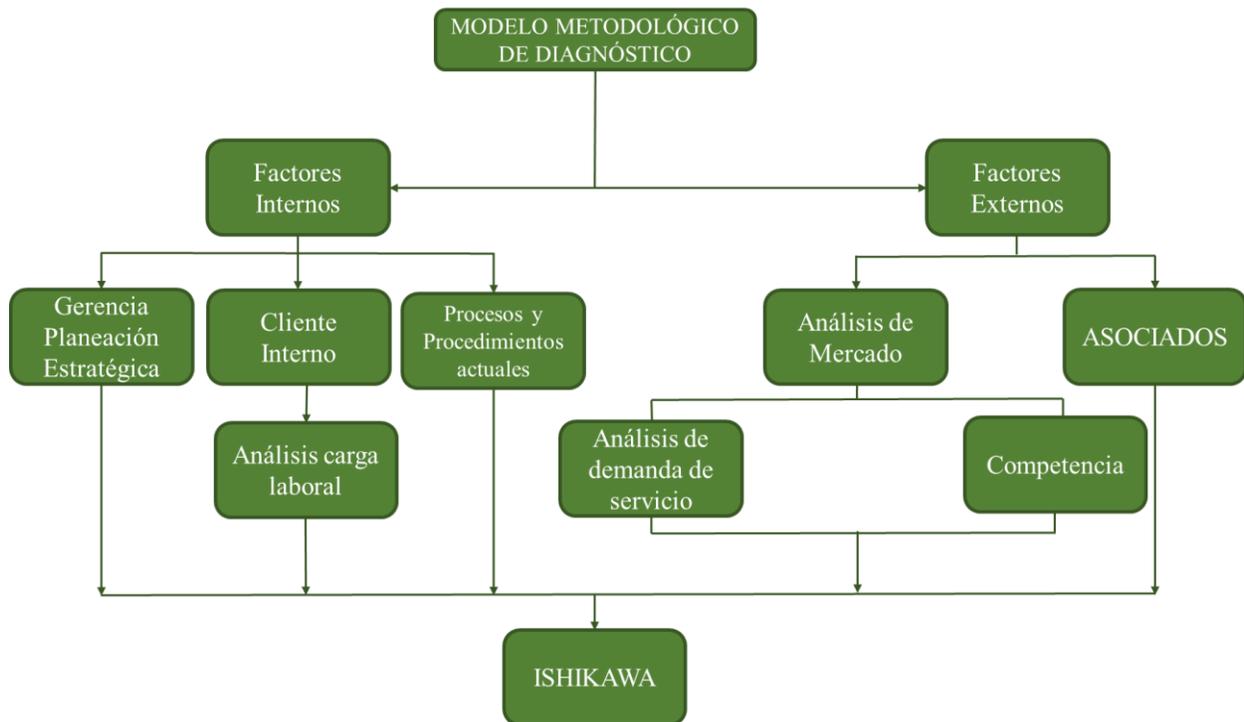


Figura 3: Modelo Metodológico de Diagnóstico; Fuente: Los Autores

9.1. FACTORES INTERNOS

En esta área del diagnóstico se realiza un análisis de factores internos clave en la realización del servicio prestado:

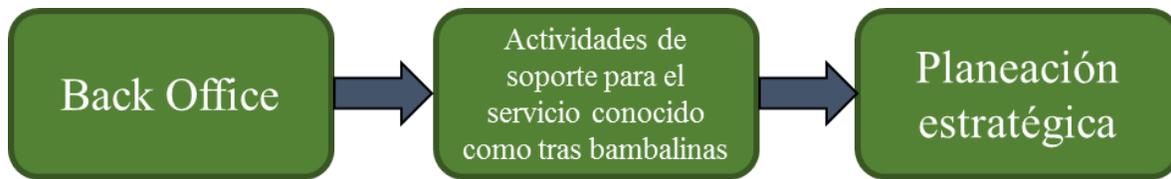


Figura 4: Back Office Cooperativa de Trabajadores Unidos El Bosque “COOUNIBOSQUE”;
Fuente: (Lovelock et al., 2011)

Se toma como back office de la Cooperativa su planeación estratégica que es la encargada del cumplimiento de los objetivos estratégicos y del buen funcionamiento de la misma. Está desarrollada por comités conformados por asociados y por la gerencia que es el cargo encargado de velar por el cumplimiento de dicha planeación.

La planeación estratégica propone iniciativas que le ayuda a la Cooperativa a cumplir satisfactoriamente la visión y la misión de la misma, así como también a la consolidación y crecimiento que se ha venido presentando (Alvarez, 2006), al mismo tiempo establecer lineamientos y metas que conlleven a dar conformidad a los estándares de calidad y eficiencia exigidos por el cliente externo, satisfaciendo las expectativas y necesidades proyectadas por el mismo (ICONTEC, 2015b).

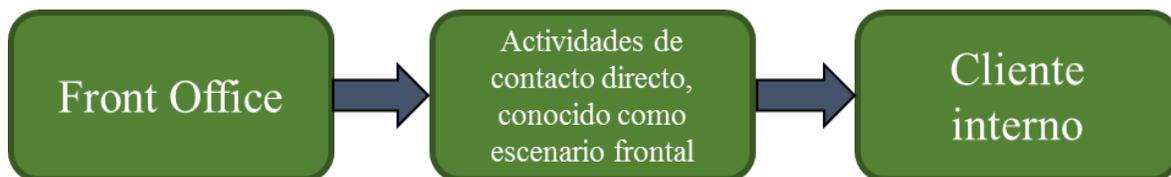


Figura 5: Front Office Cooperativa de Trabajadores Unidos El Bosque “COOUNIBOSQUE”;
Fuente: (Lovelock et al., 2011)

Se toma como Front office de la Cooperativa todos los clientes internos que tienen contacto con el asociado y que están directamente involucrados con el buen ejercicio de los procesos misionales del servicio, como lo son: Crédito y cartera, asistente de servicios I, II Y III, Comunicaciones; los cual son los encargados de realizar actividades que permitan dar cumplimiento a los objetivos estratégicos y lineamientos planteados en la planeación estratégica. Dichos clientes internos son parte fundamental en el cumplimiento de la misión y la visión de la organización.

Son los responsables de generar e influir en la percepción del servicio en el cliente externo (Evans & Lindsay, 2014), mediante confiabilidad, confianza, sensibilidad, empatía y elementos tangibles, que son dimensiones claves en la calidad de los procesos realizados en conjunto con el asociado (Gutiérrez Pulido, 2014), además de ser responsables de los recursos asignados para el cumplimiento de los mismos.

Dentro de esta área de diagnóstico también se incluyen los procesos y procedimientos actuales con el fin establecer su estructura e identificar las falencias para su posterior análisis y mejoramiento.

9.1.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Desde la planeación estratégica es necesario analizar cuál ha sido el comportamiento de la Cooperativa en los últimos años, también las debilidades que no hayan sido intervenidas para su mejoramiento; además de analizar cuáles son las proyecciones de la misma hacia un futuro y el cambio que ha tenido el entorno otorgando una visión sobre los riesgos tanto negativos como positivos que pueden influir en el desarrollo de las estrategias (ICONTEC, 2015b).

Durante los últimos 2 años COOUNIBOSQUE ha tenido un crecimiento de 11.08% en cuanto al número de asociados, como se muestra en la figura 6.



Figura 6: Crecimiento número de asociados 2013-2015; Fuente: (Asamblea general, 2015)

Hoy en día COOUNIBOSQUE presta su servicio a 1625 asociados, ofreciéndoles 32 convenios con diferentes entidades como por ejemplo seguros de vida, recreación y cultura, póliza exequial, entre otros, además cuenta con servicios financieros tal cómo créditos de vivienda, libre inversión, transitorios, y otros créditos también ofrecidos por entidades bancarias, además, cuenta con un total de 12 empleados, quienes son los encargados de otorgar un servicio seguro y responsable a cada uno de sus asociados.

Para poder realizar un análisis de la gestión que se está ejecutando desde la planeación estratégica de la Cooperativa e identificar falencias en el servicio, que están afectando la calidad y la eficiencia del mismo, se realiza una matriz DOFA actualizando los factores que la componen, debido a que dicha matriz con la que contaba COOUNIBOSQUE, ha venido cambiando en proporción a las estrategias implementadas por la Gerencia de acuerdo al plan estratégico 2011 – 2015, conservando algunas fortalezas y obteniendo nuevos elementos favorables que le permiten ser cada día más competitiva. Con estos cambios se ha evidenciado también la intervención sobre algunas debilidades, lo cual le ha permitido mejorar aspectos relevantes en pro del asociado; sin embargo, con la maduración del mercado, han aparecido elementos decisivos, los cuales integran nuevas falencias en el trabajo realizado que influyen en el funcionamiento adecuado, proactivo y deseado por la organización. Gracias al análisis realizado, a continuación, se presenta la matriz DOFA de COOUNIBOSQUE, año 2016.

Cuadro 10
Matriz DOFA COOUNIBOSQUE 2016

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Confianza entre los asociados.</p> <p>Asesoría financiera al asociado.</p> <p>Manejo portafolio de inversiones.</p> <p>Estabilidad financiera.</p> <p>Transparencia procesos administrativos.</p> <p>Transparencia procesos contables.</p> <p>Buenas prácticas comerciales.</p> <p>Capacitación constante de los empleados.</p> <p>Talento humano calificado.</p> <p>Instalaciones físicas adecuadas.</p>	<p>No hay presencia ni conocimiento del mapa de procesos.</p> <p>Calidad del servicio.</p> <p>No hay satisfacción permanente del asociado.</p> <p>Procesos estratégicos, de apoyo y misionales no estandarizados ni documentados.</p> <p>Eficiencia inestable.</p> <p>Re procesos.</p> <p>No cuenta con un plan de mercadeo.</p> <p>No existe un manual de procesos y procedimientos.</p> <p>Desconocimiento de los requerimientos de los asociados.</p> <p>No cuenta con un manual de funciones adecuado.</p> <p>Tiempo de producción no estandarizado.</p> <p>Falta de control sobre proveedores</p> <p>Ineficacia del sistema PQRS</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Alto mercado potencial.</p> <p>Tecnología en crecimiento.</p> <p>Diversificación de servicios.</p> <p>Gestión de calidad.</p> <p>Crecimiento del sector económico.</p> <p>Crecimiento de portafolio de servicios en el sector.</p> <p>Nuevas líneas de crédito.</p> <p>Nuevas tendencias de compra y consumo.</p> <p>Alta tasa de interés en el mercado.</p> <p>Facilidad de comunicación y de divulgación.</p>	<p>Continuos cambios en las preferencias de las personas.</p> <p>Aumento del dólar.</p> <p>Bajo crecimiento económico de las personas.</p> <p>Alta competencia del mercado.</p> <p>Creación de nuevos impuestos.</p> <p>Desempleo.</p> <p>Servicios alternos de la competencia.</p> <p>Economía del país.</p> <p>Austeridad económica en el país.</p> <p>Culminación de contratos laborales en FSB Y UEB</p> <p>Requisitos legales entrantes por parte del gobierno.</p> <p>Incremento en la tasa de inflación.</p>

Fuente: Los Autores a partir de Gerencia Estratégica Humberto Serna Gómez

En la matriz DOFA se puede apreciar que COOUNIBOSQUE cuenta con fortalezas que evidencian por qué ha sido elegida por 1625 asociados, su trabajo incansable por otorgar

beneficios y un manejo claro y transparente de su aporte hace de ésta organización confiable ante los ojos de los mismos.

COOUNIBOSQUE, se esmera por la capacitación de sus empleados dándoles herramientas que le permiten sortear y solucionar situaciones que se presentan día a día. A pesar de esto, haciendo una comparación con el DOFA realizado por la Cooperativa en el año 2013, aún se presentan debilidades que afectan directamente la calidad y la eficiencia del servicio prestado por la misma. Un ejemplo de ello es la falta de documentación y estandarización de los procesos misionales, causantes de re-procesos, sobrecostos, e insatisfacción del asociado, debido a los retrasos e incumplimientos presentados tanto en tiempo como en producto.

A pesar de contar con las funciones establecidas para cada cargo, se observa la inexistencia de un manual de funciones debidamente estructurado, lo cual genera duplicidad en las actividades de los cargos, no se especifican sus excepciones, es decir, que pasa en ausencia de un cargo, quien queda como responsable de sus procesos; y se desconocen algunas responsabilidades en el proceso de generación del servicio, afectando la fluidez de la operación, la trazabilidad en las áreas que se complementan para el cumplimiento de los requerimientos del cliente de esta forma impactando negativamente en la eficiencia de los procesos de la organización (Jiménez, 2007).

Como se aprecia en la matriz DOFA 2016, existe otro factor relevante, que va en contravía con la misión de la organización como es el desconocimiento del concepto del asociado frente al cumplimiento de sus requerimientos por parte de la Cooperativa; concepto que no está siendo escuchado periódicamente, ni se está teniendo en cuenta sus observaciones para el mejoramiento continuo de los procesos misionales, es decir existen elementos sub utilizados para la medición del servicio, por ejemplo el buzón de sugerencias, que impide la correcta comunicación con el asociado, la identificación de las causas de insatisfacción, el conocimiento de expectativas, así como resaltar aquellas características que motivan a la permanencia y las variaciones del entorno y la competencia (Evans & Lindsay, 2014).

Se cometen errores, se realiza un seguimiento de los mismos cuando éstos son reportados por el asociado como es el caso de 4 derechos de petición recibidos en el último semestre, sin embargo debido a que la medición realizada no es continua y queda a consideración del asociado, no se ha documentado con exactitud la totalidad de errores cometidos, y no se cuenta con un proceso estándar para la implementación de acciones correctivas y preventivas para que dichos errores no se cometan de nuevo y el asociado sienta confianza y seguridad en el servicio recibido (ICONTEC, 2015b).

Durante la investigación realizada se observó que COOUNIBOSQUE no cuenta con un mapa de procesos para su funcionamiento, que de claridad sobre sus macro procesos e indique de manera gráfica y estructurada la forma en que la Cooperativa debe operar. Es de suma importancia contar con esta herramienta grafica ya que muestra la secuencia entre los diferentes procesos de la Cooperativa, así mismo facilita la comprensión de las interacciones claves y las relaciones causa-efecto entre procesos, permitiendo entender el rol de cada uno en la consecución de la satisfacción de asociado y en el cumplimiento de la misión organizacional (Perez, 2013).

Dentro del mapa de procesos se encuentran los procesos misionales los cuales son objeto de levantamiento, estudio, análisis y mejoramiento del presente proyecto, es por ello que partiendo de la base que los procesos misionales son “aquellos que combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos, aportando un valor añadido” (Perez, 2013), durante las visitas a la Cooperativa para la realización del presente diagnóstico se identificaron mediante la observación directa y diálogos con las funcionarias encargadas del servicio.

COOUNIBOSQUE, presenta cinco macro procesos misionales donde intervienen procesos claves que se encuentran enfocados hacia el aporte de valor del servicio prestado al asociado y satisfacer las necesidades de los mismos, es decir, toda acción realizada va a ser directamente percibida por el asociado de la Cooperativa. A continuación, se identifican y se describen éstos macro-procesos:

- Vinculación de asociados: Procesos mediante los cuales una persona que sea trabajador administrativo u operativo bien sea de la Universidad o de la Fundación clínica el Bosque,

puede vincularse a la Cooperativa cumpliendo todos los requerimientos exigidos por la misma y de esta forma acceder a los beneficios brindados; también, los procesos y requerimientos exigidos por COOUNIBOSQUE para la desvinculación del asociado, en caso de así solicitarlo. Los procesos asociados se describen en la figura 7.

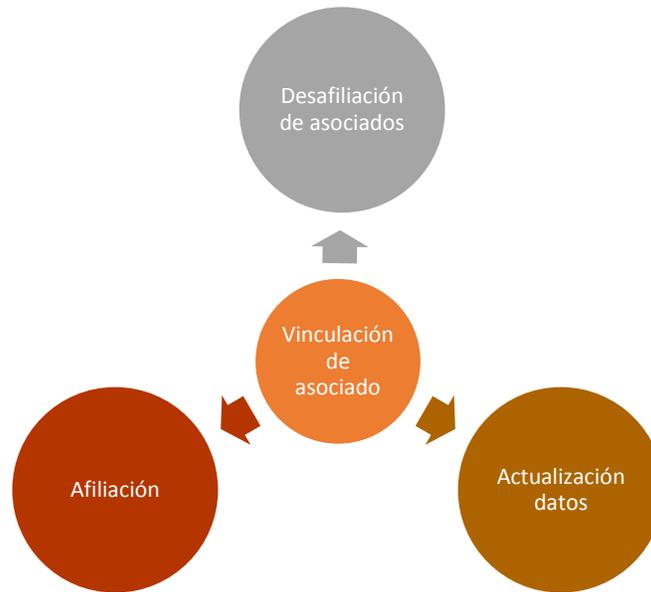


Figura 7: Macro proceso de vinculación de asociados COOUNIBOSQUE; Fuente: Los Autores

- Recaudo de aporte: Por medio del cual la Cooperativa recibe aporte económico de cada uno de sus asociados, para su ahorro, funcionamiento y gestión financiera; asegurando de esta forma el cumplimiento de sus objetivos, bienestar social y crecimiento económico. Los procesos asociados se describen en la figura 8.



Figura 8: Macro proceso de recaudo Cooperativa COOUNIBOSQUE; Fuente: Los Autores

- Crédito: La forma con la que la Cooperativa gestiona los ingresos y genera rentabilidad sobre los aportes hechos por los asociados; también permite otorgar un servicio al

asociado mediante el cual éste puede hacer uso de los recursos para diferentes proyectos. Los procesos asociados se describen en la figura 9.

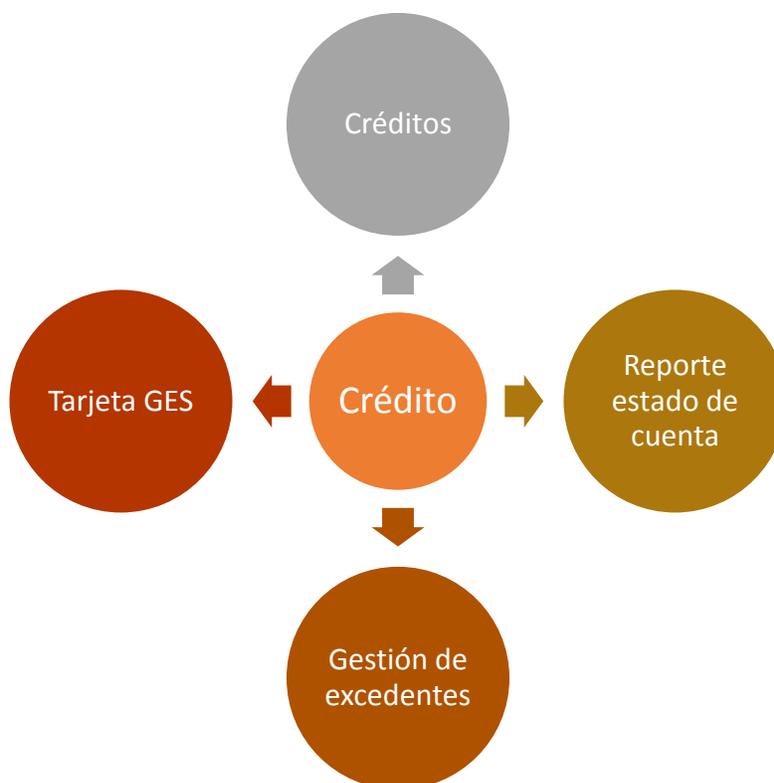


Figura 9: Macro proceso de crédito Cooperativa COOUNIBOSQUE; Fuente: Los Autores

- Gestión de alianzas (Partners): Proceso por el cual la Cooperativa gestiona las alianzas estratégicas con entidades privadas, ampliando el portafolio de servicios ofrecidos por la misma, dando otorgando beneficios adicionales a sus asociados por medio de descuentos. Los procesos asociados se describen en la figura 10.



Figura 10: Macro proceso de gestión de alianzas cooperativa COOUNIBOSQUE; Fuente: Los Autores

- **Transferencia solidaria:** El fin último de una comunidad solidaria es buscar el beneficio propio y el de todos los pertenecientes a dicha comunidad, por medio de este marco proceso se otorgan beneficios a cada uno de los asociados y a sus familias. Los procesos asociados se describen en la figura 11.

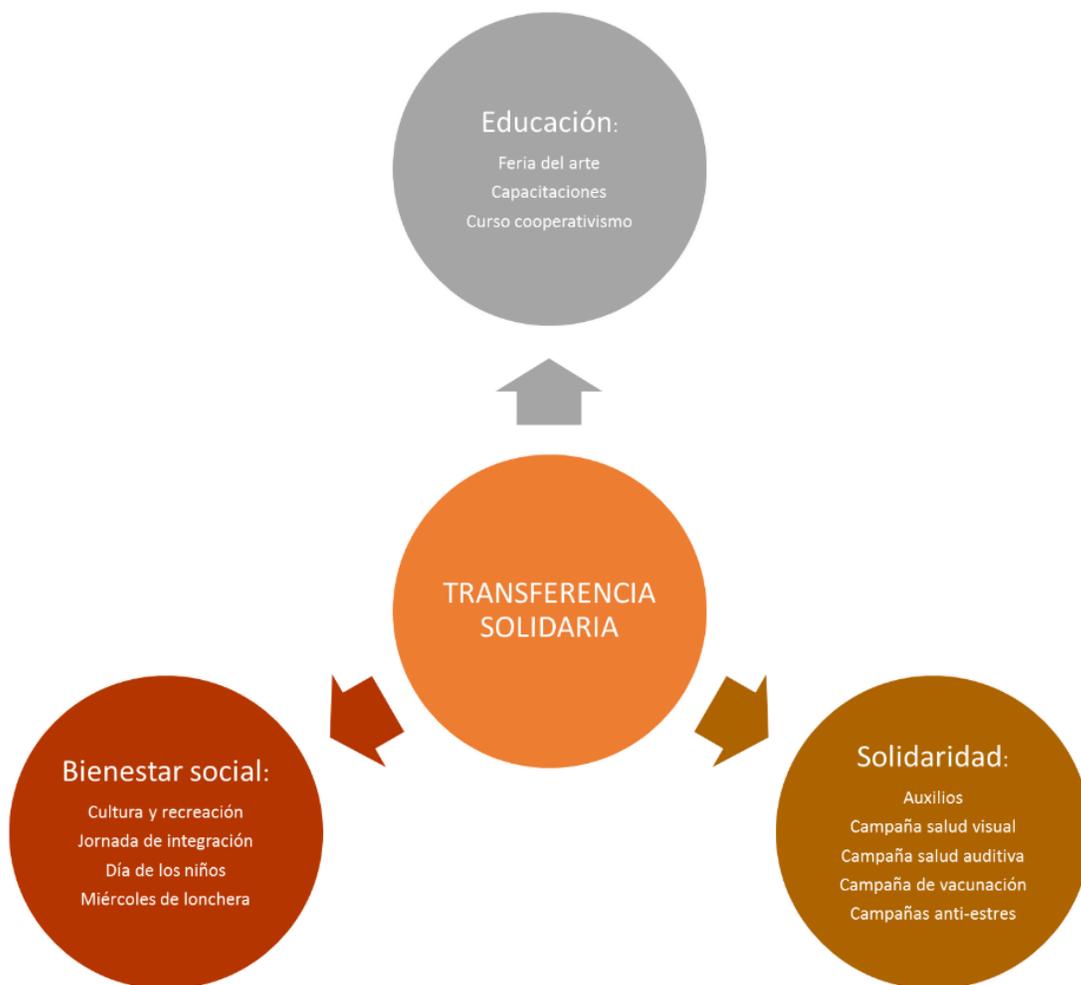


Figura 11: Macro proceso de transferencia solidaria cooperativa COOUNIBOSQUE; Fuente: Los Autores

Al no contar con el registro y conocimiento de estos macro procesos, la Cooperativa desconoce la existencia y clasificación de los mismos, gestionándose de manera mono dimensional, sin percibir la diferencia que existe entre el manejo de los diferentes tipos de procesos, sus estructuraciones y sus implicaciones en el servicio final entregado al asociado.

Debido a lo ya mencionado se hace evidente el desconocimiento de la cadena de valor que existe en la Cooperativa, lo que dificulta la identificación de los puntos clave y esenciales para la ejecución de estrategias propuestas por la planeación estratégica, para el mejoramiento del servicio en función de la satisfacción del asociado (Evans & Lindsay, 2014).

9.1.2. CLIENTE INTERNO

Durante la investigación se evidenciaron errores de actualización y jerarquización en la estructura organizacional, por lo que se indagó acerca de los cargos presentes actualmente en la Cooperativa, la incorporación de nuevo personal y la totalidad del personal, de esta forma analizar el crecimiento y desarrollo de la organización en los últimos cinco años. Arrojando los siguientes resultados:

- Se presenta un incremento del 33.33% en la totalidad de cargos en el periodo 2011-2016.
- El organigrama no muestra la totalidad de los cargos existentes en la Cooperativa.
- No se identifica la diferencia entre cargos.
- No existe una jerarquización adecuada evidenciada en el organigrama, ya que cada cargo se toma como un área independiente, sin evidencia clara de un jefe directo.
- No se evidencia en el organigrama ni en las políticas internas el conducto regular para la solución de problemas tanto internos como externos que se presentan en la ejecución del servicio en la Cooperativa.
- No existen áreas claras de trabajo ni departamentalización.



Figura 12: Organigrama actual COOUNIBOSQUE; Fuente: (Asamblea general, 2015)

Como consecuencia de dicha estructuración no se pudo deducir de manera gráfica cuales eran los cargos directamente relacionados con los procesos misionales y la totalidad de los mismos, por lo que fue necesario indagar por el manual de funciones para identificar los cargos y niveles de responsabilidad en los procesos mencionados, no obstante, como se estableció en el análisis de la matriz DOFA, la Cooperativa no cuenta con dicho manual, sin embargo otorga a sus empleados un formato de funciones, donde se puede apreciar en algunos casos duplicidad en responsabilidades, funciones no adecuadas para algunos cargos y desactualización en cargos existentes y en funciones descritas; casos que se presentan en mayor proporción en las asistentes de servicios.

Si bien la satisfacción del cliente externo es de suma importancia para el cumplimiento de la misión, esta no debe limitarse únicamente al asociado, debido a que el cliente interno es parte fundamental del desarrollo organizacional y de los planes de mejora (Evans & Lindsay, 2014), es por ello que es necesario conocer la satisfacción del cliente interno en relación a los procesos que lleva a cabo de acuerdo a sus capacidades, ya que de esta forma se evalúan las fortalezas y debilidades organizacionales. Dichas debilidades como se pudo observar en la matriz DOFA a menudo interfieren en la operación generando insatisfacción tanto en el cliente interno como externo (Evans & Lindsay, 2014).

Para un análisis más detallado de los procesos misionales y de sus responsables se realizó una entrevista a 10 de los 12 integrantes de la Cooperativa (Ver anexo 2); debido a que la asistente de crédito y cartera y la asistente de Gerencia y cumplimiento se encontraban realizando el empalme con el cargo. La entrevista se realizó con el fin de obtener información acerca de los macro-procesos identificados, establecer oportunidades de mejora de los procesos, revisar tareas, funciones y responsabilidades de quienes están directamente relacionados con dichos procesos, enfatizando en problemas y errores reincidentes y su respectiva clasificación. Dando como resultado factores críticos a analizar que se pueden observar en el anexo 3.

Para determinar cuáles de los factores críticos, están afectando en mayor proporción el desempeño, la calidad y la eficiencia de los procesos misionales se estratifican dichos factores

con el fin de establecer las causas de las problemáticas evidenciadas (Gutiérrez Pulido, 2014) como se puede observar en la tabla 1:

Tabla 1
Factores Críticos (Frecuencia, Porcentaje Total, Porcentaje Acumulado)

FACTOR CRITICO	FRECUENCIA	% DEL TOTAL	% ACUMULADO DEL TOTAL
1) Demoras	7	18,42%	18,42%
2) Comunicación	7	18,42%	36,84%
3) Tecnología	7	18,42%	55,26%
4) Re-proceso	5	13,16%	68,42%
5) Carga Laboral	4	10,53%	78,95%
6) Cliente interno	3	7,89%	86,84%
7) Desconocimiento del proceso	3	7,89%	94,74%
8) Capacitación	2	5,26%	100,00%
	38		

Fuente: Los Autores

Los factores mencionados en la tabla 1 se definen a continuación así:

- 1) Demoras: Es la presencia de errores humanos y tecnológicos cometidos durante la ejecución de los procesos misionales, generando retrasos en el cierre de cada etapa del proceso y en tiempos de entrega del servicio provocando insatisfacción en el asociado.
- 2) Comunicación: Se refiere a todo tipo de interrelación entre el asociado y la Cooperativa que genera un flujo de información necesario para llevar a cabo los procesos misionales, divulgación y entrega del servicio solicitado por el asociado.
- 3) Tecnología: Programas de uso constante que intervienen en el desarrollo de los procesos misionales.
- 4) Re-Procesos: Procesos que se tienen que llevar a cabo nuevamente debido a que el servicio entregado, no cumple con los estándares exigidos o no es el servicio solicitado por el asociado.
- 5) Carga laboral: Hace referencia al riesgo presente de generar insatisfacción o cometer errores debido a la alta demanda o funciones asociadas al puesto de trabajo.
- 6) Cliente interno: Capital humano, generador de errores, directamente involucrados en el desarrollo del proceso misional.

- 7) Desconocimiento del proceso: Procesos realizados sin estándares y estructuración definida, con ninguna de las etapas documentadas.
- 8) Capacitación: Falta implementaciones de capacitaciones que le permita al cliente interno adquirir capacidades, habilidades y conocimientos aplicables a la elaboración de los procesos misionales.

A continuación se realiza un diagrama de Pareto debido a la necesidad de priorizar las causas de las problemáticas, ya que esto ayuda a localizar los factores que están afectando en mayor proporción la calidad y la eficiencia de los procesos según los clientes internos entrevistados y según (Gutiérrez Pulido, 2014) al combinar estas dos técnicas (estratificación y diagrama de Pareto), se convierte en una herramienta indispensable para la mejora de la calidad.

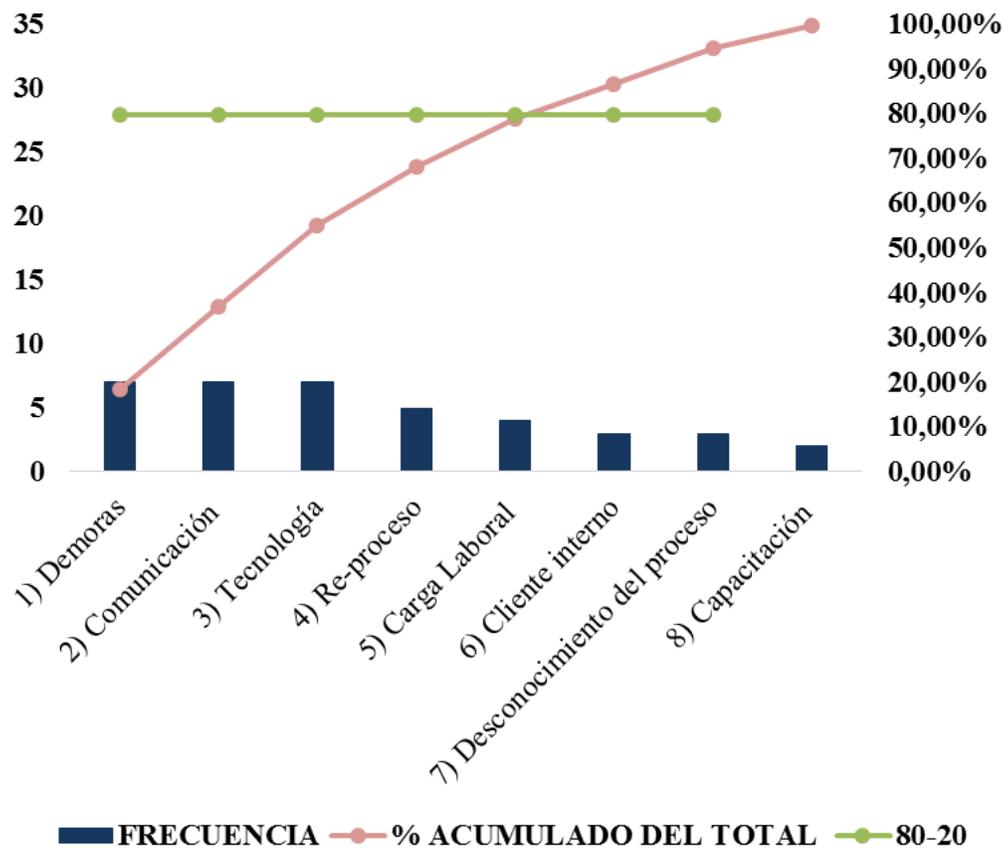


Figura 13: Diagrama de Pareto factores críticos COOUNIBOSQUE; Fuente: Los Autores

Como se puede observar en la figura 13, los factores críticos que están afectando negativamente en mayor proporción a los procesos misionales son las demoras, la comunicación,

la tecnología, los re-proceso y la carga laboral, para su análisis y el establecimiento de la relación con los macro procesos se realiza el cuadro 11.

Cuadro 11
Macro procesos vs Factores críticos COUNIBOSQUE

Factor crítico Macro procesos misionales	DEMORAS	COMUNICACIÓN	TECNOLOGÍA	RE-PROCESOS	CARGA LABORAL
VINCULACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Concordancia en citas con personas interesadas en pertenecer a la Cooperativa. Cuando se realiza fuera de las instalaciones, la solicitud no es ingresada al sistema inmediatamente. 	<ul style="list-style-type: none"> Dificultad de comunicación entre empleados no afiliados y la Cooperativa. Empleados no afiliados no conocen ni obtienen la información necesaria acerca de beneficios que otorga la Cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Asesora comercial sin herramienta tecnológica de trabajo. La página web no cuenta con información sobre requerimientos para afiliación. 	<ul style="list-style-type: none"> Errores en digitalización de información necesaria para la afiliación. Restricciones en fechas para realización de desvinculación. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presenta debido al exceso de funciones. Se lleva a cabo por todas las funcionarias, así no sea responsabilidad de las mismas.
RECAUDO DE APOORTE	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de pagos de aportes por parte de asociados externos, debido a la ausencia de comprobantes. 	<ul style="list-style-type: none"> El asociado externo no envía comprobante de pago de aportes. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de pagos en la página de los bancos es baja. 	<ul style="list-style-type: none"> Verificación de los pagos hechos por bancos cada mes por parte de asociados externos. 	<ul style="list-style-type: none"> Se realiza de manera mensual a 1625 asociados junto con los descuentos de servicios adquiridos.
CRÉDITO	<ul style="list-style-type: none"> Se establece como cuello de botella el área de crédito y cartera que interviene en diferentes macro procesos. Creación de comprobantes desmaterializados en el sistema DECEVAL. Identificación de pagos de créditos por parte de asociados externos, debido a la ausencia de comprobantes 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación ineficiente para informar desembolsos a asociados. No hay claridad en requisitos necesarios para diferentes tipos de créditos. Problemas en la comunicación con el asociado externo. 	<ul style="list-style-type: none"> Sub utilización de página web para revisión de estado de solicitudes realizadas por el asociado. Capacitaciones insuficientes para el correcto manejo del programa TREVOL. 	<ul style="list-style-type: none"> Presencia de errores de digitalización de comprobantes desmaterializados en el sistema DECEVAL. No entendimiento por parte del asociado del estado de cuenta 	<ul style="list-style-type: none"> Es el servicio mas utilizado por los asociados de COOUNIBOSUQE. Interviene en mas del 80 % del total de los servicios prestados.
GESTIÓN DE ALIANZAS	<ul style="list-style-type: none"> Dependencia de empresas externas para cumplimiento en tiempo. Se establece como cuello de botella el área de crédito y cartera que interviene en diferentes macro procesos. Digitalización de actualización de estados de convenios. Esperas para actualización de información de convenios ya realizados. 	<ul style="list-style-type: none"> Se generan fluctuaciones de información entre las empresas externas y la Cooperativa. Uso de correo electrónico para divulgación de los servicios. Asesores no cuentan con información suficiente acerca de los convenios ofrecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> No existen programas de autorización automática de información. No existe un record automatizado de demanda de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan errores en cuanto a que el servicio otorgado no es el solicitado por el asociado. 	<ul style="list-style-type: none"> Atención telefónica y personal a los asociados, además de la atención y control de proveedores.
TRANSFERENCIA A SOLIDARIA	<ul style="list-style-type: none"> No hay atención oportuna y equitativa en actividades realizadas por la Cooperativa debido a la afluencia de asociados a dichas actividades. Debido al flujo de asociados se presentan dificultades para la inscripción de los mismos. No hay planificación para la entrega de beneficios. 	<ul style="list-style-type: none"> No se le brinda la información al asociado sobre el porcentaje correspondiente a los excedentes (Utilidad). Publicidad de actividades no otorgada a la totalidad de asociados. Comunicación vía correo electrónico, herramienta con la que no cuenta la totalidad de asociados. 	<ul style="list-style-type: none"> No existe una actualización constante de la base de datos de las familias de los asociados en primer grado de consanguinidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan errores en cuanto a que el beneficio otorgado no corresponde al asociado en particular. 	N/A

Fuente: Los Autores

9.1.2.1. ANÁLISIS DE CARGA LABORAL

A continuación se establecen los índices de carga laboral correspondientes a la demanda presentada en una semana de medición en COOUNIBOSQUE lo que permite establecer requerimientos a los que se ven expuestas las funcionarias en el front office del servicio durante la jornada laboral, en este caso la carga a la que están sometidas es una carga mental y rutinaria repetitiva (ACA, 2015) de acuerdo a las funciones operativas establecidas, es importante aclarar que en este estudio no se establecen tiempos de funciones administrativas debido al alcance del proyecto.

A continuación, se establece la jornada laboral de COOUNIBOSQUE teniendo en cuenta los tiempos improductivos, estableciendo de esta forma el tiempo productivo semanal para el estudio de Carga Laboral.

Tabla 2
Tiempo productivo semanal

	JORNADA DE TRABAJO	Lunes a Jueves	Viernes
	Tiempo normal de operación (T.N.O)	9,5	9,5
-	Tiempo de almuerzo	1	1
-	Holgura Necesidades personales	0,475	0,475
-	Tiempo legal de descanso	0,25	0,25
-	Tiempo capacitación laboral	N/A	2
	Total tiempo productivo	7,775	5,775
	Total tiempo productivo semanal	2212,5	

Fuente: Los Autores

De acuerdo a la tabla 2 se establece la carga laboral por cargo en los procesos de estudio, determinantes en la elaboración del servicio:

Tabla 3
Carga laboral respecto a la demanda

CARGA LABORAL RESPECTO A LA DEMANDA		
CARGO	DEMANDA TOTAL (Unidades de servicios)	CARGA LABORAL (funciones operativas)
Asistente de Servicios I	165	39,94%
Asistente de servicios II	106	63,51%
Asistente de servicios III	142	51,75%
Crédito y cartera	146	75,38%
Asistente de Crédito y Cartera	56	22,53%
Asistente de Tesorería	385	44,10%

Fuente: Los Autores a partir del estudio de tiempos y análisis de demanda

Para su elaboración se tuvo en cuenta las solicitudes hechas por los asociados en tiempo real durante una semana de medición en COOUNIBOSQUE, las actividades asociadas a cada uno de los responsables es decir su participación en los procesos efectuados y el tiempo estándar de cada actividad por proceso, ésta última variable tomada mediante un estudio de tiempos realizado por el grupo investigador en la Cooperativa, para observar la información detallada y los resultados obtenidos ver anexo 4.

Tomando en cuenta los resultados de la tabla 3 se concluye:

- La asistente de servicios I es la responsable de 33,33% de funciones operativas correspondientes a los procesos de Actualización de datos y Cambio de aporte, el resto de sus funciones se encuentran destinadas a los macro procesos de apoyo con un 66,67% de funciones administrativas, sin embargo, durante la investigación se pudo evidenciar que se encuentra llevando a cabo funciones operativas de otros cargos sirviendo como apoyo en momentos de coyuntura, donde las otras áreas se encuentran en atención del usuario o en descansos establecidos por la ley. Éste apoyo a las otras áreas son causantes de re procesos y retrasos en sus funciones primarias.
- Los procesos de Gestión de alianzas y crédito son los que más demandan en la Cooperativa como se puede evidenciar en el análisis de demanda que se presenta más adelante según el modelo metodológico, además éstos procesos son los que incurren en

mayor tiempo de producción; es por ello que la carga laboral de las personas encargadas de dichos procesos están por encima significativamente con un 29,87% en promedio sobre los demás cargos evaluados.

- En el caso del área de Crédito y cartera, ésta cuenta con una asistente cuya función es apoyar a la responsable del área, sin embargo, como se puede evidenciar en la tabla 3, su carga operativa laboral se encuentra 52,85% por debajo de su superior, evidenciando la ineficiencia de la distribución de funciones generando una subutilización del apoyo destinado para un área crítica debido a la importancia de la misma en la producción de los servicios.
- La responsable de crédito y cartera está utilizando el 75,38% de su jornada laboral para el cumplimiento del 57,14% de sus funciones correspondientes a las actividades operativas del cargo, por lo cual se tiene un 24,62% del tiempo para el cumplimiento del 42,86% referente a las funciones administrativas.
- Por otro lado la asistente de servicios II, se encuentra encargada del área de convenios, sus funciones operativas (53,33%) se encuentran influenciadas por las diferentes entradas de solicitudes, como lo son atención telefónica, recepción de emails tanto de proveedores como asociados, en su puesto de trabajo y además los requerimientos presentados por la asistente de servicios III quien presta servicio comercial al exterior de la Cooperativa; es por ello que su carga laboral operativa se encuentra en 63,51%, lo cual no permite tener una distribución adecuada de los tiempos para el desarrollo de la totalidad funciones, generando incumplimientos o descuidos en las funciones administrativas que corresponde al 47,67% de sus funciones asignadas, un ejemplo de ello es la alimentación de las bases de novedades, es importante resaltar que éste ejemplo se cita bajo observación directa debido a la inexistencia de históricos de mediciones de cumplimiento de las funciones.

9.1.3. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ACTUALES

Según los macro procesos identificados, se procede a realizar la diagramación y estructuración de los procesos y procedimientos actuales desarrollados por la Cooperativa, de esta forma establecer un estándar de trabajo, realizar su respectiva documentación e identificar oportunidades de mejora. Para ello se utiliza el programa BIZAGI que utiliza la metodología

diagrama de bloques que proporciona una visión clara para el tipo de procesos que lleva a cabo COOUNIBOSQUE, cuya complejidad se hace evidente debido a las diferentes opciones de desarrollo de cada servicio (Perez, 2013) (ver anexo 5).

Además para poder establecer los costos de los procesos y generar un estándar en tiempo de ejecución (ICONTEC, 2015b) se realizó un estudio de tiempos basado en la metodología brindada por (Niebel et al., 2009), haciendo énfasis en las actividades operacionales de los responsables sin limitar el tiempo de desarrollo de las actividades realizadas por el asociado en el front office del proceso, con el fin de no afectar la calidad del servicio al cliente ofrecido por COOUNIBOSQUE (ver anexo 6).

Los procesos asociados a los macro procesos misionales y los respectivos tiempos de operación se encuentran relacionados en la tabla 4:

Tabla 4
Procesos Misionales COOUNIBOSQUE

<i>Procesos misionales</i>					
			<i>Tiempo Estándar (MIN)</i>	<i>Esperas</i>	<i># Transportes</i>
Vinculación asociados	1	Afiliación	24,66	21 Días	
	2	Desafiliación	29,17	1 Día	
	3	Actualización de datos	4,7		
Recaudo de aporte	4	Recaudo	449,25		
	5	Cambio de aporte	6,55	21 Días	
Crédito	6	Crédito de libre inversión	44,42	15 Días	1
	7	Crédito transitorio	21,55	1 Día	1
	8	Crédito vehículo-inmueble	102,64	10 Días	1
	9	Tarjeta GES	26,64		1
	10	Cupo adicional GES	12,43	1 Día	
	11	Crédito saldo a favor	31,22	1 Día	1
	12	Reporte estado de cuenta	22,78		
Gestión de alianzas	13	Crédito 5 veces los aportes	24,81	10 Días	
	14	Telefonía móvil	43,68	3,17 Días	
	15	Suscripciones	25,91	1,05 Días	
	16	Seguro RCM	27,28	0,70 Días	
	17	Seguros de vida	27,28	0,70 Días	
	18	Seguros de vehículos	27,28	0,70 Días	
	19	Seguros de hogar	27,28	0,70 Días	
	20	SOAT	11,47	1,05 Días	
	21	Servicios médicos	25,91	1,05 Días	
	22	Recreación y cultura	14,08		
	23	Servicios exequiales	17,82	1,05 Días	
	24	Miércoles de lonchera	8,01		
Transferencia solidaria		<i>Bienestar social</i>			
	25	Jornada de integración	N/A		
	26	Cultura y recreación	N/A		
	27	Día de los niños	N/A		
		<i>Educación</i>			
	28	Feria del arte	N/A		
	29	Capacitaciones	N/A		
	30	Curso de cooperativismo	31,51	6,35 Días	
		<i>Solidaridad</i>			
	31	Auxilios maternidad visual	10,6	3,17 Días	
		Auxilios	7,95	45 Días	
	32	Campañas de salud visual	N/A		
	33	Campaña de salud auditiva	N/A		
34	Campaña de vacunación	N/A			
35	Campaña anti estrés	N/A			

Fuente: Los Autores

Durante el levantamiento, estandarización de los procesos misionales y el estudio de tiempos se pudieron observar falencias operacionales tales como:

- La Cooperativa maneja de forma independiente cada uno de los procesos, por falta de una estructura que interrelacione procesos semejantes, de esta forma lograr un manejo

eficiente de recursos necesarios para la realización de otras tareas. Esto se evidenció en la diagramación donde se observaron similitudes entre procesos que se habían levantado por separado según la experiencia de las funcionarias.

- No existe un líder que se haga responsable del cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos para cada proceso, ni tampoco que se encargue de la realización de la medición y el seguimiento de los mismos. Según la validación con las funcionarias y la ausencia de registros y metas.
- Se presenta desviación en la información sobre la estructura que sigue cada uno de los procesos por parte de las funcionarias involucradas en la realización de los mismos. Se estableció debido a la extensa repetición de validación de los procesos y visitas realizadas para lograr un estándar de trabajo.
- Un mismo proceso puede ser realizado de diferentes formas alterando el tiempo de entrega y la calidad del servicio, promoviendo la incidencia en el error.
- El área de Crédito y Cartera intervino en el 82.85% de los procesos misionales identificados. La carga laboral que tiene esta área se pudo evidenciar en la muestra obtenida durante el estudio realizado en COOUNIBOSQUE a lo largo de una semana laboral, donde el 54.42 % sobre el total de servicios demandados por los asociados en el tiempo medido contó con la intervención de dicha área, provocando retrasos, incumplimientos y sobrecarga en las funcionarias encargadas.
- Se le otorga al asociado la información del tiempo de duración del proceso de manera tentativa, sometido a la experticia de las funcionarias, debido a que no existe un estándar de trabajo y en consecuencia un tiempo real de proceso.
- La Cooperativa no tiene conocimiento de los costos en los que incurre en el desarrollo de los procesos, ni los costos de no calidad, causados por errores e incumplimientos que son los principales gestores de los re-procesos.
- Existen procesos que se someten al tiempo y capacidad de los proveedores externos como es el caso de Telefonía Móvil.
- No existen indicadores que le permita a la gerencia visualizar el comportamiento de los procesos y la medición del desempeño.
- No se han establecido, analizado y gestionado los posibles riesgos, tanto positivos como negativos, que pueden afectar la eficiencia y calidad de los procesos.

- Los tiempos encontrados en la tabla 4 muestran el tiempo máximo que un asociado debe esperar para obtener el servicio solicitado, es por ello que se visualizan tiempos largos de espera.
- Se evidenciaron en los registros de solicitudes tiempos extensos en actividades específicas como lo son autorizaciones de créditos, aprobaciones de auxilios y aprobaciones de afiliaciones.
- No existen formatos para la documentación de actividades y pedidos, realizándose de manera manual escrita, evidenciado en mayor proporción en los procesos asociados a GES y a solicitudes de auxilios, donde la trazabilidad de información se realiza mediante un cuaderno de anotaciones.
- Hay actividades de algunos procesos que se realizan manualmente como es el caso de los saldos a cancelar sobre las líneas corporativas de telefonía móvil.

9.2. FACTORES EXTERNOS

En esta área de diagnóstico se analizan factores externos que servirán como guía para la propuesta de mejoramiento mediante:

- a) Análisis de demanda: por medio de este estudio se pretende identificar los servicios más solicitados actualmente por los asociados, para determinar la capacidad de respuesta de la Cooperativa frente a los servicios más demandados. De esta forma priorizar el mejoramiento de los procesos que hoy en día generan más volumen de producción (Lovelock et al., 2011).
- b) Competencia: permite medir el posicionamiento de la Cooperativa en el mercado, analizar y evaluar el servicio mediante el establecimiento de fortalezas y debilidades propias y de otras Cooperativas dedicadas al mismo segmento de mercado al que hoy se dedica COOUNIBOSQUE e identificar factores clave de éxito (Ildefonso, 2005).
- c) Asociados: permite medir la percepción que tiene el asociado acerca de la calidad del servicio prestado por la Cooperativa, identificar falencias y oportunidades de mejora, así como también establecer atributos de calidad mediante sus requerimientos. Al establecer estos elementos se comienza a guiar a la organización hacia un enfoque al cliente, permitiendo así generar satisfacción y lealtad del servicio prestado, ya que al conocer el

mercado se pueden guiar los esfuerzos de la Cooperativa hacia el cumplimiento de necesidades específicas (Evans & Lindsay, 2014).

9.2.1. ANÁLISIS DEL MERCADO

9.2.1.1. ANÁLISIS DE DEMANDA DEL SERVICIO

Se realizó una medición de solicitud de servicios durante 1 semana, tiempo de muestra debido al volumen de atención y resistencia a la medición por parte de las funcionarias, en COOUNIBOSQUE (ver anexo 7), para poder observar cuales son los servicios de mayor atracción para el asociado con respecto a cada uno de los cargos involucrados en los macro-procesos de dichos servicios y su participación en cada uno de ellos, como se puede observar en la figura 14.

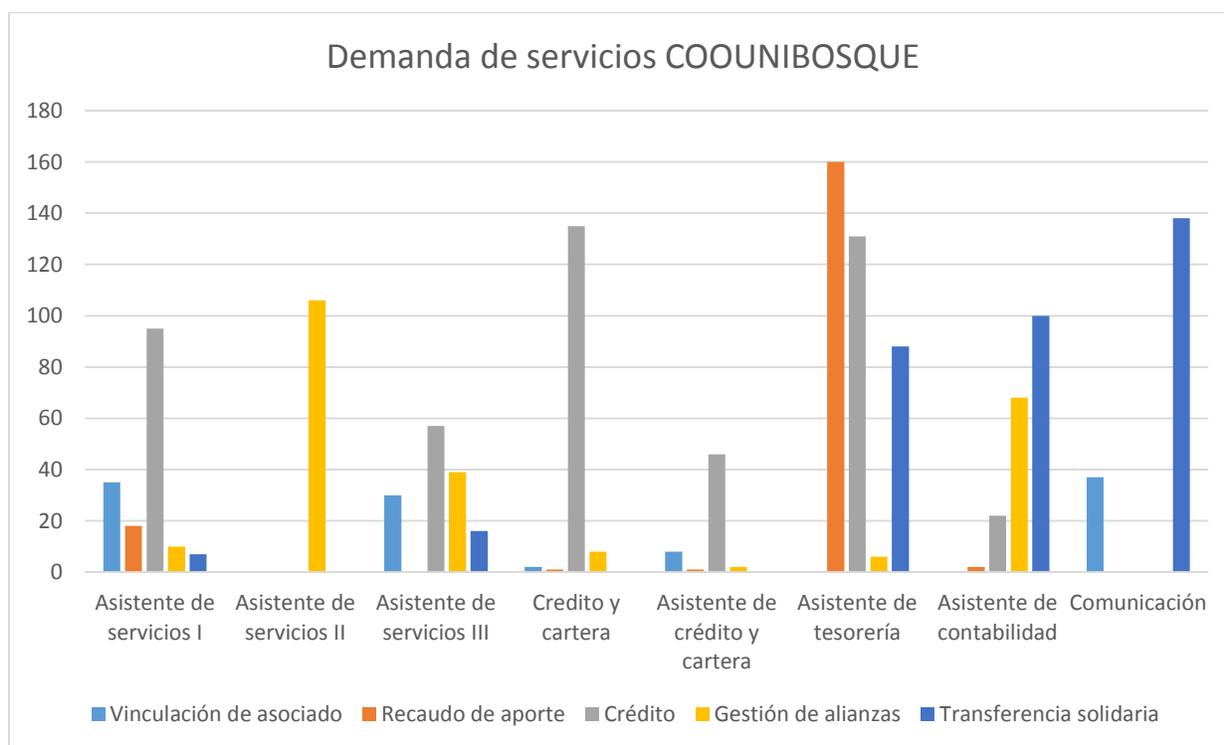


Figura 14: Demanda de servicios con respecto a cargos involucrados; Fuente: Los Autores

Cuadro 12 Demanda asociada a los macro procesos

Macro-proceso	Total de demanda	% sobre el total de demanda
Vinculación de asociado	112	8.2%
Recaudo de aporte	182	13.3%

Crédito	486	35.5%
Gestión de alianzas	239	17.5%
Transferencia solidaria	349	25.5%

Fuente: Los Autores

Se pueden observar que los procesos más solicitados corresponden a los macro-procesos de crédito, transferencia solidaria y gestión de alianzas; resultado esperado debido a que la vinculación de asociados se realiza según el interés del cliente potencial por ingresar a la Cooperativa o el retiro del mismo; y el recaudo de su aporte se realiza según la nómina de las entidades asociadas o el interés de algún asociado por cambiar el valor de su aporte.

Conociendo la demanda de los macro-procesos se procede a realizar un análisis de los procesos vinculados a cada uno de ellos de forma más detallada.

➤ Macro proceso: Crédito

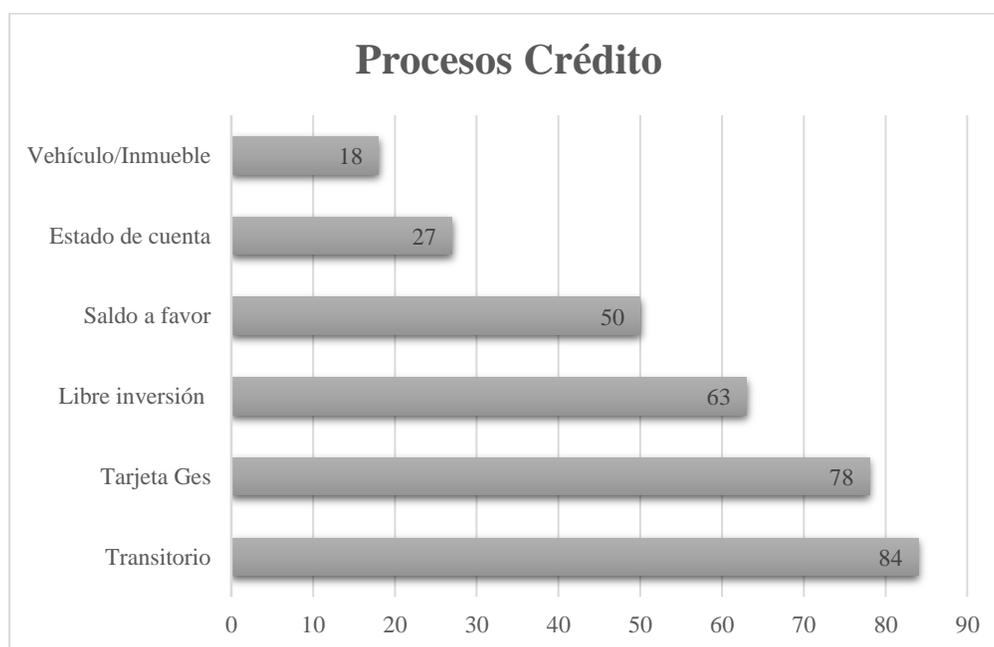


Figura 15: Segmentación de la demanda del macro proceso crédito de COOUNIBOSQUE; Fuente: Los Autores

El proceso más solicitado por los asociados es el crédito Transitorio con un 26.25% sobre el total de solicitudes, debido a la facilidad de aprobación, además puede ser solicitado en cualquier momento del mes y su pago se efectúa inmediatamente en la consignación de la nómina o la prima.

Seguido por la tarjeta GES, que al igual que el transitorio es de fácil obtención, pero además la practicidad de manejo, uso y versiones, es decir funciona como tarjeta de crédito o débito, permitiendo al asociado diferentes modalidades de uso, volviéndolo un servicio atractivo a la hora de adquirir bienes y servicios fuera de la Cooperativa.

El crédito de Libre inversión tiene una tasa de 1.3%, que la hace competitiva debido a que la tasa bancaria para este crédito se encuentra 30% por encima de la tasa manejada por la Cooperativa, es por ello que el 19.68% de la demanda de crédito se destina a esta clasificación.

➤ Macro proceso: Transferencia solidaria

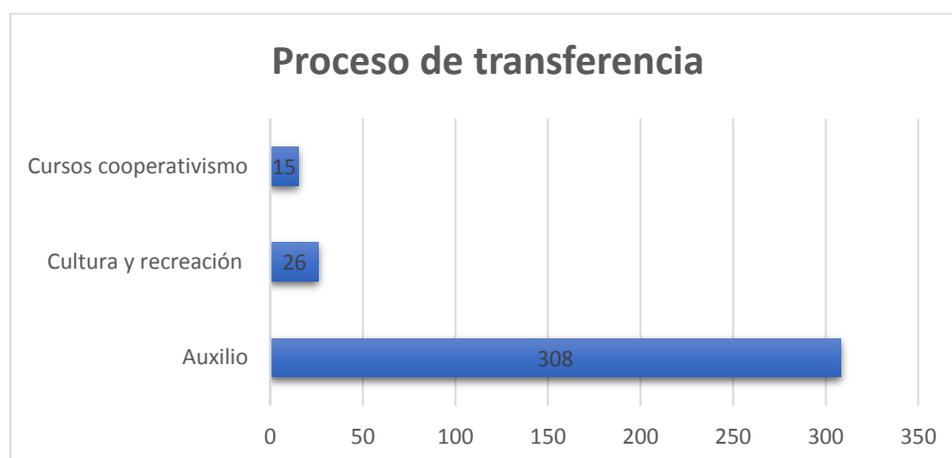


Figura 16: Segmentación de la demanda del macro proceso transferencia solidaria de COOUNIBOSQUE; Fuente: Los Autores

En cuanto a transferencia solidaria, se hace evidente que la solicitud de auxilios con un 88.25%, es el proceso más demandado por los asociados, respuesta esperada debido a que los procesos pertenecientes a éste macro- proceso no se realizan de manera consecutiva en la Cooperativa cada uno tiene su programación en fechas específicas del calendario interno, y dicha programación no coincide con el tiempo de medición.

➤ Macro proceso: Gestión de alianzas

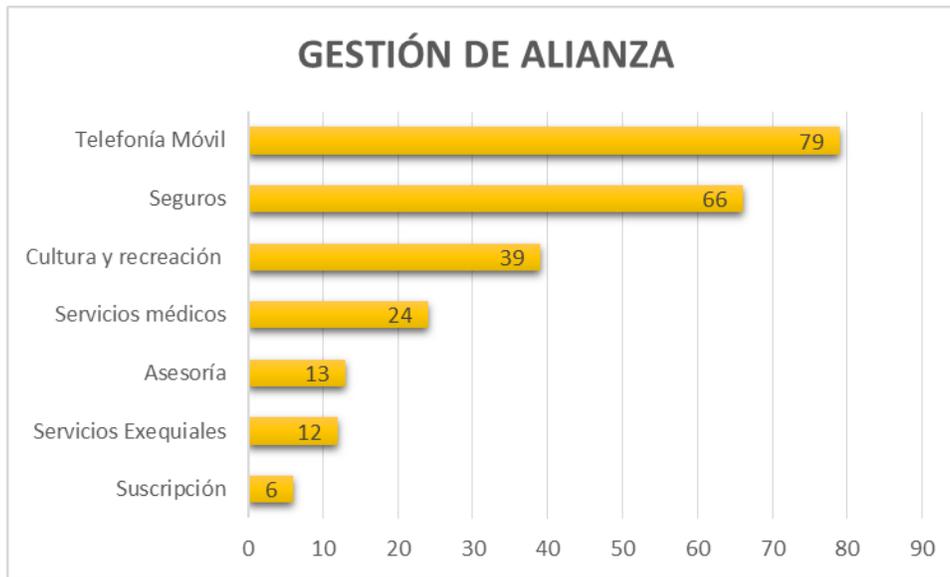


Figura 17: Segmentación de la demanda del macro proceso gestión de alianzas de COOUNIBOSQUE; Fuente: Los Autores

Durante la medición realizada se pudo observar que el servicio con más demanda fue el de telefonía celular con 33.05%, debido al beneficio en precio tanto de equipos como de líneas corporativas con el que cuenta la Cooperativa, sin embargo, es uno de los procesos identificados que se dependen del tiempo y capacidad del proveedor, en donde la Cooperativa no ejerce ningún control.

Seguido por los seguros con 27.61%, donde se evidencian beneficios económicos y alianzas estatutaria con el área de crédito debido a que, en el caso de una hipoteca, prestamos de gran magnitud y compra de automóviles, el seguro debe ser tomado en la Cooperativa, estatuto establecido en el numeral 8.1 del reglamento de crédito (ver anexo 8).

9.2.1.2. COMPETENCIA

En el año 2015 se reportó que 191 asociados decidieron retirarse de la Cooperativa del cual el 35% registró que el motivo de la desvinculación era por su participación en otra Cooperativa. Por tal motivo se realiza un análisis de competencia que permitirá establecer factores clave de éxito y el estado actual de los servicios prestados frente a otras Cooperativas.

➤ Análisis del mercado actual

Para el desarrollo del benchmarking que va a servir como base para el análisis de competencia actual de la Cooperativa, se realiza un estudio sobre las tendencias actuales de consumo de servicios por parte de los asociados de COOUNIBOSQUE, de esta manera conocer las motivaciones de los mismos e identificar los factores que incentivan su permanencia en la Cooperativa (Asamblea general, 2015).

Al terminar el año 2015, COOUNIBOSQUE contaba con 1625 asociados de los cuales el 69.04% corresponde al género femenino y el 30.96% corresponde al género masculino; los cuales se encuentran en mayor proporción (44.86% sobre el total) en un rango de edad desde 31 años hasta los 45 años, cuyos intereses y tendencias de compra en el mercado están enfocados hacia la realización de proyectos, inversiones, la creación de familia y planes a futuro (Morales, 2014), sin embargo el 79% de los Colombianos devengan un salario entre 600.000 y 2.000.000 (Finanzas Personales, 2015) por lo cual es necesario solicitar un apoyo financiero para la realización de dichos planes. Tendencia que se puede apreciar en COOUNIBOSQUE donde los créditos fueron el servicio con mayor demanda en el año inmediatamente anterior. En la figura 18, también se puede apreciar la importancia de la familia como factor determinante para adquisición de servicios, tales como recreación y cultura, donde se incluyen actividades como cine, Divercity, Mundo mágico, entre otros.

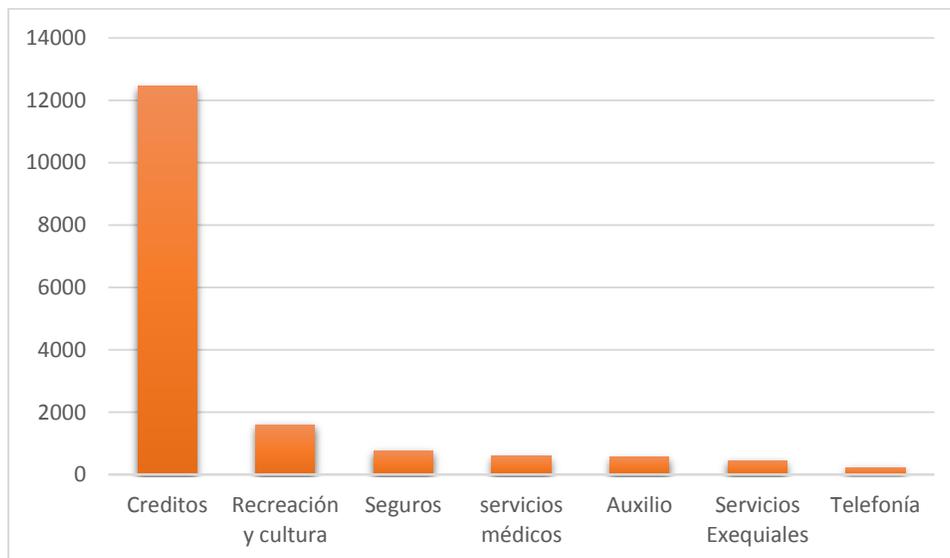


Figura 18: Tendencia solicitudes año 2015 COOUNIBOSQUE; Fuente: (Asamblea general, 2015)

➤ Benchmarking

En concordancia con el análisis de mercado actual se procede a realizar el Benchmarking (ver anexo 9) teniendo cuenta la tendencia de demanda de servicios con mayor representación sobre el total y los cuales se encuentra acorde a las preferencias de la mayoría de los asociados que hoy pertenecientes a la Cooperativa, permitiendo establecer las ventajas y desventajas sobre la competencia directa. Para su realización se considera el impacto que genera sobre los asociados la prestación de los servicios, buscando resaltar las ventajas competitivas y factores de éxito (AEC, 2007). Se escogen como base de comparación las siguientes entidades:

Cuadro 13
Descripción entidades de estudio

ENTIDAD	MOTIVO
Cooperativa de Profesores de la Universidad nacional.	<ul style="list-style-type: none"> • 46 años de antigüedad. • Certificada ISO 9001. • 3250 asociados en el 2012 (www.coopprofesoreun.coop/resenahistorica)
Fondo de Empleados de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz	<ul style="list-style-type: none"> • 30 años de antigüedad.
COOMEVA	<ul style="list-style-type: none"> • Mismo sector económico. • Entidad reconocida a nivel nacional. • Entidad abierta. • 230.000 asociados (www.coomewa.com.co/9266)
BANCOLOMBIA	<ul style="list-style-type: none"> • Entidad Bancaria competitiva. • 16.8 % de mercado abarcado. (Grupo Bancolombia, 2016)

Fuente: Los Autores

Dando como resultado:

a) Crédito:

Como se puede observar en la figura 19 las tasas de interés de COOUNIBOSQUE son competitivas con respecto a las entidades estudiadas. En promedio la Cooperativa cuenta con una tasa de 1.01% E.M, 58 puntos por debajo de la entidad bancaria y 46 puntos por debajo de Coomeva entidad reconocida en el sector.

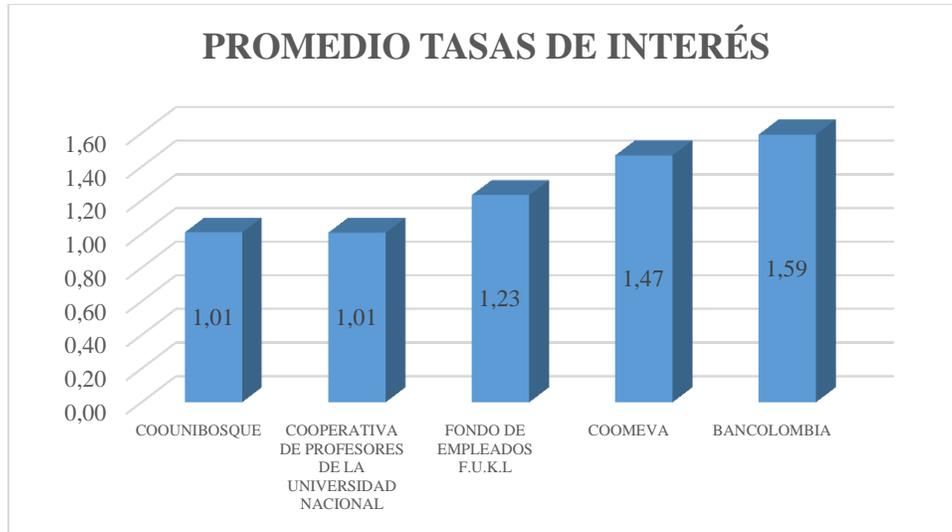


Figura 19: Promedio de tasas de interés entidades comparadas; Fuente: Los Autores

En cuanto a la variedad de líneas de crédito, la Cooperativa cuenta con 21 de éstas mientras que la Cooperativa de Profesores de la Universidad Nacional cuenta con 29, es decir 28% por encima de las líneas ofrecidas por COOUNIBOSQUE, el Fondo de Empleados de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz presenta un 48% por debajo y Coomeva un 52% igualmente por debajo de la Cooperativa, como se puede apreciar en la figura 20.

Líneas de Créditos	COOUNIBOSQUE	NACIONAL	KONRAD	COOMEVA	BANCOLOMBIA
	21	29	11	10	21
PROCENTAJE		+ 8 28%	- 10 48%	- 11 52%	- 0%

Figura 20: Líneas de crédito entidades comparadas; Fuente: Los Autores

Por lo anterior se establece que la Cooperativa se encuentra en un nivel competitivo fuerte debido a que sobresale frente a las entidades estudiadas, ofrece alternativas atractivas a sus asociados con tasas de interés adecuadas a las necesidades y variedad en el portafolio de servicios de crédito.

b) Recreación y cultura:

En la figura 21 se puede observar que COOUNIBOSQUE cuenta con una variedad de servicios de recreación y cultura promedio en función a las demás Cooperativas analizadas, sin embargo, cabe resaltar que la Cooperativa de Profesores de la Universidad Nacional presta estos

servicios de manera autónoma e independiente de terceros lo cual permite tener control total sobre todo el proceso de la prestación de este tipo de servicios a sus asociados disminuyendo esperas, errores e insatisfacciones por parte de incumplimiento de proveedores.

Cultura y Recreación	COOUNIBOSQUE	NACIONAL	KONRAD	COOMEVA
	6	3	6	10
	PORCENTAJE	3 ⁻	4 ⁺	4 ⁺
		50%	0%	40%

Figura 21: Recreación y cultura entidades comparadas; Fuente Los Autores

El fondo De Empleados Fundación Universitaria Konrad Lorenz presta la misma cantidad de servicios mientras que Coomeva se encuentra un 40% por encima de la Cooperativa haciendo evidente la importancia de innovar en los servicios prestados a los asociados con el fin de atraer mercado potencial y retener el mercado actual.

Como se establece en la figura 22, los precios ofrecidos por COOUNIBOSQUE hacen atractivo la solicitud de estos servicios, debido a que es notorio el beneficio sobre el aporte del asociado, es decir los beneficios obtenidos al ser parte de la Cooperativa además de los otros que no se presentan en este análisis. Es importante aclarar que no fue posible realizar la comparación de precios con las otras Cooperativas ya que se presentaron dificultades a la hora de la petición de información, a pesar de realizar todas las gestiones posibles, es por ello que se toman como referencia los precios particulares de cada servicio.

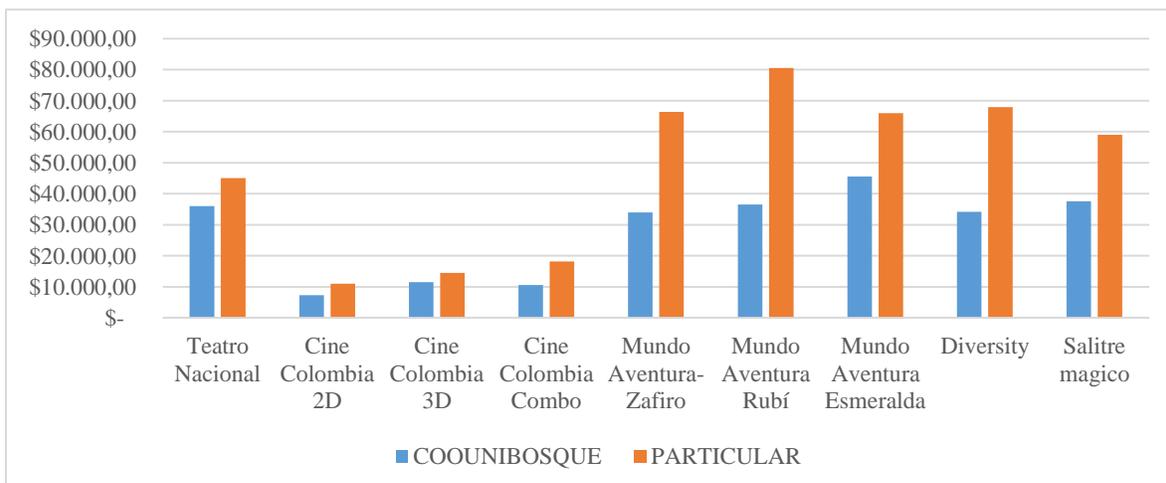


Figura 22: Precios COOUNIBOSQUE – Precios particulares; Fuente: Los Autores

9.2.2. ASOCIADOS

Siendo el asociado el eje principal de los procesos misionales es necesario recolectar información sobre cada uno de los factores que influyen en su percepción y las decisiones de compra y de permanencia en la Cooperativa, es importante resaltar que el fin último de la Cooperativa es otorgar un servicio oportuno y eficiente en pro de la satisfacción de cada uno de los asociados establecido en la misión organizacional (Perez, 2013). Debido a que la Cooperativa no posee históricos, ni sistemas PQRS que permitan el flujo de información constante se decide realizar dos estudios: una investigación de mercados cuantitativa como lo es una encuesta que nos permitirá conocer la percepción de calidad del servicio y una investigación de mercados cualitativa que permitirá el acceso directo a las opiniones de los asociados frente a su experiencia como cliente (ICONTEC, 2015b).

9.2.2.1. PERCEPCIÓN DE CALIDAD DEL SERVICIO

Para poder cuantificar la percepción del asociado acerca la calidad del servicio prestado por la Cooperativa se recurrió a la realización de una encuesta SERVQUAL (Ver anexo 10), la cual permite evaluar niveles de satisfacción con respecto a:

- Bienes materiales o tangibles: está relacionado con la apariencia de la Cooperativa, sus instalaciones, equipos, el material utilizado, el personal que labora en la misma y la forma en la que se comunica con el asociado.
- Confiabilidad: Mide la capacidad de COOUNIBOSQUE, de responder eficientemente en tiempo y servicio al asociado.
- Sensibilidad: permite establecer la capacidad de la Cooperativa para llevar a cabo el servicio y la solución de inconvenientes, quejas, reclamos; y de presentarse un problema el interés de la misma por otorgar una solución oportuna y satisfactoria al asociado.
- Confianza: Otorga información acerca de la percepción que tiene el asociado sobre el conocimiento, actitudes y aptitudes de los empleados de la Cooperativa.
- Empatía: Mide la capacidad que tiene la organización para brindar atención personalizada a sus asociados.

Las anteriores dimensiones principales que contribuyen a la percepción de calidad del cliente se toman según (Evans & Lindsay, 2014).

Para poder llevar a cabo la encuesta en mención, fue necesario, establecer un tamaño de muestra aceptable sobre el total de asociados que hoy pertenecen a COOUNIBOSQUE:

$$\text{Eq 1.} \quad n = \frac{N*Z^2*P*(1-P)}{((N-1)*e^2)+(Z^2*P*(1-P))} \text{ Fuente:}$$

(Malhotra et al., 2008)

Donde:

n : Es el tamaño de la muestra a la cual se le debe realizar la encuesta.

N : Corresponde al tamaño de la población, en COOUNIBOSQUE la población es el total de asociados es decir 1625.

Z : Corresponde al nivel de confianza, en este caso del 95%, valor que en la tabla normal es representado en 1.96.

P : Corresponde a la probabilidad de que un evento se lleve a cabo, para el estudio a realizar la probabilidad es del 50%.

$(1 - P)$: Corresponde a la probabilidad de que el evento no se lleve a cabo.

e : Corresponde al error muestral deseado, para obtención de resultados con mayor validez y representativo del total, se toma como error para el estudio 5%.

$$\text{Eq 2.} \quad n = \frac{1625*1,96^2*0,5*(1-0,5)}{((1625-1)*0,05^2)+(1,96^2*0,5*(0,5-1))}$$

$$n = 310,86$$

$$n \cong 311$$

La muestra mínima necesaria para el estudio es de 311, sin embargo, el total de respuestas obtenidas en la realización del estudio de mercado actual es de 322, lo cual permite generar un concepto global acerca de la percepción de la calidad del servicio prestado que el asociado tiene frente a la Cooperativa.

Debido al objeto del presente proyecto, se tomaron como respuestas de insatisfacción las medidas en el rango 1 a 3, debido a la gran importancia que tiene el cumplimiento de los

requerimientos del asociado para el logro de la misión organizacional, arrojando los siguientes resultados:

Tabla 5
Ponderación de las causas de insatisfacción de afiliados a COOUNIBOSQUE

	PROMEDIO (1 a 3)	PORCENTAJE DEL TOTAL
BIENES MATERIALES O TANGIBLES	67.5	20,96%
CONFIABILIDAD	96.4	29,93%
SENSIBILIDAD	80.5	25%
CONFIANZA	47.75	14.81%
EMPATÍA	65,4	20.31%

Fuente: Los Autores

Con base en los resultados obtenidos (ver anexo 10) se puede analizar que la percepción que tiene el asociado sobre la calidad del servicio brindado por la Cooperativa, deja en evidencia las falencias en cuanto a confiabilidad y sensibilidad que presenta la misma. Es por ello que se procede a realizar el análisis a cada una de las dimensiones mencionadas anteriormente para encontrar los factores que afectan la percepción de calidad del asociado.

- Confiabilidad

COOUNIBOSQUE cumple con todo aquello que promete en las fechas estipuladas.
(322 respuestas)

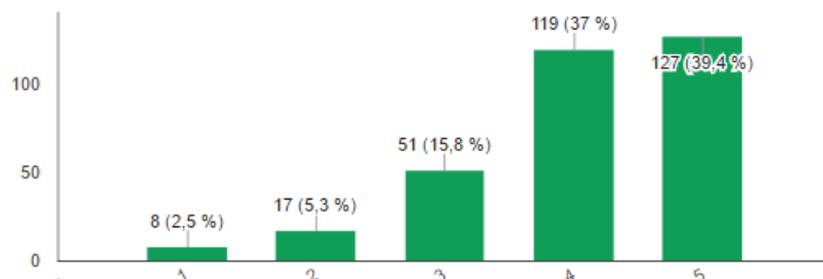


Figura 23: Indicador 1 de confiabilidad por parte de los asociados a COOUNIBOSQUE; Fuente: Los Autores

Para el 23.6% de los encuestados, COOUNIBOSQUE no realiza la entrega de los servicios solicitados por los mismos, en los plazos establecidos previamente, debido a que el establecimiento de los tiempos de entrega se está realizando mediante la experticia de las

funcionarias, esto se da por la falta de estandarización de los procesos y de los tiempos de producción del servicio.

Cuándo usted tiene un problema COOUNIBOSQUE muestra un interés sincero en solucionarlo.
(322 respuestas)

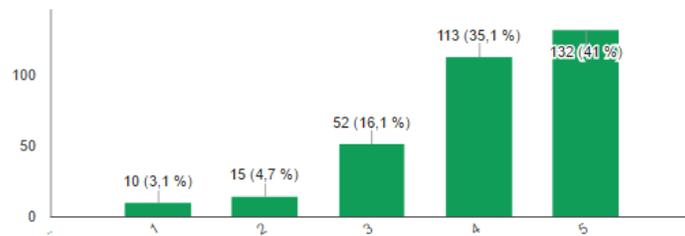


Figura 24: Indicador 2 de confiabilidad por parte de los asociados a COOUNIBOSQUE; Fuente: Los Autores

El interés por la solución de problemas de los servicios brindados solo se encuentra percibido por el 76.1% de los encuestados, esto quiere decir que el 23.9% restante no ha tenido buenas experiencias con la solución de dichas problemáticas a causa de la difícil trazabilidad de la producción de los servicios por la inexistencia de elementos de medición y seguimiento de los procesos.

COOUNIBOSQUE no comete errores a la hora de prestar el servicio
(322 respuestas)

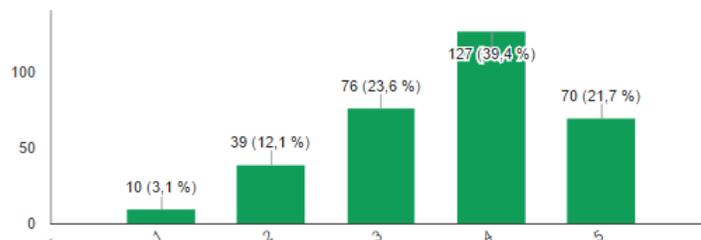


Figura 25: Indicador 3 de confiabilidad por parte de los asociados a COOUNIBOSQUE; Fuente: Los Autores

COOUNIBOSQUE actualmente no cuenta con una estructuración para el desarrollo de los servicios, es decir no tienen claros los procedimientos a realizar para transformar los requerimientos de los asociados en los servicios que ellos desean, lo que aumenta la probabilidad de cometer errores humanos y tecnológicos en la improvisación de dichos procedimientos, lo cual es evidente para el 38.8% de los encuestados.

COOUNIBOSQUE no presenta demoras, es decir, lleva a cabo el servicio en el tiempo establecido.
(322 respuestas)

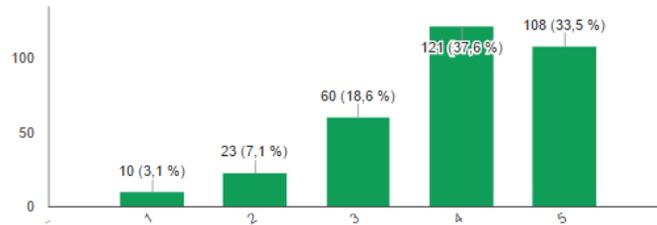


Figura 26: Indicador 4 de confiabilidad por parte de los asociados a COOUNIBOSQUE; Fuente: Los Autores

Como se mencionó anteriormente al no existir una estandarización de tiempo de prestación de los servicios, no se puede determinar con exactitud el tiempo en el que va a concluir el servicio solicitado, además, al no haber una unificación en la generación del servicio el tiempo puede variar según la metodología escogida por el funcionario involucrado en la realización; otro factor que puede afectar en las demoras percibidas por los asociados es la carga laboral con la que cuentan las funcionarias en los picos de demanda de los servicios y la recepción de solicitudes debido que no solo reciben personalmente, sino también vía email y telefónica, lo cual es percibido por 28.8% del total de los encuestados.

- Sensibilidad

Los empleados de COOUNIBOSQUE comunican a sus asociados cuando concluirá la realización del servicio.
(322 respuestas)

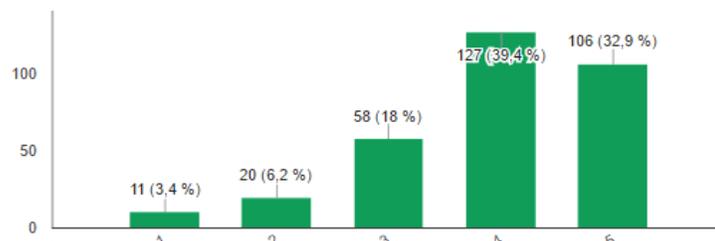


Figura 27: Indicador 1 de capacidad de respuesta por parte de los asociados a COOUNIBOSQUE; Fuente: Los Autores

Por las razones mencionadas en la figura 27, las funcionaras no pueden brindar con precisión el tiempo de culminación de los servicios solicitados, miden dicho tiempo con la experticia sobre servicios desarrollados anteriormente, lo cual es percibido por el 27.6% de personas encuestadas.

Los empleados de COOUNIBOSQUE ofrecen un servicio rápido a sus asociados.
(322 respuestas)

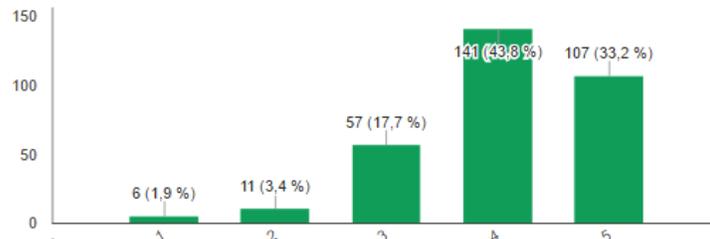


Figura 28: Indicador 2 de capacidad de respuesta por parte de los asociados a COOUNIBOSQUE;
Fuente: Los Autores

Existe complejidad en procedimientos de algunos servicios lo cual genera cuello de botella en la elaboración de los mismos provocando demoras e incumplimientos. Por otro lado, no hay control sobre los proveedores externos de algunos servicios sometiendo el tiempo de respuesta a los tiempos internos de dichos proveedores. Otro factor determinante en la eficiencia del servicio es la capacidad actual laboral y a la complejidad del desarrollo de las funciones de cada uno de los cargos involucrados. Percepción que tienen el 23% de los asociados encuestados.

Los empleados de COOUNIBOSQUE siempre están dispuestos a ayudar a sus asociados.
(322 respuestas)

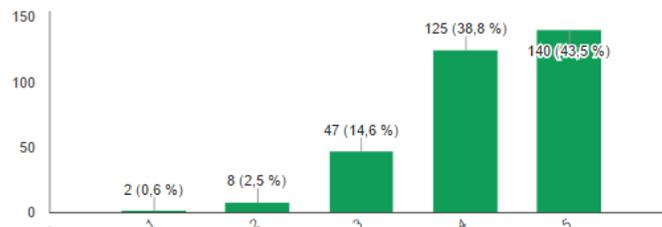


Figura 29: Indicador 3 de capacidad de respuesta por parte de los asociados a COOUNIBOSQUE;
Fuente: Los Autores

En ocasiones los asociados han percibido falta de disposición probablemente por las múltiples labores en la ejecución de actividades ya sea por transferencia solidaria o por alzas en la demanda de servicios. Sin embargo, al ser un factor bajo con el 17.7%, el asociado reconoce el esfuerzo de las funcionarias por servir de la mejor manera con el 82.3% de aceptación.

Los empleados de COOUNIBOSQUE nunca están demasiado ocupados para responder las preguntas de sus asociados.
(322 respuestas)

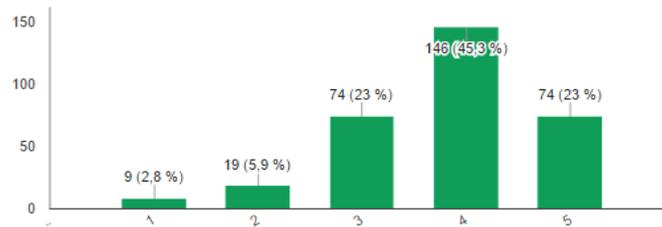


Figura 30: Indicador 4 de capacidad de respuesta por parte de los asociados a COOUNIBOSQUE;
Fuente: Los Autores

La percepción del 31.7% (Suma calificación 1, 2 y 3) de los encuestados frente a la ocupación de las funcionarias no es la mejor, debido a la falta de identificación y control de los picos de demanda diarios en la Cooperativa y también la falla en la identificación y planeación de los procesos, lo que causa sobrecarga de actividades y el cumplimiento de labores que no corresponden al cargo.

9.2.2.2. FOCUS GROUP

Para poder identificar completamente los atributos de calidad, el establecimiento de oportunidades de mejora y la validación de atributos ya identificados se llevó a cabo el siguiente Focus Group que permitió analizar la conducta de los asociados respecto a un guion que permite recolectar la información necesaria para la investigación (Merino, 2010), arrojando como resultado:

I. Objetivos

- General: Conocer los requisitos de los asociados con respecto al método de operación y los servicios prestados, teniendo en cuenta estudios ya realizados.

- Específicos:
 - a) Identificar conocimiento, consumo y principal motivación para la adquisición de servicios.
 - b) Establecer oportunidades de mejora en los procesos asociados a la prestación de servicios.
 - c) Reconocer las expectativas del asociado frente a la adquisición de los servicios.

II. Metodología

a) Guion de entrevista:

En el guion se establece la metodología por la cual se llevó a cabo el enfoque grupal, así como también se evidencia el objetivo de información buscado para el establecimiento y validación de atributos de calidad identificados durante el presente diagnóstico (Ver anexo 11).

También se pretende establecer oportunidades de mejora que sirvan para el propósito del presente trabajo de grado, es decir, para el mejoramiento de los procesos misionales.

b) Convocatoria al evento:



**TE INVITAMOS A CONTRIBUIR
EN EL MEJORAMIENTO CONTINUO
DE COOUNIBOSQUE**

**Has parte activa del cambio, participa en el Focus Group y
cuéntanos de tu experiencia como asociado.**

Fecha: 05 de Agosto del 2016

Lugar: COOUNIBOSQUE

Hora: 12:45-2:00 pm

Favor confirmar asistencia

3144135638

mcristanchof@hotmail.com

Organizan:

**COOUNIBOSQUE
Monica Cristancho
Michael Méndez**

**! Tranquil@ te
invitamos el almuerzo!**

Figura 31: Invitación a focus group; Fuente: Los Autores

c) Asistentes:

Para la realización del enfoque grupal se contó con 15 asociados pertenecientes tanto a la Universidad El Bosque como a la Fundación Clínica El Bosque. Para observar detalladamente los participantes ver anexo 12.

d) Conclusiones:

Sí bien COOUNIBOSQUE no es una entidad que genera intereses sobre el aporte, durante la actividad se establece que la principal motivación de los asociados para vincularse a la Cooperativa es el ahorro que representa el recaudo de aporte, siendo ésta una ventaja competitiva, puesto que en otras entidades tan sólo un porcentaje de dicho aporte le pertenece al mismo.

El asociado desea servicios rápidos y de fácil acceso, es decir, para éste el tiempo es crucial al momento de solicitar un servicio, haciendo énfasis en la importancia de la cortesía y buen trato por parte de las funcionarias y en el cumplimiento de la promesa de valor, es decir, en la obtención del servicio solicitado en el tiempo establecido.

Se evidenció también el conocimiento de los asociados sobre las tasas de interés, siendo éste un punto muy importante para la permanencia debido a las bajas tasas con las que opera la Cooperativa, además de los precios preferenciales en las alianzas estratégicas, sin embargo, se hace referencia al alcance de los servicios, es decir, el asociado tiene la percepción que anteriormente obtenía mayores beneficios, por lo que se hace evidente el desconocimiento sobre los derechos que tiene el asociado; de la totalidad de servicios ofrecidos por la Cooperativa, en promedio se desconoce el 37.51% de los mismos, cifra alarmante, debido a que las personas participantes de la presente medición llevan en promedio 8.12 años vinculadas.

Se establece la asesoría como un momento de verdad dentro los diferentes procesos, debido a la confiabilidad que ésta representa para los asociados, como lo fue expresado en el Focus Group es muy importante la orientación que la Cooperativa presta con respecto a las decisiones financieras y de inversión.

Como conclusión se establecen los siguientes requerimientos:

- Divulgación de derechos de asociados.
- Facilidad créditos.
- Variedad portafolio de servicios.
- Servicio de ahorro.
- Facilidades para acceder a créditos y tasas bajas.
- Precios y facilidad de pago.
- Falta de control de proveedores.
- Asesoría confiable y veraz, en busca del bienestar del asociado.
- Poco personal en horario de mayor afluencia.
- Facilidades de educación.
- Demoras.

e) Evidencia fotográfica:



Figura 32: Asistentes a focus group; Fuente: Los Autores

9.3. DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Como conclusión del modelo metodológico de diagnóstico se establece a continuación un diagrama de Ishikawa, herramienta que permite observar de manera estructurada y gráfica un resumen del diagnóstico realizado, incluyendo todas las variables analizadas a lo largo del mismo, junto con los efectos que provocan en la realización de los procesos misionales objeto de estudio del presente proyecto (Evans & Lindsay, 2014).

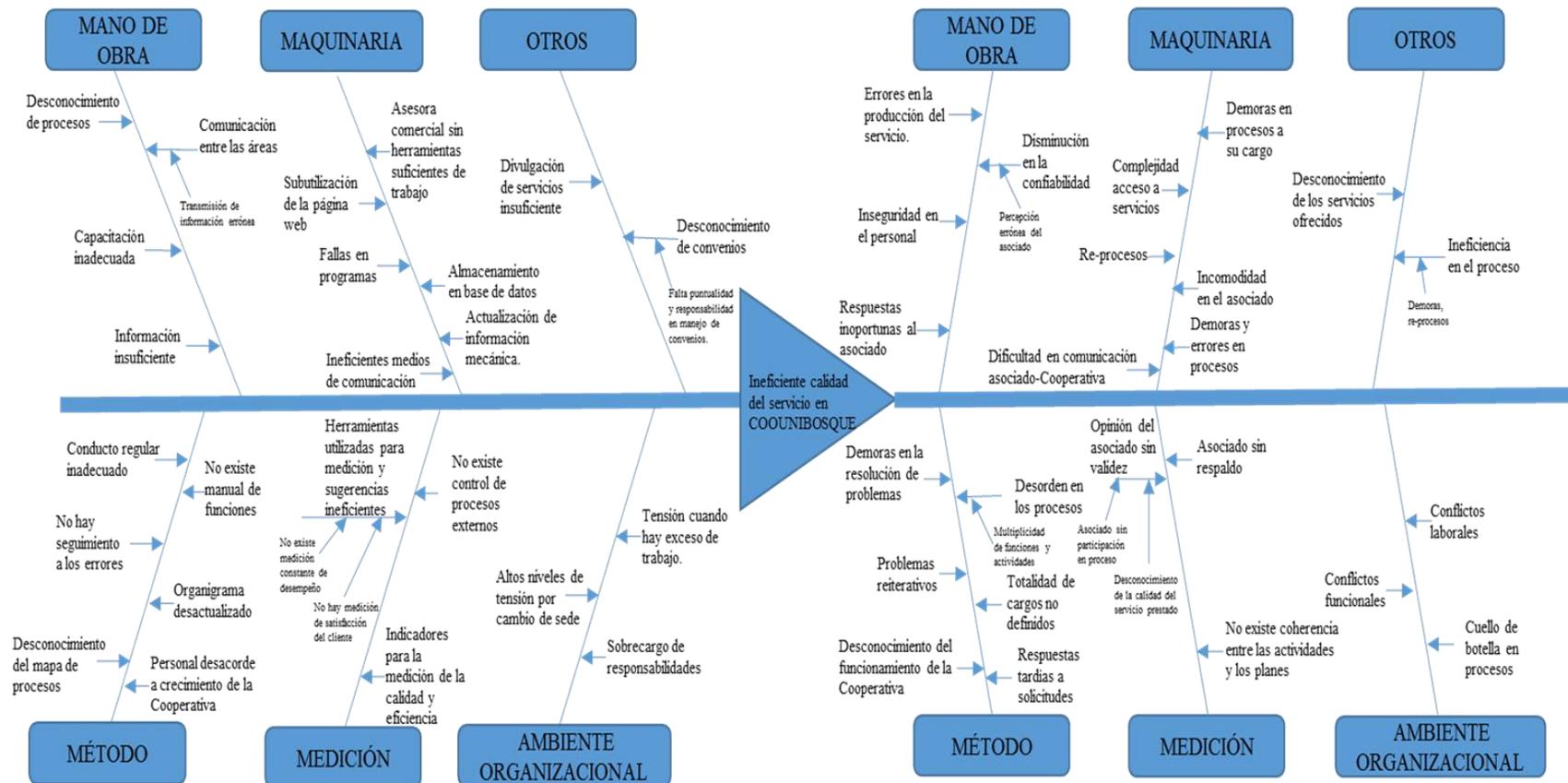


Figura 33: Diagrama Causa-Efecto; Fuente: Los Autores

La figura 33 permite observar gráficamente los factores que causan la ineficiencia de la calidad del servicio prestado por COOUNIBOSQUE, los cuales son el resultado del estudio de herramientas aplicadas que permitieron evaluar puntos de vista y nivel de satisfacción de los asociados, procesos operativos efectuados en el cumplimiento de la misión de la Cooperativa, niveles de servicios brindados por la competencia y los procedimientos llevados a cabo por los clientes internos de la organización directamente involucrados con los procesos estudiados.

Posterior a la evaluación realizada se obtiene como resultado un problema específico a tratar que afecta el cumplimiento de la misión de la Cooperativa y la eficiencia del servicio brindado, problema que se define como: ineficiente calidad del servicio prestado por “COOUNIBOSQUE”; para su análisis se tuvieron en cuenta elementos que intervienen en el funcionamiento y realización de los procesos para la prestación de los servicios, tales como método, medición, ambiente organizacional, maquinaria, mano de obra y otros, donde se encontraron los siguientes resultados:

Cuadro 14
Causas y efectos Mano de Obra COOUNIBOSQUE

Mano de obra: Se refiere al capital humano de la Cooperativa, encargado de prestar un servicio de calidad y eficiencia, de acuerdo a la cultura organizacional y a la misión de la misma. Tienen contacto directo con el asociado, y se encuentra entre sus funciones cumplir satisfactoriamente con las expectativas creadas por el asociado al vincularse a la Cooperativa (Gutiérrez Pulido, 2014).		
Causa	Efecto	Observaciones
Desconocimiento de procesos.	Errores en la producción del servicio.	Los procesos no se encuentran documentados ni estandarizados por lo que genera que cada uno se haga de manera diferente e induce a la presencia de errores en el servicio final otorgado.
Capacitación inadecuada.	Inseguridad en el personal.	El personal expresó falta de conocimientos en temas que pueden ayudar a mejorar los procesos para la prestación de servicios. Ej. Manejo de tecnología.
Información insuficiente.	Respuestas inoportunas al asociado.	Al no obtener el conocimiento suficiente acerca del servicio solicitado, se está incumpliendo en tiempo y servicio final otorgado.
Comunicación entre las áreas.	Disminución en la confiabilidad.	No existe procedimiento establecido para la trasmisión de información y funciones entre áreas lo cual genera confusión en el asociado a la hora de presentar una petición.

Fuente: Los Autores

Cuadro 15

Causas y efectos Método COOUNIBOSQUE

Método: Se refiere a la forma en la que la Cooperativa y quienes la integran están llevando a cabo el funcionamiento y la prestación del servicio, permite observar falencias en la manera por la cual se está direccionando la organización y que están afectando el problema en mención (Gutiérrez Pulido, 2014).		
Causa	Efecto	Observaciones
Conducto regular inadecuado.	Demoras en la resolución de problemas.	No existe una jerarquización adecuada que impide el conocimiento de un conducto regular para la transmisión de información y solución de conflictos, generando retrasos en la resolución de los mismos.
No hay seguimiento a los errores.	Problemas reiterativos.	Se presentan errores los cuales no son tenidos en cuenta para la retroalimentación de los procesos, provocando que se cometan de manera reiterativa.
Desconocimiento del mapa de procesos.	Desconocimiento del funcionamiento de la Cooperativa.	La Cooperativa no cuenta con una estructuración de macro procesos y sus respectivos procesos generando errores en el cumplimiento de los mismos y desconocimiento de su funcionamiento.
No existe manual de funciones.	Desorden en los procesos.	No se cuenta con una elaboración adecuada de un manual de funciones, generando incumplimiento en actividades del personal, así mismo la realización de los procesos de manera desordenada e inadecuada.
Organigrama desactualizado.	Totalidad de cargos no definidos.	El organigrama no muestra el crecimiento que ha tenido la Cooperativa a través de los años, y que permita a los nuevos cargos obtener información acerca de su jefe directo y conducto regular. También le impide al asociado observar la buena gestión que está realizando la Gerencia acompañada de una excelente planeación.
Personal desacorde al crecimiento de la Cooperativa.	Respuestas tardías a solicitudes.	El incremento en número de asociados ha sido desacorde con el incremento en personal que ha tenido la Cooperativa, generando altos índices de demanda con respecto a la capacidad que presenta la organización actualmente.

Fuente: Los Autores

Cuadro 16

Causas y efectos Maquinaria COOUNIBOSQUE

<p>Maquinaria: Siendo COOUNIBOSQUE una empresa prestadora de servicio, la maquinaria que emplea son todos aquellos elementos de apoyo para la prestación del mismo, es decir, elementos tecnológicos, medios de comunicación, software, bases de datos que permiten la divulgación, actualización y la generación del servicio solicitado por el asociado (Gutiérrez Pulido, 2014).</p>		
Causa	Efecto	Observaciones
Subutilización de la página web.	Complejidad de acceso a servicios.	A pesar que la Cooperativa ha venido trabajando en la actualización de la página web en pro del asociado, no ha generado estrategias para crear nuevas formas de acceso a información esencial para los mismo, por lo que deben desplazarse hasta la Cooperativa para acceder a dicha información, causando el no aprovechamiento de los servicios ofrecidos, demora en atención y sobrecarga de actividades secundarias en el personal.
Fallas en programas.	Re-procesos.	Con la implementación de nuevos sistemas para agilizar el procesamiento de información, se ha generado problemas en el periodo de prueba del mismo, causando errores en la digitación de información produciendo re-procesos
Ineficientes medios de comunicación.	Dificultad en comunicación asociado-Cooperativa.	La comunicación que realiza la Cooperativa sobre eventos, informes y servicios se lleva a cabo por medio de correo electrónico, medio con el que no todos los asociados cuentan, generando así inequidad de la información que por derecho de afiliación debería ser para todos por igual, siendo la divulgación de servicios un factor crítico destacado en el Focus group realizado.
Asesora comercial sin herramientas suficientes de trabajo.	Demoras en procesos a su cargo.	La asesora comercial se desplaza a la universidad para la actualización, vinculación y promoción de servicios, sin contar con una herramienta que le facilite desempeñar el proceso de manera eficiente. Dichas actividades se realizan de manera manual generando doble trabajo debido a la digitación electrónica de las actividades ya realizadas.
Almacenamiento en base de datos.	Incomodidad en el asociado.	Debido a la fluctuación de información del asociado se presentan errores en la actualización y digitación de los mismos, provocando desconocimiento del asociado e inconformidad en el mismo
Actualización de información mecánica.	Demoras y errores en procesos.	No se presenta un record en tiempo real sistematizado de actividades y estados de cuenta en diferentes convenios y servicios, generando actividades adicionales para su digitalización, ocasionando errores en dicha actividad.

Fuente: Los Autores

Cuadro 17
Causas y efectos Medición COOUNIBOSQUE

<p>Medición: Se refiere a los métodos utilizados por la Cooperativa para autoevaluar su gestión y la de su personal, con el fin de generar información valiosa para el mejoramiento continuo, de esta forma otorgar un servicio que cumpla con los estándares establecidos por el asociado (Gutiérrez Pulido, 2014).</p>		
Causa	Efecto	Observaciones
Herramientas utilizadas para medición y sugerencias ineficientes.	Opinión del asociado sin validez.	A pesar de contar con un buzón de sugerencias, no cuenta con un control ni un seguimiento a las solicitudes y reclamos del asociado; dejando a un lado opiniones que puedan ayudar a generar un mejoramiento continuo en la Cooperativa. Se han realizado encuestas de satisfacción que no han generado impacto en la gestión de la organización.
No existe control de procesos externos.	Asociado sin respaldo.	En el proceso de solicitud y entrega de algunos convenios, el asociado no cuenta con acompañamiento por parte de la Cooperativa, debido a que ésta se encarga únicamente de realizar las alianzas con otras empresas, pero no lleva un seguimiento durante el proceso de asesoramiento de dichas empresas para el otorgamiento del servicio, por lo que solo esperan respuesta de dichos asesores sobre si el asociado tomó o no dicho convenio, y del cual no se hace ningún tipo de medición.
Indicadores para la medición de la calidad y eficiencia.	No existe coherencia entre las actividades y los planes.	La gerencia no cuenta con un mecanismo que le permita evaluar el desarrollo de los procesos, la calidad y la eficiencia del mismo; lo cual no le permite tomar decisiones con base en el desarrollo de los planes que tiene esta área para el crecimiento y desarrollo de la Cooperativa, además de medir y controlar los objetivos.

Fuente: Los Autores

Cuadro 18

Causas y efectos Ambiente organizacional COOUNIBOSQUE

Ambiente Organizacional: Se toma como ambiente, al clima organizacional generado en la Cooperativa mediante el continuo funcionamiento de la misma, a la coordinación del personal y la gerencia (Gutiérrez Pulido, 2014).		
Causa	Efecto	Observaciones
Altos niveles de tensión por cambio de sede.	Conflictos funcionales.	El cambio de sede de la Cooperativa ha afectado el flujo de trabajo con el que se ha venido contando, por lo que ha generado diferentes afecciones en el cumplimiento de las funciones. También se presentan irregularidades por escasez de herramientas tecnológicas para la correcta producción del servicio prestado.
Tensión cuando hay exceso de trabajo.	Conflictos laborales.	Se presentan concordancias entre áreas debido a que existen cargos con cargas laborales extensas y todo proceso o culmina o pasa por el mismo, generando estrés laboral en dichos cargos.
Sobrecargo de responsabilidades.	Cuello de botella en procesos.	Se hace evidente en el levantamiento de los procesos, el paso de todo proceso misional por el área de Crédito y Cartera, convirtiendo este cargo parte fundamental de todo servicio ofrecido generando sobre cargo y exceso de responsabilidades, volviendo a éste cargo un cuello de botella en el funcionamiento de la Cooperativa.

Fuente: Los Autores

Cuadro 19

Causas y efectos Otros COOUNIBOSQUE

Otros: Se toman factores que afectan la eficiente calidad del servicio, debido a los procesos y procedimientos en conjunto con empresas externas a la Cooperativa.		
Causa	Efecto	Observaciones
Divulgación de servicios insuficiente.	Desconocimiento de los servicios ofrecidos.	Las alianzas generadas no otorgan información suficiente para la divulgación correcta de los servicios ofrecidos generando expectativas en los asociados que no son correctamente cumplidas tanto por la Cooperativa como por las empresas aliadas.
Desconocimiento de convenios.	Ineficacia en el proceso.	El personal encargado de dar información al asociado acerca de un servicio en especial no cuenta con las herramientas suficientes para la venta de diferentes servicios por lo que para su cumplimiento y compra es necesario la ayuda de personas externas a la Cooperativa para dicha venta.

Fuente: Los Autores

10. HALLAZGOS

Durante la realización del diagnóstico se analizaron aquellos aspectos que han venido causando impacto negativo en los procesos misionales respecto a las variables de estudio, los cuales se han hecho evidentes en los estudios realizados por la Cooperativa y que se pueden encontrar en su planeación estratégica 2015-2019 y en el DOFA 2013 realizado por los mismos.

Es por ello que en el cuadro 20 se presentan los principales factores críticos que están impactando negativamente en la calidad y la eficiencia de los procesos misionales desde los diferentes niveles de desarrollo y de participación, a pesar que los elementos estratégicos y de apoyo no se encuentran contemplados en el alcance de este proyecto de grado se tomaron en cuenta debido a su importancia en el desarrollo óptimo de la prestación de los servicios.

Cuadro 20
Factores críticos

	FACTORES IDENTIFICADOS
ESTRATÉGICO	Inexistencia de lineamientos de calidad.
	Desconocimiento de la cadena de valor.
	No hay retroalimentación constante.
ORGANIZACIONAL	No hay diferenciación de cargos.
	Desactualización y duplicidad de funciones.
	Desconocimiento de procesos y procedimientos.
MISIONAL	Inexistencia de estandarización de procesos
	Ineficiencia de recursos. (Demoras, re-procesos)
	Calidad como debilidad.
	Ineficaz sistema PQRS.
	Desconocimiento requerimientos del asociado.
	Inexistencia de objetivos de procesos.
	No hay elementos de medición y control de los procesos.

Fuente: Los Autores

Una vez obtenidos los factores críticos que están afectando negativamente las variables de estudio, se identificaron los atributos de calidad, es decir los requerimientos del cliente identificados en el transcurso del diagnóstico, las cuales son variables específicas con las que la Cooperativa aún no cuenta o que no han identificado su relevancia, y que al ser tratadas e involucradas en los procesos misionales van a impactar positivamente en la producción del servicio. Así como también se establece la entrada del mapa de procesos es decir los requerimientos y expectativas que los asociados consideran para tomar la decisión de permanencia y consumo de servicios. Es por ello que se clasifican según las dimensiones de calidad del servicio como se puede observar en el cuadro 21.

Cuadro 21
Atributos de la calidad

Atributos de Calidad	Confiabilidad	1) Cumplimiento en tiempo
		2) Cumplimiento en servicio
		3) Accesibilidad al servicio
	Confianza	4) Asesoría eficaz
		5) Disponibilidad de información
	Sensibilidad	6) Atención rápida y oportuna
		7) Correcta comunicación con el asociado
	Empatía	8) Amabilidad del servidor
	Tangibles	9) Funcionalidad de herramientas y equipos tecnológicos
		10) Beneficios sobre el aporte

Fuente: Los Autores

Dichos atributos de calidad se definen a continuación:

- Cumplimiento en tiempo: Entrega del servicio en los tiempos prometidos por la Cooperativa.
- Cumplimiento en servicio: Otorgar al asociado el servicio solicitado con las características establecidas por el mismo.
- Accesibilidad del servicio: Se refiere a la facilidad de adquisición de un beneficio o servicio, con procesos sencillos, tiempos y trámites mínimos.
- Asesoría eficaz: hace referencia al cumplimiento de expectativas y necesidades que lleva el asociado al momento de la solicitud del servicio.
- Disponibilidad de Información: Conocimientos y capacidades reflejados por parte de las funcionarias.
- Atención rápida y oportuna: Recibir el servicio en el momento solicitado y según las características establecidas, sin esperas y contratiempos.
- Correcta comunicación con el asociado: eficacia de la comunicación y divulgación de beneficios.
- Amabilidad del servidor: se establece como el trato recibido por parte de las funcionarias de COOUNIBOSQUE.
- Funcionalidad de herramientas y equipos tecnológicos: Los elementos utilizados para llevar a cabo el servicio deben estar en óptimas condiciones en el momento de la solicitud.
- Beneficios sobre el aporte: La percepción de ganancia recibida por encontrarse afiliado a la Cooperativa.

10.1. CONCLUSIONES

- COOUNIBOSQUE carece de metodologías programadas desde la planeación estratégica para la medición, cuantificación y seguimiento de calidad y eficiencia en los procesos misionales, primero porque no cuenta con un proceso establecido para recoger y registrar eficazmente las PQRS de los asociados, segundo el desconocimiento de los procesos con los que cuenta actualmente la Cooperativa y tercero por la desactualización en la

información de su composición administrativa y sus respectivos manuales de funciones; conceptos claves para la planificación de estrategias y la gestión de debilidades frente a los niveles de servicio que posee la Cooperativa.

- En la entrevista a profundidad realizada a 10 funcionarias de la Cooperativa se pudo concluir que cada uno de los factores críticos que afectan la calidad y la eficiencia del servicio son; las demoras, comunicaciones tanto con el cliente externo como con el cliente interno, los problemas tecnológicos presentados con los software utilizados y re-procesos son generados por la falta de estandarización en los procesos misionales, debido a que no existe un modelo idóneo el cual se pueda evaluar y mejorar para así garantizar una mejor experiencia de servicios en la Cooperativa, estos servicios se realizan de forma diferente una vez son solicitados por los asociados, aumentando los riesgos de incurrir en un error al momento de prestar el servicio, fallando con los estándares de calidad exigidos por el asociado impactando negativamente en la satisfacción del mismo.
- Durante el levantamiento y estandarización de los procesos misionales con los que cuenta actualmente la Cooperativa se pudo observar que existen procesos que se están trabajando de forma independiente teniendo actividades similares, además también se pudo observar que crédito y cartera tiene una participación del 82,85% del total de los servicios prestados por COOUNIBOSQUE, convirtiéndola en una parte fundamental del desarrollo de los servicios, por ello actualmente es el área cuello de botella en la prestación de servicios por parte de la Cooperativa. Otro punto observado, es la falta de control sobre estos procesos y sobre su desarrollo, evitando la creación estrategias para mejorarlos en pro de la eficacia y la calidad de los mismos.
- El mercado actual de COOUNIBOSQUE tiene preferencias hacia los servicios de crédito y todas aquellas actividades pertenecientes a Recreación y Cultura, la demanda de dichos servicios varía según actividades programadas por la Cooperativa, donde aumenta el consumo de otros servicios particulares pertenecientes al macro-proceso de transferencia solidaria.
- En comparación con otras entidades del mismo sector COOUNIBOSQUE cuenta con factores claves que la hacen competitiva, como lo son bajas tasas de interés y variedad en las modalidades de crédito, dando alternativas fáciles y rápidas a diferentes necesidades

del asociado, sin embargo, en servicios suplementarios como lo son todas aquellas actividades de recreación y cultura, aún presenta falencias en variedad, precios y dependencia al proveedor.

- El asociado de la Cooperativa tiene una percepción favorable frente a la calidad del servicio prestado por COOUNIBOSQUE, sin embargo, es necesario replantear las variables pertenecientes a la confiabilidad del servicio y sensibilidad. Dichas variables están afectando directamente los procesos misionales y la metodología que actualmente están utilizando para la realización de los mismos, debido a que el asociado está percibiendo que las actividades no siempre se llevan a cabo de la misma forma, que los tiempos de espera son tentativos y no siempre se cumple con lo prometido dentro del servicio. Todo esto provoca insatisfacción, uso ineficiente de recursos y afecta directamente a la calidad del servicio prestado.
- La Cooperativa realiza la distribución de los recursos para los procesos sin un costo real de los mismos que permita realizar una adecuada planeación de la asignación, de esta forma establecer necesidades y eliminar desperdicios.

11. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Durante la realización del diagnóstico enfocado en los procesos misionales con los que actualmente cuenta COOUNIBOSQUE, se pudieron evidenciar factores críticos, que están impactando negativamente en la calidad y eficiencia del servicio prestado por la misma (ver cuadro 20), estos factores mencionados anteriormente serán la base para la realización de la mejora presentada, en el cuadro 22 se observa gráficamente la metodología con la cual se desarrolla la propuesta de solución, donde se intervienen los factores críticos encontrados en el diagnóstico, causantes de desorden y falta de control, desconocimiento y no documentación de procesos, afectando directamente la calidad y eficiencia de los procesos, presentando dificultades en la creación de valor para los asociados y en el impacto esperado por las estrategias implementadas por parte de la gerencia y la planeación estratégica, también permite detallar las herramientas utilizadas para generar estas alternativas de solución y el objetivo que se espera cumplir con la propuesta.

Cuadro 22
Metodología de la propuesta de solución

	FACTORES IDENTIFICADOS	HERRAMIENTA	OBJETIVO
ESTRATÉGICO	Inexistencia de lineamientos de calidad.	Política y Objetivos de calidad.	Establecer lineamientos para el cumplimiento de atributos de calidad.
	Desconocimiento de la cadena de valor.	Levantamiento y propuesta de mejoramiento del mapa de procesos.	Identificar el funcionamiento macro de la Cooperativa y establecer los procesos necesarios para cumplir con los objetivos de calidad.
	No hay retroalimentación constante.	Propuesta de Macro proceso de seguimiento y medición.	Establecer una metodología que permita evaluar tanto el funcionamiento de los procesos como la idoneidad del cliente interno para el establecimiento de un ciclo de mejora continua.
ORGANIZACIONAL	No hay diferenciación de cargos.	Reestructuración del organigrama.	Evidenciar la conformación de la Cooperativa y los responsables de llevar a cabo el desarrollo de los servicios.
	Desactualización y duplicidad de funciones.	Manual de funciones.	Asignar responsabilidades para cumplir con los requerimientos y necesidades de los asociados.
	Desconocimiento de procesos y procedimientos.	Estandarización de procesos y plan de capacitación.	Reconocer la mejor practica para brindar un servicio de calidad, disminuyendo los costos de no calidad causados por el desconocimiento de los procesos. Conocer el costo de cada proceso y brindar un punto de partida para lograr una mejora continua.
MISIONAL	Inexistencia de estandarización de procesos.	Realizar el levantamiento y validación de los procesos misionales.	Generar un estándar de trabajo que evite las fluctuaciones en la producción de los servicios ofrecidos por COOUNIBOSQUE.
	Ineficiencia de recursos. (Demoras, re-procesos)	Estandarización de procesos. Costos ABC.	Generar una propuesta de mejoramiento enfocada en la reducción de desperdicios dentro de los procesos misionales.
	Calidad como debilidad.	Análisis de valor añadido.	Generar una propuesta de mejoramiento enfocada en el cumplimiento de los requerimientos de los clientes para impactar positivamente en los niveles de calidad.
	Ineficaz sistema PQRS.	Propuesta de Macro proceso de seguimiento y medición.	Establecer un método eficaz que permita el flujo constante de información necesaria sobre la percepción del servicio para el establecimiento de estrategias de mejoramiento continuo.
	Desconocimiento requerimientos del asociado.	Propuesta de medición constante del servicio.	Generar una herramienta de medición inmediata del servicio, el grado de satisfacción y el grado de recomendación.
	Inexistencia de objetivos de procesos.	Caracterización de procesos.	Brindar una descripción específica de cada proceso, con información relevante para el entendimiento del mismo.
	No hay elementos de medición y control de los procesos.	Caracterización de procesos, generación de indicadores de gestión.	Establecer indicadores de medición que permita evaluar IB4:116os niveles de calidad y eficiencia de los procesos misionales.

Fuente: Los Autores

11.1. MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO

La planeación estratégica es la encargada de analizar los resultados obtenidos y en base a ellos tomar decisiones que le permita a la organización corregir errores, evaluar la gestión e identificar oportunidades de mejora, generando un direccionamiento por medio del establecimiento de objetivos, asignación de estrategias, actividades y recursos. En la planeación estratégica de COOUNIBOSQUE, encontramos tres grandes objetivos estratégicos BIENESTAR, SOSTENIBILIDAD Y DESARROLLO (ver anexo1), dichos objetivos son transversales a lo largo de todo el mapa de procesos, es decir, cada uno de los macro procesos involucrados deben direccionar su funcionamiento al cumplimiento de dichos objetivos. Es por ello que el establecimiento de lineamientos enfocados a cumplir con los requerimientos de los asociados, a generar estándares mínimos permitidos del servicio no debe ir apartado de la estrategia de la organización, sino que cada estrategia enfocada al mejoramiento continuo y a la satisfacción del cliente debe aportar al cumplimiento satisfactorio de los objetivos estratégicos de la organización.

Es por ello que la política de calidad debe ser apropiada al propósito y contexto de la organización, de esta forma ser un apoyo para la dirección estratégica (ICONTEC, 2015b), por lo cual se vio la necesidad de establecer una política y unos objetivos de calidad acordes con estos objetivos estratégicos establecidos por COOUNIBOSQUE en plan estratégico 2015-2019. Dicha política y objetivos de calidad se pusieron a disposición del consejo administrativo para su corrección, aprobación e implementación.

11.1.1. POLÍTICA DE CALIDAD

Para la construcción de la política de calidad se tiene en cuenta los parámetros establecidos por la norma ISO 9001:2015 en el numeral 5.2.1. Donde se debe considerar el compromiso de la organización con el cumplimiento de los requisitos de las partes interesadas y el compromiso de la misma hacia la mejora continua, además esta política otorgará un marco de referencia para la creación de los objetivos de calidad. Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado se establece a continuación la política de calidad de COOUNIBOSQUE:

“La Cooperativa de Trabajadores Unidos El Bosque, “COOUNIBOSQUE” presta servicios de recaudo, créditos, alianzas estratégicas y la transferencia solidaria de excedentes

obtenidos a los trabajadores de la Universidad El Bosque, Fundación Salud El Bosque, COOUNIBOSQUE y asociados externos, a través de:

- Servicios oportunos y eficientes a todas sus partes interesadas.
- La identificación y satisfacción de las necesidades y expectativas de los asociados.
- Talento humano competente y comprometido con la organización.

COOUNIBOSQUE Permanentemente trabaja en su crecimiento continuo, la mejora de la calidad de vida de los asociados y sus familias, aportando así al desarrollo social y económico del país con igualdad.”

11.1.2. OBJETIVOS DE CALIDAD

En la figura 34 se puede apreciar cada uno de los objetivos de calidad y cómo cada uno de estos se relacionan con los objetivos estratégicos de la Cooperativa en pro de la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los asociados, así mismo el cumplimiento de las necesidades organizacionales para su crecimiento.



Figura 34: Objetivos de calidad y estratégicos; Fuente: Los Autores

Las correcciones y la aprobación de la política y los objetivos de calidad se llevaron a cabo el día 28 de junio del año 2016 en reunión con el consejo de administración, como consta en el acta de reunión (Ver anexo 13).

11.1.3. MAPA DE PROCESOS

Como se mencionó en el diagnóstico, COOUNIBOSQUE no cuenta con un mapa de procesos que le permita visualizar el funcionamiento macro de la Cooperativa por lo cual se decidió realizar el levantamiento del mapa de procesos actual dando como resultado:

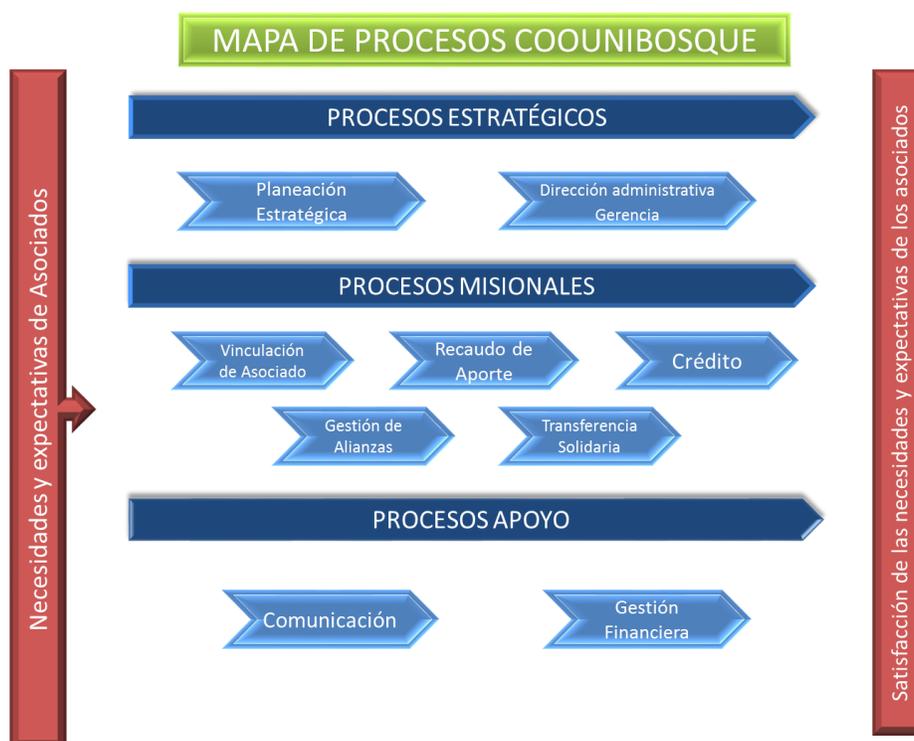


Figura 35: Mapa de procesos actual COOUNIBOSQUE; Fuente: Los Autores

Al observar en el mapa de procesos se puede apreciar que la Cooperativa no cuenta con un proceso claro y establecido que de un manejo adecuado a las PQRS, que permita garantizar que el asociado es escuchado cuando este lo solicite, convirtiéndose en un foco de insatisfacción haciéndose evidente en los resultados observados en el Focus Group, donde se resaltan experiencias no satisfactorias debido a problemas con los servicios los cuales fueron comunicados a las funcionarias de la Cooperativa sin respuesta alguna, causando que las personas

se abstuvieran de realizar alguna sugerencia para mejorar a causa de la sensación de no ser escuchado por parte de la Cooperativa, como fue expresado en dicha actividad.

Otro punto importante que se puede observar en este mapa de procesos es que si bien existe una cadena de valor del servicio, no se pueden evidenciar las diferentes alternativas para satisfacer los requerimientos de las personas que se unen a la Cooperativa, una de ellas es la vinculación del asociado que busca únicamente los beneficios ofrecidos en los créditos de la Cooperativa, otro tipo de asociado es el que se une a COOUNIBOSQUE por las alianzas que le permiten consumir servicios de manera más económica y por ultimo están las personas que hacen uso de ambas alternativas.

Es por estas razones que se realiza un mejoramiento a dicho mapa de procesos con el fin de brindarle a la Cooperativa la identificación del tipo de requerimientos a los que debe dar cumplimiento para así asegurar la solución a una de las debilidades descritas en la matriz DOFA como lo es el desconocimiento del asociado. Una vez realizadas las mejoras el mapa de procesos se presenta de la siguiente manera:

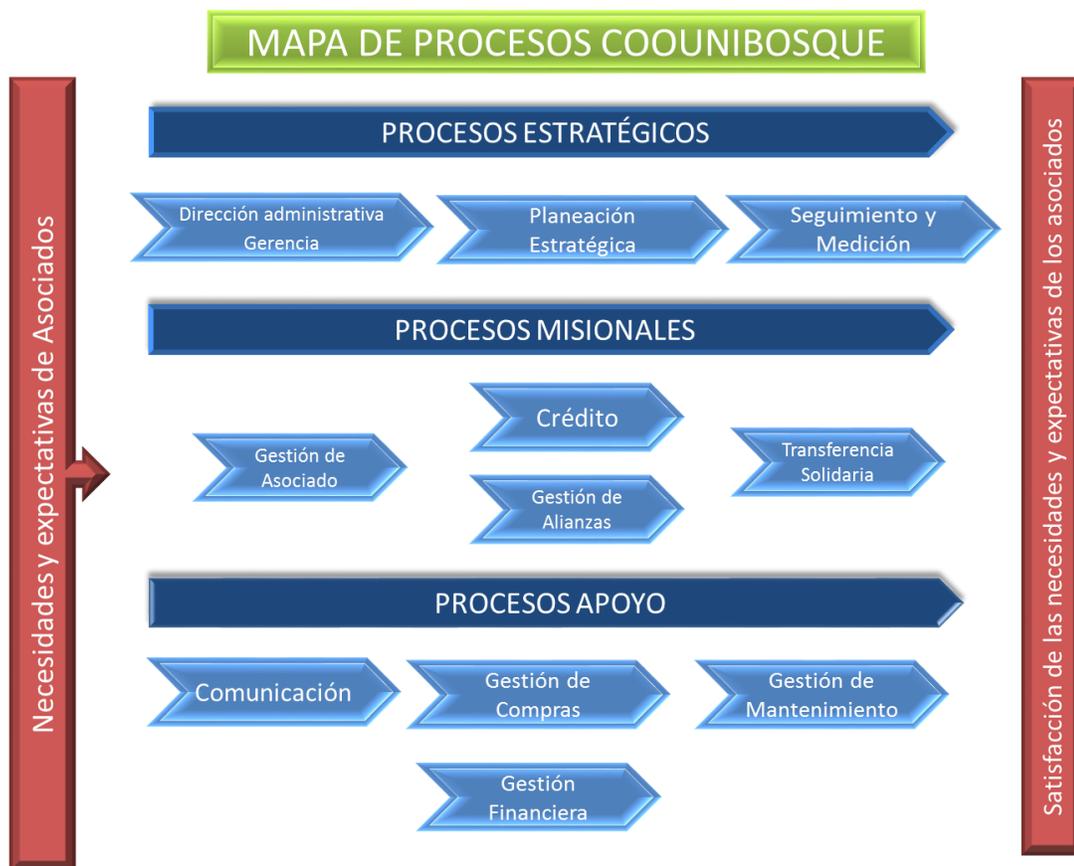


Figura 36: Mapa de procesos propuesto COOUNIBOSQUE; Fuente: Los Autores

En éste mapa de procesos se puede evidenciar el macro proceso que permitirá recibir las inquietudes y necesidades del asociado, así como evaluar las capacidades de los responsables de los procesos e identificar oportunidades de mejora en la producción del servicio, este macro proceso de seguimiento y medición, se definirá más adelante y se especificará su funcionamiento.

También se puede observar la unión de dos macro procesos en gestión del asociado, vinculación y recaudo, ya que el monto a recaudar por parte de la Cooperativa de los aportes del asociado es definido al momento de su vinculación, de esta forma se pretende exaltar la dependencia de estos dos procesos y facilitar la comprensión del mismo.

Por otro lado, se recomienda la inclusión de gestión de mantenimiento y compras, procesos que serán de gran ayuda para la organización debido a la importancia de los elementos tangibles, como todos aquellos elementos que contribuyen a la divulgación y prestación general

de los servicios de la Cooperativa, sin embargo, en este proyecto no se establece su elaboración y ejecución debido al alcance y los objetivos establecidos.

11.1.4. MACRO PROCESO DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

Como se estableció en el diagnóstico COOUNIBOSQUE no cuenta con una herramienta eficaz que le permita realimentar constantemente las necesidades y requerimientos de los asociados, tampoco cuenta con indicadores de gestión que le ayude a direccionar las estrategias con base en los resultados, es por ello que a continuación se presenta una propuesta para la creación del macro-proceso en mención.

11.1.4.1. CARACTERIZACIÓN MACRO-PROCESO SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

Se establece el macro-proceso de seguimiento y medición debido a la importancia del control y realimentación constante de los resultados obtenidos durante la prestación de los servicios de COOUNIBOSQUE, ya que el flujo de información permitirá estar en contacto con el asociado, así como también alimentar el ciclo de mejora continua que se identifica como una necesidad de la Cooperativa, además dará la posibilidad de minimizar riesgos, corregir errores, establecer metas y estar atentos a los cambios presentados en el entorno.

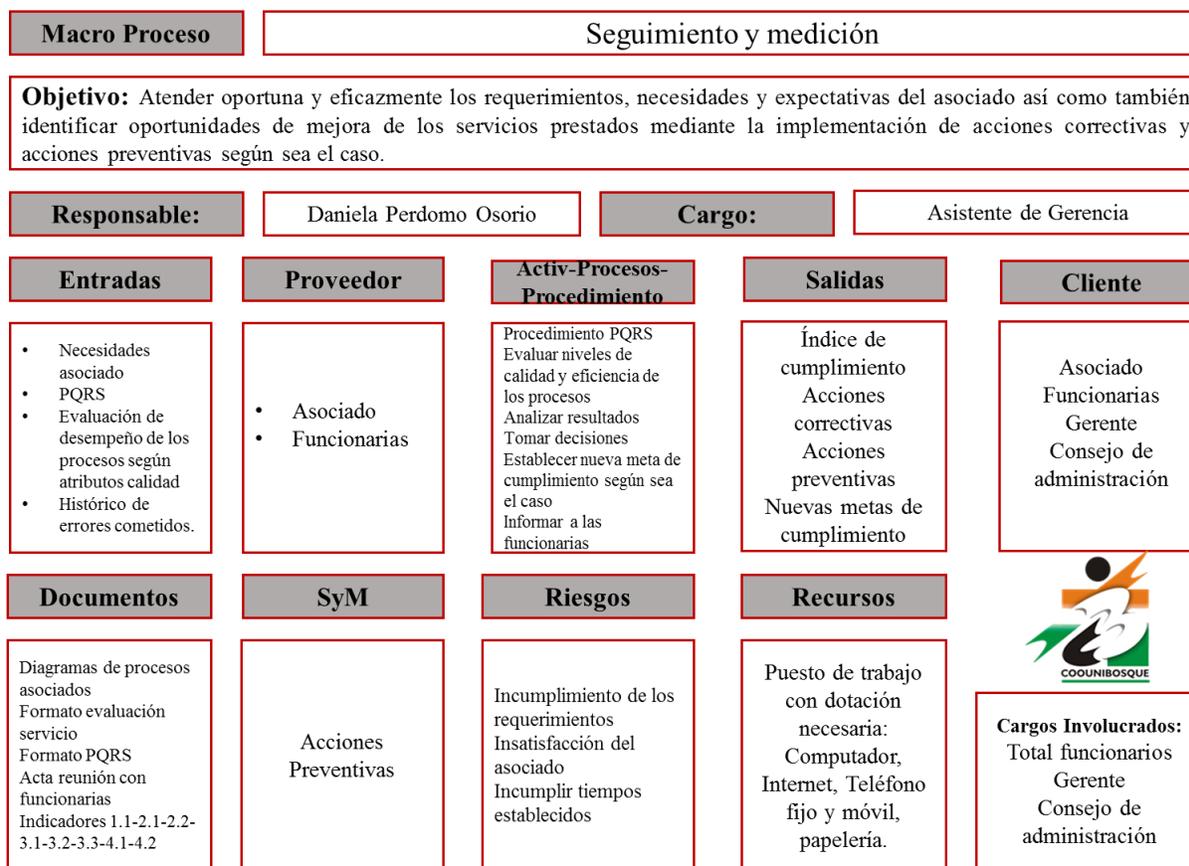


Figura 37: Macro-proceso “seguimiento y medición”; Fuente: Los Autores

En pro de la mejora continua y de la necesidad de control de los niveles de satisfacción de los asociados se establece el siguiente indicador:

➤ **Indicador realizado desde el Macro proceso Seguimiento y medición**

Acciones Preventivas: Este indicador se propone debido a la necesidad de la Cooperativa de realizar un seguimiento a los procesos y a las actividades realizadas por las funcionarias en el Front office del servicio con el propósito de disminuir la ocurrencia de errores mediante la identificación de riesgos asociados al servicio prestado.

- Forma de cálculo:

$$\text{Acciones preventivas} = \frac{\text{Acciones preventivas implementadas}}{\text{Riesgos Identificados}} * 100$$

- Unidades: (%)

- Glosario:
 - ❖ *Acciones preventivas implementadas:* Actividades realizadas por la Cooperativa para mitigar o eliminar riesgos potenciales asociados a la prestación del servicio.
 - ❖ *Riesgos Identificados:* Se refiere a la totalidad de riesgos identificados en el seguimiento y medición de los procesos que pueden afectar el desarrollo de los mismos e incidir negativamente en la satisfacción del asociado.
- Naturaleza: Eficacia, Ya que permite controlar los niveles de satisfacción mediante la prevención de errores y eliminación de riesgos.
- Vigencia: Permanente, le permite a la Cooperativa controlar los niveles de cumplimiento de objetivos de los procesos y de calidad.
- Temporalidad: La medición del indicador se llevará a cabo trimestralmente, cuando se realice la identificación de riesgos y la valoración de los mismos.
- Meta: La meta se establecerá una vez se conozca los riesgos identificados mediante la consolidación de los demás indicadores y de la evaluación de los procesos y capacitaciones asignadas.
- Responsable de la medición: Asistente de Gerencia y Cumplimiento.

11.1.4.2. POLÍTICA PQRS

Teniendo en cuenta la ineficacia del sistema actual (buzón de sugerencias) para las reclamaciones y necesidades del asociado, y teniendo en cuenta que se establece como prioridad debido a los resultados obtenidos en la dimensión sensibilidad de la encuesta de percepción de calidad realizada, se procede a proponer una metodología para facilitar el acceso a un sistema de manejo de dichas solicitudes en función del mejoramiento continuo de la Cooperativa, de esta forma generar un estándar de tratamiento eficaz y eficiente, permitiendo la eliminación de las causas y prevención de futuras irregularidades.

Cuadro 23
Proceso PQRSF

Macro proceso: Seguimiento y Medición
Proceso: PQRSF
1. Información general del proceso
Objetivo: Atender oportunamente los requerimientos de los asociados para el establecimiento de mejoras.
Alcance: El presente procedimiento inicia con la recepción del requerimiento del asociado y finaliza con el análisis y conclusión dada tanto al asociado como para la toma de decisiones por parte de Gerencia y el Consejo Administrativo de la Cooperativa.
<p>Definiciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sugerencia: Es un consejo o propuesta que formula un usuario o institución para el mejoramiento de los servicios de la entidad. • Queja: Manifestación verbal o escrita de insatisfacción hecha por una persona natural o jurídica o su representante con respecto a la conducta o actuar de un funcionario de la entidad. • Reclamo: Manifestación verbal o escrita de insatisfacción hecha por una persona natural o jurídica sobre el incumplimiento o irregularidad de alguna de las características de los servicios ofrecidos por la entidad. • Petición: es el derecho fundamental que tiene toda persona a presentar solicitudes respetuosas a las autoridades por motivos de interés general o particular y a obtener su pronta resolución. • Felicitación: Es aquella expresión de satisfacción de un ciudadano con relación a la prestación de un servicio.
<p>Referencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constitución Nacional, Art. 23 • Ley 1437 de 2011 de enero 18 por el cual se expide el código de procedimiento administrativo y de lo contencioso administrativo. • Resolución 3046 de 2012, por el cual se reglamenta el trámite interno del derecho de petición ante el departamento administrativo de la presidencia de la república.
<p>Lineamientos</p> <p>La Cooperativa garantizará la recepción y atención de las peticiones, quejas, reclamos y/o sugerencias dadas respecto a la operación de los servicios ofrecidos, así mismo, las direccionará a quien compete su solución y respuesta asegurando de esta forma la satisfacción del asociado.</p> <p>Condiciones generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se debe proteger ante cualquier circunstancia la confidencialidad del asociado. • Este servicio se presta de manera gratuita y queda a disponibilidad del asociado el uso según su requerimiento, en un horario continuo de lunes a domingo. • Los medios en los cuales el asociado podrá interponer el requerimiento son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Correo electrónico. ✓ Diligenciando formato de evaluación del servicio. ✓ Buzón de sugerencias. ✓ Comunicación escrita (Carta derecho de petición). ✓ Página Web.

<ul style="list-style-type: none"> • La Cooperativa priorizará el tratamiento para dar solución a los requerimientos que se presenten arriesgando en mayor proporción la satisfacción del asociado. • Los tiempos establecidos son: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Derechos de petición 10 días hábiles. ✓ Quejas y/o reclamos 8 días hábiles. • La Cooperativa tendrá y conservará el registro de los requerimientos presentados para la evaluación e implantación de acciones correctivas y preventivas por parte de la Gerencia y el Consejo de administración. • Los medios dispuestos para los requerimientos se revisarán diariamente a excepción de los formatos de evaluación del servicio cuyo trato se hará de forma diferente debido a la medición de satisfacción que ésta representa. • El asociado podrá establecer si se ha dado solución a su requerimiento, en dado caso de no ser así éste podrá devolver la respuesta con una calificación de insatisfacción e inmediatamente la Cooperativa iniciará el proceso nuevamente, pero tendrá 4 días hábiles para entregar una nueva respuesta. • El cargo asistente de gerencia tendrá la función de re direccionamiento de los requerimientos de los asociados. 						
<p>Requisitos de recepción</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La PQRS se debe realizar de manera respetuosa. ✓ Que se realicen por los canales estipulados para el proceso. (Las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias dadas de manera verbal no se tomarán en cuenta debido a la dificultad de trazabilidad). 						
<p>Clasificación PQRS</p> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td style="background-color: red; width: 30px; height: 15px;"></td> <td>Alta prioridad</td> </tr> <tr> <td style="background-color: orange; width: 30px; height: 15px;"></td> <td>Prioridad Media</td> </tr> <tr> <td style="background-color: yellow; width: 30px; height: 15px;"></td> <td>Baja prioridad</td> </tr> </table> <p>Alta prioridad: Se ve afectada la permanencia del asociado en la Cooperativa. Prioridad Media: Se ve afectada la solicitud o compra del servicio. Baja prioridad: Se ve afectada la imagen de la Cooperativa.</p>		Alta prioridad		Prioridad Media		Baja prioridad
	Alta prioridad					
	Prioridad Media					
	Baja prioridad					

Fuente: Los Autores

11.1.4.3.INDICADORES DE MEDICIÓN DEL SERVICIO

Como se establece en los documentos asociados en la caracterización del macro proceso Seguimiento y medición, se proponen indicadores que permitan controlar los niveles de eficiencia y calidad del servicio de los macro procesos misionales de la Cooperativa, a continuación, se presenta un cuadro resumen de los mismos los cuales se definen detalladamente en el numeral 12 (Establecimiento de indicadores de gestión).

Cuadro 24

Consolidado de indicadores de gestión asociado a los macro procesos misionales

	Nombre	Formula	Objetivo estratégico que ayuda a medir y controlar
1) GESTIÓN DEL ASOCIADO	1.1) Crecimiento base social	$\text{Crecimiento base social} = \frac{\text{Número de afiliaciones}}{\text{Número de solicitudes de procesos de Afiliación y desafiliación}} * 100$	Desarrollo con identidad Cooperativa
2) GESTIÓN DE ALIANZAS	2.1) Medición satisfacción G.A	<i>Medición de satisfacción: Tabulación de percepción del cliente sobre servicio recibido.</i>	Sostenibilidad económica y social
	2.2) Uso de recursos	$\text{Uso de recursos} = \frac{\frac{\text{Resultado alcanzado}}{\text{Costo alcanzado}} * T.A}{\frac{\text{Resultado esperado}}{\text{Costo esperado}} * T.E}$	Bienestar de los asociados
3) CRÉDITO	3.1) Medición satisfacción Crédito	<i>Medición de satisfacción: Tabulación de percepción del cliente sobre servicio recibido.</i>	Sostenibilidad económica y social
	3.2) Uso de recursos	$\text{Uso de recursos} = \frac{\frac{\text{Resultado alcanzado}}{\text{Costo alcanzado}} * T.A}{\frac{\text{Resultado esperado}}{\text{Costo esperado}} * T.E}$	Bienestar de los asociados
	3.3) Crecimiento Económico	$\text{Crecimiento económico} = \frac{\text{Utilidad periodo 2} - \text{Utilidad periodo 1}}{\text{Utilidad Periodo 1}}$	Sostenibilidad económica y social
4) TRANSFERENCIA SOLIDARIA	4.1) Medición satisfacción asociada a actividades programadas.	<i>Medición de satisfacción: Tabulación de percepción del cliente sobre servicio recibido.</i>	Sostenibilidad económica y social
	4.2) Auxilios	$\text{Auxilios} = \frac{\text{Respuesta a solicitud en tiempo}}{\text{Total solicitudes}}$	Bienestar de los asociados

Fuente: Los Autores

11.1.4.4.EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO

Para conocer el nivel de cumplimiento de las necesidades y requerimientos del cliente se implementó la propuesta de medición constante de satisfacción del cliente, mediante la ejecución de una prueba piloto donde se buscaba cuantificar esta variable sobre los servicios prestados, los servicios que se prestaron anteriormente, el grado de recomendación actual de los asociados y establecer oportunidades de mejora. Para ello se realizó el siguiente formato:



¡QUEREMOS MEJORAR!

Servicio solicitado: Fecha:

Nombre de la persona que lo atendió:

Por favor, mida el grado de satisfacción de los siguientes aspectos:

	<i>Muy Satisfecho</i>	<i>Satisfecho</i>	<i>Insatisfecho</i>	<i>Muy Insatisfecho</i>
<i>Trato recibido</i>				
<i>Conocimiento y competencia del funcionario</i>				
<i>Agilidad del servicio</i>				
<i>Tiempo de atención</i>				

- De 0 a 10 donde, 0 es nada probable y 10 es muy probable, ¿Recomendaría a **COOUNIBOSQUE** a sus familiares o amigos? _____
- De 0 a 10 donde, 0 es muy insatisfecho y 10 es totalmente satisfecho, ¿Qué tan satisfecho se encuentra con los servicios que ha solicitado con **COOUNIBOSQUE**? _____
- Ayúdanos a mejorar, ¿Tienes alguna sugerencia? _____

Figura 38: Formato de satisfacción del servicio; Fuente: Los Autores

Los resultados de la propuesta se registran en la tabla 6.

Tabla 6:
Consolidado medición de satisfacción

	Grado de satisfacción (Servicios actuales)	Grado de satisfacción (Servicios previos)	Grado de recomendación
Asesor Convenios	4,98	4,375	9,22
Asesor Comercial	4,94	4,205	9,77
Asistente Administrativa	4,91	4,29	9,58
Coordinador Crédito y cartera	4,96	4,37	9,80
Asistente Crédito y cartera	4,9	4,29	9,63
TOTAL	4,938	4,306	9,6

Fuente: Los Autores

La prueba piloto se realizó una vez terminada la estandarización y diagramación de los procesos para establecer el grado de satisfacción con conocimiento de los mismos y el grado de satisfacción sin conocimiento de estos, dando como resultado:

- La satisfacción del asociado antes de realizar la estandarización de los procesos es del 86,12%
- La satisfacción del asociado después de realizada la estandarización de los procesos mediante el levantamiento, diagramación y validación es del 98,76%
- El grado de recomendación de los asociados frente a la Cooperativa es del 96% brindando la posibilidad de expandir el mercado, como es deseo de COOUNIBOSQUE.
- La satisfacción del asociado frente a las mejoras establecidas por el grupo investigador aumento en un 12,64%

Para observar detalladamente la medición ver anexo 14.

11.2. MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL

De acuerdo a los resultados obtenidos a lo largo del diagnóstico, Los Autores del presente proyecto consideraron que existen dos principales factores desde el nivel organizacional de la Cooperativa que están afectando directa e indirectamente los procesos misionales, así mismo, alterando los niveles de calidad y eficiencia, mediante el desconocimiento de un conducto regular para el manejo de inconvenientes presentados y la falta de identificación de áreas para la

trazabilidad de los procesos; por otro lado se encontraron multiplicidad de funciones por cargo y la inexistencia de responsables de procesos.

11.2.1. ORGANIGRAMA

Si bien el direccionamiento estratégico es fundamental para el buen funcionamiento de una organización ya que de allí se lleva el rumbo de la misma, no hay que dejar de lado el personal encargado de realizar la ejecución de todas las actividades propuestas desde la alta dirección, siendo este el principal recurso dispuesto para la prestación de servicios, es por ello y como se hizo evidente en el diagnóstico, la falta de conocimiento sobre el personal disponible para el cumplimiento de todas estas actividades y la definición de su posición dentro de la organización, lo cual es causante de desconocimiento de los canales de comunicación dentro de la empresa y no permite observar el crecimiento de la misma en los últimos años, además de otras afectaciones nombradas en el diagnóstico.

Por ello se realizó una actualización al organigrama incorporando los cargos que habían sido incluidos a través de los años a causa de su crecimiento y se identificaron con mayor claridad las áreas existentes en la Cooperativa, esta propuesta fue evaluada y aprobada por el consejo de administración (ver anexo 15) y la cual ya se encuentra disponible en la página web de COOUNIBOSQUE, (ver <https://goo.gl/P8TS0p>). El nuevo organigrama quedo descrito de la siguiente manera:

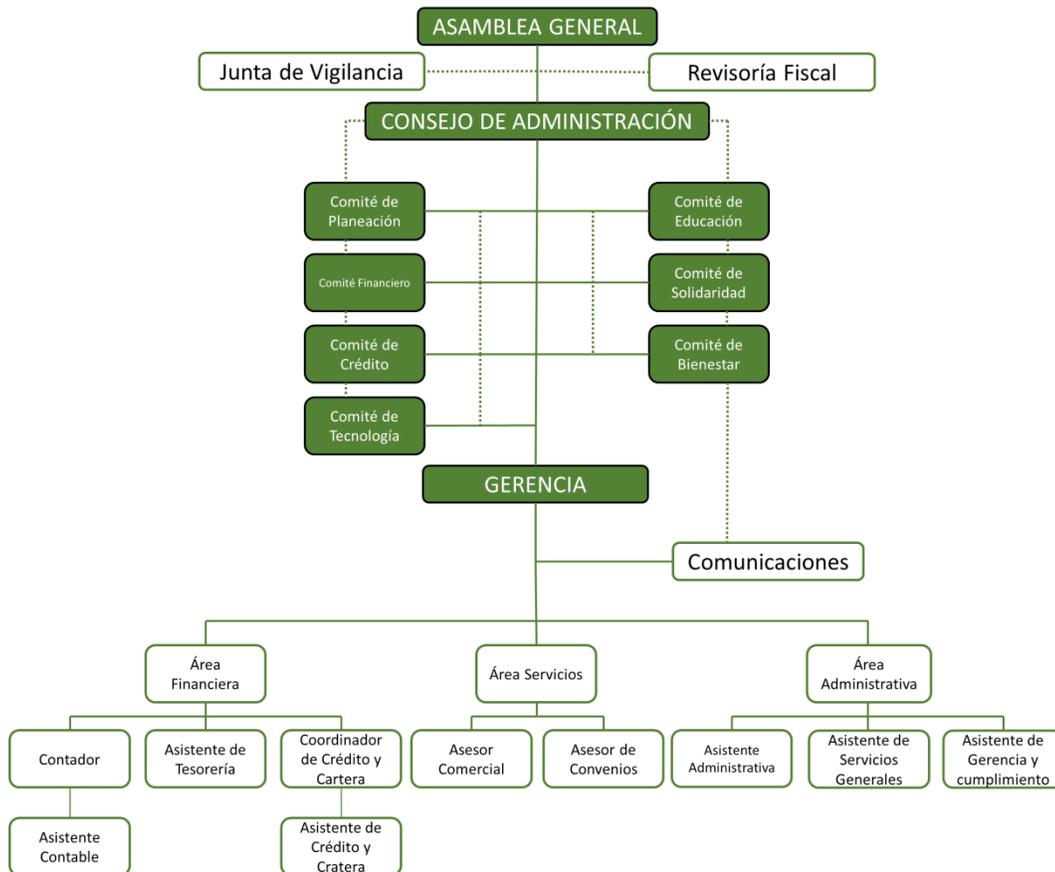


Figura 39: Organigrama mejorado; Fuente: Los Autores

11.2.2. ESQUEMA FUNCIONAL

Mediante la determinación de los factores atenuantes expresados en el diagnóstico con respecto a la ausencia de un manual de funciones y el establecimiento de funciones mediante herramientas alternativas que evidenciaban deficiencias, Los Autores proponen el uso de un manual de funciones (ver anexo 16), que permita a la Cooperativa obtener una guía para el reclutamiento, inducción, preparación y evaluación del personal, así mismo, la asignación de responsabilidades específicas dentro de los procesos y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Por medio de esta herramienta se establece la autoridad de los diferentes niveles jerárquicos y se asegura la continuidad de los procesos, procedimientos y normas (Jiménez, 2007).

El manual de funciones se elaboró mediante las siguientes características (Jiménez, 2007) Se hace énfasis en el qué, cómo y para qué de las funciones.

- Se simplifican las funciones y se especifican las actividades para el cumplimiento de las mismas.
- Se establecen indicadores de medición para evaluar el grado de cumplimiento.
- Se establecen jerarquías.
- Se valida la información con el cargo en mención, actualizando los cambios presentados en el desarrollo de la operación y eliminando funciones obsoletas.
- Se establecen nuevas funciones según la observación realizada durante el diagnóstico.
- Se toma como pilar de la elaboración los factores críticos establecidos en el diagnóstico: duplicidad de funciones y crecimiento organizacional.

Como resumen del manual de funciones propuesto a continuación se presenta un esquema funcional donde se podrán observar las principales funciones de los distintos cargos:

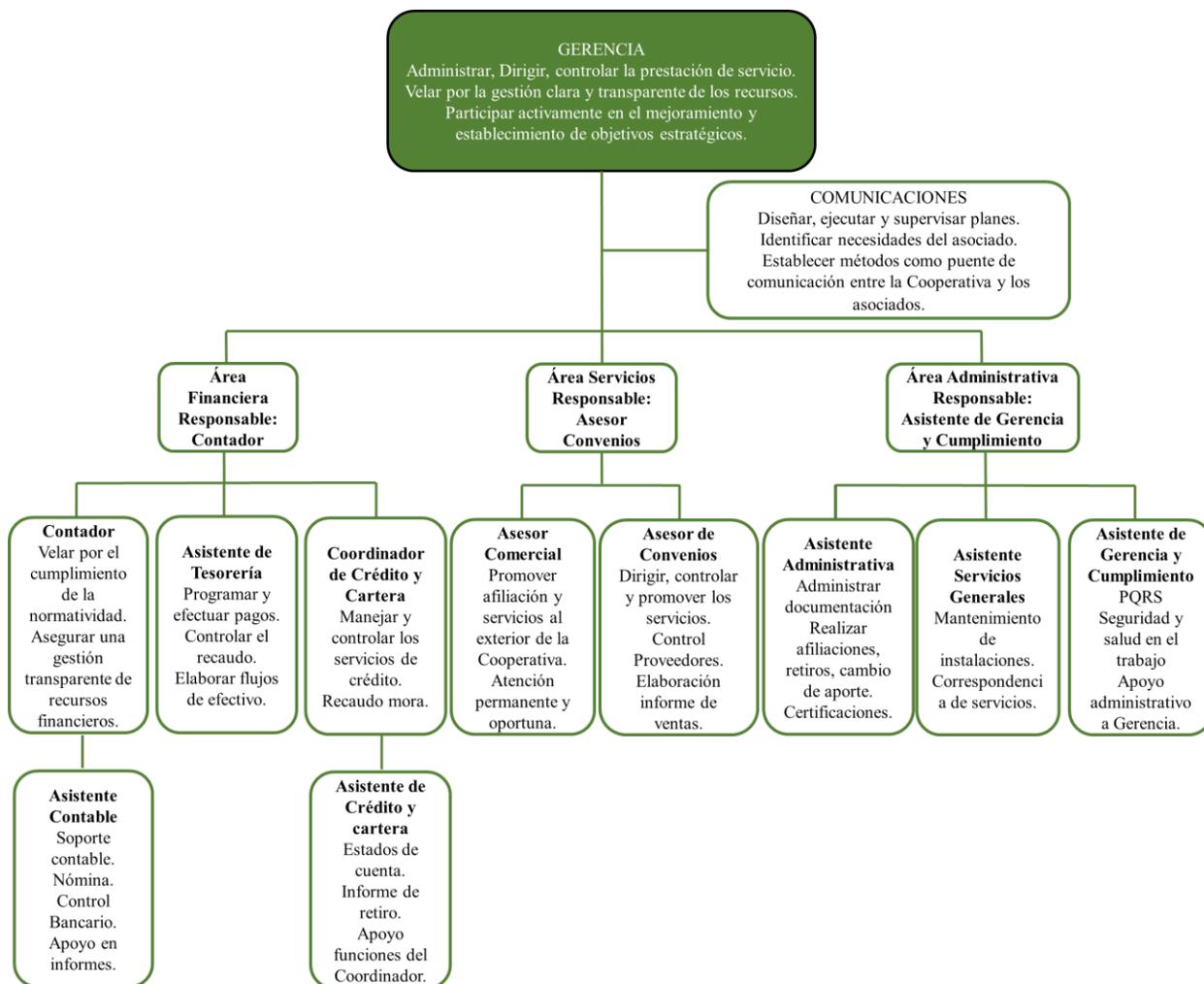


Figura 40: Esquema funcional; Fuente: Los Autores a partir del manual de funciones.

11.3. MEJORAMIENTO MISIONAL

Teniendo en cuenta los resultados arrojados en los estudios que fueron realizados en COOUNIBOSQUE a lo largo del diagnóstico, se pudo identificar el impacto que generan algunos procesos sobre el rendimiento de la Cooperativa debido a la demanda de dichos servicios, es por ello que se direcciona el mejoramiento hacia los macro procesos que generaron mayor gasto de recursos y que han contado con mayor participación de mercado en los últimos tres años ya que es importante para el grupo investigador impactar con la mejora los procesos de mayor uso y relevancia para el asociado y en los cuales se da cumplimiento a la mayoría de sus necesidades; es importante resaltar que el macro proceso “Gestión del asociado” no se toma en cuenta para la siguiente medición debido a la no repetitividad y a que no depende de la demanda para generar

rentabilidad; a continuación se realiza la estratificación mediante la herramienta diagrama de Pareto, para poder determinar los macro procesos que cumplen con los requerimientos mencionados anteriormente para realizar la aplicación de las herramientas de mejoramiento.

Tabla 7
Estratificación de macro-procesos 2013-2014-2015

Macro-procesos	2013	2014	2015	FRECUENCIA	% DEL TOTAL	% ACUMULADO DEL TOTAL
Créditos	3139	3846	3068	3351,00	38,6%	38,63%
Gestión de Alianzas	3121	3201	3199	3173,67	36,6%	75,22%
Transferencia Solidaria	1770	1831	2848	2149,67	24,8%	100,00%
				8674,33		

Fuente: Los Autores, a partir de los informes de gestión COOUNIBOSQUE año 2013-2014-2015

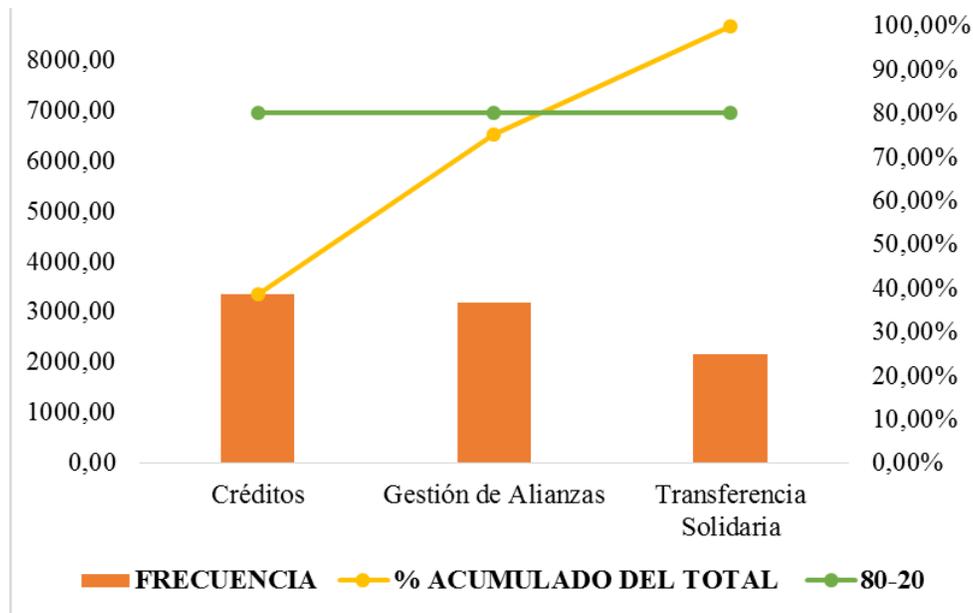


Figura 41: Diagrama de Pareto macro-procesos; Fuente: Los Autores, a partir de los informes de gestión COOUNIBOSQUE año 2013-2014-2015

Según el diagrama de Pareto realizado se seleccionan los macro procesos de Créditos y Gestión de alianzas para realizar el mejoramiento debido a la demanda presentada en el año 2013, 2014 y 2015. Ésta herramienta permite que el impacto de la propuesta de mejora a realizar sea percibido por un mayor porcentaje de asociados ya que éstos se ven representados en un 75,22% de peticiones de servicios en los años mencionados.

De igual manera cada uno de los macro procesos seleccionados está compuesto por procesos que determinan su participación en el mercado vista en el diagrama anterior, es decir, la demanda individual de dichos procesos impacta en mayor proporción la totalidad de solicitudes, por ello se realiza un diagrama Pareto continuado sobre los macro procesos seleccionados, como se muestra a continuación:

Tabla 8
Estratificación sobre procesos de crédito

Procesos Crédito	FRECUENCIA	% DEL TOTAL	% ACUMULADO DEL TOTAL
Crédito Transitorio	1351,00	40,3%	40,32%
Cupo adicional GES	1196,00	35,7%	76,01%
Crédito Saldo a favor	566,33	16,9%	92,91%
Crédito de Libre inversión	209,33	6,2%	99,15%
Crédito Vehículo/Inmueble	28,33	0,8%	100,00%
	3351,00		

Fuente: Los Autores, a partir de los informes de gestión año 2013-2014-2015

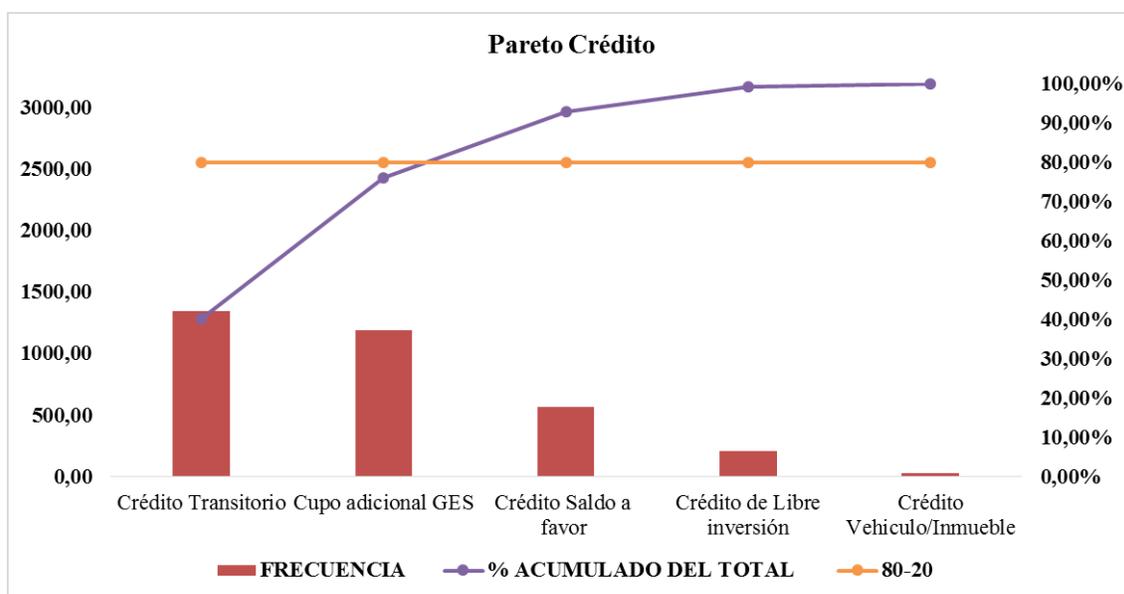


Figura 42: Diagrama de Pareto macro proceso crédito; Fuente: Los Autores a partir de los informes de gestión año 2013-2014-2015

Como fue evidente para la Cooperativa en relación con los informes de gestión de los últimos tres años y validando la importancia que tienen los atributos de calidad (dimensiones

sensibilidad y confiabilidad) para la solicitud de servicios, en el diagrama de Pareto se pudo apreciar el interés de los asociados por los servicios accesibles con resultados inmediatos y beneficios al alcance de cualquier interesado, se hace referencia a los procesos Crédito Transitorio y Cupo Adicional GES cuyos porcentajes de 40.32% y 35.7% respectivamente encabezan las prioridades de COOUNIBOSQUE en función de mejorar la experiencia del asociado, así mismo el énfasis en el mejoramiento que se va a realizar.

Tabla 9
Estratificación sobre procesos de Gestión de Alianzas

Procesos Gestión de Alianzas	FRECUENCIA	% DEL TOTAL	% ACUMULADO DEL TOTAL
Recreación y Cultura	1640	51,68%	51,68%
Seguros RCM, Hogar y Vehículo	606	19,08%	70,76%
Servicios Exequiales	410	12,92%	83,68%
Servicios Médicos	275	8,67%	92,34%
Telefonía	243	7,66%	100,00%
	3174		

Fuente: Los Autores, a partir de los informes de gestión año 2013-2014-2015

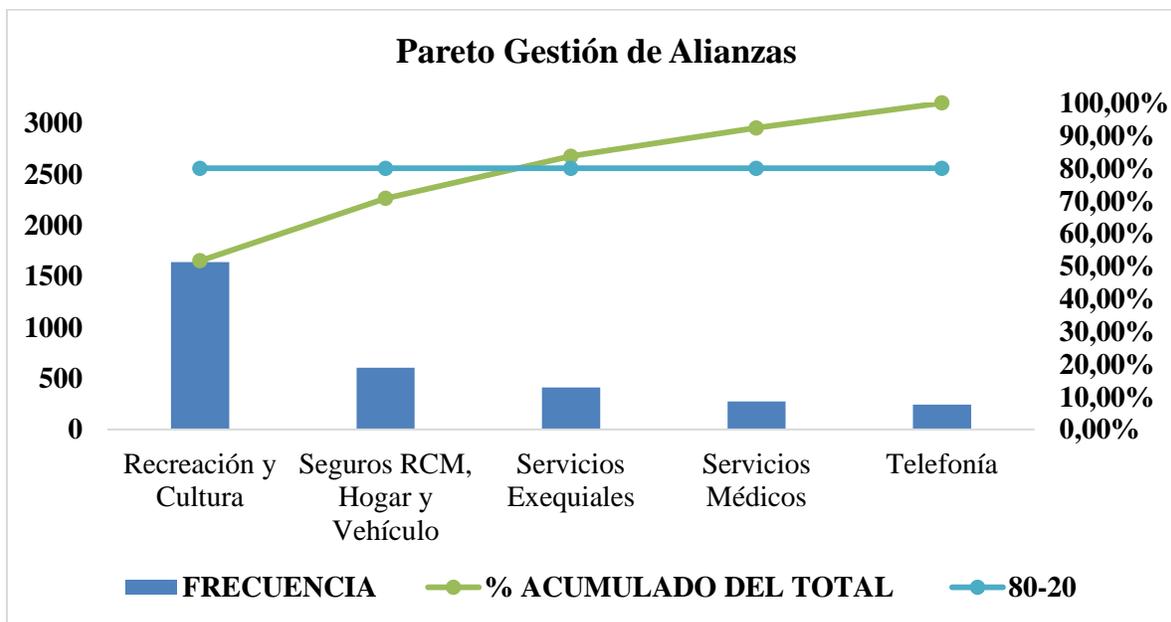


Figura 43: Diagrama de Pareto macro proceso gestión de alianzas; Fuente: Los Autores a partir de los informes de gestión año 2013-2014-2015

Las novedades de servicios presentadas por la Asesora de Convenios en los últimos tres años que fueron la base para la elaboración de los planes de gestión, permite consolidar la

importancia de la creación de alianzas estratégicas para otorgar al asociado beneficios en forma de descuentos disminuyendo el gasto de los mismos en adquisición de servicios suplementarios, los cuales son evaluados por el cliente mediante atributos de calidad dispuestos en Confianza y elementos Tangibles. En función a las solicitudes de dichos años los servicios suplementarios más atractivos para el asociado de COOUNIBOSQUE fueron principalmente el proceso de Recreación y cultura donde se encuentran servicios de boletería en el Teatro Nacional, Cine Colombia, Divercity, Mundo Aventura y Salitre mágico, con una participación de 51.68%, seguido por el proceso Seguros de Responsabilidad Civil Medica, vehículo, hogar y vida con el 19.08% y el proceso Servicios Exequiales con 12.92%; es de suma importancia para ésta clasificación la confianza generada por las entidades proveedoras de dichos servicios, también la relevancia de sus servicios sobre la satisfacción del asociado con respecto a la Cooperativa.

Una vez realizada la priorización de los macro procesos misionales y posteriormente de sus procesos determinantes se procede a iniciar la propuesta de mejoramiento sobre el grupo de procesos seleccionado anteriormente. Para ello se contará con la herramienta Análisis de valor añadido (AVA).

11.3.1. ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO

El análisis de valor añadido (AVA) es una herramienta diseñada para evaluar las actividades de los procesos en función de tres variables, Valor Agregado para el Cliente (VAC), Valor Agregado para la Empresa (VAE) y aquellas que no generan valor (NVA), con el fin de mejorar los procesos mediante la disminución o eliminación de las actividades que no generan valor para el cliente o a la organización, debido a que dichas actividades consumen recursos valiosos sin el impacto deseado a la cadena da valor generando ineficiencia en el proceso, además incrementando o creando actividades que si las generen, de esta manera se añade valor al servicio prestado y facilita la creación de nueva demanda. (Trischler, 2003)

Esta metodología según (Trischler, 2003) consta de cuatro pasos básicos para el desarrollo exitoso de la herramienta; el primero de ellos es *la evaluación de las actividades*,

clasificándolas en las variables mencionadas anteriormente, el segundo paso es el establecimiento de la *descripción de las actividades* con su respectivo tiempo, tercero se *cuantifican las variables* obteniendo un índice de valor agregado y por último se *establecen las mejoras a realizar* según lo encontrado en el estudio de esta forma aumentar la eficacia del proceso.

Sin embargo, esta metodología no toma como referencia los atributos de calidad para establecer el valor agregado para el cliente, ya que una actividad sólo genera valor si cumple con las necesidades y requerimientos del mismo más allá de lo que se da por sentado, es por ello que se realiza una adaptación de la metodología a las necesidades del asociado establecidas en el presente proyecto identificadas en el diagnóstico que se llevó a cabo en COOUNIBOSQUE, de esta forma impactar positivamente en los niveles de calidad y eficiencia.

A continuación, se definen las variables de evaluación de los procesos adaptados a las necesidades de la Cooperativa:

- Valor Agregado para el Asociado (VAAs): Se define como Valor Agregado para el Asociado todas aquellas actividades que aporten o apoyen al cumplimiento de los atributos de calidad necesarios para generar satisfacción (Cuadro 27). Para poder priorizar la importancia de los atributos y el peso que representa a cada uno de éstos, se lleva a cabo una matriz factor-factor donde se podrá establecer, teniendo en cuenta el diagnóstico realizado, que tan importante es un atributo para el asociado de COOUNIBOSQUE frente a los demás.

Tabla 10
Correlación factor-factor atributos de calidad

	<i>Atributos de calidad</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Calificación	Porcentaje
1	Cumplimiento en tiempo	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	7	16%
2	Cumplimiento en servicio	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	20%
3	Atención rápida y oportuna	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	4	9%
4	Accesibilidad a servicios	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	6	13%
5	Disponibilidad de información	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	2	4%
6	Amabilidad del empleado	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	3	7%
7	Funcionalidad de herramientas y equipos tecnológicos	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	3	7%
8	Flujo de comunicación eficaz	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	4	9%
9	Asesoría eficaz	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	6	13%
10	Beneficios sobre el aporte	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	2%
												45	

Fuente: Los Autores

Con los resultados obtenidos en la tabla 10 se establece cuantitativamente la importancia de cada uno de los atributos de calidad para el asociado de COOUNIBOSQUE, y en base a dichos resultados se evaluarán cada una de las actividades de los procesos para establecer cuáles de estas aportan al cumplimiento de los requerimientos y de esta forma agregan valor al proceso y al asociado.

- Valor agregado para COOUNIBOSQUE (VACO):

Para el establecimiento de las actividades en los procesos que agregan valor para la Cooperativa se considera el reglamento interno de crédito, las políticas institucionales, además todas aquellas características referentes a la prestación de servicios en el sector económico solidario. También es de suma importancia para la Cooperativa la necesidad de información, es decir, toda aquella información relevante para la trazabilidad de los procesos y la medición de los mismos, permitiendo a la Gerencia ejercer control organizacional, tomar decisiones e implantar estrategias.

Para que una actividad genere valor para la Cooperativa debe cumplir con los siguientes requerimientos:

- ❖ Requerimiento 1: La actividad ayuda al cumplimiento de estatutos, políticas internas, reglamentos o todos aquellos requerimientos legales según el sector económico al que pertenece.
- ❖ Requerimiento 2: La actividad aporta a la generación de información para la medición de rentabilidad, desempeño, cumplimiento de entrega o manejo de recursos.
- No genera valor agregado (NVA):

Se define como todas aquellas actividades clasificadas en transportes, esperas, verificaciones o resguardo de archivos, las cuales no aportan al cumplimiento de los requerimientos de los asociados y tampoco apoyan a las necesidades de información de la organización, consumiendo recursos que podrían ser utilizados en agregar valor (Trischler, 2003). Dichas actividades no aportan ni a la eficiencia ni a la calidad de los procesos según el diagnóstico realizado.

11.3.1.1. MEJORAMIENTO MEDIANTE LA HERRAMIENTA AVA PARA LA GESTIÓN DE ALIANZAS

➤ Proceso Recreación y cultura

I. Paso 1: Evaluación de actividades

- Valor agregado para el asociado: Se evalúa cada actividad del proceso según la matriz de correlación factor-factor de atributos de calidad, de forma que se pueda establecer el cumplimiento del atributo para otorgar la totalidad del puntaje determinado en dicha matriz, en caso de no ser así el puntaje se establecerá como cero. Para la definición del valor se toma un puntaje mínimo de 60% de forma que la actividad clasifique en la presente categoría (VAAs), éste valor se establece debido a la importancia que genera el cumplimiento de los requisitos para la toma de decisiones del asociado. La evaluación a las actividades de Recreación y Cultura se muestra a continuación:

Tabla 11**Análisis de valor agregado para el asociado con respecto a los atributos de calidad**

<i>Actividad</i>	<i>Atributos de Calidad</i>										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Realizar asesoría de Recreación y Cultura	16%	20%	0%	13%	4%	7%	0%	9%	13%	2%	84%
Recepcionar solicitud	16%	20%	9%	13%	0%	7%	0%	0%	0%	2%	67%
Realizar estudio de capacidad	0%	0%	0%	13%	0%	0%	7%	0%	0%	0%	20%
Entregar boletería	16%	20%	9%	13%	0%	7%	0%	0%	0%	0%	65%
Realizar novedades	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Los Autores

Como resultado de la evaluación, las actividades del proceso de Recreación y Cultura que agregan valor al asociado son: *Realizar asesoría de recreación y cultura* con un 84% de participación en el cumplimiento de los atributos de calidad, seguido por *Recepcionar solicitud* con un 67% y finalmente con un 65% *Entregar boletería*, actividades en las cuales el asociado participa e influyen en la percepción del mismo. Sin embargo, dos actividades no clasifican en esta categoría haciendo necesario un nuevo análisis de las actividades para identificar si generan valor a la Cooperativa o simplemente no le generan valor al proceso.

- Valor agregado para COOUNIBOSQUE: Para establecer cuales actividades que no clasificaron como valor agregado para el cliente, generan valor agregado para la Cooperativa, se evalúan las actividades restantes respecto a los requerimientos establecidos en VACO, se debe tener en cuenta que estas actividades clasifican con un valor mínimo de 50%, de no ser así se categorizaran como actividades que no generan valor.

Tabla 12**Análisis de valor agregado para la Cooperativa Vs los requerimientos de la misma**

	Requerimiento 1	Requerimiento 2	%
Realizar estudio de capacidad	1	1	100%
Realizar novedades	0	0	0%

Fuente: Los Autores

II. Paso 2: Clasificación actividades

En la tabla 13 se muestra la clasificación final de la totalidad de actividades del proceso en función de las variables especificadas dando como resultado:

Tabla 13
Clasificación de actividades del proceso Recreación y cultura

N°	VAA	VACO	E	T	V	A	ACTIVIDAD	TIEMPOS (En minutos)
1	X						Realizar asesoría de recreación y cultura	6,97
2	X						Recepcionar solicitud	1,64
3		X					Realizar estudio de capacidad	3,41
4	X						Entregar boletería	0,21
5						X	Realizar novedades	1,85
<i>Tiempos Totales</i>								14,08

Fuente: Los Autores

III. Paso 3: Cuantificación de variables

El índice de valor agregado permite establecer qué porción del tiempo utilizado para llevar a cabo el proceso se está consumiendo para realizar actividades que en verdad generan valor para la Cooperativa y su asociado, de esta forma establecer oportunidades de mejora dentro de los procesos disminuyendo el gasto innecesario de recursos e impactando positivamente en la calidad del servicio.

Es importante resaltar que según (Trischler, 2003), para que un proceso sea eficaz debe obtener un puntaje mayor o igual a 75%.

Tabla 14
Cuantificación de variables del proceso Recreación y cultura

	Composición de actividades	METODO ACTUAL		
		N°	Tiempo	%
VAA	Valor agregado para asociado	3	8,82	63%
VACO	Valor agregado para COOUNIBOSQUE	1	3,41	24%
E	Espera	0	0	0%
T	Transporte	0	0	0%
V	Verificación	0	0	0%
A	Archivo	1	1,85	13%
TT	Tiempo Total		14,08	100%
TVA	Tiempo Valor Agregado		12,23	
IVA	Índice de Valor Agregado		87%	

Fuente: Los Autores

Como se puede observar en la tabla 14 el IVA (Índice de valor agregado) es de 87% lo que significa que el proceso es eficaz, en primer lugar, porque en el tiempo de ciclo no se aprecian tiempos innecesarios y esperas para el asociado, y en segundo lugar porque las actividades establecidas en el proceso en su mayoría se encuentran destinadas al cumplimiento de los atributos de calidad, haciendo de éste un proceso generador de percepciones favorables sobre el servicio.

IV. Paso 4: Establecer oportunidades de mejora

A pesar que el proceso cumple con un porcentaje eficaz durante la evaluación AVA es importante resaltar que aún se pueden establecer mejoras, estas no se enfocan hacia el cliente, ya que se puede observar que el proceso contiene actividades cuyo objetivo es la satisfacción del asociado, pero sí se enfoca pensando en la favorabilidad de COOUNIBOSQUE y en la eficiencia de los recursos. Cabe resaltar que no se realizan de nuevo las tablas 12 y 13, debido a que no se modifican las actividades ya que el proceso es eficaz por sí solo de acuerdo a la medición realizada.

La mejora propuesta para este proceso consiste en:

Como se estableció en el diagnóstico la Coordinadora de crédito y cartera interviene en el 82,85% de los procesos misionales de la Cooperativa, esto se validó con la medición de carga laboral donde utiliza el 75.38% de su horario laboral para el cumplimiento del 57.14% de funciones a su cargo que se establecen como operativas haciendo evidente su sobre carga laboral ya mencionada anteriormente, sin embargo, cuenta con una Asistente de crédito y cartera que según el estudio está siendo subutilizada con funciones que no abarcan la totalidad de su tiempo laboral y la cual se encuentra en disposición de adquirir funciones adicionales.

En el proceso de Recreación y Cultura la Coordinadora de crédito y cartera interviene en el *estudio de capacidad* de adquisición del asociado, actividad que presenta un tiempo estándar de 3,41 minutos, que según la totalidad de demanda le consume a la

funcionaria 466 minutos al mes, tiempo que se podría emplear en actividades de mayor complejidad e importancia del cargo, es por ello que se propone que la actividad mencionada se lleve a cabo por la Asistente de crédito y cartera nivelando de esta forma la carga laboral de las funcionarias y aumentando la eficiencia de los recursos, así mismo disminuyendo costos de operación, ya que el nivel salarial de la Asistente es menor al de la encargada del área.

El proceso diagramado con las respectivas mejoras realizadas se encuentra en el anexo 17.

➤ Proceso Seguros RCM, Hogar, Vehículo y Vida.

I. Paso 1: Evaluación de actividades

Tabla 15
Análisis de valor agregado para el asociado con respecto a los atributos de calidad

<i>Actividad</i>	<i>Atributos de Calidad</i>										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Realizar asesoría de Seguro RCM, Hogar, Vehículo y Vida	16%	20%	0%	13%	4%	7%	0%	9%	13%	2%	84%
Solicitar cotización	16%	20%	9%	0%	0%	0%	7%	0%	0%	0%	52%
Verificar cotización	16%	20%	0%	13%	0%	0%	7%	0%	0%	0%	56%
Enviar al asociado	16%	0%	9%	13%	4%	7%	7%	9%	13%	2%	80%
Realizar estudio de crédito	0%	0%	0%	0%	4%	0%	7%	9%	13%	2%	35%
Escanear documentos	16%	20%	0%	0%	0%	0%	7%	0%	0%	0%	43%
Enviar documento a intermediario	16%	20%	0%	0%	0%	0%	7%	0%	0%	0%	43%
Verificar póliza	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%
Enviar al asociado	16%	20%	13%	13%	4%	7%	7%	9%	0%	2%	91%
Realizar novedades	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Los Autores

Realizando la evaluación de las actividades del proceso de Seguros RCM, Hogar, Vehículo y Vida se puede observar que tan solo el 30% de éstas generan valor para el asociado, acorde con las actividades en las que el asociado interviene durante un ciclo de desarrollo del proceso, por ende, al no conocer el estado del mismo ni interactuar en un 70% del tiempo de total, éste pierde valor. Estas actividades mencionadas son: *Realizar asesoría de RCM Hogar, Vehículo y Vida* con un 84% de participación en el cumplimiento de

requerimientos de calidad y *Envío de información al asociado* con un 80% y un 91% respectivamente como se muestra en las etapas del proceso.

- Valor agregado para COOUNIBOSQUE: Continuando con la valoración, es necesario establecer cuáles y cuantas actividades del 70% que no le generan valor para el cliente, si se lo generan a la Cooperativa según los requerimientos establecidos anteriormente, y posteriormente clasificar las que no le generan valor a ninguna de las partes para realizar las mejoras sobre las mismas.

Tabla 16

Análisis de valor agregado para la Cooperativa Vs los requerimientos de la misma

	Requerimiento 1	Requerimiento 2	%
Solicitar cotización	0	0	0%
Verificar cotización	0	0	0%
Realizar estudio de crédito	1	1	100%
Escanear documentos	0	0	0%
Enviar documento a intermediari	0	0	0%
Verificar póliza	0	0	0%
Realizar novedades	0	0	0%

Fuente: Los Autores

II. Paso 2: Clasificación actividades

Para la clasificación de las actividades del proceso en función de las variables de evaluación se realiza la siguiente tabla dando como resultado:

Cuadro 25

Clasificación de actividades del proceso Seguros RCM Hogar, Vehículo y Vida

Nº	VAA	VACO	E	T	V	A	ACTIVIDAD	TIEMPOS (En minutos)
1	X						Realizar asesoría de RCM Hogar, Vehículo y Vida	12,1
2			X				Solicitar cotización	180,58
3					X		Verificar cotización	0,62
4	X						Enviar al asociado	1,22
5		X					Realizar estudio de crédito	5,16
6			X				Escanear documentos	0,66
7			X				Enviar documento a intermediario	180,8
8					X		Verificar póliza	0,61
9	X						Enviar al asociado	1,36
10						X	Realizar novedades	4,11
<i>Tiempos totales</i>								387,22

Fuente: Los Autores

III. Paso 3: Cuantificación de variables

A continuación, se procede a establecer el IVA (índice de valor agregado) mediante el tiempo utilizado para llevar a cabo las actividades el proceso de seguro RCM Hogar, Vehículo y Vida que en verdad generan valor para la Cooperativa y a su asociado.

Tabla 17
Cuantificación de variables del proceso Seguros RCM, Hogar, Vehículo y Vida

	Composición de actividades	MÉTODO ACTUAL		
		Nº	Tiempo	%
VAA	Valor agregado para asociado	3	14,68	4%
VACO	Valor agregado para COOUNIBOSQUE	1	5,16	1%
E	Espera	3	362,04	93%
T	Transporte	0	0	0%
V	Verificación	2	1,23	0,32%
A	Archivo	1	4,11	1%
TT	Tiempo Total		387,22	100%
TVA	Tiempo Valor Agregado		19,84	
IVA	Índice de Valor Agregado		5%	

Fuente: Los Autores

Una vez terminado el análisis, la anterior tabla nos permite observar que el proceso tiene una eficacia de tan solo el 5% lo cual se debe a lo mencionado anteriormente, donde tan solo el 30% de las actividades están destinadas al cumplimiento de los atributos de calidad, y un 20% cumple con los requisitos para generarle valor a la empresa, dejando un 50% de actividades que no agregan valor al proceso, ocupando el 93% del tiempo total, es importante

resaltar que los tiempos determinantes para el porcentaje mencionado son aquellos correspondientes a las esperas generadas por el proveedor externo del servicio, ya que en las etapas del proceso *solicitar póliza y entrega de documentos*, presentan una espera de 3 horas, dicha espera se encuentra establecida por los proveedores, en éste caso GES y AMPRO y la Cooperativa no ejerce control sobre los mismos, generando un consumo extra de recursos en el proceso debido a tiempos adicionales de la funcionaria en espera de la información solicitada, es importante resaltar que según (Lareau, 2003) las esperas representan un despilfarro de recursos. Es por ello que se necesita establecer una mejora debido a que el porcentaje obtenido determina que el proceso es crítico a causa de su bajo nivel de eficacia, además del impacto que algunas actividades generan en la calidad y la eficiencia del mismo.

IV. Paso 4: Establecer oportunidades de mejora

Durante el análisis anterior se pudieron identificar factores críticos que están afectando el puntaje final y por ende a los niveles de calidad y eficiencia del servicio:

- Bajo nivel de valor agregado para el asociado, es decir un número disminuido de actividades que ayudan al cumplimiento de los atributos de calidad.
- Esperas extensas a causa del proveedor externo del servicio.
- No se informa al asociado la conclusión del servicio.
- No se hace control sobre los niveles de calidad del proveedor del servicio.

Para establecer el mejoramiento del presente proceso se realizan las siguientes actividades para dar una propuesta de solución a los factores críticos identificados:

1) Evaluación de proveedores

Siguiendo la metodología brindada por la norma ISO 9001:2015 numeral 8.4 donde establece que debe ejercerse control sobre los procesos, productos y servicios suministrados por los proveedores externos, haciendo parte del cumplimiento de las necesidades específicas de los clientes de la organización. Por lo cual se realiza una evaluación de los proveedores actuales del proceso Seguros RCM, Hogar, Vehículo y Vida, donde se establecen los criterios necesarios para generar satisfacción en el asociado y dar cumplimiento a las necesidades de la

Cooperativa donde su ponderación de importancia se establece acorde a las necesidades del cliente, estas variables son evaluadas frente a unos parámetros relevantes obtenidos mediante las experiencias vividas, dichos parámetros fueron establecidos en compañía de la Asesora de convenios, quien es la encargada de llevar a cabo el presente proceso. Esta herramienta generalmente se utiliza para la evaluación y selección de candidatos a proveedores en la etapa de planeación de compras, sin embargo, la Cooperativa ya ha seleccionado sus proveedores por lo cual se adaptó la herramienta a la necesidad específica de conocer el nivel de cumplimiento de los proveedores seleccionados y de esta forma dejar un precedente para futuras planeaciones de nuevas alianzas estratégicas.

A continuación, se presentan los parámetros y la evaluación realizada a los proveedores GES y AMPRO.

Cuadro 26
Crterios Vs parámetros de evaluación

CRITERIOS	Código	PARÁMETROS				
		1	Código	3	Código	5
Tiempo de entrega	C1.1	> 60 Minutos	C1.2	30 - 60 Minutos	C1.3	0 - 30 Minutos
Nivel de servicio	C2.1	Con el servicio prestado pocas veces aporta al cumplimiento de atributos	C2.2	Con el servicio prestado algunas veces aporta al cumplimiento de atributos	C2.3	Con el servicio prestado siempre aporta al cumplimiento de atributos
Facilidad de comunicación	C3.1	Pocas veces pueden atender solicitudes	C3.2	Algunas veces pueden atender solicitudes	C3.3	Siempre pueden atender solicitudes
Retorno a la Cooperativa	C4.1	No otorga beneficio económico por la prestación de servicio a la Cooperativa	C4.2	Otorga algún beneficio económico por la prestación de servicio a la Cooperativa	C4.3	Alto beneficio económico por la prestación de servicio a la Cooperativa
Organización pagos y cuentas	C5.1	Comete errores con frecuencia en la liquidación de servicios	C5.2	Ha cometido errores en la liquidación de servicios	C5.3	No comete errores en la liquidación de servicios

Fuente: Los Autores

Tabla 18
Matriz de evaluación de proveedores

Ponderación	Criterios de evaluación	Parámetros			GES		AMPRO	
		1	3	5	PR	PT	PR	PT
0,4	Tiempo de entrega	C1.1	C1.2	C1.3	1	0,4	1	0,4
0,25	Nivel de servicio	C2.1	C2.2	C2.3	3	0,75	5	1,25
0,15	Facilidad de Comunicación	C3.1	C3.2	C3.3	3	0,45	5	0,75
0,1	Retorno a la Cooperativa	C4.1	C4.2	C4.3	1	0,1	3	0,3
0,1	Organización pagos y cuentas	C5.1	C5.2	C5.3	3	0,3	3	0,3
<i>Calificación</i>					40%		60%	

Fuente: Los Autores, basado en diplomado ISO 9001:2015 ICONTEC

Cuadro 27
Escala de calificación matriz evaluación de proveedores

Tipo A	El proveedor cumple satisfactoriamente con las características del servicio necesarias	$\geq 85\%$
Tipo B	El proveedor cumple con las características del servicio necesarias	70% - 84%
Tipo C	Es necesario replantear acuerdos establecidos con el proveedor	$< 70\%$

Fuente: Los Autores, basado en Diplomado ISO 9001:2015 ICONTEC

Como resultado de la evaluación realizada a los proveedores del proceso Seguros RCM, Hogar, Vehículo y Vida se concluye:

- Ninguno de los proveedores cumple con las necesidades instauradas por COOUNIBOSQUE y su asociado, por lo que se hace necesario generar acuerdos que permitan acercarlos a una calificación satisfactoria, con el fin de dar cumplimiento a los lineamientos establecidos en la política de calidad aprobada por la Cooperativa y que según la Norma ISO 9001:2015 numeral 5.2.2 debe ser comunicada a todas aquellas partes que influyen en el cumplimiento de requisitos indispensables para obtener la salida deseada, la satisfacción del cliente.
- El proveedor AMPRO obtuvo una calificación de 60% siendo la más alta de las dos entidades evaluadas, lo cual facilita la implementación de estrategias que permitan realizar un mejoramiento en el cumplimiento de las características del servicio obtenido por parte de la misma y de esta forma acercarla a una calificación deseada.

1.1) Mejoramiento de evaluación de proveedores

Con el propósito de disminuir la espera del asociado y de igual manera procurar por la eficiencia de los recursos mediante la reducción de despilfarro identificado en el análisis AVA en el proceso Seguros RCM, Hogar, Vehículo y Vida, se comunicó al proveedor AMPRO mediante una reunión telefónica la necesidad de la disminución de los tiempos de *cotización de póliza y entrega de la misma* y en la cual se acordó un tiempo promedio de entrega de 5 Minutos y 10 Minutos respectivamente (ver anexo 18). Para llegar a este acuerdo se realizó una investigación de los tiempos que maneja COOMEVA, entidad que también pertenece al sector solidario y la

cual brinda este servicio de manera autónoma permitiéndole reducir los tiempos de producción al mínimo, no presentar dependencia a un proveedor del servicio y establecer variedad de servicio acorde con las necesidades del cliente donde sus tiempos para las actividades mencionadas fueron de 4 minutos y 8 minutos aproximadamente, dicho acuerdo de cumplimiento permitió tener como resultado una mejora significativa de 32% por encima de la evaluación anterior como se muestra a continuación para el proveedor AMPRO, cabe resaltar que se realizó la misma solicitud al proveedor GES con el propósito de evitar dependencia al proveedor y saturar la capacidad del proveedor seleccionado, obteniendo una respuesta desfavorable a la solicitud como puede evidenciarse en la carta respuesta (ver anexo 18), es por ello que la evaluación al proveedor en mención no varía:

Tabla 19
Matriz de evaluación de proveedores con aplicación de la mejora

Ponderación	Criterios de evaluación	Parámetros			GES		AMPRO	
		1	3	5	PR	PT	PR	PT
0,4	Tiempo de entrega	C1.1	C1.2	C1.3	1	0,4	5	2
0,25	Nivel de servicio	C2.1	C2.2	C2.3	3	0,75	5	1,25
0,15	Facilidad de Comunicación	C3.1	C3.2	C3.3	3	0,45	5	0,75
0,1	Retorno a la Cooperativa	C4.1	C4.2	C4.3	1	0,1	3	0,3
0,1	Organización pagos y cuentas	C5.1	C5.2	C5.3	3	0,3	3	0,3
<i>Calificación</i>					40%		92%	

Fuente: Los Autores, basado en diplomado ISO 9001:2015 ICONTEC

2) Modificación del proceso

Teniendo en cuenta que el proceso tiene limitadas actividades que generan valor agregado para el asociado, es decir aquellas que apoyan el cumplimiento de los atributos de calidad y que el proceso no está generando una salida conforme a lo establecido por dichos atributos en especial la dimensión Sensibilidad, se establece como mejoramiento la inclusión de nuevas actividades dentro del proceso que permitan al asociado conocer la finalización del servicio, así como otorgarle beneficios con los que hoy no cuenta tales como la aclaración de dudas y evaluar el servicio recibido, de esta forma generar mayor participación del mismo dentro del proceso.

Las actividades a incluir son:

- *Enviar al asociado confirmación de entrega del servicio y medición de satisfacción:* Consiste en enviar un correo con una plantilla de confirmación estándar por parte de la Asesora de Convenios, donde se cerciorará que el asociado reciba el seguro sin ningún inconveniente o duda del mismo junto con la encuesta de satisfacción del servicio. La estimación de tiempo para la presente mejora se hace mediante una prueba con responsable del proceso. (Ver anexo 19)
- *Realizar asesoría de explicación:* En caso de existir algún inconveniente o duda acerca del servicio recibido, la Asesora de Convenios, otorgará una asesoría aclaratoria que permite al asociado asegurarse que el servicio recibido es acorde a su solicitud. Para el tiempo de esta actividad se tomó como referencia el tiempo de asesoría del mismo proceso estandarizado de la misma forma establecida en el ítem anterior.

De acuerdo a lo establecido en las mejoras 1) y 2) a continuación se presenta el análisis de valor agregado con el nuevo proceso Seguros RCM, Hogar, Vehículo y Vida:

Con base en lo anterior se presenta la clasificación de actividades del proceso mejorado, dichas mejoras se pueden observar en el numeral 10 y 11 del cuadro 30 y en los tiempos de demora de los proveedores:

Cuadro 28

Clasificación de actividades del proceso Seguro RCM, Hogar, Vehículo y Vida mejorado

Nº	VAAAs	VACO	E	T	V	A	ACTIVIDAD	TIEMPOS (En minutos)
1	X						Realizar asesoría de RCM HOGAR VEHÍCULO	12,1
2			X				Solicitar cotización	5,58
3						X	Verificar cotización	0,62
4	X						Enviar al asociado	1,22
5		X					Realizar estudio de crédito	5,16
6			X				Escanear documentos	0,66
7			X				Enviar documento a intermediario	10,8
8						X	Verificar póliza	0,61
9	X						Enviar al asociado confirmación y medición	0,37
10	X						Realizar asesoría de explicación	12,1
11						X	Realizar novedades del mes	4,11
<i>Tiempos totales</i>								53,33

Fuente: Los Autores

Ahora se establece el IVA (índice de valor agregado) sobre las mejoras realizadas, donde se ve modificada la importancia de las actividades pertenecientes a la clasificación VAAAs dentro del proceso aumentando en un 44% con respecto a la cuantificación inicial.

Tabla 20
Cuantificación de variables del proceso Seguros RCM, Hogar, Vehículo y Vida mejorado

	Composición de actividades	MÉTODO MEJORADO		
		Nº	Tiempo	%
VAA s	Valor agregado para asociado	4	25,79	48%
VACO	Valor agregado para COOUNIBOSQUE	1	5,16	10%
E	Espera	3	17,04	32%
T	Transporte	0	0	0%
V	Verificación	2	1,23	2%
A	Archivo	1	4,11	8%
TT	Tiempo Total		53,33	100%
TVA	Tiempo Valor Agregado		30,95	
IVA	Índice de Valor Agregado		58%	

Fuente: Los Autores

Puede apreciarse que la realización de las mejoras explicadas anteriormente aumenta en un 53% la eficacia del proceso, pero ésta medida no cumple con el porcentaje mínimo necesario para establecer que el proceso se está llevando a cabo de manera eficaz, la causa del puntaje obtenido se debe a la importancia de las actividades realizadas por el proveedor frente al proceso gestionado por la Cooperativa y las cuales se expresan como esperas en el mismo. Dicha importancia se ve reflejada en la tabla 20 con un 32%, porcentaje que genera que el proceso dependa significativamente de los tiempos que manejan los proveedores para la realización de las actividades, impidiendo que las mejoras que se realizaron impacten en una proporción deseada. Sin embargo dichas mejoras se están viendo reflejadas en el aumento del valor agregado para el asociado de igual manera se está evidenciando en la reducción del tiempo de entrega en 86,22%, es decir se están creando actividades que están cumpliendo con los atributos de calidad exigidos por el mismo y se está influenciando favorablemente la percepción general del proceso, justificando de esta forma el alza en costos que estas actividades representan para la Cooperativa, debido a la necesidad de ofrecer un mejor servicio y a la eficiencia de los recursos obtenido mediante la disminución de despilfarros en el proceso (Vega, 2016). Como recomendación final de mejora se propone a la Cooperativa evaluar la incursión en la línea de negocio de la prestación del servicio de manera autónoma, estableciendo el costo-beneficio de la misma. El proceso diagramado con las respectivas mejoras realizadas se encuentra en el anexo 17.

➤ Proceso Servicios Exequiales.

I. Paso 1: Evaluación de actividades

- Valor agregado para el asociado (VAAs).

Tabla 21

Análisis de valor agregado para el asociado con respecto a los atributos de calidad

<i>Actividad</i>	<i>Atributos de Calidad</i>										Total
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	
Realizar Asesoría servicios exequiales	16%	20%	0%	13%	4%	7%	0%	9%	13%	2%	84%
Realizar estudio de capacidad	0%	0%	0%	13%	0%	0%	7%	0%	0%	0%	20%
Enviar solicitud de ingreso	16%	20%	0%	0%	0%	0%	7%	0%	0%	0%	43%
Realizar novedades	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Los Autores

En la evaluación de las actividades del presente proceso se puede concluir que tan solo 1 de estas es generadora de valor para el asociado con un 84% de peso sobre los atributos de calidad, las actividades restantes no alcanzan el porcentaje mínimo para apoyar el cumplimiento de estos atributos, la actividad seleccionada como valor agregado es *Realizar asesoría*, factor reincidente en los procesos ya analizados.

- Valor agregado para COOUNIBOSQUE (VACO)

Como se ha venido realizando el proceso de evaluación de Valor Agregado (AVA) el siguiente paso es determinar cuáles de las actividades están agregando valor a la Cooperativa, donde se analiza su cumplimiento de requerimientos establecidos como necesarios para la entidad. A continuación, desarrolla para el presente proceso, dando como resultado:

Tabla 22

Análisis de valor agregado para la Cooperativa Vs los requerimientos de la misma

	Requerimiento 1	Requerimiento 2	%
Realizar estudio de capacidad	1	1	100%
Enviar solicitud de ingreso	0	0	0%
Realizar novedades	0	0	0%

Fuente: Los Autores

Una vez realizado el análisis puede evidenciarse la repetitividad que tiene la actividad *Realizar estudio de capacidad* como valor agregado para COOUNIBOSQUE convirtiéndola en un momento de verdad dentro de los procesos de servicios de Gestión de alianzas.

II. Paso 2: Clasificación actividades

Clasificando las actividades del proceso en función de las variables de evaluación se realiza el siguiente cuadro dando como resultado:

Cuadro 29

Clasificación de actividades del proceso Servicio Exequiales

Nº	VAs	VACO	E	V	T	A	ACTIVIDAD	TIEMPOS (En minutos)
1	X						Realizar Asesoría servicios exequiales	7,62
2		X					Realizar estudio de capacidad	3,42
3			X				Enviar solicitud de ingreso	482,29
4						X	Realizar novedades	4,5
<i>Tiempos Totales</i>								497,83

Fuente: Los Autores

III. Paso 3: Cuantificación de variables

Para identificar el IVA (índice de valor agregado) se mide el tiempo utilizado para llevar a cabo las actividades el proceso de Servicios Exequiales que en verdad generan valor para la Cooperativa y a su asociado.

Tabla 23

Cuantificación de variables del proceso Servicios Exequiales

	Composición de actividades	METODO ACTUAL		
		Nº	Tiempo	%
VAs	Valor agregado para asociado	1	7,62	2%
VACO	Valor agregado para COOUNIBOSQUE	1	3,42	1%
E	Espera	1	482,29	97%
T	Transporte	0	0	0%
V	Verificación	0	0	0%
A	Archivo	1	4,5	1%
TT	Tiempo Total		497,83	
TVA	Tiempo Valor Agregado		11,04	
IVA	Índice de Valor Agregado		2%	

Fuente: Los Autores

Después de realizar la evaluación de las actividades del presente proceso y su análisis, al observar que el porcentaje de eficacia del proceso es crítico se llegó a las siguientes conclusiones:

- Como se mencionó en el análisis de Seguro RCM, Hogar, Vehículo y Vida, los Servicios Exequiales presentan total dependencia de un proveedor para poder prestar el servicio, debido a que la actividad realizada por el mismo tiene una importancia en el desarrollo del servicio del 97%, por lo cual al realizar mejoras en las actividades llevadas a cabo por la Cooperativa no va a alterar la importancia del proveedor externo sobre el proceso.
- El proveedor único con el que cuenta la Cooperativa para el presente servicio es Olivos, dejándola en desventaja según (50Minutos.es, 2016), debido al poder de negociación del proveedor donde es Olivos el que establece las condiciones para el desarrollo del proceso, ejemplo de ello es que no genera a COOUNIBOSQUE un retorno económico sobre la afiliación de los asociados, también limita el nivel de servicio a sus condiciones, es por ello que a pesar de establecer actividades de valor agregado no modificará el nivel de eficacia significativamente, sus tiempos preestablecidos no permiten una negociación con el mismo para aumentar el puntaje de eficacia del proceso Servicios Exequiales. El poder que ejerce tampoco le permite a la Cooperativa generar estrategias de atracción de mercado para aumentar la base social y tiene total manejo de los precios impidiendo el ofrecimiento de mejores descuentos para el asociado.

IV. Paso 4: Establecer oportunidades de mejora

Según el objetivo de la técnica de evaluación de valor añadido en el presente proyecto, el cual se establece cómo direccionar los procesos misionales de la Cooperativa hacia el cumplimiento de los atributos de calidad exigidos por el asociado, se propone el ingreso de actividades determinantes para el apoyo de dicho cumplimiento:

- *Enviar al asociado confirmación del servicio y medición de satisfacción:* En esta actividad se efectuará mediante un correo electrónico estándar en donde se comunica al asociado acerca de la finalización del servicio, además de adjuntar la evaluación para que este mida el grado de cumplimiento de sus requerimientos. La estimación de

tiempo para la presente mejora se hace a partir de una toma de tiempos con la encargada de la actividad. (Ver anexo 6)

Dando continuidad a la metodología utilizada, se establece la clasificación de actividades según la mejora establecida y la cuantificación de variables mejorada:

Cuadro 30

Clasificación de actividades del proceso Servicio Exequiales Mejorado

N°	VAA	VACO	E	V	T	A	ACTIVIDAD	TIEMPOS (En minutos)
1	X						Realizar Asesoría servicios exequiales	7,62
2		X					Realizar estudio de capacidad	3,42
3			X				Enviar solicitud de ingreso	482,29
4	X						Enviar al asociado confirmación y medición	0,37
5						X	Realizar novedades	4,5
<i>Tiempos Totales</i>								498,2

Fuente: Los Autores

Tabla 24

Cuantificación de variables del proceso Servicios Exequiales Mejorado

	Composición de actividades	METODO MEJORADO		
		N°	Tiempo	%
VAA	Valor agregado para asociado	2	7,99	2%
VACO	Valor agregado para COOUNIBOSQUE	1	3,42	1%
E	Espera	1	482,29	97%
T	Transporte	0	0	0%
V	Verificación	0	0	0%
A	Archivo	1	4,5	1%
TT	Tiempo Total		498,2	
TVA	Tiempo Valor Agregado		11,41	
IVA	Índice de Valor Agregado		3%	

Fuente: Los Autores

Como se indicó anteriormente, a pesar de establecer mejoras en el proceso su porcentaje de eficacia subió tan solo en 1 punto porcentual, corroborando el análisis realizado anteriormente, a pesar de estar cumpliendo en mayor proporción el enfoque al cliente que se pretende instaurar en la cultura organizacional mediante la satisfacción de los atributos de calidad y los lineamientos

establecidos en el mejoramiento estratégico, la eficacia de este proceso depende del proveedor y sus características. Para observar el diagrama del proceso mejorado ver anexo 16.

11.3.1.2.MEJORAMIENTO MEDIANTE LA HERRAMIENTA AVA PARA LOS PROCESOS DE CRÉDITO

➤ Proceso Crédito Transitorio

I. Paso 1: Evaluación de actividades

- Valor agregado para el asociado (VAAs)

Tabla 25

Análisis de valor agregado para el asociado con respecto a los atributos de calidad

<i>Actividad</i>	<i>Atributos de Calidad</i>										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Realizar asesoría crédito transitorio	16%	20%	0%	13%	4%	7%	7%	9%	13%	2%	91%
Revisión estado de cuenta y estudio de crédito	0%	0%	0%	0%	4%	0%	7%	9%	13%	2%	35%
Informar monto a prestar	0%	20%	9%	13%	4%	7%	7%	0%	13%	2%	75%
Dar autorización	16%	20%	9%	13%	4%	0%	0%	0%	0%	2%	64%
Realizar comprobante de egresos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	7%	0%	0%	0%	7%
Ingresar transferencia al sistema	0%	0%	0%	0%	0%	0%	7%	0%	0%	0%	7%
Revisar transferencia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	7%	9%	0%	0%	16%
Realizar primera firma	0%	0%	0%	0%	0%	0%	7%	0%	0%	0%	7%
Realizar segunda firma	0%	0%	0%	0%	0%	0%	7%	0%	0%	0%	7%
Archivar documentación	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Los Autores

Al evaluar las actividades del proceso de Crédito Transitorio se puede observar que el 70% de las actividades no apoyan al cumplimiento de atributos de calidad por lo cual no le generan valor al asociado, causado por el desarrollo del proceso, que, si bien para el asociado representa una espera y no participa en dicho desarrollo, para la Cooperativa la continuación del flujo sigue sin integrar de nuevo al asociado, aun siendo éste quien solicita el servicio.

Por otro lado se presentan 3 actividades en el proceso que están agregando valor al asociado mediante el apoyo al cumplimiento de requisitos: primero se ratifica la importancia de la *Asesoría* en los procesos llevados a cabo por la Cooperativa cada una con su enfoque

especializado en el servicio escogido por el asociado, seguido por *Informar el Monto a Prestar* esta actividad asegura que el asociado conozca el servicio que va a recibir las condiciones de obtención y los tiempos que debe esperar para que finalice, por último *dar autorización* permite cerrar la solicitud y continuar con el proceso para llegar a término.

Es importante resaltar que para que estas actividades cumplan su función de generar valor, se deben llevar a cabo siguiendo las necesidades particulares del cliente, de esta forma asegurar la percepción favorable sobre la misma.

- Valor agregado para COOUNIBOSQUE (VACO)

Como se estableció en el análisis anterior dentro del proceso se encuentra un 70% de actividades que no están generando valor para el asociado es por ello que dichas actividades se evalúan respecto a los requerimientos de la Cooperativa para establecer la importancia de las mismas. Dando como resultado:

Tabla 26
Análisis de valor agregado para la Cooperativa Vs los requerimientos de la misma

	Requerimiento 1	Requerimiento 2	%
Revisión estado de cuenta y estudio de crédito	1	1	100%
Realizar comprobante de egresos	1	1	100%
Ingresar transferencia al sistema	0	1	50%
Revisar transferencia	0	0	0%
Realizar primera firma	1	0	50%
Realizar segunda firma	1	0	50%
Archivar documentación	0	0	0%

Fuente: Los Autores

Las dos actividades que más le generan valor a la Cooperativa son *Revisión Estado de Cuenta y Estudio de Crédito*, y *Realizar Comprobante de Egresos* las cuales ayudan a COOUNIBOSQUE a dar cumplimiento a los requerimientos de evaluación, seguidas por *Realizar Primera Firma* y *Realizar Segunda Firma* las cuales aportan a dar cumplimiento a uno de los dos requerimientos anteriormente descritos, convirtiéndose en actividades que aportan a satisfacer el cumplimiento del proceso.

II. Paso 2: Clasificación actividades

En el siguiente cuadro se representan todas las actividades anteriormente evaluadas para realizar su clasificación y posterior análisis en función de dicha clasificación establecida:

Cuadro 31
Clasificación de actividades del proceso Crédito Transitorio

Nº	VAAAs	VACO	E	T	V	A	ACTIVIDAD	TIEMPOS (En minutos)
1	X						Realizar asesoría crédito transitorio	3,62
2		X					Revisión estado de cuenta y estudio de crédito	3,9
3	X						Informar monto a prestar	0,3
4	X						Dar autorización	0,19
5		X					Realizar comprobante de egresos	2,95
6		X					Ingresar transferencia al sistema	2,42
7					X		Revisar transferencia	0,4
8		X					Realizar primera firma	1,53
9				X			Transporte documentos	12,54
10		X					Realizar segunda firma	3,66
11						X	Archivar documentación	2,58
<i>Tiempos totales</i>								34,09

Fuente: Los Autores

Se incluye en el listado el transporte efectuado para la movilidad de documentos a la Universidad El Bosque donde se encuentran laborando los miembros del consejo de administración encargados de llevar a cabo la actividad *Realizar segunda firma*, dicho transporte no genera valor pero está afectando el tiempo de ciclo del proceso de forma independiente a las demás actividades participantes en el mismo generando un gasto de recurso adicional en el proceso, tanto por la persona encargada de llevar como en la afectación al tiempo. Es importante resaltar que la movilidad de documentos depende de la disponibilidad del consejo y de la Gerencia, tiempos de espera no estandarizados debido a su variabilidad y dependencia a variables externas, es por ello que el tiempo de entrega del servicio puede verse afectado, generando una espera adicional para el asociado.

III. Paso 3: Cuantificación de variables

Para continuar con el análisis se realiza la cuantificación de las variables de forma que se pueda identificar el IVA (índice de valor agregado) el cual se obtiene mediante el tiempo utilizado para llevar a cabo las actividades del proceso Crédito Transitorio que generan valor para

la Cooperativa y su asociado en función de aquellas que por el contrario están generando retrasos en el flujo.

Tabla 27
Cuantificación de variables del proceso Crédito Transitorio

	Composición de actividades	MÉTODO ACTUAL		
		Nº	Tiempo	%
VAA	Valor agregado para asociado	3	4,11	12%
VACO	Valor agregado para COOUNIBOSQUE	5	14,46	42%
E	Espera	0	0	0%
T	Transporte	1	12,54	37%
V	Verificación	1	0,4	1%
A	Archivo	1	2,58	8%
TT	Tiempo Total		34,09	100%
TVA	Tiempo Valor Agregado		18,57	
IVA	Índice de Valor Agregado		54%	

Fuente: Los Autores

Según la tabla 27 el proceso Crédito Transitorio en un 54% contiene actividades que están generando valor tanto al asociado como a la Cooperativa, sin embargo, se hace evidente que el 37% de importancia que tiene el transporte en el desarrollo del proceso afecta negativamente la eficacia del mismo en proporción al tiempo de operación, y según el enfoque de la presente propuesta afectando el direccionamiento de los procesos al cumplimiento de los atributos de calidad y la reducción del derroche, procurando por la eficiencia operativa.

IV. Paso 4: Establecer oportunidades de mejora

Según el análisis realizado se establecen como factores críticos del proceso:

- Tiempo muerto en el flujo del proceso evidenciado en el transporte requerido por el proceso.
- No hay culminación de servicio, el asociado no conoce cuando ha sido efectuada su transferencia por parte de la Cooperativa.
- Las actividades que generan valor para COOUNIBOSQUE, se encuentran en mayor proporción con respecto a las actividades de valor agregado para el asociado, por lo que la

percepción de calidad del mismo va a estar ligada al tiempo de entrega y no en el front office del servicio.

Para dar solución a los factores críticos identificados en el presente análisis de valor se proponen las siguientes mejoras al proceso:

1) Cambiar transporte por actividad

Se propone eliminar el *transporte de documentos* cuyo tiempo muerto está afectando el flujo del proceso y no agrega valor, en reemplazo introducir una actividad que apoyada de las herramientas tecnológicas con las que hoy cuenta COOUNIBOSQUE permitirá hacer llegar los documentos necesarios para la segunda firma a los representantes del consejo encargados de la ejecución en un tiempo menor haciendo eficaz y eficiente, la actividad en mención se llama *Escanear y enviar documento para segunda firma*, ésta actividad es viable debido a que la documentación requerida es por motivos de revisión y la transferencia ya ha sido revisada por la Gerencia y la asistente de Tesorería, es por ello que el consejo por medio de los documentos recibidos podrá validar la información, de esta forma realizar la segunda firma para el desembolso, en caso de algún inconveniente presentado podrá *solicitar los documentos en físico* para dar solución.

2) Se crea procedimiento *Realizar segunda firma*:

Por medio del siguiente procedimiento se asegura la claridad de los manejos de aportes por parte de la Cooperativa, además queda establecido mediante información documentada la aprobación y realización de la transacción inmediatamente realizada la misma, de forma que la asistente de Tesorería pueda proceder a informar al asociado acerca de la transferencia realizada del crédito solicitado. Los tiempos establecidos en el procedimiento a excepción de *Ingresar al sistema y realizar la segunda firma*, fueron estimados por el grupo investigador en caso de ser aceptada la propuesta deberán validarse en condiciones normales de los encargados del procedimiento.

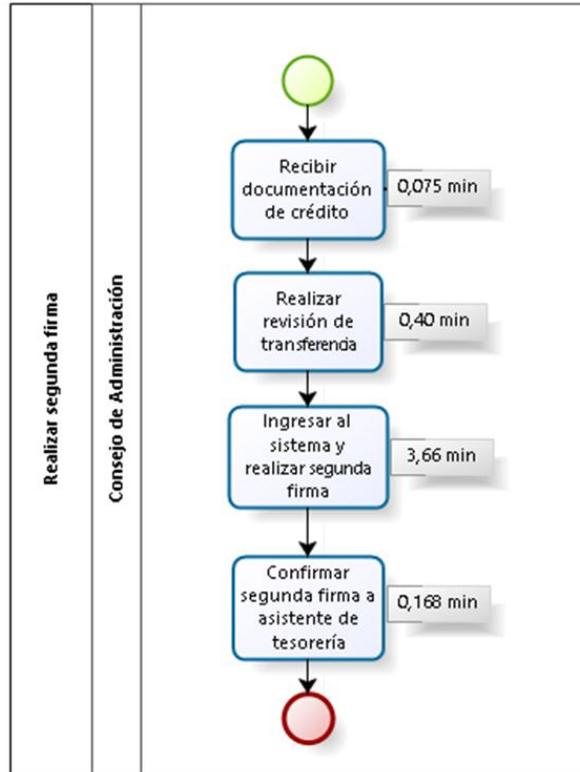


Figura 44: Procedimiento Realizar segunda firma; Fuente: Los Autores

- 3) Se propone la creación de la actividad *enviar al asociado confirmación de transferencia y medición*: Por medio de dicha actividad se dará fin al proceso cumpliendo con los atributos de calidad, otorgando al asociado información sobre el cumplimiento del servicio solicitado por medio de un correo estándar el cual también permitirá realizar la medición del servicio que ha sido entregado. Esta actividad será llevada a cabo por la asistente de tesorería, el tiempo de duración se tomó mediante simulación con la funcionaria involucrada (Ver anexo 6).

A continuación, se establece la clasificación y cuantificación de variables de acuerdo a las mejoras propuestas para el presente proceso:

Cuadro 32**Clasificación de actividades del proceso Crédito Transitorio Mejorado**

Nº	VAA	VACO	E	T	V	A	ACTIVIDAD	TIEMPOS (En minutos)
1	X						Realizar asesoría crédito transitorio	3,62
2		X					Revisión estado de cuenta y estudio de crédito	3,9
3	X						Informar monto a prestar	0,3
4	X						Dar autorización	0,19
5		X					Realizar comprobante de egresos	2,95
6		X					Ingresar transferencia al sistema	2,42
7					X		Revisar transferencia	0,4
8		X					Realizar primera firma	1,53
9		X					Escanear y enviar documento para segunda firma	0,66
10		X					Realizar segunda firma	4,303
11	X						Enviar al asociado confirmación transferencia y medición	0,803
12						X	Archivar documentación	2,58
<i>Tiempos totales</i>								23,656

Fuente: Los Autores

Tabla 28**Cuantificación de variables del proceso Crédito Transitorio Mejorado**

	Composición de actividades	MÉTODO MEJORADO		
		Nº	Tiempo	%
VAA	Valor agregado para asociado	4	4,913	21%
VACO	Valor agregado para COOUNIBOSQUE	6	15,763	67%
E	Espera	0	0,00	0%
T	Transporte	0	0,00	0%
V	Verificación	1	0,4	2%
A	Archivo	1	2,58	11%
TT	Tiempo Total		23,656	100%
TVA	Tiempo Valor Agregado		20,676	
IVA	Índice de Valor Agregado		88%	

Fuente: Los Autores

Como se puede observar en comparación con la clasificación y cuantificación anterior el proceso Crédito Transitorio mejora de manera considerable debido a los siguientes aspectos:

- El tiempo de ciclo del proceso se reduce en 30.60% haciendo que los recursos empleados para el proceso se reduzcan considerablemente en relación a sus actividades.
- Al incorporar nuevas actividades que generan valor para el asociado, la importancia de dicha clasificación sobre el proceso tiene un impacto positivo del 9%, aumentando las oportunidades de generar percepción de cumplimiento de atributos en el asociado.
- Al obtener la medición sobre el servicio se establece un flujo constante de información que le permite a la Cooperativa visualizar oportunidades de mejora, generar acciones preventivas o correctivas según sea el caso.
- La eficacia del proceso al realizar las mejoras se ubicó en el 88%, estableciéndose 34% por encima de la eficacia del proceso actual llevado a cabo por COOUNIBOSQUE.

El diagrama del proceso mejorado se puede observar en el anexo 17.

➤ Proceso Cupo Adicional GES

I. Paso 1: Evaluación de actividades

- Valor agregado para el asociado (VAAs)

Tabla 29

Análisis de valor agregado para el asociado con respecto a los atributos de calidad

<i>Actividad</i>	<i>Atributos de Calidad</i>										Total
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	
Realizar asesoría de cupo adicional	16%	20%	0%	13%	4%	7%	7%	9%	13%	2%	91%
Revisar estado de cuenta	0%	0%	0%	0%	4%	0%	7%	9%	13%	2%	35%
Realizar estudio de capacidad	0%	0%	0%	13%	0%	0%	7%	0%	0%	0%	20%
Realizar informe final del día	0%	0%	0%	13%	4%	0%	7%	9%	0%	0%	33%
Revisar solicitud	16%	20%	9%	0%	0%	0%	0%	9%	0%	0%	54%
Realizar aumento en el sistema	16%	20%	9%	13%	0%	0%	7%	0%	0%	2%	67%
Informar al asociado	16%	20%	9%	13%	4%	7%	7%	9%	0%	2%	87%

Fuente: Los Autores

Realizando la evaluación de las actividades del proceso de Cupo Adicional GES puede concluirse que el 42,8% de las actividades de dicho proceso agregan valor para los asociados apoyando al cumplimiento de atributos de calidad, como se ha establecido en los procesos anteriores estas actividades tienen directa relación en el desarrollo de las mismas por parte del

asociado, establecer y confirmar su solicitud y en las cuales este puede focalizar su percepción del servicio, es decir, puede calificar el servicio mediante la satisfacción de sus necesidades.

- Valor agregado para COOUNIBOSQUE (VACO)

Tabla 30

Análisis de valor agregado para la Cooperativa Vs los requerimientos de la misma

	Requerimiento 1	Requerimiento 2	%
Revisar estado de cuenta	1	1	100%
Realizar estudio de capacidad	1	1	100%
Realizar informe final del día	0	1	50%
Revisar solicitud	0	0	0%

Fuente: Los Autores

Las actividades *Revisar estado de cuenta*, *realizar estudio de capacidad* y *realizar informe final del día* agregan valor al proceso gracias a que contribuyen a las necesidades de la Cooperativa generando información relevante sobre el manejo de recursos, asignación de los mismos y ayudando al flujo correcto del proceso.

II. Paso 2: Clasificación actividades

Por medio del cuadro 33 se clasifican todas las actividades anteriormente evaluadas y se disponen los tiempos necesarios para cada una de ellas, cabe resaltar que en la actividad *revisar solicitud* se agrega el tiempo de espera máximo de 8 horas donde según el levantamiento de procesos realizado en el diagnóstico se lleva a cabo por parte de la Gerencia.

Cuadro 33

Clasificación de actividades del proceso Cupo Adicional GES

Nº	VAAAs	VACO	E	T	V	A	ACTIVIDAD	TIEMPOS (En minutos)
1	X						Realizar asesoría de cupo adicional	4,51
2		X					Revisar estado de cuenta	0,93
3		X					Realizar estudio de capacidad	3,43
4		X					Realizar informe final del día	0,22
5			X				Revisar solicitud	480,24
6	X						Realizar aumento en el sistema	1,79
7	X						Informar al asociado	1,11
<i>Tiempos totales</i>								492,23

Fuente: Los Autores

III. Paso 3: Cuantificación de variables

Una vez realizada la clasificación de actividades se procede a establecer la importancia de las variables identificadas sobre el proceso Cupo adicional GES cuya cuantificación se muestra a continuación:

Tabla 31
Cuantificación de variables del proceso Cupo Adicional GES

	Composición de actividades	MÉTODO ACTUAL		
		Nº	Tiempo	%
VAAs	Valor agregado para asociado	3	7,41	2%
VACO	Valor agregado para COOUNIBOSQUE	3	4,58	1%
E	Espera	1	480,24	98%
T	Transporte	0	0	0%
V	Verificación	0	0	0%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Tiempo Total		492,23	100%
TVA	Tiempo Valor Agregado		11,99	
IVA	Índice de Valor Agregado		2%	

Fuente: Los Autores

Como se ha identificado en los procesos anteriormente evaluados las esperas, al abarcar mayor parte del tiempo del proceso provocan que la eficacia del proceso disminuya considerablemente, en este caso, esta espera con una importancia del 98% se debe al método empleado para llevar a cabo el presente proceso por parte de la Cooperativa, siendo éste el factor identificado por el grupo investigador como fuente de la ineficacia y el bajo puntaje del 2%.

IV. Paso 4: Establecer oportunidades de mejora

De acuerdo al análisis del proceso realizado se establece como factor crítico del presente proceso: *Método de operación*, cuya utilización está generando esperas innecesarias para el asociado, además al ser un proceso que no depende de un proveedor y no presenta variaciones múltiples de decisión se puede clasificar como un proceso de entrega inmediata tal como lo es el proceso Recreación y Cultura y cuya ineficacia no se encuentra justificada.

Para dar solución se propone una mejora en el método de trabajo que se describe a continuación:

- Eliminar la actividad *Realizar informe final del día*:

Se elimina la actividad debido a que está directamente relacionada con el método de trabajo donde se recopila la información para ser utilizada al final del día por la Gerencia para llevar a cabo la actividad principal del proceso y por la cual fue iniciado el mismo. Se propone un reemplazo para la actividad eliminada: *Enviar solicitud a Gerencia*, esta actividad implica el envío de la solicitud inmediatamente culmina el estudio de capacidad con el fin de dar respuesta a la necesidad del asociado en un tiempo mínimo de espera que permita volver competitivo el proceso; el tiempo asignado a la presente actividad se toma mediante la simulación con un correo estándar que permite digitalizar la recolección de información la cual se realiza de manera manual como se muestra en el anexo 21.

- Modificar la actividad *Revisar solicitud*:

Se aumenta el tiempo debido a la necesidad de alistamiento, apertura del correo y lectura de los datos, la asignación del tiempo se realiza mediante una simulación de la actividad con la Gerente de COOUNIBOSQUE.

Para la identificar los cambios efectuados en los procesos y el impacto de los mismos enseguida se establecen la clasificación de las actividades y la cuantificación de las variables

Cuadro 34:
Clasificación de actividades del proceso Cupo Adicional GES

Nº	VAA	VACO	E	T	V	A	ACTIVIDAD	TIEMPOS (En minutos)
1	X						Realizar asesoría de cupo adicional	4,51
2		X					Revisar estado de cuenta	0,93
3		X					Realizar estudio de capacidad	3,43
4		X					Enviar solicitud a Gerencia	1,40
5					X		Revisar solicitud	0,82
6	X						Realizar aumento en el sistema	1,79
7	X						Informar al asociado	1,11
8	X						Solicitar medición del servicio	1,44
<i>Solicitar medición del servicio</i>								15,43

Fuente: Los Autores

Tabla 32
Cuantificación de variables del proceso Cupo Adicional GES Mejorado

	Composición de actividades	MÉTODO MEJORADO		
		Nº	Tiempo	%
VAA	Valor agregado para asociado	4	8,85	24%
VACO	Valor agregado para COOUNIBOSQUE	3	5,76	65%
E	Espera	0	0,00	0%
T	Transporte	0	0,00	0%
V	Verificación	1	0,82	2%
A	Archivo	0	0	10%
TT	Tiempo Total		15,43	100%
TVA	Tiempo Valor Agregado		14,61	
IVA	Índice de Valor Agregado		95%	

Fuente: Los Autores

La eficacia del proceso aumenta en 93% sobre el proceso actual, debido a la eliminación la espera causado por el método de trabajo, generando así cumplimiento de los atributos de calidad, impactando en mayor proporción en la dimensión Confiabilidad. Además, se enfoca el proceso a una entrega inmediata haciendo de éste un proceso competitivo sobre los que hoy se llevan a cabo por la Cooperativa.

12. ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN

12.1. CARACTERIZACIÓN MACRO PROCESO GESTIÓN DEL ASOCIADO

Cuadro 35

Caracterización Macro - Proceso Gestión del asociado

Macro Proceso		1. Gestión del asociado		
Objetivo: Generar, mantener y soportar registro de afiliaciones, desafiliaciones y modificaciones en la base de datos de los asociados, así como también garantizar el recaudo de cartera oportuno para brindar rendimiento financiero a la Cooperativa y sus socios.				
Responsable:		Angie Julieth Cabrera	Cargo:	
		Asistente de crédito y cartera		
Entradas	Proveedor	Acti-Procesos-Prod	Salidas	Cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Afiliaciones • Formatos desafiliaciones • Reporte descuentos • Reporte cruce de cuentas 	<ul style="list-style-type: none"> • Asociado • Asistente administrativa • Área Financiera 	Proceso afiliación Proceso Desafiliación Proceso Actualización datos Proceso Recaudo de aporte Proceso cambio de aporte	Reporte afiliación Reporte desafiliación Hoja de vida digital actualizada Estados de cuenta Cartera recaudada Aporte modificado	Asociado Gerente Consejo de administración
Documentos	S y M	Riesgos	Recursos	 <p>Cargos Involucrados: Asistente Crédito y Cartera Asistente Tesorería Asesor convenios Asistente administrativa Contador Asistente contable</p>
Diagramas de procesos asociados Formato Afiliación Formato Desafiliación	1.1) Crecimiento base social.	Ineficacia en la gestión de cartera. Fallas en el software. No cumplimiento de los tiempos establecidos.	Puesto de trabajo con dotación necesaria: Computador, programa TREBOL SIFONE, Internet, Teléfono fijo y móvil, papelería	

Fuente: Los Autores

12.1.1. INDICADOR DE GESTIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL MACRO PROCESO GESTIÓN DEL ASOCIADO.

1.1) Crecimiento base social: Este indicador nace de la necesidad de la Cooperativa de evaluar el impacto de las estrategias comerciales para la atracción de nuevos asociados y el mantenimiento de la base social.

- Forma de cálculo:

$$\text{Crecimiento base social} = \frac{\text{Número de afiliaciones}}{\text{Número de solicitudes de procesos de Afiliación y desafiliación}} * 100$$

- Unidades: (%)

- Glosario:

- ❖ *Crecimiento base social:* Este indicador mide el crecimiento o decrecimiento que tiene la Cooperativa en su base social respecto a las solicitudes recibidas de afiliación y desafiliación.
- ❖ *Numero de afiliaciones:* Número de solicitudes para ingreso como asociado a COOUNIBOSQUE.
- ❖ *Número de solicitudes de procesos de afiliación y desafiliación:* hace referencia a la totalidad de solicitudes recibidas por la Cooperativa correspondientes a los procesos mencionados.
- Naturaleza: Eficacia, donde se establece si se está dando cumplimiento al objetivo de calidad el cual fomenta la consolidación financiera a partir de la ampliación de la cuota de mercado.
- Vigencia: Permanente, le permite a la Cooperativa controlar la gestión y estrategias comerciales implementadas por la alta dirección para toma de decisiones.
- Temporalidad: La medición del indicador se llevará a cabo trimestralmente, con el fin de darle tiempo a las estrategias de concebir el impacto deseado por la alta dirección y modificar las tendencias.
- Meta: Mayor al 51%, este porcentaje se deja a consideración de la Cooperativa dependiendo del grado de crecimiento deseado por la misma, es importante aclarar que el punto de equilibrio se da en el 50%, donde la base social no está creciendo, ni decreciendo.
- Responsable del análisis: Responsable del Macro proceso.

12.2. CARACTERIZACIÓN MACRO PROCESO GESTIÓN DE ALIANZAS

Cuadro 36
Caracterización Macro Proceso Gestión de Alianzas

Macro Proceso	2) Gestión de Alianzas			
Objetivo: Prestar servicios suplementarios al asociado donde por medio de alianzas estratégicas se vea reflejado el beneficio obtenido sobre el aporte, contribuyendo a la satisfacción de necesidades específicas a la solicitud.				
Responsable:	Alexi Cristina Parra	Cargo:	Asesor Convenios	
Entradas	Proveedor	Acti-Procesos-Prod	Salidas	Cliente
<ul style="list-style-type: none"> Necesidades asociado Estados de cuenta Políticas Internas Capacidad del proveedor (Partner) Precios y descuentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Asociado Asesor Comercial Crédito y cartera Gerente Partner 	Realizar Asesoría Recepción solicitud Realizar/solicitar cotización Estudio capacidad/Estudio Crédito Entrega servicio	Documento confirmación asociado al servicio solicitado Reporte novedades Asociado Satisfecho.	Asociado Familiares de asociados Área financiera Gerencia
Documentos	S y M	Riesgos	Recursos	 <p>Cargos Involucrados: Coordinador Crédito Cartera. Asistente Crédito y Cartera Asesor comercial</p>
Diagramas de procesos asociados Formato evaluación servicio Formato Autorización de descuentos.	2.1) Medición satisfacción. 2.2) Uso de recursos.	Incumplimiento por parte del proveedor. Desconocimiento por parte del asociado. Desconocimiento del servicio por parte del responsable.	Puesto de trabajo con dotación necesaria: Computador, Internet, Teléfono fijo y móvil, papelería.	

Fuente: Los Autores

12.2.1. INDICADOR DE GESTIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL MACRO PROCESO GESTIÓN DE ALIANZAS

2.1) Medición de satisfacción: Este indicador nace de la necesidad de la Cooperativa de evaluar el nivel de satisfacción generado por sus alianzas estratégicas hacia los asociados, con el fin de mejorar la experiencia del mismo en COOUNIBOSQUE, cabe resaltar que la satisfacción del asociado se mide por el grado de cumplimiento de sus necesidades y expectativas.

- Forma de cálculo:

Medición de satisfacción: Tabulación de percepción del cliente sobre servicio recibido.

- Unidades: Números

- Glosario:

❖ *Tabulación de percepción:* Se realiza el promedio de los resultados totales obtenidos en la medición de satisfacción por el área encargada del proceso.

- Naturaleza: Eficacia, donde se establece si se está dando cumplimiento a las necesidades y expectativas que tiene el asociado al momento de solicitar un servicio.
- Vigencia: Permanente, le permite a la Cooperativa controlar los niveles de servicio y el grado de cumplimiento.
- Temporalidad: La medición del indicador se llevará a cabo con una frecuencia bimestral, con el propósito de limitar la acumulación de información, lograr generar estrategias que permitan realizar correcciones y capacitar el personal según las necesidades percibidas por el cliente.
- Meta: 4,6 sobre 5, este puntaje se establece según el nivel de satisfacción actual.
- Responsable de la medición: Asistente de Gerencia y cumplimiento.

2.2) Uso de recursos: Este indicador se establece debido a la necesidad de la Cooperativa de evaluar el nivel de eficiencia con la que se están gestionando los recursos destinados para el funcionamiento del macro proceso.

- Forma de cálculo:

$$Uso\ de\ recursos = \frac{\frac{Resultado\ alcanzado}{Costo\ alcanzado} * T.A}{\frac{Resultado\ esperado}{Costo\ esperado} * T.E}$$

- Unidades: Numero

Rango

> 1: Muy eficiente

= 1: Eficiente

< 1: Ineficiente

- Glosario:

- ❖ *Resultado alcanzado:* Resultado obtenido en la realización de los procesos por parte de las responsables del proceso.
- ❖ *Costo alcanzado:* Costo total del Macro proceso en el periodo.
- ❖ *T.A(Tiempo Alcanzado):* Tiempo total invertido en la realización de las actividades del marco proceso por parte de las funcionarias encargadas.
- ❖ *Resultado esperado:* Resultado planificado por la alta dirección para el desarrollo adecuado del macro proceso según históricos de la Cooperativa.
- ❖ *Costo esperado:* Costo total planificado por la alta dirección para el funcionamiento adecuado del macro proceso.
- ❖ *T.E (Tiempo Esperado):* Tiempo planificado por la alta dirección para el desarrollo de los procesos realizados para el funcionamiento adecuado del macro proceso, de acuerdo al estándar establecido.
- Naturaleza: Eficiencia, donde se establece el uso de los recursos destinados para el macro proceso respecto a los recursos planificados.
- Vigencia: Permanente, le permite a la Cooperativa controlar los niveles de eficiencia del servicio, para la planificar la asignación adecuada de recursos.
- Temporalidad: La medición del indicador se realizará trimestralmente, permitiéndole a la Cooperativa alinear las estrategias al mejoramiento del indicador.
- Meta: 1, de este modo lograr que el Macro proceso sea eficiente.
- Responsable de la medición: Asistente de Gerencia y cumplimiento.

12.3. CARACTERIZACIÓN MACRO PROCESO CRÉDITO

Cuadro 37
Caracterización Macro Proceso Crédito

Macro Proceso	3) Crédito			
Objetivo: Garantizar la gestión clara de recursos financieros, así como también la prestación de servicio eficiente acorde a las necesidades de los asociados.				
Responsable:	Doris Consuelo Bolaños	Cargo:	Coordinador de crédito y cartera	
Entradas	Proveedor	Acti-Procesos-Prod	Salidas	Cliente
<ul style="list-style-type: none"> Necesidades asociado Estados de cuenta Políticas Internas Estatutos de crédito 	<ul style="list-style-type: none"> Asociado Consejo de administración Comité de crédito Gerente Asistente de crédito y cartera 	Realizar Asesoría Procedimiento estudio de crédito Aprobación/Negación Crédito Transferencia Desembolso	Crédito aprobado/negado Actas comité y/o consejo de administración. Documentos asociado (prendas, hipotecas).	Asociado Área financiera Gerencia Bancos
Documentos	SyM	Riesgos	Recursos	 Cargos Involucrados: Coordinador Crédito Cartera. Asistente Crédito y Cartera Asistente Tesorería Asistente administrativa Gerente Comité crédito Consejo de administración
Diagramas de procesos asociados Formato evaluación servicio Formato Autorización de descuentos. Pagarés.	3.1) Medición de satisfacción. 3.2) Uso de recursos. 3.3) Crecimiento económico.	Desconocimiento de proceso. Demoras en la conclusión del servicio. Errores bancarios. Fallas en el software.	Puesto de trabajo con dotación necesaria: Computador, programa TREBOL, SIFONE, CIFIN, Internet, Teléfono fijo y móvil, papelería	

Fuente: Los Autores

12.3.1. INDICADOR DE GESTIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL MACRO PROCESO CRÉDITO

3.1) Medición de satisfacción: Este indicador fue descrito *en Indicadores de gestión para la medición del macro proceso Gestión de Alianzas Numeral 2.1)*

3.2) Uso de recursos: Este indicador fue descrito *en Indicadores de gestión para la medición del macro proceso Gestión de Alianzas Numeral 2.2)*

3.3) Crecimiento económico: Este indicador nace de la necesidad de la Cooperativa de evaluar el crecimiento que ha tenido este macro proceso en los ingresos operativos respecto a un periodo anterior debido a que éste macro proceso debe generar las utilidades necesarias para gestionar el funcionamiento y generar excedentes al asociado.

- Forma de cálculo:

$$\text{Crecimiento económico} = \frac{\text{Utilidad periodo 2} - \text{Utilidad periodo 1}}{\text{Utilidad Periodo 1}} * 100$$

- Unidades: (%)

- Glosario:

- ❖ *Utilidad periodo 1:* Utilidad registrada por el macro proceso en el periodo 1.

- ❖ *Utilidad periodo 2:* Utilidad registrada por el macro proceso en el periodo 2.

- Naturaleza: Eficacia, donde se establece si se está dando cumplimiento a las proyecciones de crecimiento económico propuestas en la planeación estratégica.
- Vigencia: Permanente, le permite a la Cooperativa controlar los niveles de crecimiento económico.
- Temporalidad: La medición del indicador se llevará a cabo anualmente, ya que esta información solo es conocida al cierre del año fiscal.
- Meta: La meta se establecerá una vez se conozca la primera medida del indicador y la cual será establecida por el consejo de administración, en base a los objetivos planteados para el año.
- Responsable de la medición: Asistente de Gerencia y cumplimiento.

12.4. CARACTERIZACIÓN MACRO PROCESO TRANSFERENCIA SOLIDARIA

Cuadro 38
Caracterización Macro Proceso Transferencia Solidaria

Macro Proceso	4) Transferencia Solidaria			
Objetivo: Planear, diseñar y ejecutar actividades que beneficien a los asociados en cuento a bienestar social, educación y solidaridad, así como también revisar, controlar y aprobar auxilios que otorguen apoyo a los asociados y sus familias en circunstancias adversas o de especial cuidado.				
Responsable:	Alejandra Jiménez Tarazona	Cargo:	Comunicaciones	
Entradas	Proveedor	Acti-Procesos-Prod	Salidas	Cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto. • Acta de aprobación de actividades planeadas. • Informe de gestión • Necesidades asociados 	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo de administración • Área financiera • Comités de bienestar, educación y solidaridad • Gerente • Asociado 	<p>Planear actividades Promover actividades Ejecutar actividades Evaluar actividades</p> <p>Preparar informe de solicitudes de auxilios Aprobar/negar solicitudes Informar los asociados Transferencia.</p>	<p>Informe de gestión de actividades. Informe pagos auxilios</p>	<p>Gerencia Consejo de administración Área financiera Comités de bienestar, educación y solidaridad</p>
Documentos	S y M	Riesgos	Recursos	 <p>Cargos Involucrados: Asistente administrativa Área financiera Comunicaciones Gerente Comités Consejo de administración</p>
<p>Diagramas de procesos asociados. Formato evaluación Actividad.</p>	<p>4.1) Medición satisfacción. 4.2) Auxilios.</p>	<p>Inasistencia por parte de asociados. Falta de interés por asistir a eventos.</p>	<p>Puesto de trabajo con dotación necesaria: Computador, Internet, Teléfono fijo y móvil, papelería.</p>	

Fuente: Los Autores

12.4.1. INDICADOR DE GESTIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL MACRO PROCESO CRÉDITO

4.1) Medición de satisfacción: Este indicador fue descrito en *Indicadores de gestión para la medición del macro proceso Gestión de Alianzas* Numeral 2.1), se mide sobre las actividades de bienestar, solidaridad y educación programadas y realizadas.

4.2) Auxilios: Este indicador se realiza con el fin de establecer una medición para el cumplimiento en tiempo de la entrega de auxilios aprobados, debido a uno de los focos de insatisfacción identificados por el asociado.

- Forma de cálculo:

$$\text{Auxilios} = \frac{\text{Respuesta a solicitud en tiempo}}{\text{Total solicitudes}} * 100$$

- Unidades: (%)

- Glosario:

- ❖ *Respuesta de solicitud en tiempo:* Se refiere al grado de cumplimiento del periodo establecido por el estándar para dar respuesta a las solicitudes de auxilios, el cumplimiento se establece de acuerdo a la fecha del correo donde se informa el resultado de la solicitud dada por el consejo de administración.

- ❖ *Total solicitudes:* Cantidad de solicitudes realizadas por los asociados.

- Naturaleza: Eficacia, donde se establece si se está dando cumplimiento a los tiempos establecidos por COOUNIBOSQUE para dar respuesta a las solicitudes.
- Vigencia: Permanente, le permite a la Cooperativa controlar los niveles de cumplimiento de requisitos del asociado.
- Temporalidad: La medición del indicador se llevará a cabo trimestralmente, dando oportunidad que se cumplan las políticas establecidas para dicho proceso, como lo son restricción de un mínimo de auxilios.
- Meta: 95% en concordancia a la satisfacción deseada y a la importancia del atributo cumplimiento en tiempo para el asociado de COOUNIBOSQUE.
- Responsable de la medición: Asistente de Gerencia y cumplimiento.

13. PLAN DE CAPACITACIÓN

Para poder llevar a cabo la implementación de la propuesta es necesario generar herramientas que permitan brindar el conocimiento a las funcionarias para la ejecución de los cambios propuestos en la mejora tanto estratégica, como organizacional y misional. Es por ello que la capacitación en los temas puntuales brindará dicho conocimiento. Como se mencionó en el DOFA 2016 COOUNIBOSQUE se esmera por la capacitación de sus empleados, la cual se realiza una vez por semana los días viernes en un horario de 8 am a 10 am, sin embargo, no cuenta con una planeación adecuada a las necesidades debido a la ausencia de medición, indicadores y evaluación del contexto que permita identificar los posibles temas a tratar en dichas capacitaciones. Es por ello se crea un proceso que permite establecer los pasos a seguir para realizar una programación de capacitaciones acorde a necesidades establecidas, dicho proceso se llama “Plan de capacitación” y se describe a continuación:

	MEJORA CONTINUA		Código: 01	
	MACROPROCESO: Seguimiento y Medición		2016- 2017	Versión 01
	PROCESO: Plan de capacitación		Página 1 de 6	

CONTROL DE CAMBIOS

FECHA	VERSIÓN	RAZÓN DEL CAMBIO
2016	01	Versión original

1. OBJETIVO:

Establecer una cultura de mejoramiento continuo en los funcionarios de COOUNIBOSQUE de acuerdo a factores internos y externos determinados por las necesidades del puesto de trabajo y los lineamientos de calidad.

2. ALCANCE:

El subproceso inicia desde la identificación de las necesidades del puesto de trabajo, seguido de la capacitación y/o formación por parte del profesional encargado, terminando en la evaluación de las actividades propuestas para el cumplimiento del objetivo.

3. MARCO LEGAL

Art. 54 Constitución Política de Colombia.

4. MARCO ORGANIZACIONAL

Misión organizacional.

Política de Calidad.

Objetivos de Calidad.

5. DEFINICIONES

Plan de capacitación: Es un programa, sistemático y articulado, que tiene como fin la adquisición de conocimientos y desarrollos de competencias de poblaciones específicas para mejorar el desempeño laboral, contribuir al crecimiento individual y colectivo, y lograr los objetivos de organizacionales.

	MEJORA CONTINUA		Código: 01	
	MACROPROCESO: Seguimiento y Medición		2016- 2017	Versión 01
	PROCESO: Plan de capacitación		Página 2 de 6	

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
1	Determinar las necesidades de capacitación.	<p>Las necesidades capacitación de los funcionarios de la Cooperativa, se pueden determinar a partir de algún(os) de los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y medición del servicio prestado por parte del asociado. • Indicadores de gestión. • Legislación y Normatividad Vigente. • Cambios tecnológicos que afecten los puestos de trabajo o la elaboración del servicio. • Seguimiento y medición de los procesos. • Cambios efectuados por la planeación estratégica. 	Asistente de gerencia y/o Gerente	Informe PQRS Grado de cumplimiento indicadores de gestión. Planeación estratégica.
2	Programación de la capacitación.	<p>La planeación de la capacitación se hará acorde a las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Tiempo • Responsable • Participantes • Aprobaciones • Recursos • Resultados deseados. <p>Cuando se requiera capacitación externa, ésta deberá ser aprobada por gerencia acorde a la necesidad y prioridad de la misma se evaluarán factores como:</p>	Asistente de gerencia, Responsable de área y/o Gerente	Cuadro Excel programación de capacitación.

	MEJORA CONTINUA		Código: 01	
	MACROPROCESO: Seguimiento y Medición		2016- 2017	Versión 01
	PROCESO: Plan de capacitación		Página 3 de 6	

		<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia del ente capacitador. • Enfoque de la capacitación. • Costo. • Costos asociados. • Necesidad de la capacitación. • Tiempo empleado. 		
3	Evaluación capacitación.	<p>Acorde al resultado deseado en la programación y una vez finalizada la capacitación la persona encargada de la misma procede a realizar la evaluación correspondiente a la temática del día, después se tabula y se entrega el resultado.</p> <p>Si el Resultado se encuentra: Entre 0 y 3 Se requiere reforzar la capacitación.(Inferior) Entre 3.1 y 5 Se evidencia la efectividad capacitación evaluada. (Superior) Si se debe reforzar es necesario tomar en cuenta tan solo los elementos comunes donde en promedio bajó la medición.</p>	Asistente de gerencia, Responsable de área y/o Gerente.	Evaluaciones. Resultado aprobaciones. Cuadro Excel programación de capacitación.

Figura 45: Descripción proceso Plan de Capacitación; Fuente: Los Autores basado en (Porret, 2014)

Debido al contenido de la propuesta es necesario la programación de capacitaciones correspondientes a los temas tratados en el presente proyecto, en el anexo 22, se puede observar el establecimiento de capacitaciones relacionadas con el proyecto para los meses de noviembre, diciembre y enero; así como también los participantes, las actividades propuestas, las evaluaciones y el indicador correspondiente a la evaluación de la efectividad de dichas capacitaciones. Es importante resaltar que el presente modelo puede ser utilizado para planificación de todo tipo de capacitación a partir de diferentes necesidades identificadas por la Cooperativa, certificando de esta forma, que las capacitaciones realizadas sean aquellas que en verdad estén aportando al cumplimiento de los objetivos.

14. ANÁLISIS BENEFICIO-COSTO

14.1. COSTOS

Los costos asociados a la propuesta se establecen de acuerdo a las actividades necesarias para llevar a cabo el desarrollo del proyecto partiendo de la base que la ejecución, capacitación y soporte del cambio serán llevados a cabo por los ejecutores del presente proyecto, en un periodo de 3 meses, en el costeo se toman en cuenta las personas vinculadas en la ejecución de los procesos, también la persona que adquiere las funciones de gestión y control de los niveles de calidad y eficiencia, y todos los recursos necesarios para llevar a cabo satisfactoriamente el desarrollo de la propuesta.

Tabla 33
Costos de la propuesta

COSTOS DE LA PROPUESTA	
Concepto	Costo
Asesoría	\$ 1.190.000,00
Capacitación	\$ 1.086.652,22
Papejería	\$ 78.290,00
TOTAL	\$ 2.354.942,22

Fuente: Los Autores

Tabla 34
Costos de la propuesta detallada

COSTOS DE LA PROPUESTA						
<i>CONCEPTO</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>RECURSOS ASOCIADOS</i>	<i>UNIDAD DE MEDIDA</i>	<i>COSTO UNITARIO</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>COSTO TOTAL</i>
ASESORÍA	Capacitaciones	Asesor 1				
		Michael Leonardo Méndez Carrillo	Horas	\$ 35.000,00	8	\$ 280.000,00
	3 visitas revisión de información recolectada y solución de inconvenientes presentados.	Asesor 2				
		Mónica Liliana Cristancho Ferrer	Horas	\$ 35.000,00	8	\$ 280.000,00
		Asesor 1				
		Michael Leonardo Méndez Carrillo	Horas	\$ 35.000,00	9	\$ 315.000,00
Asesor 2						
		Mónica Liliana Cristancho Ferrer	Horas	\$ 35.000,00	9	\$ 315.000,00
CAPACITACIÓN	1 visita para presentar plan de capacitación al consejo de administración.	Asesor 1				
		Michael Leonardo Méndez Carrillo	Horas	\$ 35.000,00	2	\$ 70.000,00
	Capacitación N° 2	Asesor 2				
		Mónica Liliana Cristancho Ferrer	Horas	\$ 35.000,00	2	\$ 70.000,00
		COOUNIBOSQUE				
		Gerente	Horas	\$ 44.928,92	2	\$ 89.857,84
	Capacitación N° 3	Asistente de gerencia y cumplimiento	Horas	\$ 7.786,94	2	\$ 15.573,87
		COOUNIBOSQUE				
		Gerente	Horas	\$ 44.928,92	2	\$ 89.857,84
		Funcionarias (11)	Horas	\$ 112.885,49	2	\$ 225.770,98
	Capacitación N° 4	COOUNIBOSQUE				
		Gerente	Horas	\$ 44.928,92	2	\$ 89.857,84
Funcionarias (10)		Horas	\$ 106.390,61	2	\$ 212.781,22	
COOUNIBOSQUE						
Capacitación N° 5	Gerente	Horas	\$ 44.928,92	2	\$ 89.857,84	
	Funcionarias (7)	Horas	\$ 66.547,39	2	\$ 133.094,78	
	COOUNIBOSQUE					
	COOUNIBOSQUE					
PAPELERÍA	Medición de satisfacción	COOUNIBOSQUE				
		Compra a empresa publicidad	Unidades	\$ 74,24	1000	\$ 74.240,00
	Capacitaciones	COOUNIBOSQUE				
		Hojas evaluaciones	Unidades	\$ 50,00	61	\$ 3.050,00
	Pliego de papel	Unidades	\$ 1.000,00	1	\$ 1.000,00	
					TOTAL	\$ 2.354.942,22

Fuente: Los autores

14.2. BENEFICIOS

14.2.1. BENEFICIOS TANGIBLES

Como se pudo evidenciar en el diagnóstico con la ausencia de un estándar de trabajo y tiempos de operación, se presenta un desconocimiento de costos reales de los procesos, para los cuales la técnica actual de COOUNIBOSQUE es la estimación de los mismos. Es por ello se procede a establecer los costos de los procesos seleccionados como críticos para la mejora, basado en el sistema de costos ABC ya que para evaluar la propuesta del presente proyecto es necesario conocer los recursos asignado, es por eso que a continuación se presenta un consolidado de los costos por procesos.

Tabla 35

Consolidado costos unitarios de los procesos actuales y mejoras propuestas

	COSTO UNITARIO ACTUAL	COSTO UNITARIO MEJORA	AHORRO
<i>Gestión de alianzas</i>			
Recreación y Cultura	2971,49	2704,71	266,78
Seguro RCM, Hogar, Vehículo y Vida	6413,40	6207,29	206,11
Servicios Exequiales	4138,63	3948,12	190,51
<i>Crédito</i>			
Crédito Transitorio	8851,49	6908,39	1943,10
Cupo adicional GES	4488,17	4435,14	53,03
		TOTAL	2659,53

Fuente: Los Autores.

Para observar el desarrollo detallado del sistema de costos ABC de cada uno de los procesos ver anexo 23, donde se encuentran establecidos los costos asignados a cada actividad del proceso.

En la tabla 35 se puede observar que la propuesta realizada generó una disminución en los costos, aun cuando se está procurando por la calidad del servicio y la satisfacción de las necesidades del asociado ya establecidas, para lograr dicha disminución se hace uso de recursos subutilizados con los que hoy cuenta la Cooperativa los cuales no estaban siendo contemplados para llevar a cabo los procesos, además de la evaluación de recursos asignados eliminando todos aquellos que se catalogaron como innecesarios en los procesos al realizar la mejora de los mismos, de esta forma se logra una mejora en la eficiencia, como se muestra a continuación:

Tabla 36
Eficiencia uso de recursos

EFICIENCIA DE PROCESOS MEJORADOS	1) EFICIENCIA RECURSO ECONÓMICO	2) EFICIENCIA EN TIEMPO DE CICLO
<i>Gestión de alianzas</i>		
Recreación y Cultura	8,98%	0,00%
Seguro RCM, Hogar, Vehículo y Vida	3,21%	86,23%
Servicios Exequiales	4,60%	-0,08%
<i>Crédito</i>		
Crédito Transitorio	21,95%	95,40%
Cupo adicional GES	1,18%	96,87%

Fuente: Los Autores

Como se puede observar en la tabla 36, la mejora en la eficiencia de los recursos económicos en general presenta una disminución en el consumo de 7.98%. El proceso que gracias a la mejora establecida presenta un uso más eficiente de recursos es Crédito transitorio el cual cuenta 21.95% de ahorro en recursos con respecto al método utilizado hoy en día por la Cooperativa. En cuanto a la eficiencia en el tiempo utilizado para llevar a cabo los procesos, con la eliminación de esperas y digitalización de actividades de los procesos que se llevan a cabo de manera manual presenta un ahorro del 55.68% en el tiempo total de ciclos de los procesos, aportando en mayor proporción el proceso Cupo adicional GES, proceso que se vuelve inmediato eliminando un 96.87% del tiempo de ciclo en condiciones ideales.

14.2.2. BENEFICIOS INTANGIBLES

Como se ha mencionado a lo largo del proyecto las variables de estudio son Calidad y Eficiencia, donde la calidad se mide mediante el grado de cumplimiento de los atributos de calidad y el nivel de satisfacción que dicho cumplimiento genera en los asociados. Sin embargo, debido a que no se puede predecir el impacto que el establecimiento de la mejora va a generar en el asociado por el papel que juega la percepción en los mismos, se hace necesario establecer beneficios asociados que genera la propuesta los cuales no se pueden cuantificar y por ello se establecen de manera cualitativa a continuación:

- Disminuir el tiempo de ciclo de los procesos, genera mayor producción de servicios en el tiempo laboral, condición favorable debido a la intención de la Cooperativa de ampliar la cuota de mercado e incursionar en nuevos mercados.
- Al cumplir con los atributos de calidad y generar satisfacción en el asociado la percepción será favorable, elemento que podrá ser utilizado para publicitar favorablemente a COOUNIBOSQUE, mediante el voz a voz de los asociados en sus entornos laborales y familiares.
- La medición constante y el recaudo de información e históricos permite crear un ciclo de mejora continua, donde la identificación constante de cambios en el entorno, de oportunidades de mejora y el establecimiento de metas permite tener un control sobre los niveles de calidad y eficiencia de los procesos en pro de la satisfacción del cliente.
- Disminución de costos ocultos tales como tiempo de alistamiento, de revisión, transportes y esperas generadas por los proveedores.
- Al existir un estándar de trabajo permite generar una reducción en re procesos, correcciones, tiempos muertos, tiempos de inducción en caso de ingresar una nueva persona en el cargo y errores cometidos. Todas estas variables podrían ser cuantificadas pero debido a la falta de históricos se establecen como intangibles. Otro beneficio que genera el tener un estándar de trabajo es el apoyo al cumplimiento de las dimensiones confiabilidad y sensibilidad.
- Disminución en los tiempos de espera del asociado para acceder a los servicios ofrecidos por COOUNIBOSQUE.
- El establecimiento de la mejora aporta al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la Cooperativa ya mencionados en el proyecto.

14.3. ANÁLISIS BENEFICIO-COSTO

Para el análisis Beneficio-Costo se toma en cuenta el comportamiento de las ventas de servicios realizadas por la Cooperativa en los últimos 3 años, con el propósito de proyectar el beneficio económico que representa el ahorro en costos, establecidos por la propuesta de mejoramiento de los procesos misionales seleccionados como críticos debido al consumo, proyectando hacia el futuro. Sin embargo, como se observa en la tabla 37, tanto el proceso

Recreación y cultura y Crédito transitorio presentan un decrecimiento en las ventas de -3.57% y -29.96% respectivamente.

Tabla 37
Índice de crecimiento ventas de servicios

<i>Gestión de alianzas</i>	<i>Servicios Solicitados</i>			Índice de Crecimiento
	2013	2014	2015	
Recreación y Cultura	1722	1599	1599	-3,57%
Seguro RCM, Hogar, Vehículo y Vida	672	762	760	6,57%
Servicios Exequiales	347	433	450	14,35%
<i>Crédito</i>				
Crédito Transitorio	1705	1616	732	-29,96%
Cupo adicional GES	662	1115	1354	44,93%

Fuente: Los autores. En base a los informes de gestión 2013-2014-2015

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se establece un acuerdo con la Gerente de la Cooperativa sobre la necesidad de cambiar la tendencia a la disminución de los servicios mencionados debido a la importancia de los mismos para la Cooperativa, donde se establece como proyección un incremento igualitario a la disminución promedio que hoy presenta, de esta forma conseguir un equilibrio en las ventas direccionando estrategias corporativas hacia el desarrollo de dicho incremento y apoyado de la mejora que se estableció en el presente proyecto. A continuación, se presenta la proyección de ventas y los ahorros obtenidos con la disminución en costos establecidos:

Tabla 38
Proyección Ahorro en costos de la propuesta

PROYECCIÓN AHORRO EN COSTOS DE LA PROPUESTA									
<i>Gestión de alianzas</i>	<i>Servicios Solicitados</i>			<i>Proyección Ventas</i>					
	2013	2014	2015	2016	Ahorro	2017	Ahorro	2018	Ahorro
Recreación y Cultura	1722	1599	1599	1656	\$ 441.808,57	1715	\$ 457.581,14	1776	\$ 473.916,78
Seguro RCM, Hogar, Vehículo y Vida	672	762	760	810	\$ 166.929,23	863	\$ 177.888,46	920	\$ 189.567,19
Servicios Exequiales	347	433	450	515	\$ 98.034,71	588	\$ 112.107,58	673	\$ 128.200,60
<i>Crédito</i>									
Crédito Transitorio	1705	1616	732	951	\$ 1.848.484,46	1236	\$ 2.402.290,41	1607	\$ 3.122.016,61
Cupo adicional GES	662	1115	1354	1962	\$ 104.065,63	2844	\$ 150.817,11	4121	\$ 218.571,70
					\$2.659.322,60			\$ 3.300.684,69	\$ 4.132.272,87

Fuente: Los Autores

$$\text{Relación costo beneficio} = \frac{\$2.659.322,6}{\$ 2.354.942,22} = \$ 1,13$$

Como resultado de la relación se obtiene un beneficio de \$ 1,13 pesos por cada peso invertido en la ejecución del proyecto. Esto quiere decir que tan solo con el ahorro en costos generado en el primer año de ejecución se puede cubrir la totalidad de la inversión y aún generar un beneficio económico extra. Es importante resaltar que un cambio cultural necesita de tiempo es por ello que así la implementación se pueda llevar a cabo en 3 meses, el crear una cultura de mejora continua y todos los elementos asociados tales como la medición del servicio, el enfoque al cliente, el enfoque por procesos, resguardo de información documentada y la atención a PQRS necesita de un cambio progresivo para lo cual se establece un periodo de 2 años además del que se está cursando, para cumplir con un ciclo de aprendizaje en el cual se podrán evaluar características del entorno y cumplimiento en metas auto propuestas para el mejoramiento continuo.

15. CONCLUSIONES

A partir del desarrollo del diagnóstico, establecido como primer objetivo específico del presente proyecto, se pudo obtener información relevante, a partir de mediciones aplicadas según elementos identificados que podrían afectar directamente las variables de estudio en los procesos misionales, dichos elementos se encuentran tanto en un contexto interno como externo de la Cooperativa, donde se pudieron establecer factores críticos que estaban impactando negativamente la calidad y eficiencia de los servicios prestados, factores que se clasificaron en diferentes áreas organizacionales; Estratégica, Organizacional y Misional.

Se realizó un acercamiento al asociado de COOUNIBOSQUE, donde se pudieron establecer los requisitos específicos hasta hoy desconocidos por la entidad, que, junto con las mediciones realizadas a la Cooperativa, se apreciaron que los factores críticos encontrados, se están viendo reflejados en la percepción general del asociado. Dichos requisitos se clasificaron en las diferentes dimensiones de SERVQUAL, como atributos de calidad.

COOUNIBOSQUE no cuenta con herramientas eficaces de control y medición de los procesos, no se establecen responsables de los mismos y además no cuenta con una retroalimentación constante que le permita generar una cultura de mejora continua entre sus funcionarias y asociados.

El no tener un estándar de trabajo y tiempo de producción del servicio se ve reflejado en la presencia de errores, re procesos, asociado insatisfecho; elementos no cuantificados debido a la ausencia de históricos; también se ve reflejado en un sistema de costos basado en la estimación, generando desconocimiento de los mismos.

Para el establecimiento de la propuesta de mejora, se toman en cuenta todos los factores críticos identificados en las 3 áreas organizacionales, estableciendo para cada factor crítico una propuesta de solución, algunas de dichas propuestas se encuentran aprobadas ya abaladas por la Cooperativa.

En el mejoramiento estratégico se establecen unos lineamientos de calidad que le permitirán a la Cooperativa enfocar esfuerzos y recursos según las necesidades identificadas, también se propone la creación de un macro proceso de Seguimiento y medición, donde se encuentran procesos tales como PQRS, plan de capacitación y tendrá el manejo, control y análisis de todos los resultados de las mediciones realizadas a los procesos.

En el mejoramiento organizacional, se crea un manual de funciones que permitirá guiar el trabajo y delimitar las responsabilidades de cada uno dentro de los procesos misionales, además se genera una propuesta de actualización del organigrama donde se prioriza en la identificación de cargos, actualización de los mismos y se delimitan las áreas de trabajo junto con los responsables de las mismas, generando así un conducto regular de solución de conflictos.

En el mejoramiento misional se priorizan los procesos que generan mayor demanda y se toma como referencia para la evaluación de actividades de los procesos a William E. Trischler, y su libro *Mejora del valor añadido de los procesos*, debido a la importancia del cumplimiento de los requisitos del cliente en la satisfacción del mismo y por ende en la calidad del servicio, también ésta herramienta permite identificar actividades que no generan valor para la Cooperativa, desperdicios, esperas innecesarias procurando así por la eficiencia de los recursos. Gracias a la mejora en los procesos se pudieron obtener beneficios tales como: disminución en la carga laboral de la Coordinadora de Crédito y cartera en un 8.02%, disminución en promedio de uso de recursos económicos de 8%, y aumento de la eficiencia del tiempo de ciclo en 55.68%, se agilizan los servicios para el asociado y se establece una propuesta de cambio de método de trabajo.

Se proponen herramientas que permitan controlar los niveles de calidad y eficiencia de los procesos, por medio de la caracterización de los mismos, donde se establecen responsables, objetivo, documentos asociados e indicadores de gestión.

Para el establecimiento de la relación beneficio costo se emplea la metodología ABC de costos la cual se logra gracias a la estandarización de los procesos realizada previamente, de ésta forma se identifican los costos reales asociados. Es importante resaltar que esta metodología aplicada queda a disposición de la Cooperativa como una propuesta para su implementación que otorgará conocimiento detallado de todos los recursos que intervienen en los procesos y cuya aplicación puede ser general en la organización.

Gracias a la propuesta generada en caso que la Cooperativa decida hacer su implementación el beneficio obtenido sería de 1.13 pesos por cada peso invertido.

16. RECOMENDACIONES

Según los resultados obtenidos y las visitas realizadas se recomienda:

- Incluir en la planeación estratégica el establecimiento de herramientas que permitan estar en contacto con los cambios del entorno, así poder evaluarlos y afrontarlos según sea el caso, en búsqueda de oportunidades de mejora generando ventajas competitivas sobre la competencia.
- Desarrollar una evaluación a los futuros proveedores externos de servicios procurando de esta manera seleccionar los candidatos adecuados cuyo aporte al cumplimiento de los requerimientos y necesidades de los asociados sea significativo.
- Evaluar la posibilidad de adquirir una alianza estratégica con un proveedor alternativo de servicios exequiales de tal forma disminuir la dependencia y lograr aumentar la eficacia del proceso disminuyendo los tiempos de espera para el asociado.
- A la alta dirección involucrarse directamente con el cambio cultural y el establecimiento de un enfoque al cliente, de esta manera generar trabajo en equipo donde los resultados son obra de todos aquellos quienes intervinieron.
- Un ajuste salarial a todas aquellas funcionarias que adquieren responsabilidad y liderazgo de los procesos, siendo encargadas de recolección de información relevante para el control y medición de los procesos: Asesor convenios, Asistente de Crédito y cartera, Coordinador de crédito y cartera, Comunicaciones y Asistente de Gerencia y cumplimiento, esta última, encargada de la compilación y análisis de la información recaudada y de la gestión de calidad que se desea implementar.
- De ser posible, la inclusión de una nueva funcionaria, encargada de recibir, realizar asesoría inicial y re direccionar a los asociados, de ésta forma eliminar sobrecarga laboral actual de algunas funcionarias y futura debido al crecimiento de la base social

deseada por la planeación estratégica y apertura a nuevos mercados para el cumplimiento de la visión.

- La evaluación y creación de un proyecto de negocio donde incurse directamente en la expedición y venta de seguros, ventaja competitiva con las que hoy cuenta otras Cooperativas.
- La creación de los macro procesos gestión de compras y gestión de mantenimiento, que otorgarán el apoyo necesario para la planeación y control de las alianzas estratégicas y para el mantenimiento de equipos y herramientas utilizadas en la prestación del servicio.
- Continuar con el proceso de mejora continua no solo aplicado a los procesos misionales, sino a la totalidad de los mismos, de esta forma seguir en el proceso de preparación y obtención de la certificación de Gestión de Calidad ISO9001:2015 deseada y planeada por la alta dirección.

BIBLIOGRAFÍA

- Lovelock, C., Sánchez, M., Mascaró, P., Gómez, J., & Cabrera, K. (2011). *Administración de servicios: estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios* (2a. ed. ed.) Prentice Hall; Pearson.
- ICONTEC. (2015a). *Norma tecnica colombiana NTC ISO 9000* (2nd ed.). Bogota: ICONTEC Internacinal.
- Asocoop. (2015). Reseña del cooperativismo en colombia. Retrieved from <http://goo.gl/nTJcyq>
- Confecoop. (2009). Las cooperativas de trabajo asociado en colombia. Retrieved from <https://goo.gl/VTfhTy>
- Asamblea general. (2015). *Informe de gestion.* (). Bogota:
- Cruz, Y., Nieto, J., & Peña, J. (2013). *Plan de mejoramiento de los procesos operativos de la Cooperativa Trabajadores Unidos El Bosque Coounibosque mediante BPM Y BSC.* Universidad El Bosque).
- Torres, M. (2014). *La gestión por procesos y su incidencia en la satisfacción de los socios de la cooperativa de ahorro y crédito san francisco ltda., sucursal píllaro*
- Larraín Cortés, A. D. (2012). *Diseño de una propuesta de mejoramiento de la calidad de servicio en una empresa del rubro automotriz.* Universidad de Chile). Retrieved from <http://tesis.uchile.cl/handle/2250/104405>
- Serna, H. (2010). *Gerencia estratégica: teoría-metodología. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Indices de gestión* (10ª ed.) 3R editores.
- Gutiérrez Pulido, H. (2014). *Calidad total y productividad* (3a. ed. ed.) McGraw-Hill.

Gonzalez, H. (2013). Enfoque basado en procesos como principio de gestion. Retrieved from <https://goo.gl/RGjYZu>

Niebel, B., Freivalds, A., Ibarra, T., Cordero, C., & Murrieta, J. (2009). *Ingeniería industrial: métodos, estándares y diseño del trabajo* (12a. ed. ed.) McGraw-Hill.

Yasmin, N. (2013). Enfoque de sistema de gestion de calidad. Retrieved from <http://goo.gl/3W0KHR>

ASQ. (2016). Glosario de la calidad. Retrieved from <https://goo.gl/X8rXsA>

Evans, J., & Lindsay, W. (2014). *Administración y control de la calidad* (9ª ed.) Cengage Learning Editores, S.A.

ICONTEC. (2015b). *Norma técnica colombiana NTC ISO 9001*

Uribe Macías, M. E. (2013). *Gerencia del servicio: alternativa para la competitividad* (2a. ed. ed.) Ediciones de la U.

Malhotra, N., Ortiz, M., & Benassini, M. (2008). *Investigación de mercados* (5ª ed.) Pearson Educación.

Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. España: Universitat Jaume I. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10234/49394>

Spendolini, M., & Matiz, F. (2005). *Benchmarking* Grupo Editorial Norma.

Trischler, W. (2003). *Mejora del valor añadido en los procesos: Ahorrando tiempo y dinero eliminando despilfarro* (2nd ed.). Madrid, España: Gestión 2000.

Beltrán, J. (2010). *Indicadores de gestión: Guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad* [Indicadores de gestión : herramientas para lograr la competitividad] (Reimp., 3a. ed. ed.) 3R editores.

Jimenez, F., & Espinoza, C. (2007). *Costos industriales* (1st ed.) Editorial tecnológica de Costa Rica.

Ley 79, (1988).

Alvarez, M. (2006). *Manual de la planeación estratégica* (1st ed.). México: Panorama Editorial.

Jiménez, D. (2007). *Manual de recursos humanos* (1st ed.) ESIC.

Perez, J. (2013). *Gestión por procesos* (5th ed.). Madrid, España: ESIC.

ACA. (2015). Carga de trabajo. Retrieved from <https://goo.gl/QQx4LA>

Ildefonso, E. (2005). *Marketing de los servicios* (4th ed.). Madrid, España: ESIC.

Morales, G. (2014). ¿Qué gastos debes considerar si tienes entre 31 a 45 años? Retrieved from <http://goo.gl/VeDTI2>

Finanzas Personales. (2015). ¿Cuánto ganan en promedio los colombianos? Retrieved from <http://goo.gl/vi27Zi>

AEC. (2007). *Guía de benchmarking teoría y práctica de esta metodología*. Madrid, España: Asociación española para la calidad.

Grupo Bancolombia. (2016). Hechos y cifras 2015 soportan la solidez del grupo bancolombia para asumir el futuro. Retrieved from <https://goo.gl/ZTeI3k>

Merino, M. J. (2010). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid, España: ESIC.

Lareau, W. (2003). *Office kaizen* (1st ed.). Madrid, España: FC Editorial.

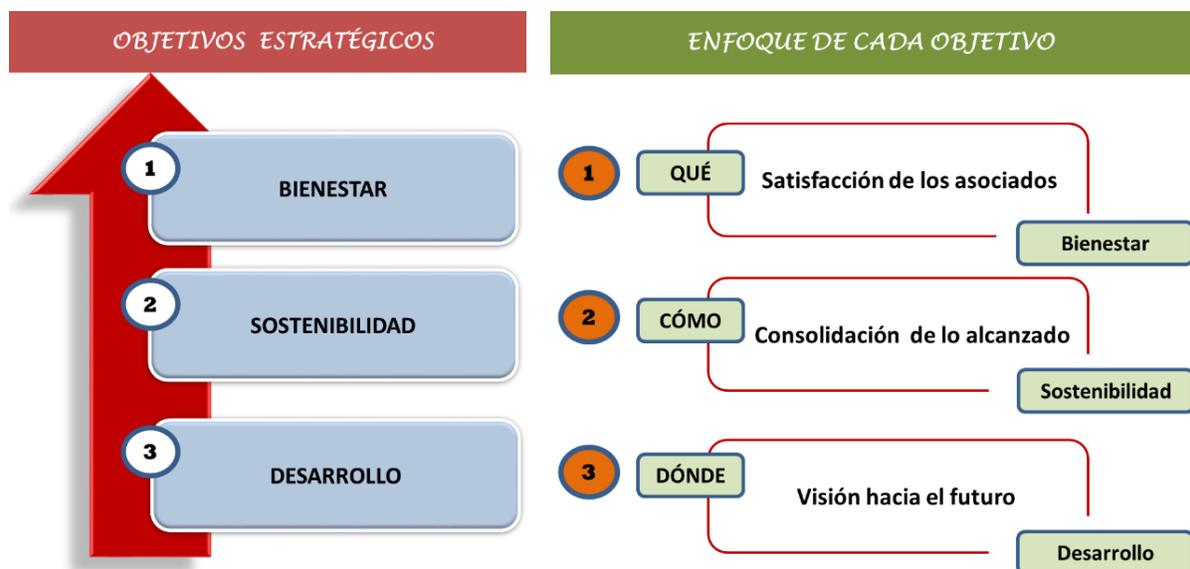
Vega, O. (2016). In Crispancho M., Mendez Michael(Eds.), *Asesoría tercerización de servicios*

50Minutos.es. (2016). *Las 5 fuerzas de porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito* (1st ed.). Madrid, España: 50 Minutos.

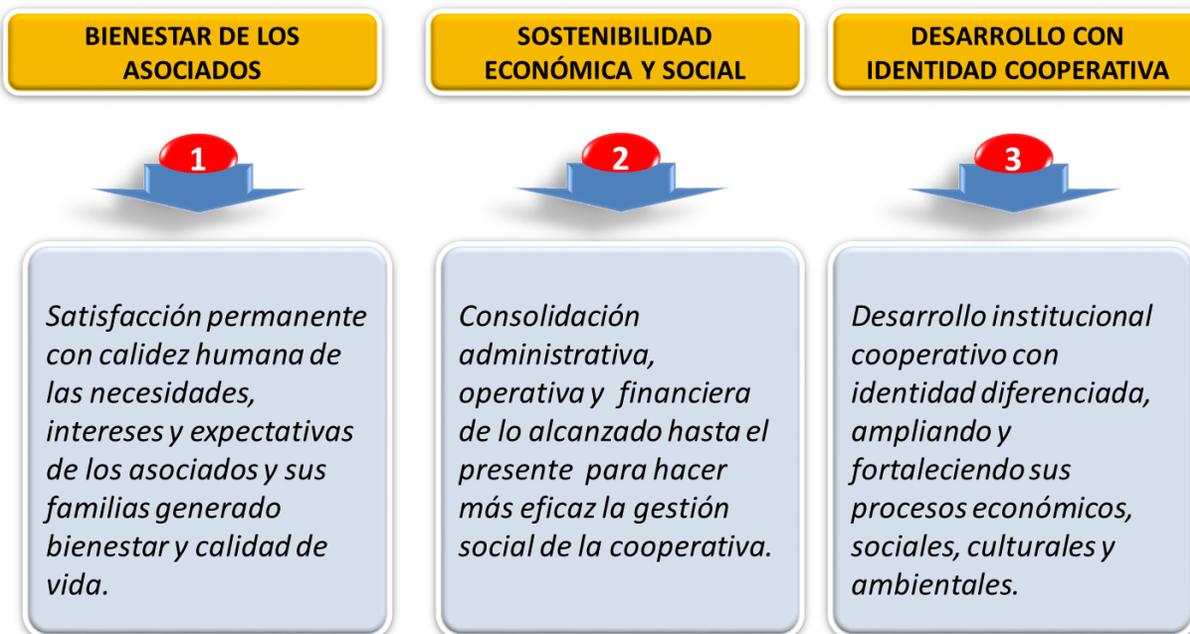
Porret, M. (2014). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones* (6th ed.). Madrid, España: ESIC.

ANEXOS

Anexo 1: Plan Estratégico COOUNIBOSQUE 2015-2019



DIRECCIONAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS





ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR EL PRIMER OBJETIVO

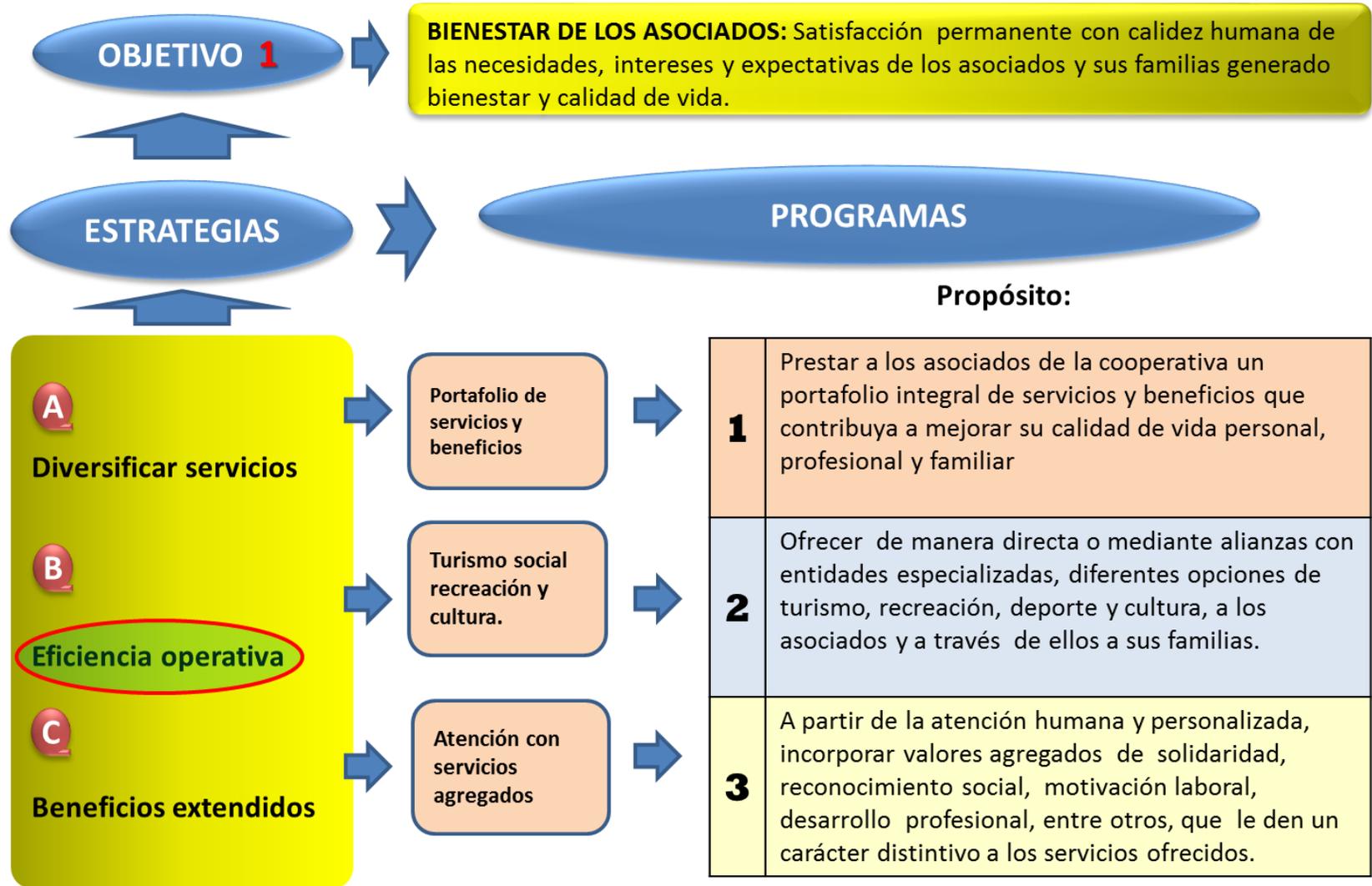
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ENFOQUE ESTRATEGICO
<p>1</p> <p>BIENESTAR DE LOS ASOCIADOS</p> <p><i>Satisfacción permanente con calidez humana de las necesidades, intereses y expectativas de los asociados y sus familias generado bienestar y calidad de vida.</i></p>	Diversificación de servicios	Ampliar el portafolio de servicios y beneficios para los asociados y su grupo familiar, a partir del que se ofrece actualmente, con criterios de calidad, agilidad y oportunidad.
	Eficiencia operativa	Lograr un más alto nivel productivo y tecnológico en la prestación de los servicios, ejecución de los procesos operativos, ambiente de control interno y mejoramiento continuo del equipo administrativo.
	Beneficios extendidos	De manera directa o mediante alianzas estratégicas o convenios con terceros, ampliar los servicios, beneficios y valores agregados que desea y espera el conjunto de asociados.

ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR EL SEGUNDO OBJETIVO

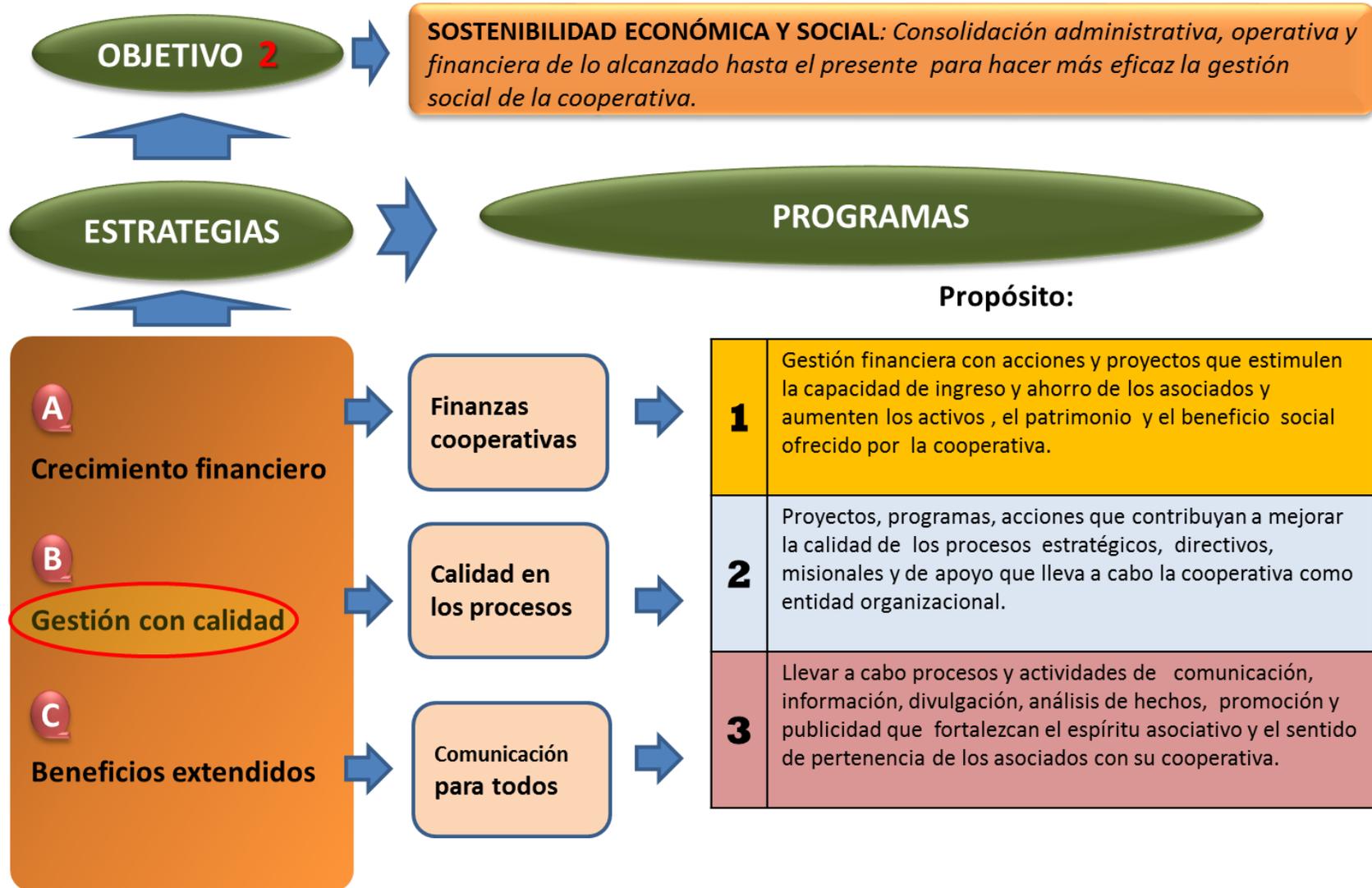
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ENFOQUE ESTRATEGICO
 <p>SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y SOCIAL</p> <p><i>Consolidación administrativa, operativa y financiera de lo alcanzado hasta el presente para hacer más eficaz la gestión social de la cooperativa.</i></p>	<p>Crecimiento financiero</p>	<p>Cultura de ahorro , capitalización social, fortalecimiento de los fondos sociales, utilización de los servicios y generación de excedentes, que fortalezcan la autonomía financiera de la cooperativa.</p>
	<p>Gestión con calidad</p>	<p>Adoptar políticas , requisitos e indicadores sobre el sistema de la calidad en los macroprocesos, procesos y subprocesos de la cooperativa, buscando mejorar en cada empleado su contribución a la respectiva cadena de valor de cara al asociado.</p>
	<p>Comunicación y participación</p>	<p>Hacer uso de las tecnología de información y comunicación para facilitar una interacción ágil y oportuna con los asociados y con el medio externo, facilitando al mismo tiempo su participación y educación en el desarrollo de la cooperativa.</p>



PLAN ESTRATÉGICO 2018 – COOUNIBOSQUE
OBJETIVO – ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS (Nivel táctico)



PLAN ESTRATÉGICO 2018 – COOUNIBOSQUE
OBJETIVO – ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS (Nivel táctico)



Anexo 2: Entrevistas Realizadas a empleados de COOUNIBOSQUE

ENTREVISTAS APLICADAS A FUNCIONARIOS

ENTREVISTA: GERENTE

1. Nombre completo: TERESITA GOMEZ URREA
2. Cargo que desempeña: Gerente de la Cooperativa
3. De qué área está encargado: Del funcionamiento del personal de la cooperativa.
4. ¿Conoce usted la totalidad de sus funciones? ¿cuáles son?

Las conoce, pero no las alcanza aplicar, están definidas en el estatuto de la cooperativa
Dirigir, coordinar, aprobar, presentar proyectos, entre otras.

5. ¿Cree usted que el ambiente de trabajo es adecuado?

Debería haber un poco más de tiempo para esparcimiento de los funcionarios, (espacio) para reunirse y hacer cosas diferentes al trabajo.

6. ¿Cuenta usted con todas las herramientas tecnológicas y conocimientos adecuados para llevar a cabo todas sus funciones de manera eficiente?

Sí___ No___ ¿Qué le hace falta?

Si, lo único que hace falta es tiempo.

7. ¿Cuenta usted con todas las herramientas (tecnológicas), y de conocimientos para solucionar problemas internos?

Si.

8. ¿Cuenta con todas las herramientas para solucionar problemas presentados por los asociados?

Si.

9. En su cargo, ¿cuáles son los problemas presentados que ocasionan quejas, reclamos o reproceso?

No, Difícil. En caso de recibir un derecho de petición es por la falta de oportunidad en el servicio.
Le compete solucionarlos como representante legal y gerente de la cooperativa, pero no depende de ella y tampoco son frecuentes.

10. ¿Puede mencionar problemas presentados, puntuales en los últimos meses?

Si x No_____

El 18 de enero se presentaron dos derechos de petición y una queja de un asociado, referente a la oportunidad en el servicio. Pero la razón la tenía teresita, ya que se contestó y el asociado no refuto nada al respecto.

11. ¿Cree usted que se hubieran podido evitar? ¿cómo?

Si, si el personal estuviera a cargo del proceso lo hubieran hecho de forma adecuada.

12. ¿Si pudiera cambiar alguna de sus funciones cual seria y por qué?

No. Cambiaría la forma de hacer las cosas, pero no la función. Cambiaria y mejorar la forma de hacer las cosas, pero no la función, ya que es imposible.

13. ¿Cree usted que sus funciones son demasiadas, de tal forma que no le permite realizar todas, de una manera más adecuada y cordial en pro del servicio a asociados?

Si, las funciones son muchas, pero no es responsabilidad de nadie. Porque el jefe de ella es el consejo de admiración, pero no es responsabilidad de ellos, si ella plantaría una necesidad de un personal, lo apoyaría, pero el tipo de salario que se tienen no da para contar con una persona profesional que apoye en un área administrativa.

14. Que oportunidades de mejora cree que puede aplicar a su cargo

Le gustaría contar con una asistencia administrativa, profesional.

15. Que oportunidades de mejora cree usted que COOUNIBOSQUE puede implementar.

- Certificación
- trabajar temas de emprendimiento
- Gestión documental
- Incrementar la base social
- Que sea una cooperativa de aporte y también DE ahorro.
- Implementar sistemas de comunicación
- Firma Pagare desmaterializado, de manera digital, implementar el sistema para que la persona lo haga desde cualquier punto del mundo.
- Implementar el Web service y pagos por PSE.
- Capacitación a los asociados.

ENTREVISTA: COORDINADOR DE PROYECTOS Y COMUNICACIONES

1. Nombre completo: SILVIA ALEJANDRA CIFUENTES

2. Cargo que desempeña: Coordinadora de Proyectos y Comunicación.

3. De qué área está encargado: Área de comunicaciones
4. ¿Conoce usted la totalidad de sus funciones? ¿cuáles son?
- Desarrollar estrategia comunicativa de la cooperativa
 - Asociados están informados de todo lo que necesite la cooperativa
 - Producir y difundir la pieza informativa destinada a los asociados
 - Coordinar los comités de bienestar de educación y solidaridad
 - Realizar actividades y protocolo de actividades de la cooperativa
5. ¿Cree usted que el ambiente de trabajo es adecuado?

Si.

6. ¿Cuenta usted con todas las herramientas tecnológicas y conocimientos adecuados para llevar a cabo todas sus funciones de manera eficiente?

Si No ¿Qué le hace falta?

7. ¿Cuenta usted con todas las herramientas (tecnológicas), y de conocimientos para solucionar problemas internos?

Si. Tal vez de conocimiento.

8. ¿Cuenta con todas las herramientas para solucionar problemas presentados por los asociados?

Si.

9. En su cargo, ¿cuáles son los problemas presentados que ocasionan quejas, reclamos o reproceso?

A veces no llega la información a la totalidad de los asociados, entonces no todos están enterados de lo que pasa en la cooperativa y lo que deberían enterarse, no les guste la información q se les envía, la información es repetitiva que se les llena la bandeja de entrada del correo.

10. ¿Puede mencionar problemas presentados, puntuales en los últimos meses?

Si No

No todos los asociados cuentan con la capacitación o conocimientos de las tecnologías, entonces no todos se apropian de las tecnologías no llegan a ver lo que pasa, muchos no usan frecuentemente el correo electrónico o no tienen cuenta en redes sociales como Facebook.

11. ¿Cree usted que se hubieran podido evitar? ¿cómo?

Si, tal vez con capacitación de todos los asociados sobre el manejo del correo o de redes sociales para que los asociados se apropien en el manejo de esto, ya que últimamente todo se maneja por mail y redes sociales. Ejemplo para la realización de la encuesta se hizo por correo.

12. ¿Si pudiera cambiar alguna de sus funciones cual seria y por qué?

No. Tal vez la mejoraría como por ejemplo capacitación en protocolo de eventos.

13. ¿Cree usted que sus funciones son demasiadas, de tal forma que no le permite realizar todas, de una manera más adecuada y cordial en pro del servicio a asociados?

No

14. Que oportunidades de mejora cree que puede aplicar a su cargo.

Seguir capacitándome en lo que sabe y brindar a la cooperativa los conocimientos.

15. Que oportunidades de mejora cree usted que COOUNIBOSQUE puede implementar.

Lo que estamos haciendo y siempre hay oportunidades de mejora.

ENTREVISTA: CONTADOR Y EN AUSENCIA DE GERENTE SUBDIRECTOR

1. Nombre completo: JANNETH TORRES MORENO

2. Cargo que desempeña: Contador y Subgerente.

3. De qué área está encargado: Financiera

4. ¿Conoce usted la totalidad de sus funciones? ¿cuáles son?

Si.

5. ¿Cree usted que el ambiente de trabajo es adecuado?

Si.

6. ¿Cuenta usted con todas las herramientas tecnológicas y conocimientos adecuados para llevar a cabo todas sus funciones de manera eficiente?

Si No ¿Qué le hace falta?

Nada.

7. ¿Cuenta usted con todas las herramientas (tecnológicas), y de conocimientos para solucionar problemas internos?

Sí, pero no tiene clara la totalidad de las herramientas a utilizar.

8. ¿Cuenta con todas las herramientas para solucionar problemas presentados por los asociados?

9. Si.

10. En su cargo, ¿cuáles son los problemas presentados que ocasionan quejas, reclamos o reproceso?

Abonos y Reclamación de créditos.

11. ¿Puede mencionar problemas presentados, puntuales en los últimos meses?

Si x No

- Se encarga de ir a las áreas de la parte “financiera” a verificar como se realiza el abono o si fue directamente el banco que envió sus datos y presento fallos en el uso de la tarjeta Ges.

12. ¿Cree usted que se hubieran podido evitar? ¿cómo?

- Si, con una mayor comunicación entre el asociado y la cooperativa

13. ¿Si pudiera cambiar alguna de sus funciones cual seria y por qué?

- No.

14. ¿Cree usted que sus funciones son demasiadas, de tal forma que no le permite realizar todas, de una manera más adecuada y cordial en pro del servicio a asociados?

- No.

15. Que oportunidades de mejora cree que puede aplicar a su cargo

- Mayor capacitación en actualizaciones de la norma.

16. Que oportunidades de mejora cree usted que COOUNIBOSQUE puede implementar.

- Capacitación de comunicación entre los empleados porque muchas veces suceden cosas que no se enteran.

OBSERVACIONES:

- Cuando se presenta un inconveniente que se dirija directamente al cargo, es porque ninguna persona de la cooperativa pudo solucionar el problema.

ENTREVISTA: AUXILIAR CONTABLE

1. Nombre completo: JACQUELINE QUELAL BASANTE

2. Cargo que desempeña: Asistente contable

3. De qué área está encargado: Financiera.

4. ¿Conoce usted la totalidad de sus funciones? ¿cuáles son?

- Si.

5. ¿Cree usted que el ambiente de trabajo es adecuado?

- Si. Hay días en los que existe mucho trabajo, entonces el ambiente se torna pesado.

6. ¿Cuenta usted con todas las herramientas tecnológicas y conocimientos adecuados para llevar a cabo todas sus funciones de manera eficiente?

Si No ¿Qué le hace falta?

- Nada.

7. ¿Cuenta usted con todas las herramientas (tecnológicas), y de conocimientos para solucionar problemas internos?

- Si.

8. ¿Cuenta con todas las herramientas para solucionar problemas presentados por los asociados?

- Si.

9. En su cargo, ¿cuáles son los problemas presentados que ocasionan quejas, reclamos o reproceso?

- Mala contabilización de los convenios y aclaración de los convenios.

10. ¿Puede mencionar problemas presentados, puntuales en los últimos meses?

Si No

Una o dos personas se dirigen a la cooperativa para aclarar los convenios.

11. ¿Cree usted que se hubieran podido evitar? ¿cómo?

Si. Trabajo mecánico lo que produce que se digiten mal los datos.

12. ¿Si pudiera cambiar alguna de sus funciones cual seria y por qué?

No.

13. ¿Cree usted que sus funciones son demasiadas, de tal forma que no le permite realizar todas, de una manera más adecuada y cordial en pro del servicio a asociados?

- No.

14. Que oportunidades de mejora cree que puede aplicar a su cargo

- Puntualidad y responsabilidad en el manejo de convenios.

- Conocimiento de asociados.

15. Que oportunidades de mejora cree usted que COOUNIBOSQUE puede implementar.

Ya se están implementando en la parte tecnológica.

ENTREVISTA: AUXILIAR DE TESORERIA

1. Nombre completo: EDITH JHOANA SALAS TRIANA
2. Cargo que desempeña: Auxiliar de Tesorería
3. De qué área está encargado: Administrativa, contabilidad y gerencia
4. ¿Conoce usted la totalidad de sus funciones? ¿cuáles son?
 - Revisar los correos.
 - Revisar que hayan enviado consignaciones de pago.
 - Imprimir, abonarlas.
 - Revisar en el portal todos los días las transacciones que se hacen, que cuentas se devuelven que créditos quedan.
 - Sacar los históricos de pagos que se hacen con la tarjeta de recargo
 - Pasar transferencia todos los días de los créditos que se hacen a diario.
5. ¿Cree usted que el ambiente de trabajo es adecuado?
 - Si, aunque algunas veces hay molestias por las funciones de trabajo
6. ¿Cuenta usted con todas las herramientas tecnológicas y conocimientos adecuados para llevar a cabo todas sus funciones de manera eficiente?

Si No ¿Qué le hace falta?

 - Hay cambios, a partir de este año se han presentado errores. Como por ejemplo en el sistema de TREVOL que maneja contabilidad y lo mismo DECEVAL donde se hace el pagare des materializado.
 - Capacitaciones en las actualizaciones.
7. ¿Cuenta usted con todas las herramientas (tecnológicas), y de conocimientos para solucionar problemas internos?
 - Herramientas sí; en cuanto a Conocimiento no, porque hay cosas que se maneja en contabilidad que se puede hacer, pero que solo tiene acceso la contadora.
8. ¿Cuenta con todas las herramientas para solucionar problemas presentados por los asociados?
 - Si.

9. En su cargo, ¿cuáles son los problemas presentados que ocasionan quejas, reclamos o reproceso?

- Ya sea por ella o el cliente, muchas veces se digita mal el número de la cuenta

10. ¿Puede mencionar problemas presentados, puntuales en los últimos meses?

Si x No

- Problema del cargo, debido a que se envió el correo con la información requerida al concesionario, pero no se envió al asociado como un soporte, lo que ocasionó que el cliente no recibió a tiempo el bien (Vehículo).

11. ¿Cree usted que se hubieran podido evitar? ¿cómo?

- Si, enviando de igual forma el soporte al asociado

12. ¿Si pudiera cambiar alguna de sus funciones cual seria y por qué?

- DECEVAL, porque el proceso toma un camino muy largo.

13. ¿Cree usted que sus funciones son demasiadas, de tal forma que no le permite realizar todas, de una manera más adecuada y cordial en pro del servicio a asociados?

- No

14. Que oportunidades de mejora cree que puede aplicar a su cargo.

- Proyecto para mejorar la tesorería y mejorar los procesos.

15. Que oportunidades de mejora cree usted que COOUNIBOSQUE puede implementar.

- Que los asociados puedan realizar los abonos de manera directa.

- Que el banco maneje directamente con el programa contable. Que quede abonado en seguida al estado de cuenta.

ENTREVISTA: COORDINADORA DE CRÉDITO Y CARTERA

1. Nombre completo: DORIS CONSUELO BOLAÑOS MENDEZ

2. Cargo que desempeña: Coordinadora de Crédito y Cartera

3. De qué área está encargado: Crédito y cartera

4. ¿Conoce usted la totalidad de sus funciones? ¿cuáles son?

-Mirar los créditos que se le otorga a los asociados.

- Dar a conocer los créditos que tiene la cooperativa a cada uno de los asociados.

- Adelantos de mensualidad.

- Mirar que salario tiene y cuanto puede prestar, si necesita codeudor, cuanto puede prestar y a que tiempo.
- Mirara si esta reportado en centrales de riesgo
- Crear en el sistema DECEVAL el tercero para hacer el pagare desmaterializado.
- Atender por teléfono, lo que son servicios de cartera, cobrar al asociado.
- Dependiendo de la mora mandar a un abogado para el cobro jurídico.
- Informe al consejo de administración sobre cartera.
- Revisar la lista de morosos.

5. ¿Cree usted que el ambiente de trabajo es adecuado?

Si.

6. ¿Cuenta usted con todas las herramientas tecnológicas y conocimientos adecuados para llevar a cabo todas sus funciones de manera eficiente?

Si No ¿Qué le hace falta?

- Faltaría tal vez una herramienta para conocer direcciones del asociado.

7. ¿Cuenta usted con todas las herramientas (tecnológicas), y de conocimientos para solucionar problemas internos?

Si.

8. ¿Cuenta con todas las herramientas para solucionar problemas presentados por los asociados?

Si.

9. ¿En su cargo, cuales son los problemas presentados que ocasionan quejas, reclamos o reproceso?

- Tal vez presenta demoras en consultar a un codeudor. Tal vez las demoras son por el desembolso que por la elaboración del crédito.

10. ¿Puede mencionar problemas presentados, puntuales en los últimos meses?

Si No

- Con la actualización del sistema, se han presentado problema, lo que hace que no se pueda enviar los estados de cuenta al asociado. Una de las funciones es informarle al asociado el monto se le descuenta y que queda pendiente en los últimos 2 meses, algo ocasional.

11. ¿Cree usted que se hubieran podido evitar? ¿cómo?

No.

12. ¿Si pudiera cambiar alguna de sus funciones cual seria y por qué?

No.

13. ¿Cree usted que sus funciones son demasiadas, de tal forma que no le permite realizar todas, de una manera más adecuada y cordial en pro del servicio a asociados?

No, con la ayuda del auxiliar es una gran ayuda.

14. Que oportunidades de mejora cree que puede aplicar a su cargo.

- Sistema de la firma digital con huella, saber si trabaja en la universidad o la clínica y la dirección. Serviría mucho en el caso de que el asociado se retire y quede en deuda con la cooperativa, sería algo útil recoger todos los datos.

15. Que oportunidades de mejora cree usted que COOUNIBOSQUE puede implementar.

- La página es un buen paso, para que el asociado evite pasar por la cooperita y se realice todo desde su casa.

ENTREVISTA: AUXILIAR DE CRÉDITO Y CARTERA

1. Nombre completo: ANGIE JULIETH CABRERA

2. Cargo que desempeña: Auxiliar de Crédito y Cartera

3. De qué área está encargado: Crédito y cartera

4. ¿Conoce usted la totalidad de sus funciones? ¿cuáles son?

-Aun no. No le ha delegado las funciones.

- Enviar estados de cuenta a los asociados.

- Validar los créditos

5. ¿Cree usted que el ambiente de trabajo es adecuado?

6. ¿Cuenta usted con todas las herramientas tecnológicas y conocimientos adecuados para llevar a cabo todas sus funciones de manera eficiente?

Si ___No___ ¿Qué le hace falta?

7. ¿Cuenta usted con todas las herramientas (tecnológicas), y de conocimientos para solucionar problemas internos?

8. ¿Cuenta con todas las herramientas para solucionar problemas presentados por los asociados?

9. En su cargo, ¿cuáles son los problemas presentados que ocasionan quejas, reclamos o reproceso?

10. ¿Puede mencionar problemas presentados, puntuales en los últimos meses?

Sí___ No___

11. ¿Cree usted que se hubieran podido evitar? ¿cómo?

12. ¿Si pudiera cambiar alguna de sus funciones cual seria y por qué?

13. ¿Cree usted que sus funciones son demasiadas, de tal forma que no le permite realizar todas, de una manera más adecuada y cordial en pro del servicio a asociados?

14. Que oportunidades de mejora cree que puede aplicar a su cargo.

15. Que oportunidades de mejora cree usted que COOUNIBOSQUE puede implementar.

ENCUESTA: ASISTENTE DE SERVICIOS I

1. Nombre completo: NANCY COCONUBA LEAL

2. Cargo que desempeña: Asistente de servicios I

3. De qué área está encargado: Recepción y secretaría.

4. ¿Conoce usted la totalidad de sus funciones? ¿cuáles son?

- Prestar atención a los asociados, tanto telefónica, presencial o mediante correo.

- Emitir certificaciones para la renta, aportes, deudas.

- Realizar la apertura de la hoja de vida del asociado en el sistema y físicamente (Archivo)

5. ¿Cree usted que el ambiente de trabajo es adecuado?

Si, aunque a veces hay mucha contaminación auditiva por lo que viene mucha gente.

6. ¿Cuenta usted con todas las herramientas tecnológicas y conocimientos adecuados para llevar a cabo todas sus funciones de manera eficiente?

Si No___ ¿Qué le hace falta?

7. ¿Cuenta usted con todas las herramientas (tecnológicas), y de conocimientos para solucionar problemas internos?

Si.

8. ¿Cuenta con todas las herramientas para solucionar problemas presentados por los asociados?

No le corresponde

9. En su cargo, ¿cuáles son los problemas presentados que ocasionan quejas, reclamos o reproceso?

- Principalmente cuando el asociado llega a la empresa o telefónicamente, es saber a qué persona direccionarlo y si la persona se encuentra ocupada, hacer lo que está a su alcance desde su cargo para colaborarle.

10. ¿Puede mencionar problemas presentados, puntuales en los últimos meses?

Si x No

- Un descuento especial, para una persona que no se había descontado los aportes durante unos 3 a 4 meses ya que la clínica dejó de descontarle al asociado aun estado afiliado en la Cooperativa; entonces la asociada solicito un crédito y efectivamente no tenía los suficientes aportes. Ella hizo una autorización de descuento por los aportes no descontados por nómina para que los hiciera en un mes.

Tiempo después la asociada solicito el retiro, donde se le envió el descuento cuando ella se había retirado lo que causo un doble descuento estando ya retirada de la Cooperativa.

11. ¿Cree usted que se hubieran podido evitar? ¿cómo?

-Sí, si hubiera mirado con mayor detenimiento que personas se retiraron o preguntado a otras personas si efectivamente ese descuento ya se había hecho.

12. ¿Si pudiera cambiar alguna de sus funciones cual seria y por qué?

- No, aunque el protocolo de atención telefónica sea máximo 2 veces timbre, no le parece porque al atender un asociado físicamente y demanda más tiempo.

13. ¿Cree usted que sus funciones son demasiadas, de tal forma que no le permite realizar todas, de una manera más adecuada y cordial en pro del servicio a asociados?

No, no es necesario, no genera carga excesiva.

14. Que oportunidades de mejora cree que puede aplicar a su cargo.

No, respecto a la atención telefónica había cosas que lo manejaba manual, ya que se había incursionado para poder sistematizar y agilizar el proceso.

15. Que oportunidades de mejora cree usted que COOUNIBOSQUE puede implementar.
-Concientizar a las personas, porque van a la Cooperativa, y quieren que los atiendan ya, y eso no se puede.

ENTREVISTA: ASISTENTE DE SERVICIOS II

1. Nombre completo: ALEXI CRISTINA PARRA CARDENAS
2. Cargo que desempeña: Asistente de servicio II
3. De qué área está encargado: Relacionado con Convenios
4. ¿Conoce usted la totalidad de sus funciones? ¿cuáles son?

No. No se le entrego funciones detalladas

- Hace cotizaciones de los seguros.
- Atención al cliente
- Venta de boletería
- Informe de ingresos y retiros, externos de los asociados
- Remplazo a mis compañeras, cuando salen a almorzar

5. ¿Cree usted que el ambiente de trabajo es adecuado?

Si.

6. ¿Cuenta usted con todas las herramientas tecnológicas y conocimientos adecuados para llevar a cabo todas sus funciones de manera eficiente?

Si X No ___ ¿Qué le hace falta?

- Capacitación en algunos procesos, como por ejemplo en el conocimiento de todos los convenios porque se aprende a diario.

7. ¿Cuenta usted con todas las herramientas (tecnológicas), y de conocimientos para solucionar problemas internos?

- Si.

8. ¿Cuenta con todas las herramientas para solucionar problemas presentados por los asociados?

- Si.

9. En su cargo, ¿cuáles son los problemas presentados que ocasionan quejas, reclamos o reproceso?

- Correos de celulares. Alguna llamada internacional o mensaje de texto que hace el asociado y no entienden que esos servicios generan cobros adicionales entonces cuando reciben el estado de cuentas se molestan y no entienden que es un servicio que ellos mismo tomaron. Generalmente en diciembre. Se genera inconvenientes porque las tarifas son demasiado altos

10. ¿Puede mencionar problemas presentados, puntuales en los últimos meses?

Sí____ No____

11. ¿Cree usted que se hubieran podido evitar? ¿cómo?

- No es responsabilidad de ella, es más del cliente que no está atento o es consciente.

12. ¿Si pudiera cambiar alguna de sus funciones cual seria y por qué?

- No

13. ¿Cree usted que sus funciones son demasiadas, de tal forma que no le permite realizar todas, de una manera más adecuada y cordial en pro del servicio a asociados?

- Los asociados quieren que los atiendan al mismo tiempo, entonces hay momentos en el que, entra el cliente o entrada una llamada y cuando se da cuenta ella tiene 2 o tres clientes en espera, entonces es atender varios clientes a mismo tiempo es complicado; esto generalmente quita tiempo en el momento que se está haciendo un informe. Un Ejemplo: el horario de entrada es a las 8 am y los asociados ya se encuentra afuera para que estos sean atendidos.

14. Que oportunidades de mejora cree que puede aplicar a su cargo.

- personalmente: aprender hacer más ordenada.

- Laboralmente: Organización. Si se está atendiendo un cliente, entonces que las llamadas puedan esperar.

15. Que oportunidades de mejora cree usted que COOUNIBOSQUE puede implementar.

- Ya, con la apertura de nuevos cargos.

ENTREVISTA: ASISTENTE DE SERVICIOS III

1. Nombre completo: DIANA PATRICIA AVELLANE ESPITIA

2. Cargo que desempeña: Asistente de Servicios III

3. De qué área está encargado: Asesoría comercial.

4. ¿Conoce usted la totalidad de sus funciones? ¿cuáles son?

Si.

-Atender a los asociados de manera externa (Visitas a los puestos de trabajo)

- Brindar a asociado información para afiliación y asesorar acerca de los servicios, convenios y créditos, es decir todos los beneficios que cuenta la cooperativa

5. ¿Cree usted que el ambiente de trabajo es adecuado?

Puede mejorar, como por ejemplo mayor compromiso para que el mismo servicio sea efectivo.

6. ¿Cuenta usted con todas las herramientas tecnológicas y conocimientos adecuados para llevar a cabo todas sus funciones de manera eficiente?

Si No ¿Qué le hace falta?

7. ¿Cuenta usted con todas las herramientas (tecnológicas), y de conocimientos para solucionar problemas internos?

-Si.

8. ¿Cuenta con todas las herramientas para solucionar problemas presentados por los asociados?

9. – Si

10. En su cargo, ¿cuáles son los problemas presentados que ocasionan quejas, reclamos o reproceso?

- En afiliaciones, el asociado muchas veces no recuerda algunos detalles, entonces dicen: A mí no me lo menciono.

11. ¿Puede mencionar problemas presentados, puntuales en los últimos meses?

Sí No

Nota: Reemplaza a cristina en hora de almuerzo.

12. ¿Cree usted que se hubieran podido evitar? ¿cómo?

13. ¿Si pudiera cambiar alguna de sus funciones cual seria y por qué?

- No. Está bien

14. ¿Cree usted que sus funciones son demasiadas, de tal forma que no le permite realizar todas, de una manera más adecuada y cordial en pro del servicio a asociados?

- No, está bien.

15. Que oportunidades de mejora cree que puede aplicar a su cargo

- Tener en el computador el sistema para asesorar directamente y en el momento al asociado, porque ella si le preguntan sobre un crédito ella tiene que llamar a COOUNIBOSQUE y consultar.

16. Que oportunidades de mejora cree usted que COOUNIBOSQUE puede implementar.

- Completar en la página la parte formatos, diligenciamientos, con el fin de agilizar el proceso para que luego lo envíen se verifiquen lo datos y finalmente se formalice.

ENTREVISTA: AUXILIAR DE OFICINA

1. Nombre completo: LIGIA BARACALDO LARROTA

2. Cargo que desempeña: Auxiliar de oficina

3. De qué área está encargado: Servicios generales, cafetería y mensajería

4. ¿Conoce usted la totalidad de sus funciones? ¿cuáles son?

Si.

- Mantener organizada la cooperativa.

- Servicios de Cafetería a los asociados

- Mensajería

5. ¿Cree usted que el ambiente de trabajo es adecuado?

- Si.

6. ¿Cuenta usted con todas las herramientas tecnológicas y conocimientos adecuados para llevar a cabo todas sus funciones de manera eficiente?

Si No ¿Qué le hace falta?

7. ¿Cuenta usted con todas las herramientas (tecnológicas), y de conocimientos para solucionar problemas internos?

- Si.

8. ¿Cuenta con todas las herramientas para solucionar problemas presentados por los asociados?

- No le corresponde

9. En su cargo, ¿cuáles son los problemas presentados que ocasionan quejas, reclamos o reproceso?

- No.

10. ¿Puede mencionar problemas presentados, puntuales en los últimos meses?

Si___ No _x_

11. ¿Cree usted que se hubieran podido evitar? ¿cómo?
12. ¿Si pudiera cambiar alguna de sus funciones cual seria y por qué?
 - No, ninguna. Le gusta lo que hace.
13. ¿Cree usted que sus funciones son demasiadas, de tal forma que no le permite realizar todas, de una manera más adecuada y cordial en pro del servicio a asociados?
 - No hay un orden adecuado para realizar las actividades se pierde tiempo.
14. Que oportunidades de mejora cree que puede aplicar a su cargo.
 - Ninguna
15. Que oportunidades de mejora cree usted que COOUNIBOSQUE puede implementar.
 - Ya se está llevando acabo.

Anexo 3: Factores críticos por cargos y áreas funcionales COOUNIBOSQUE

Nombre	Teresita Gómez Urrea.
Cargo	Gerente
Área	Gerente de la Cooperativa
FACTORES CRÍTICOS	
Planta física.	No existe un espacio para reunirse los funcionarios y hacer actividades diferentes al trabajo
Sobrecarga de funciones.	Falta de tiempo, para la realización de actividades y funciones.
Re-proceso.	Recibe derechos de petición por errores en el servicio pero no son frecuentes.
Re-proceso.	Se encarga de solucionar problemas que generan los otros empleados cuando realizan mal un proceso
Desconocimiento del proceso.	En cuanto a las funciones, cambiaría la forma de hacer las cosas;
Cliente interno.	Ella plantearía la necesidad de un profesional para apoyo, pero el tipo de salario que se tiene no da para contar con dicho profesional que apoye un área administrativa.
Tecnología	Sub utilización de la página web
Nombre	Silvia Cifuentes
Cargo	Coordinadora de proyectos y Comunicación
Area	Comunicaciones
FACTORES CRÍTICOS	
Comunicación	No llega en su totalidad la información a los asociados, debido a muchos de estos no manejan constantemente el Mail, siendo el mail el medio en el que se divulga la información referente a la cooperativa.
Tecnología	Sub utilización de la página web
Nombre	Janeth Torres Moreno.
Cargo	Contador y Subgerencia.
Área	Contable y Financiera
FACTORES CRÍTICOS	
Re-procesos.	Abonos y reclamaciones de créditos. Reclamaciones por no recibimiento de los servicios. Debido a una mala digitalización de los datos del asociado.
Tecnología	Fallos en el uso de la tarjeta Ges.
Capacitación	No hay capacitación en actualizaciones de las normas.
Comunicación	No hay comunicación correcta entre los empleados, muchas veces suceden cosas que no se enteran.

Nombre	Jacqueline Quelal Basante.
Cargo	Auxiliar contable
Área	Contable y Financiera
FACTORES CRÍTICOS	
Clima Organizacional.	En días que existe mucho trabajo, el ambiente se pone tenso.
Demora	Mala contabilización de los convenios
Re- procesos	Aclaración de los convenios.
Comunicación-Demora	Una o dos personas se dirigen a la cooperativa para aclaración de convenios.
Demora	Trabajo mecánico lo que produce que se digiten mal los datos.
Nombre	Doris Consuelo Bolaños Fuentes
Cargo	Coordinadora de Crédito y cartera.
Área	Crédito y cartera
FACTORES CRÍTICOS	
Demora.	Demoras en el desembolso.
Comunicación, Tecnología.	No se envían los estados de cuenta al asociado ocasionalmente.
Comunicación.	Actualización de base de datos de deudores
Nombre	Edith Johana Salas Triana.
Cargo	Auxiliar de Tesorería
FACTORES CRÍTICOS	
Tecnología, Re-proceso.	Errores en el Sistema TREVOL manejado por contabilidad y lo mismo el sistema DECEVAL, donde se hace el pagare desmaterializado.
Capacitaciones.	No hay capacitación en las actualizaciones.
Demora.	Muchas veces se digitaliza mal el número de la cuenta ya se por parte del cliente o por ella.
Comunicación.	Se envió al correo con la información requerida al concesionario, pero no se envió al asociado como un soporte; lo que ocasiono que el cliente no recibiera el auto en el tiempo justo.
Demora.	Crear pagaré desmaterializado en DECEVAL es un proceso que toma un camino muy largo.
Nombre	Diana Patricia Avellana Espitia
Cargo	Asistente de servicios III
Área	Servicios (Asesoría Comercial)
FACTORES CRÍTICOS	
Cliente interno.	Poco compromiso para que el mismo servicio sea efectivo
Comunicación.	El asociado muchas veces no recuerda algunos detalles, falta de apoyo de herramientas físicas para apoyar la labor.
Tecnología.	No cuenta con un sistema (Tablet) para asesorar directamente y en el momento. En caso de que le realicen una pregunta de crédito tiene que realizar llamadas a COOUNIBOSQUE y consultar.
Tecnología.	La página web no cuenta con formatos para diligenciamientos, para el fin de agilizar el proceso y este se envié, y la función ya sea de verificar datos para aprobación del mismo.

Nombre	Alexí Cristina Parra Cárdenas
Cargo	Asistente de servicios II
Área	Servicios (Convenios)
FACTORES CRÍTICOS	
Carga laboral	Los asociados no son atendidos en el momento oportuno. Hay momento en el que se atiende a un cliente, en ese momento entra una llamada telefónica y cuando se da cuenta tiene 2 o 3 clientes esperando que sean atendidos. El horario de entrada es a las 8am y los asociados ya se encuentran afuera para ser atendidos.
Demora	Las aclaraciones de estados de cuenta de algunos convenios se hacen recurrentes en algunas épocas del año.
Tecnología	Actualización manual de los estados de cuenta (Convenio Claro y Movistar).
Desconocimiento del proceso	Poco compromiso para que el mismo servicio sea efectivo.
Nombre	Nancy Coconubo Leal
Cargo	Asistente de servicios I
Área	Asistente Administrativa
FACTORES CRÍTICOS	
Carga laboral	Alta demanda. No hay atención inmediata al asociado. Direccionamiento del asociado por carga laboral de las encargadas del proceso.
Tecnología	Errores en los programas que interactúan con los procesos a su cargo.
Cliente interno – Re proceso	Errores cometidos en función no definida.
Capacitación	Atención por diferentes medios, sin un guion específico del servicio al cliente.
Desconocimiento del proceso	Se desconoce algunos procedimientos para efectuar el proceso.
Nombre	Ligia Baracaldo Larrota
Cargo	Auxiliar de oficina
Área	Servicios generales (cafetería y mensajería)
FACTORES CRÍTICOS	
Desconocimiento del proceso.	No hay un orden adecuado para realizar las actividades, se pierde tiempo.

Fuente: Los Autores

Anexo 4: Carga laboral por funcionario de COOUNIBOSQUE

Actividades Asistente de Servicios I		Tiempo Estándar	Total tiempo semana
Vinculación			
Asesoría Desafiliación	12	4,1	49,2
Afiliación	5	21,73	108,65
Inscripción SIFONE	4	11,55	46,2
Asesoría afiliación	4	8,76	35,04
Recepcionar y revisar documentación	5	0,75	3,75
Proceso Actualización de datos	5	3,75	18,75
Recaudo			
Proceso cambio de aporte	9	6,55	58,95
Registrar novedades cambio de aporte	3	0,56	1,68
Cambiar en el sistema SIFONE	6	2,35	14,1
Gestión de Alianzas			
Asesoría seguro	3	12,1	36,3
Asesoría Soat	1	3,06	3,06
Proceso Recreación y cultura	1	8,822	8,822
Asesoría recreación y cultura	1	6,969	6,969
Asesoría Telefonía móvil	3	12,44	37,32
Asesoría Salud	1	8,08	8,08
Crédito			
Recepción de Pagare firmado	54	3,98	214,92
Asesoría estado de cuenta	4	5,12	20,48
Asesoría cupo adicional GES	12	4,51	54,12
Entregar tarjeta GES	1	5,01	5,01
Asesoría Transitorios	11	3,62	39,82
Asesoría Saldo a favor	8	5,39	43,12
Asesoría Libre Inversión	3	11,46	34,38
Asesoría Vivienda	2	14,37	28,74
Transferencia Solidaria			
Asesoría auxilio	4	0,66	2,64
Recepción documentos auxilios	3	1,19	3,57
		165	883,671

Total minutos semana	2310
Total minutos carga laboral operativa	883,671
% Carga laboral	38,25%

Actividades Asistente de Servicios II		Tiempo Estándar	Total tiempo semana
Seguros			
Solicitar Cotización	6	0,58	3,48
Asesoría	19	12,1	229,9
Verificar Cotización	1	0,62	0,62
SOAT			
Solicitar	3	0,94	2,82
Entrega SOAT	1	0,15	0,15
Proceso SOAT	4	12,57	50,28
Servicios médicos			
Asesoría servicios médicos	7	8,08	56,56
Novedades	1	3,94	3,94
Telefonía móvil			
Asesoría Planes y operadores	14	12,44	174,16
Entrega de equipo	10	15,24	152,4
Solicitud a operador	24	8,93	214,32
Transcripción de factura	1	342,8571	342,8571
Suscripciones			
Proceso Suscripción	3	25,91	77,73
Asesoría Suscripción	2	8,08	16,16
Excequial			
Asesoría	2	7,62	15,24
Novedades	3	4,5	13,5
Enviar solicitud ingreso	1	2,29	2,29
Recreación y cultura			
Procesos RyC	4	12,2	48,8
	106		1405,2071
Total minutos semana	2310		
Total minutos carga laboral operativa	1405,2071		
% Carga laboral	60,83%		

Actividades Asistente de Servicios III		Tiempo Estándar	Total tiempo semana
Seguros			
Asesoría	1	12,1	12,1
SOAT			
Proceso SOAT	3	8,88	26,64
Asesoría SOAT	4	3,06	12,24
Servicios médicos			
Asesoría servicios médicos	2	8,08	16,16
Telefonía móvil			
Asesoría Planes y operadores	5	12,44	62,2
Solicitud a operador	1	8,93	8,93
Excequial			
Asesoría Olivos	2	7,62	15,24
Procesos Olivos	11	14,4	158,4
Recreación y cultura			
Procesos RyC	10	8,822	88,22
Crédito			
Asesoría Libre Inversión	8	11,46	91,68
Asesoría Transitorio	7	3,62	25,34
Asesoría Vehículo/ Inmueble	2	14,37	28,74
Asesoría Ges	1	4,31	4,31
Asesoría Saldo a Favor	2	5,39	10,78
Asesoría cupo adicional GES	1	4,51	4,51
Explicación E.C	7	5,12	35,84
Recepción pagaré firmado	29	3,98	115,42
Vinculación asociado			
Proceso Afiliación	10	21,73	217,3
Aesoría Afiliación	17	8,76	148,92
Asesoría desafiliación	3	4,1	12,3
Transferencia Solidaria			
Asesoría Curso Cooperativismo	4	7,4	29,6
Recordar Curso	9	2,01	18,09
Asesoría auxilio	3	0,66	1,98
		142	1144,94

Total minutos semana	2310
Total minutos carga laboral operativa	1144,94
% Carga laboral	49,56%

Crédito y Cartera		Tiempo Estándar	Total tiempo semana
GES			
Asesoría GES	4	4,31	17,24
Verificar Tarjeta GES	2	1,95	3,9
Cupo adicional GES			
Asesoría Cupo adicional	7	4,51	31,57
Proceso Cupo adicional GES	12	10,4	124,8
Crédito Vehículo e Inmueble			
Asesoría Vehículo/ Inmueble	18	14,37	258,66
Crédito Transitorio			
Asesoría Transitorio	9	3,62	32,58
Estudio Crédito transitorio	1	3,9	3,9
Proceso Transitorio	12	8,01	96,12
Crédito Libre Inversión			
Asesoría Libre Inversión	19	11,46	217,74
Estudio de Crédito Libre Inversión	5	3,44	17,2
Crear Tercero Libre Inversión	1	5,31	5,31
Verificar en CIFIN	1	2,38	2,38
Proceso Libre Inversión	14	26,25	367,5
Crédito Saldo a Favor			
Asesoría Saldo a Favor	11	5,39	59,29
Estudio de crédito Saldo a Favor	1	3,49	3,49
Proceso Saldo a Favor	4	13,79	55,16
Estado de Cuenta			
Informe detallado E.C	14	16,32	228,48
Gestión de alianzas			
Estudio de Crédito Servicios Médicos	1	3,7	3,7
Estudio de crédito Celular	7	3,73	26,11
Recaudo			
Envío E.C masivos	1	104,49	104,49
Vinculación			
Asesoría de retiro	2	4,1	8,2
		146	1667,82

Total minutos semana	2310
Total minutos carga laboral operativa	1667,82
% Carga laboral	72,20%

Asistente de Crédito y Cartera		Tiempo Estándar	Total tiempo semana
GES			
Asesoría GES	1	4,31	4,31
Entrega tarjeta GES	1	5,01	5,01
Cupo adicional GES			
Proceso Cupo adicional	6	10,4	62,4
Transitorio			
Asesoría Transitorio	3	3,62	10,86
Proceso Transitorio	4	8,01	32,04
Saldo a Favor			
Estudio de crédito Saldo a Favor	5	3,49	17,45
Proceso Saldo a Favor	4	13,78	55,12
Libre Inversión			
Asesoría Libre Inversión	6	11,46	68,76
Estudio de crédito Libre Inversión	2	3,44	6,88
Proceso Libre Inversión	1	26,25	26,25
Vehículo/ Inmueble			
Asesoría Vehículo/ Inmueble	1	14,37	14,37
Estado de Cuenta			
Explicación estado de cuenta	12	5,12	61,44
Vinculación asociado			
Actualización datos	1	3,75	3,75
Novedades de afiliación	1		0
Asesoría retiro	3	1,01	3,03
Novedades retiro	3	4,91	14,73
Gestión Alianzas			
Estudio capacidad Recreación y cultura	2	3,414	6,828
Recaudo			
Envío E.C masivos	1	105,24	105,24
	57		498,468
Total minutos semana	2310		
Total minutos carga laboral operativa	498,468		
% Carga laboral	21,58%		

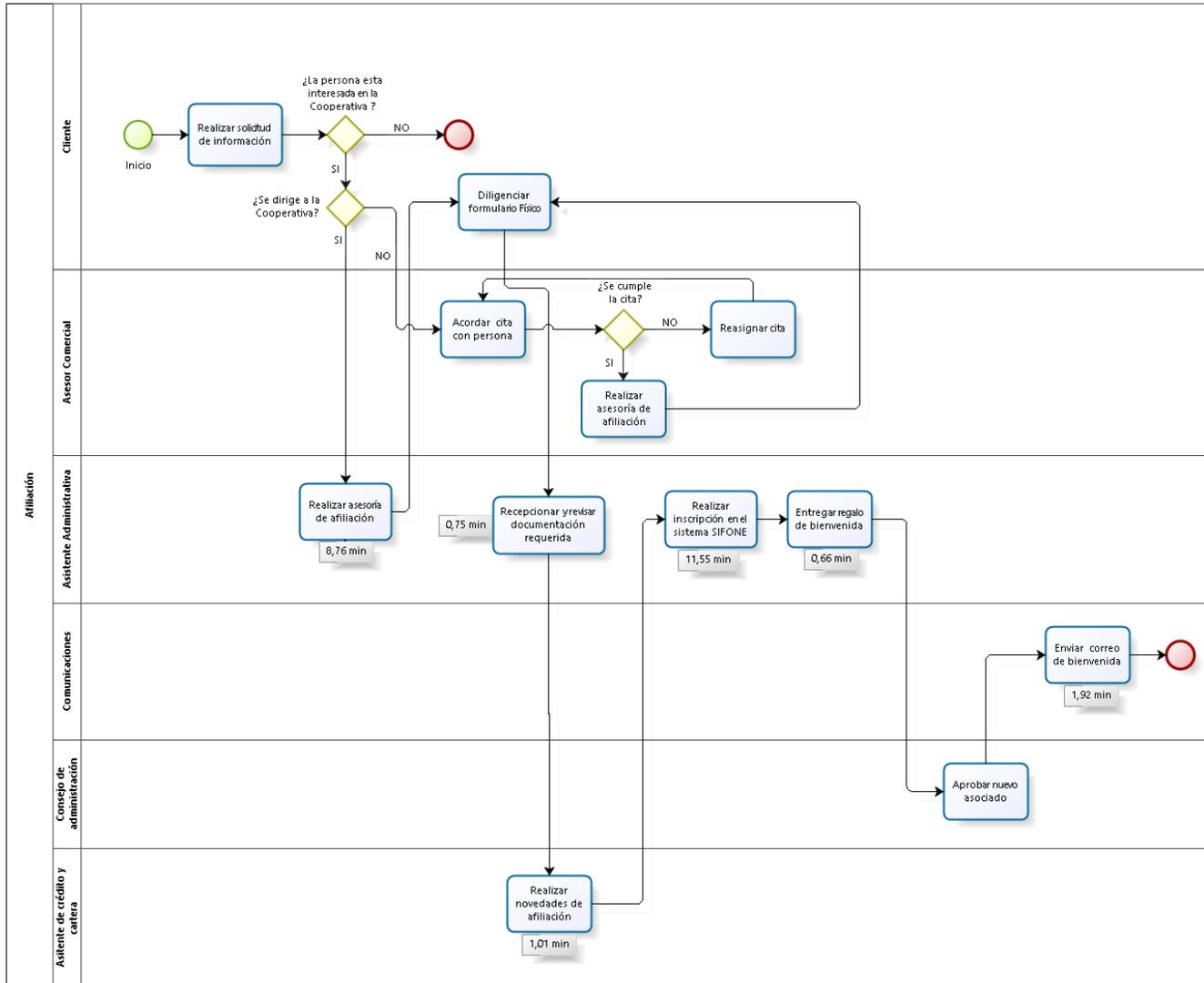
Asistente de Tesorería		Tiempo Estándar	Total tiempo semana
Transferencias			
Transferencias Créditos	112	4,55	509,6
Transferencias auxilios	88	1,23	108,24
Recaudo			
Consultar recaudo	158	96,65	96,65
Créditos			
Transitorio	14	8,01	112,14
Cupo adicional GES	4	10,04	40,16
Asesoría Libre Inversión	3	11,46	34,38
Gestión Alianzas			
Asesoría Telefonía móvil	6	12,44	74,64
385			975,81

Total minutos semana	2310
Total minutos carga laboral operativa	975,81
% Carga laboral	42,24%

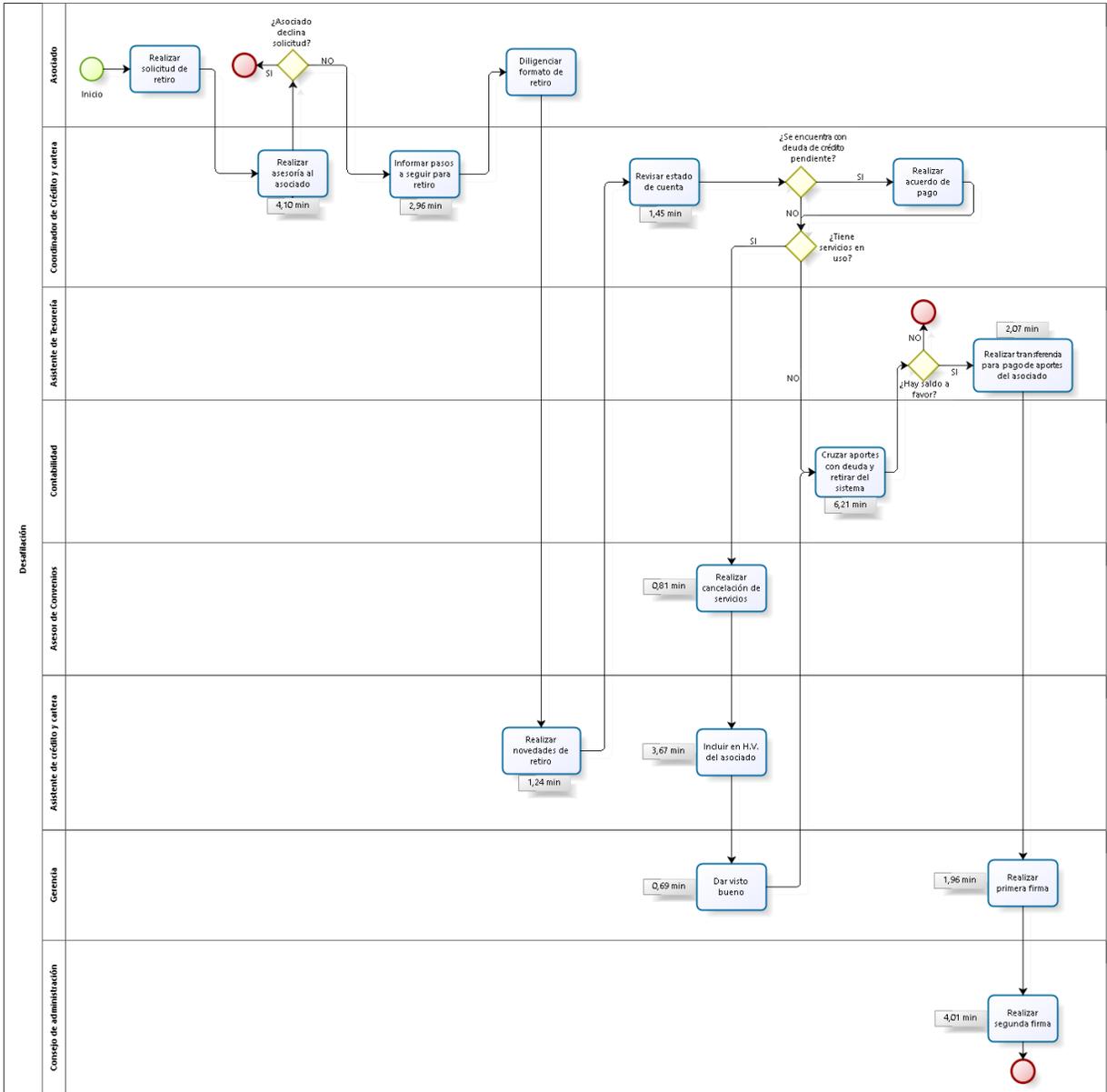
Anexo 5: Diagramación procesos actuales COOUNIBOSQUE

PROCESOS:

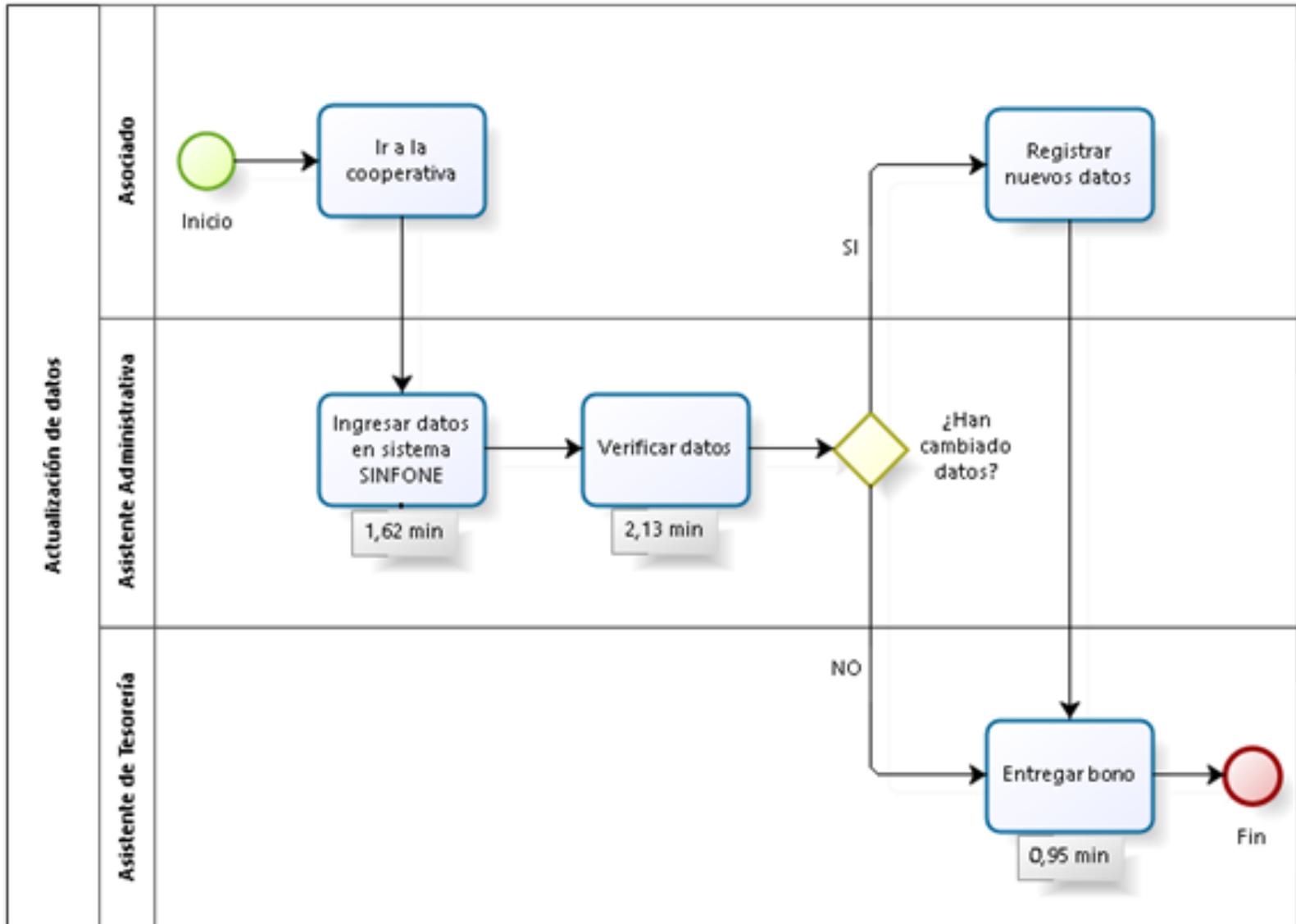
- Afiliación.



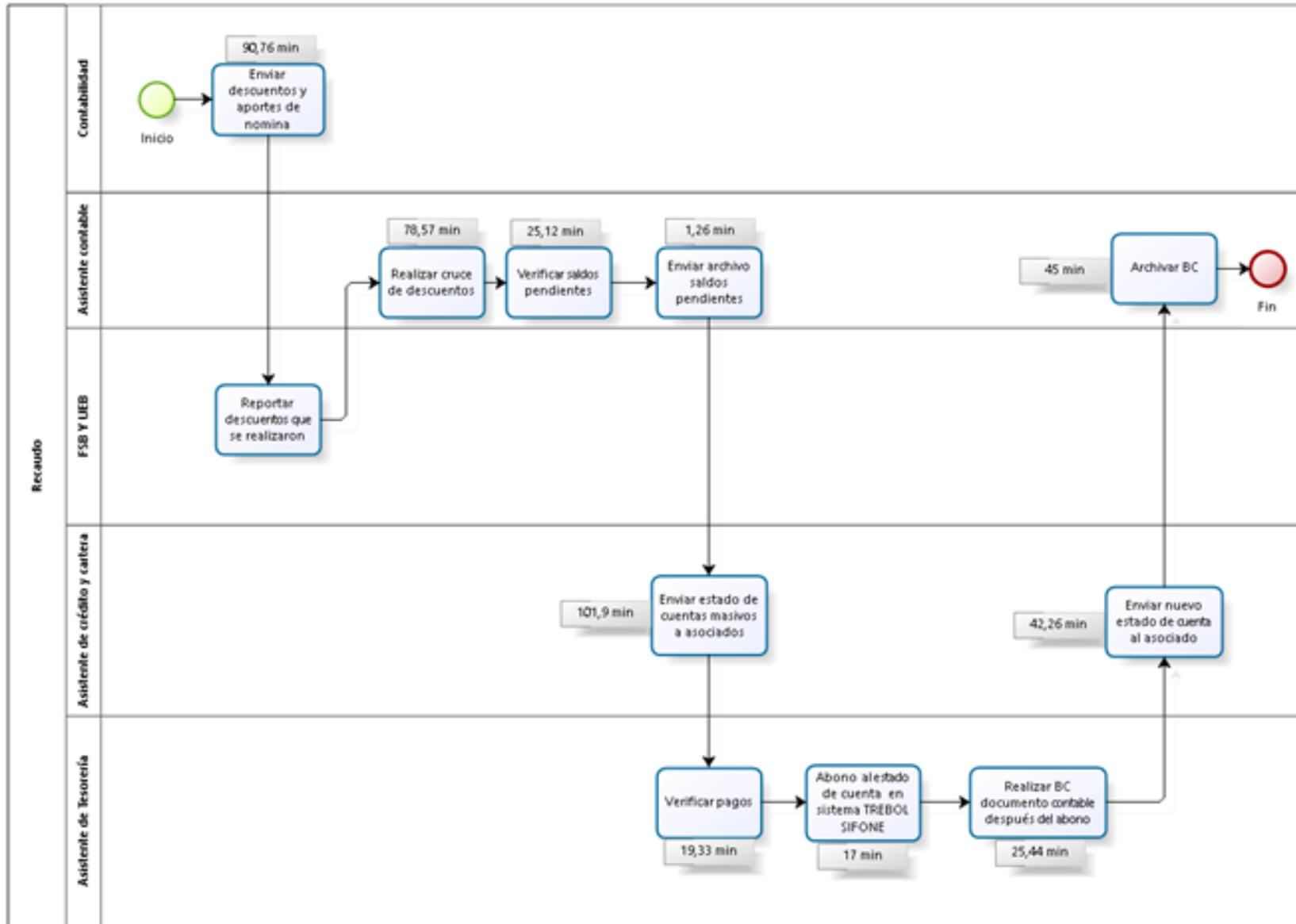
- Desafiliación.



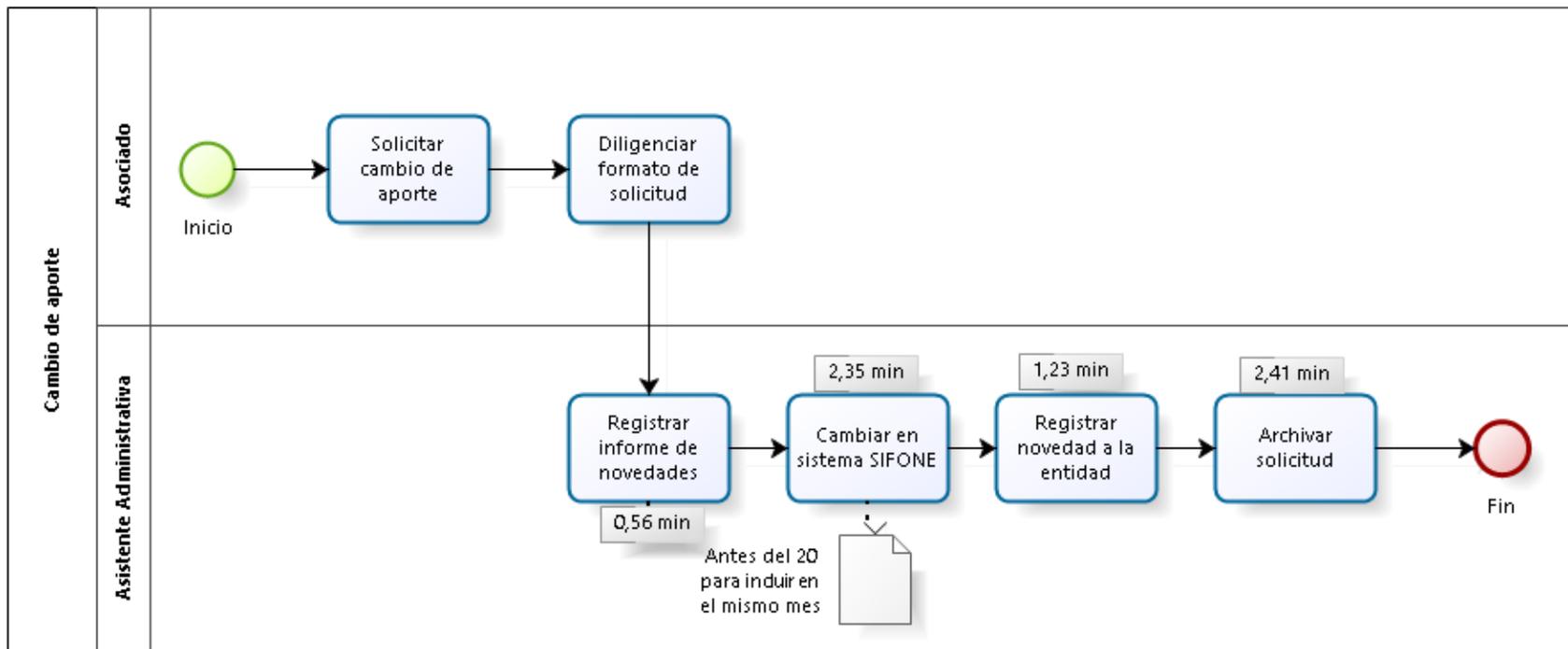
- Actualización de datos



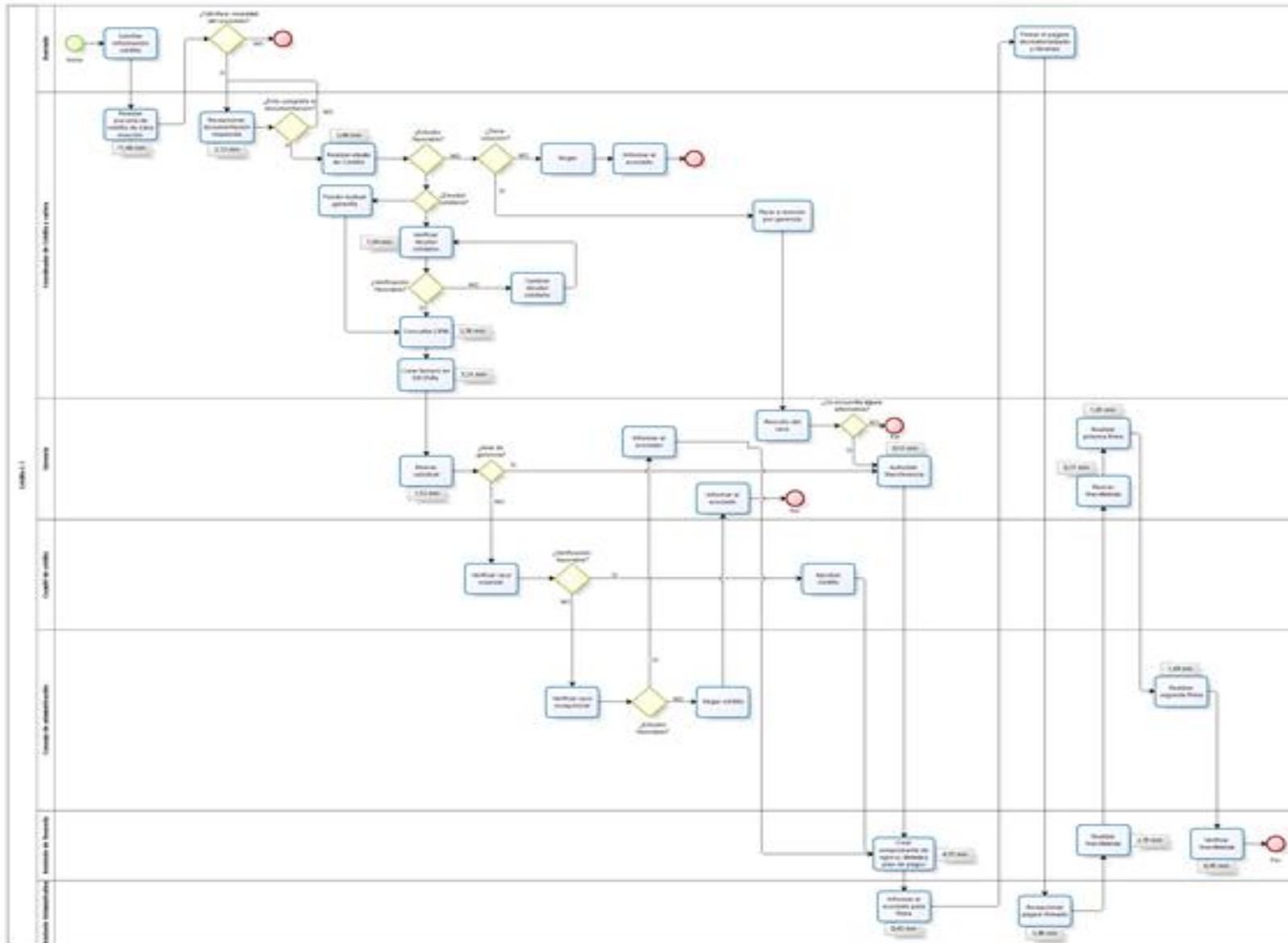
- Recaudo



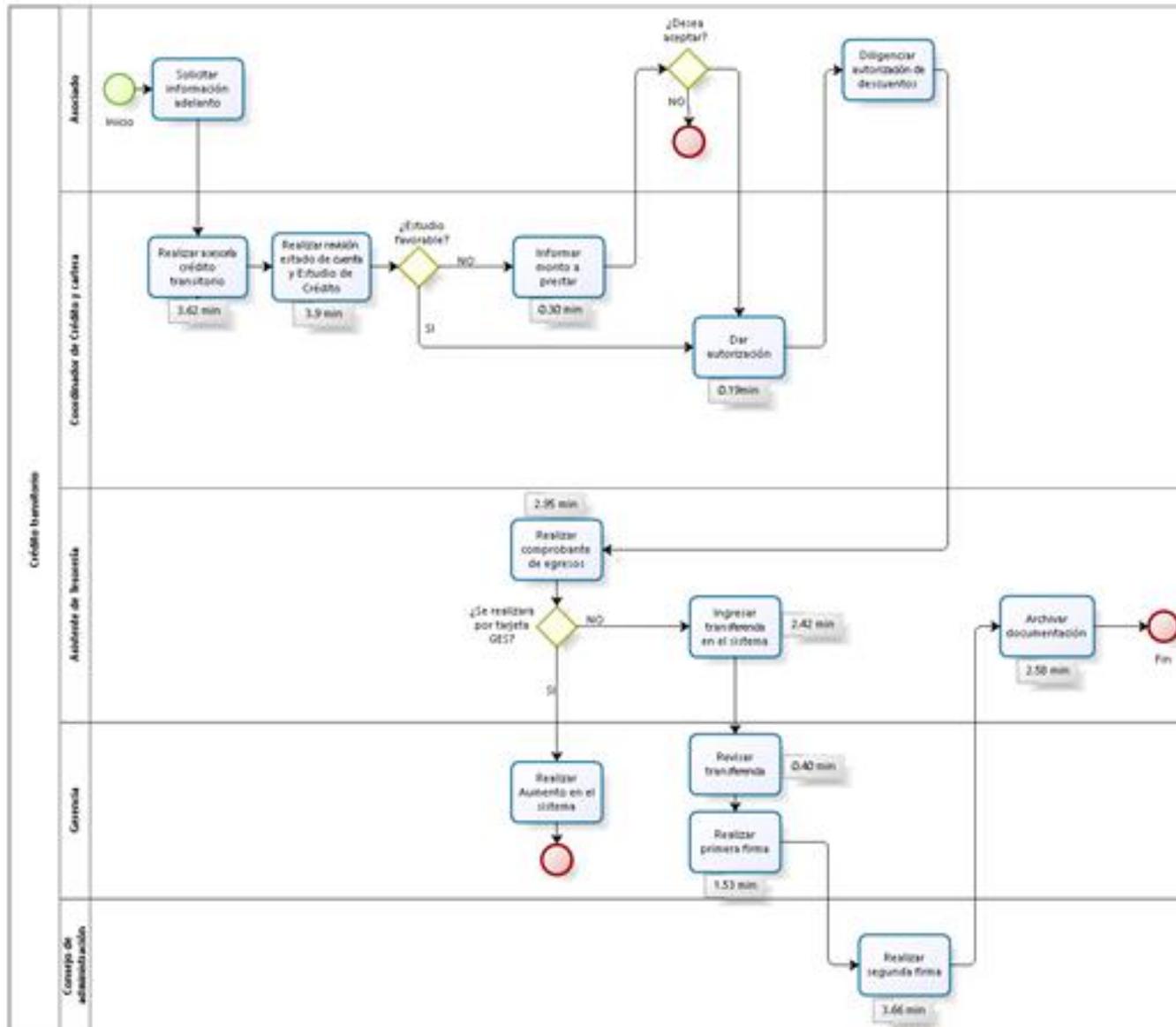
- Cambio de aporte



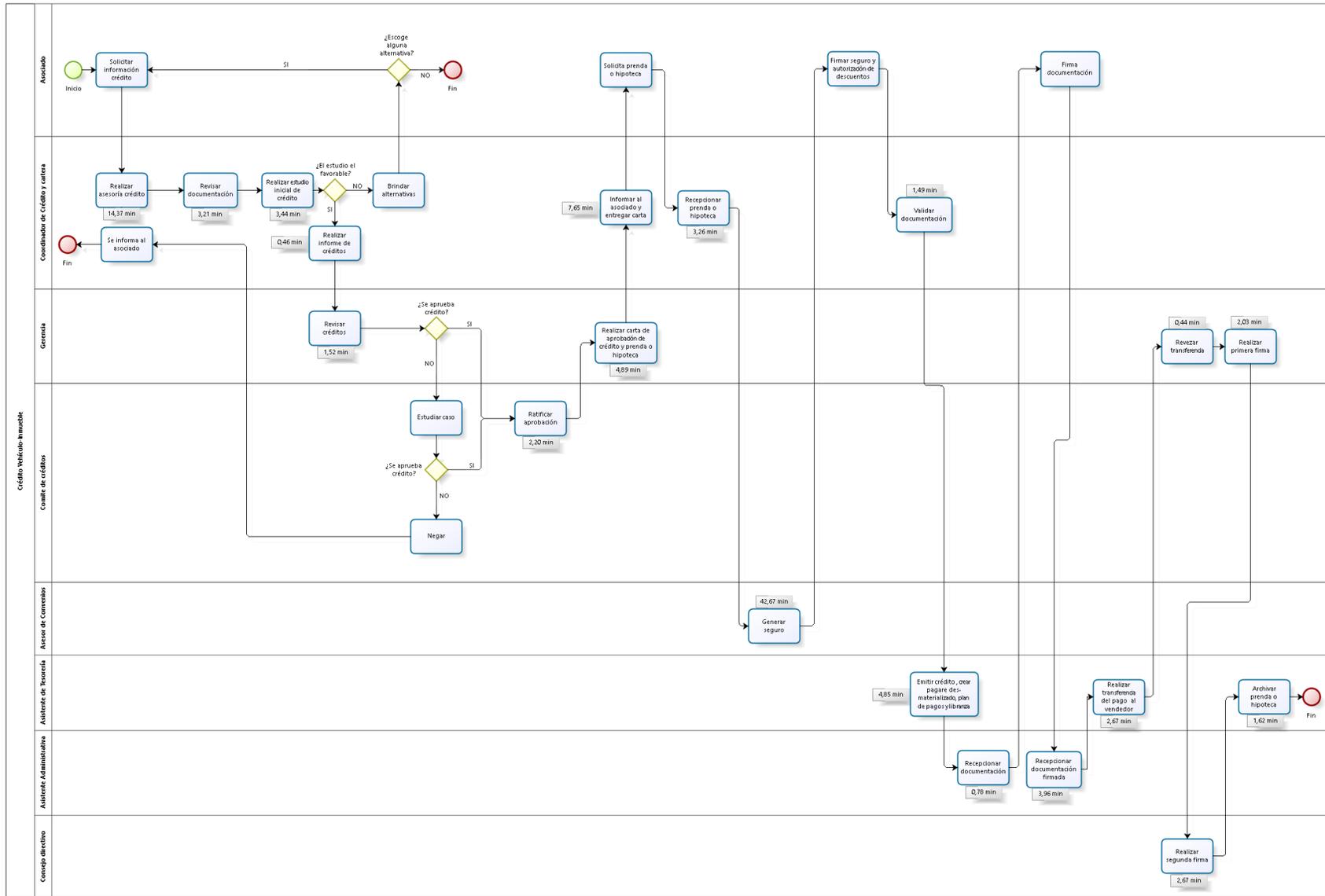
- Crédito de libre inversión.



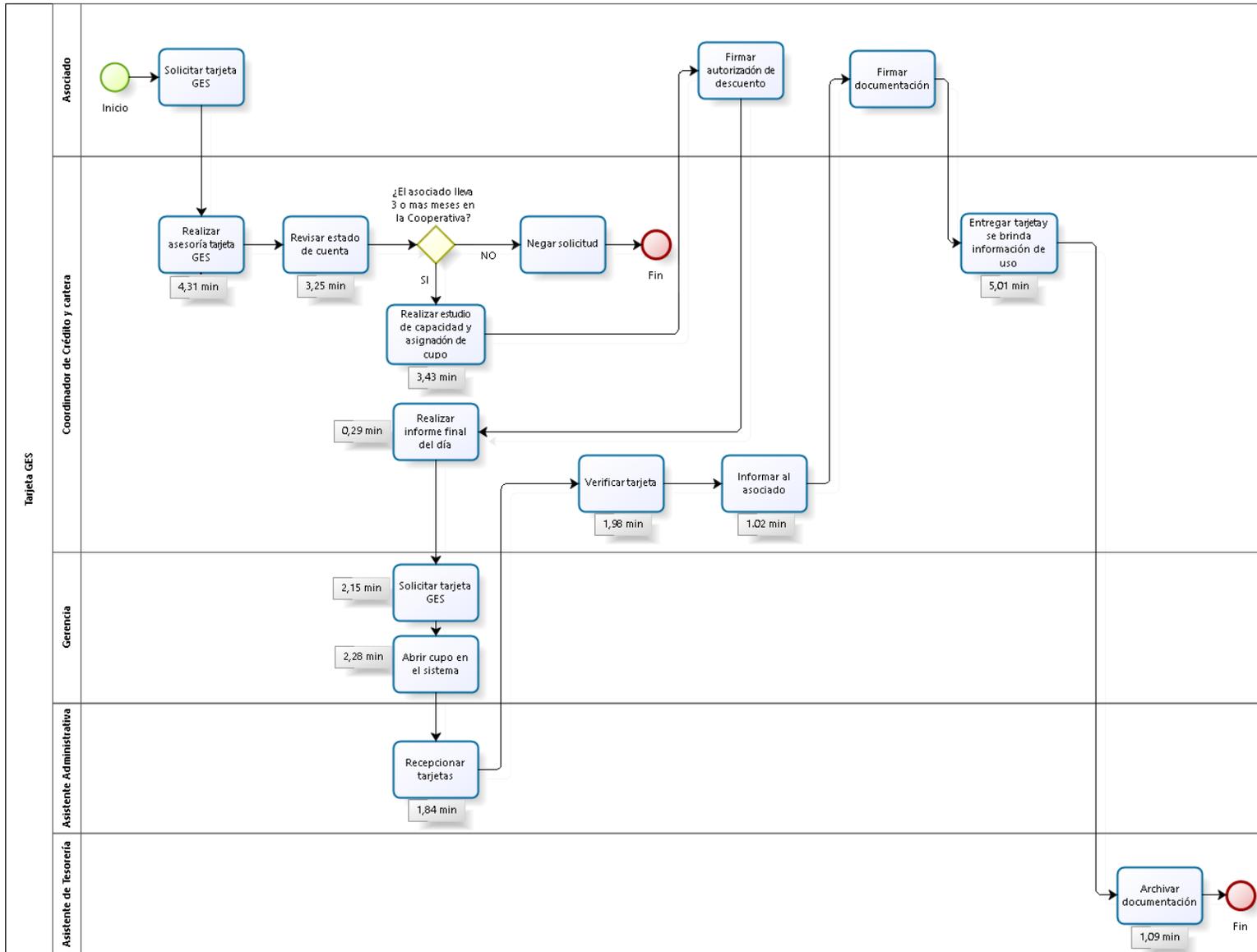
- Crédito transitorio.



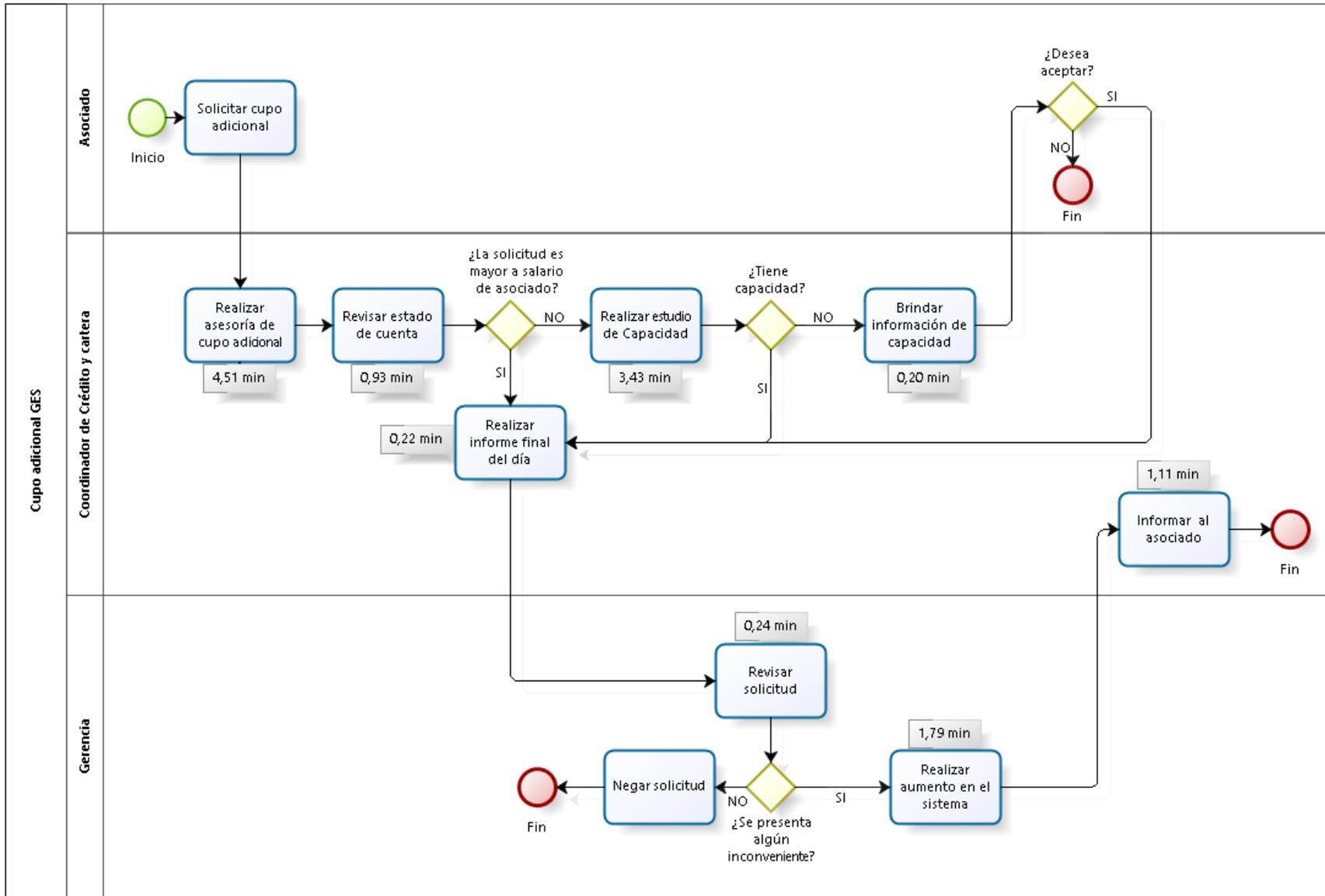
• Crédito de vehículo-inmueble.



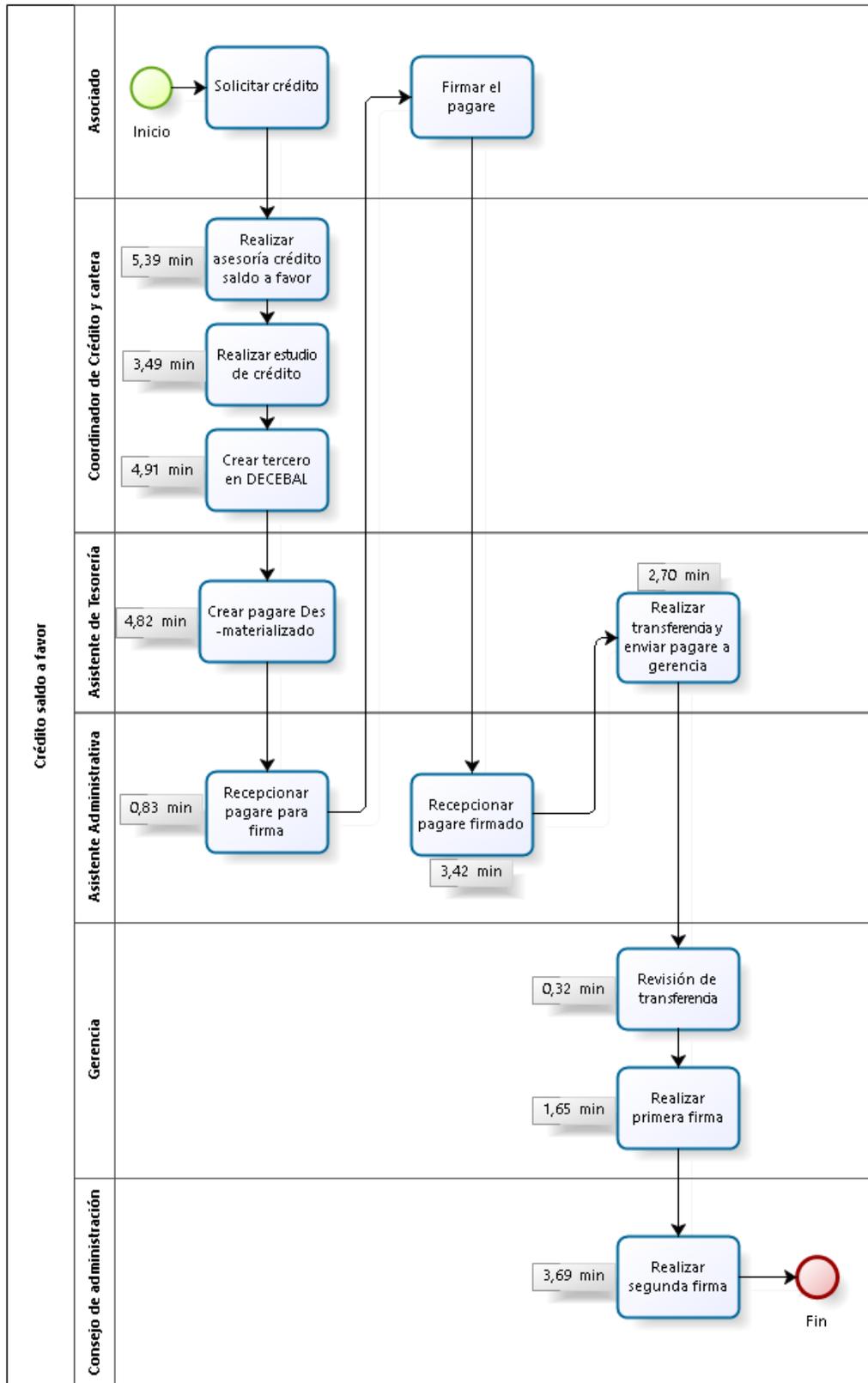
- Tarjeta GES



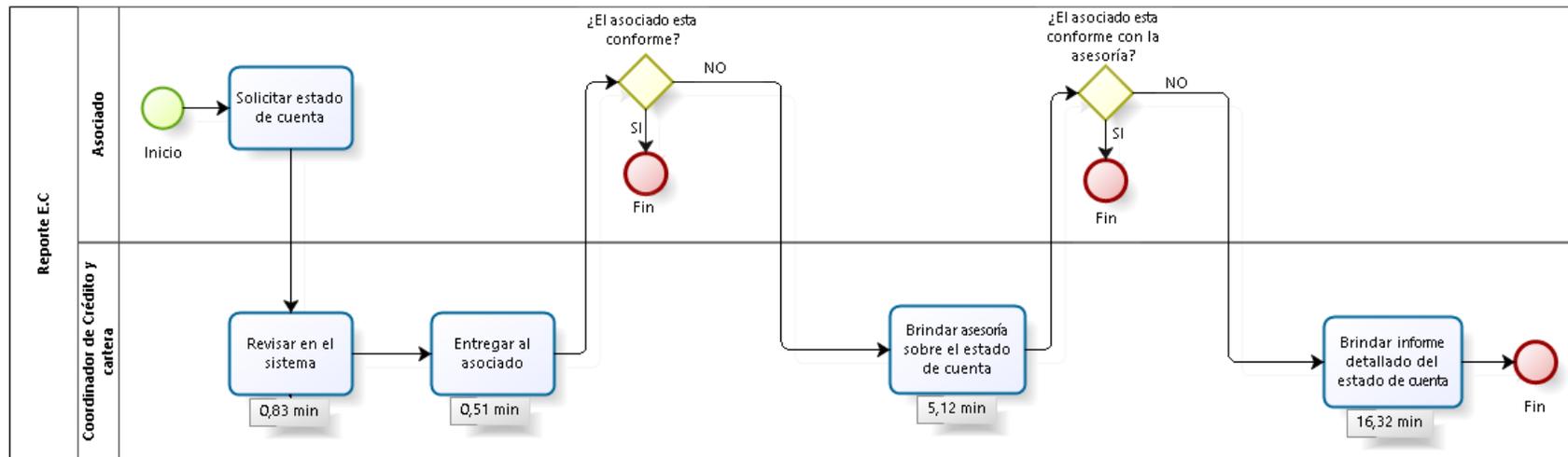
- Cupo adicional GES



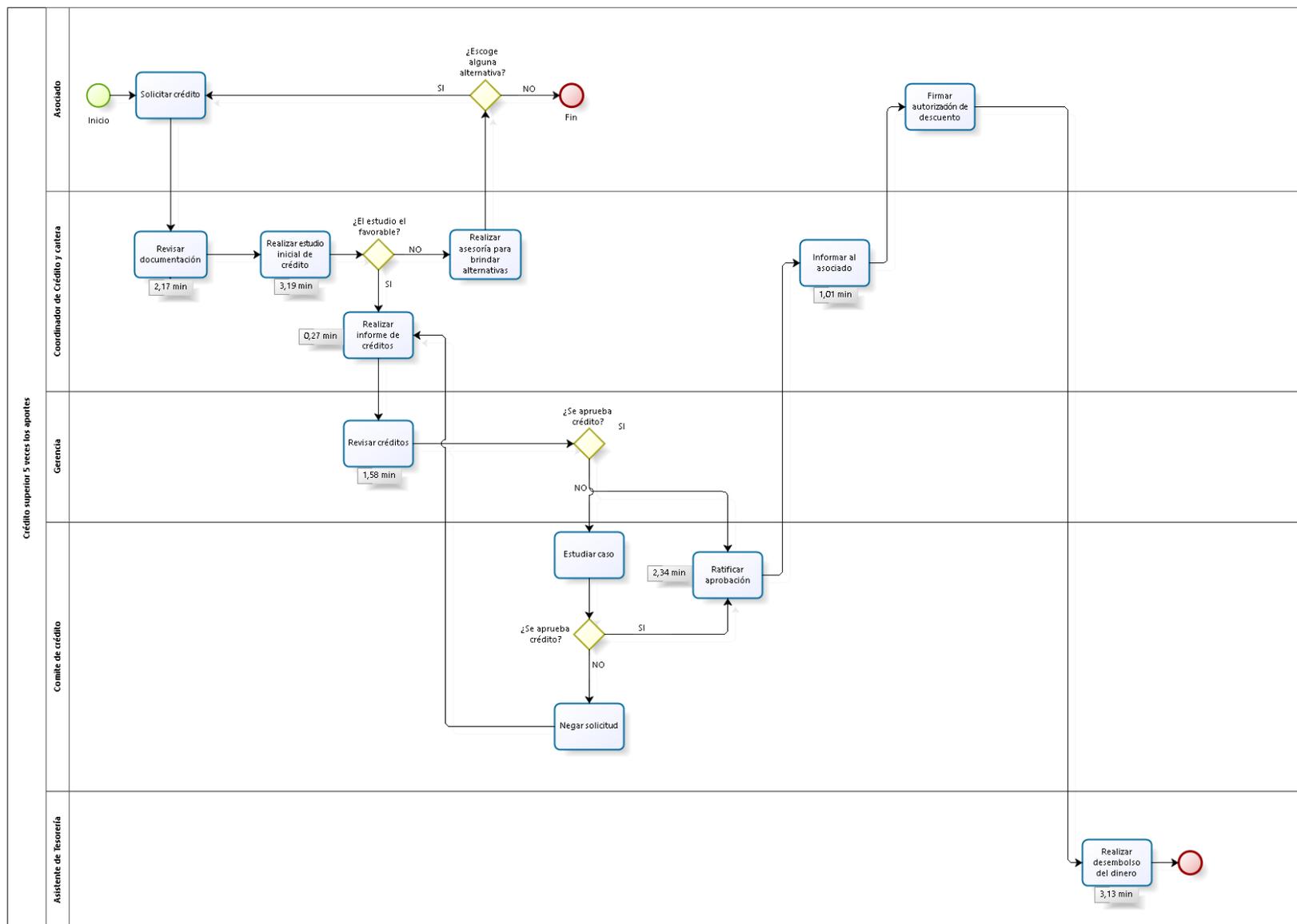
- Crédito saldo a favor



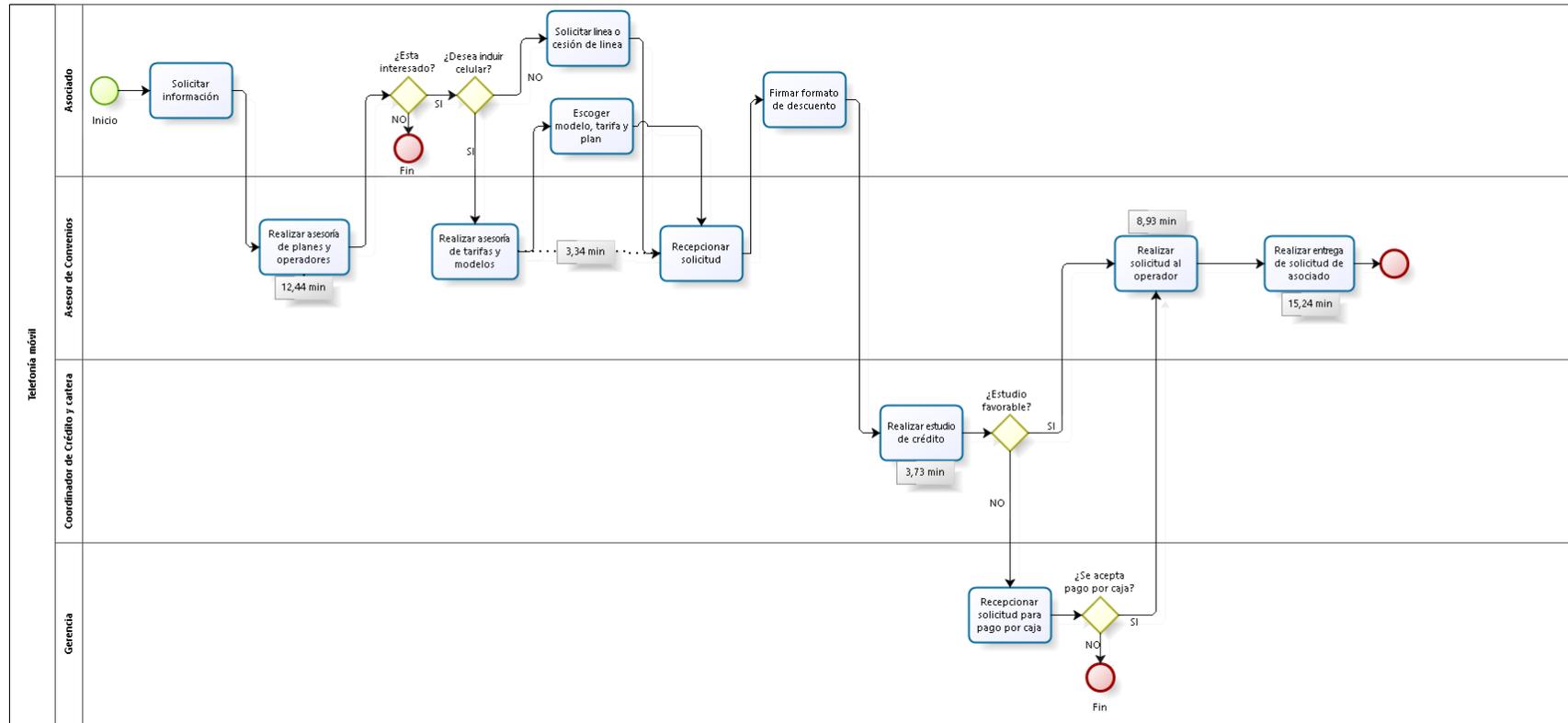
- Reporte estado de cuenta



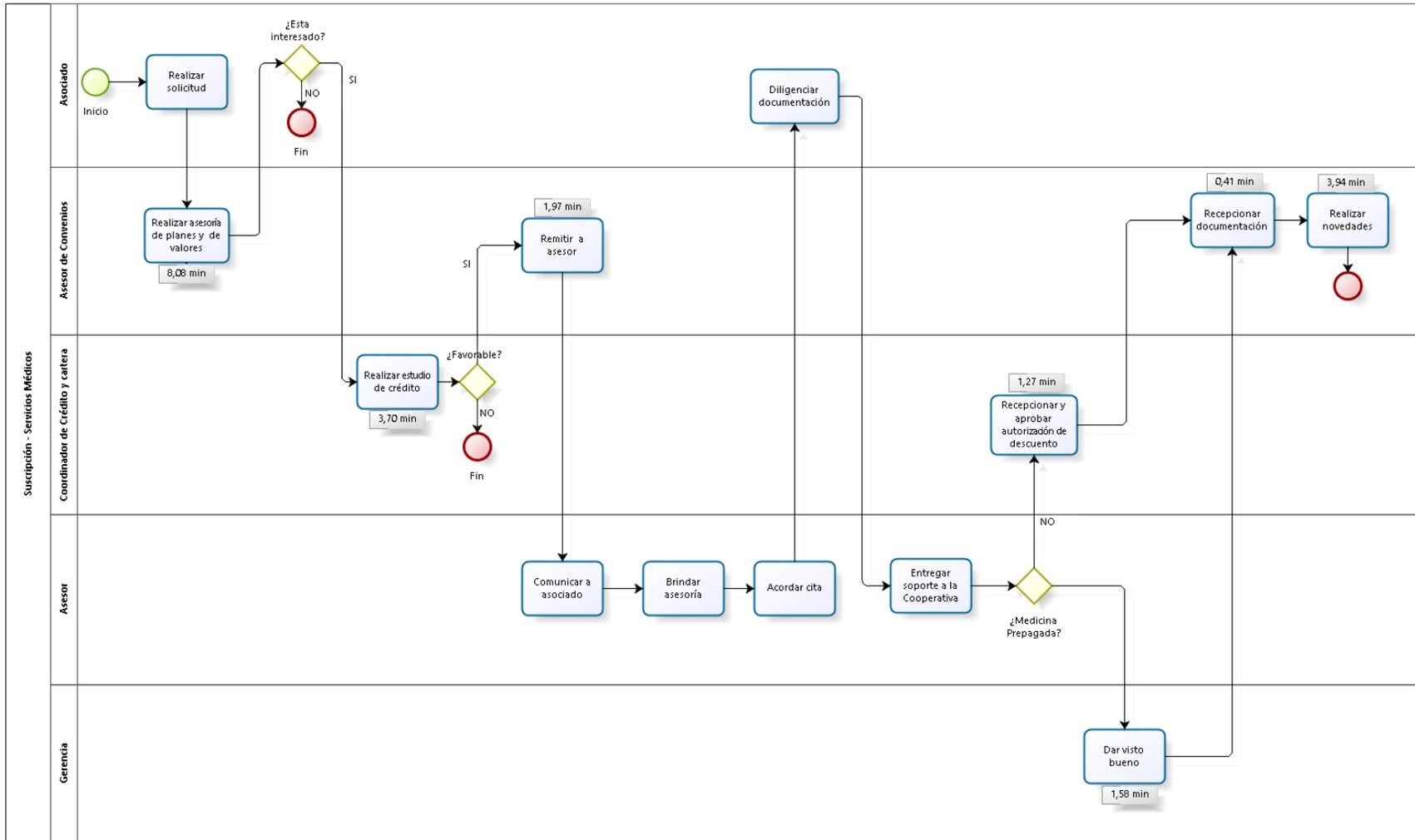
- Crédito superior 5 veces los aportes.



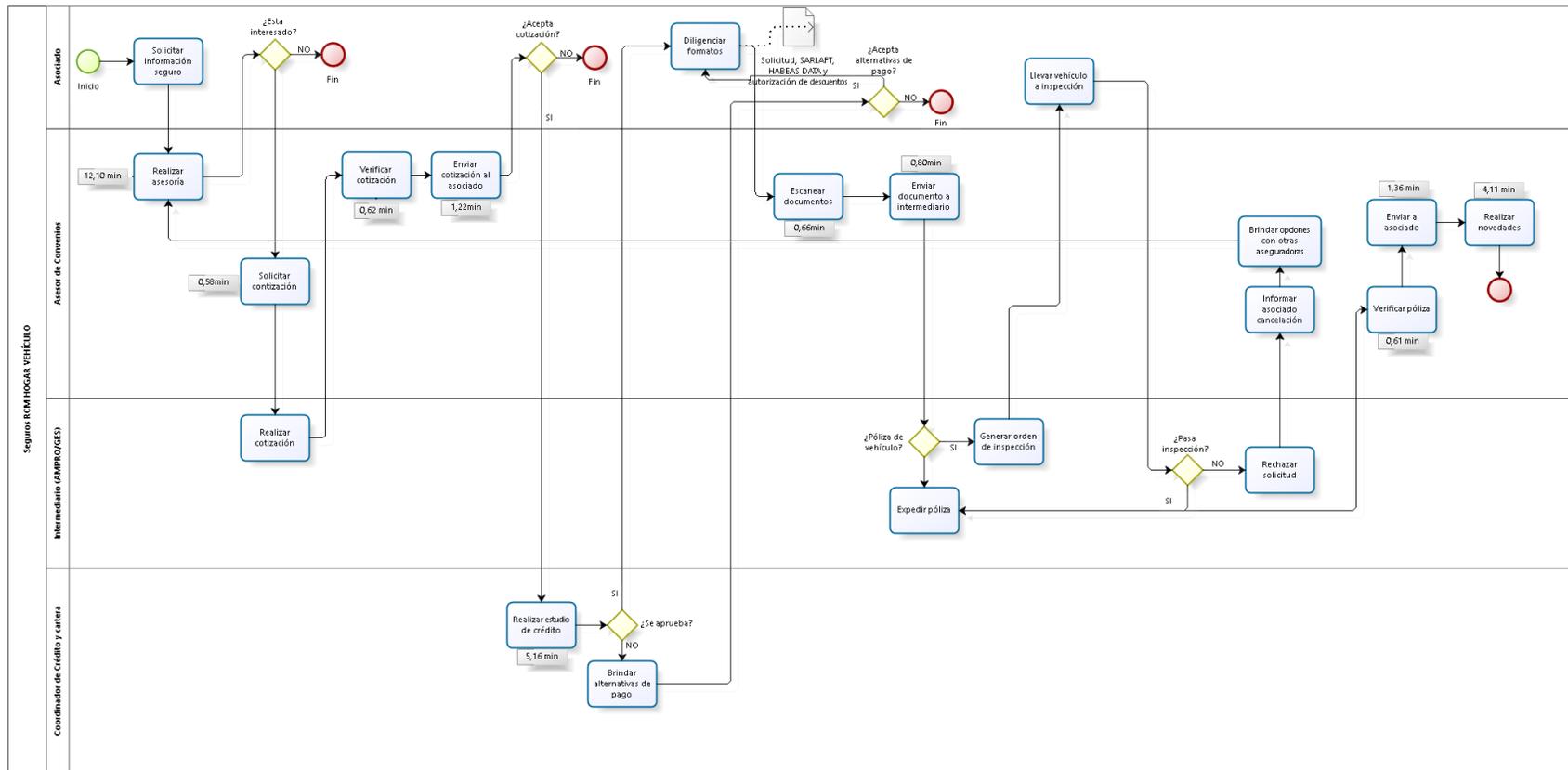
- Telefonía Móvil



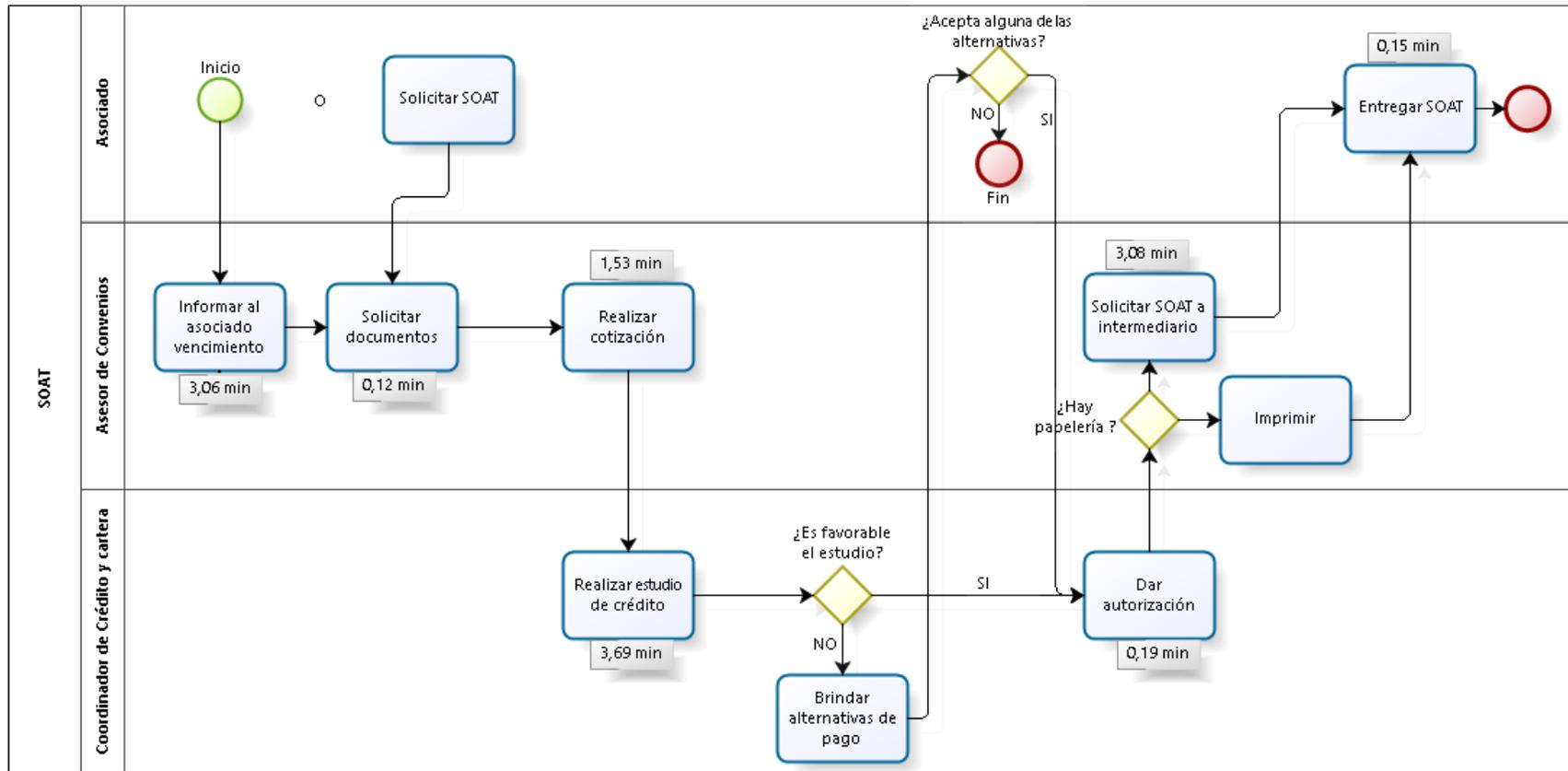
- Suscripciones.



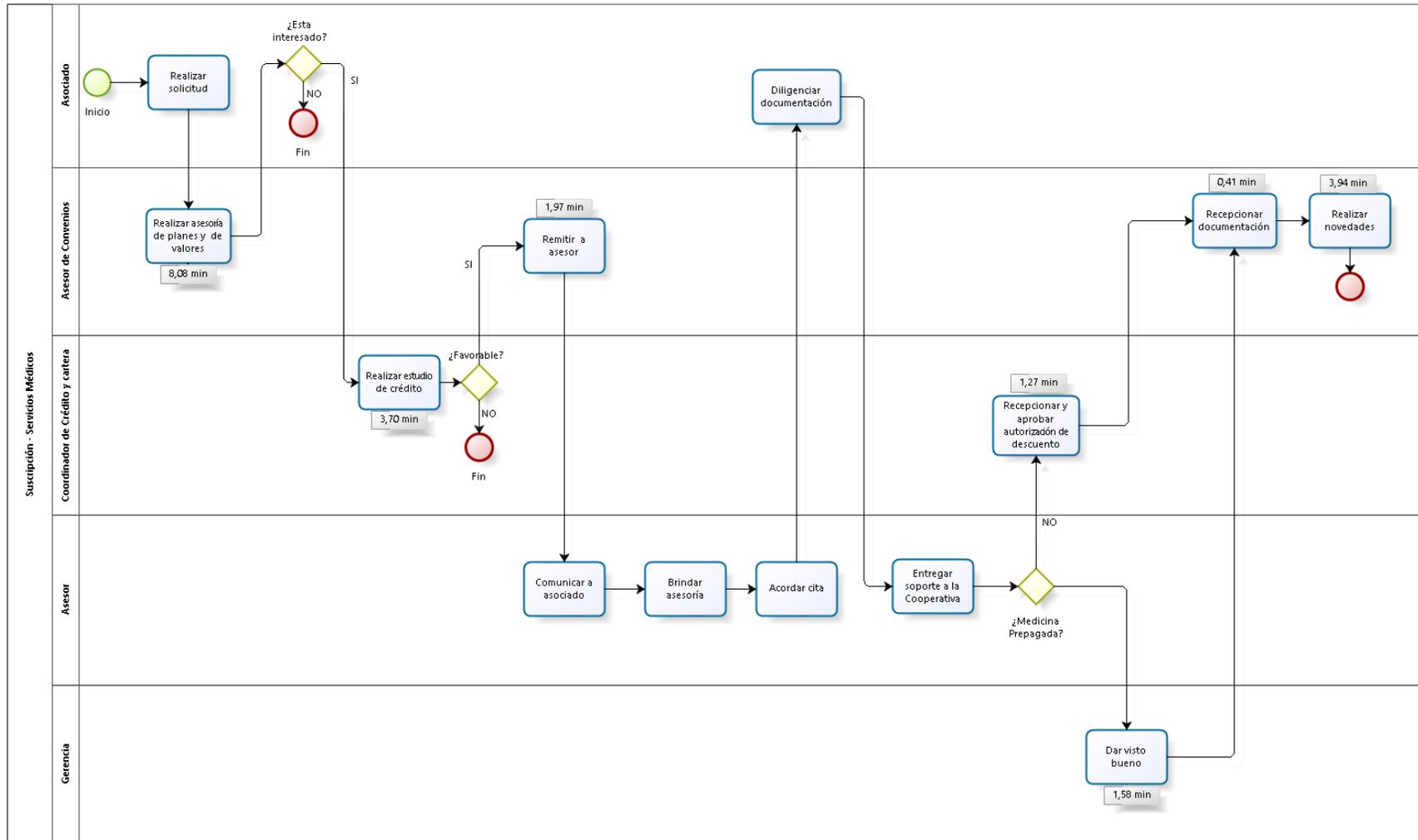
- Seguros RCM vida-hogar-vehículo.



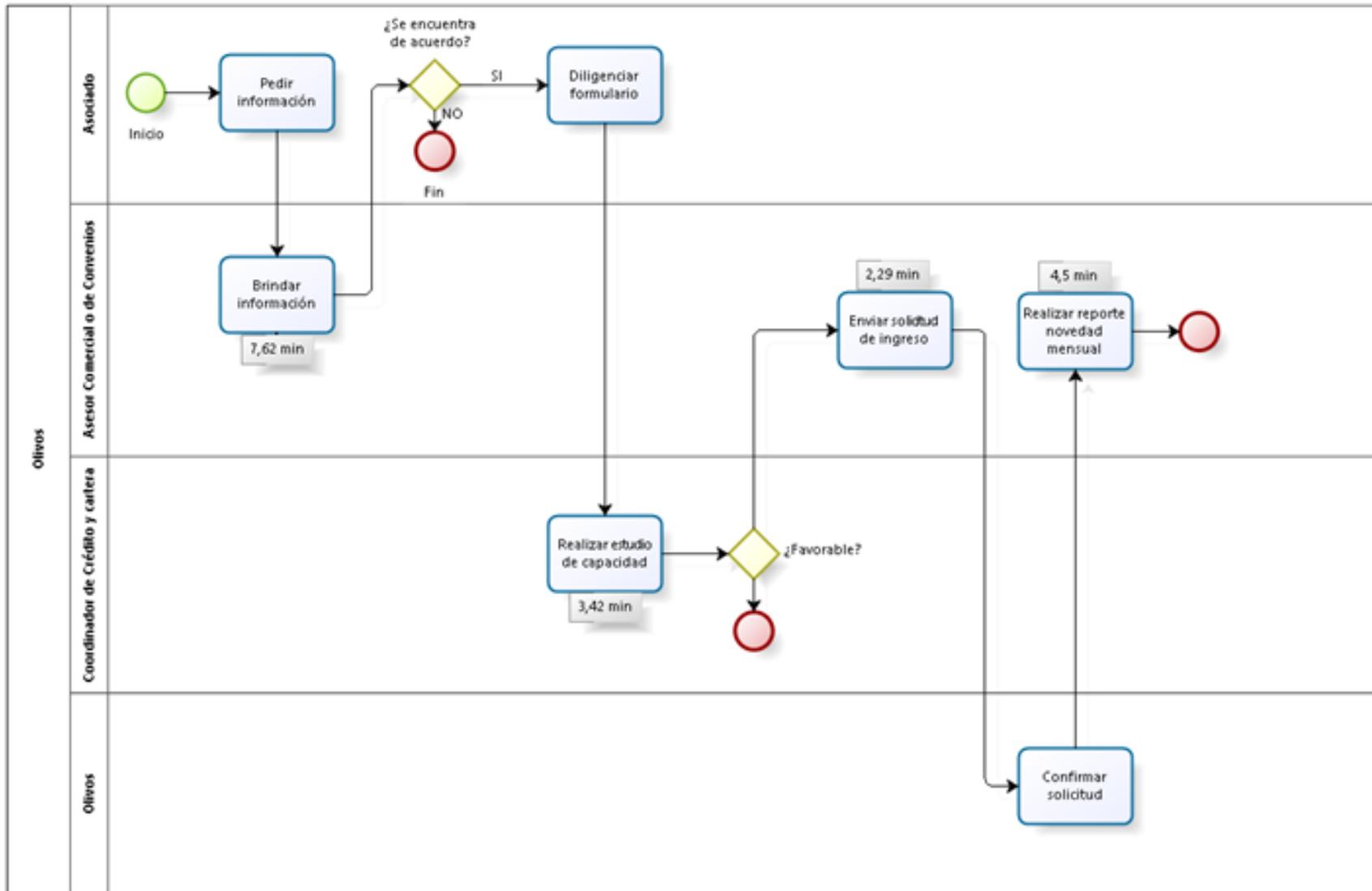
- SOAT.



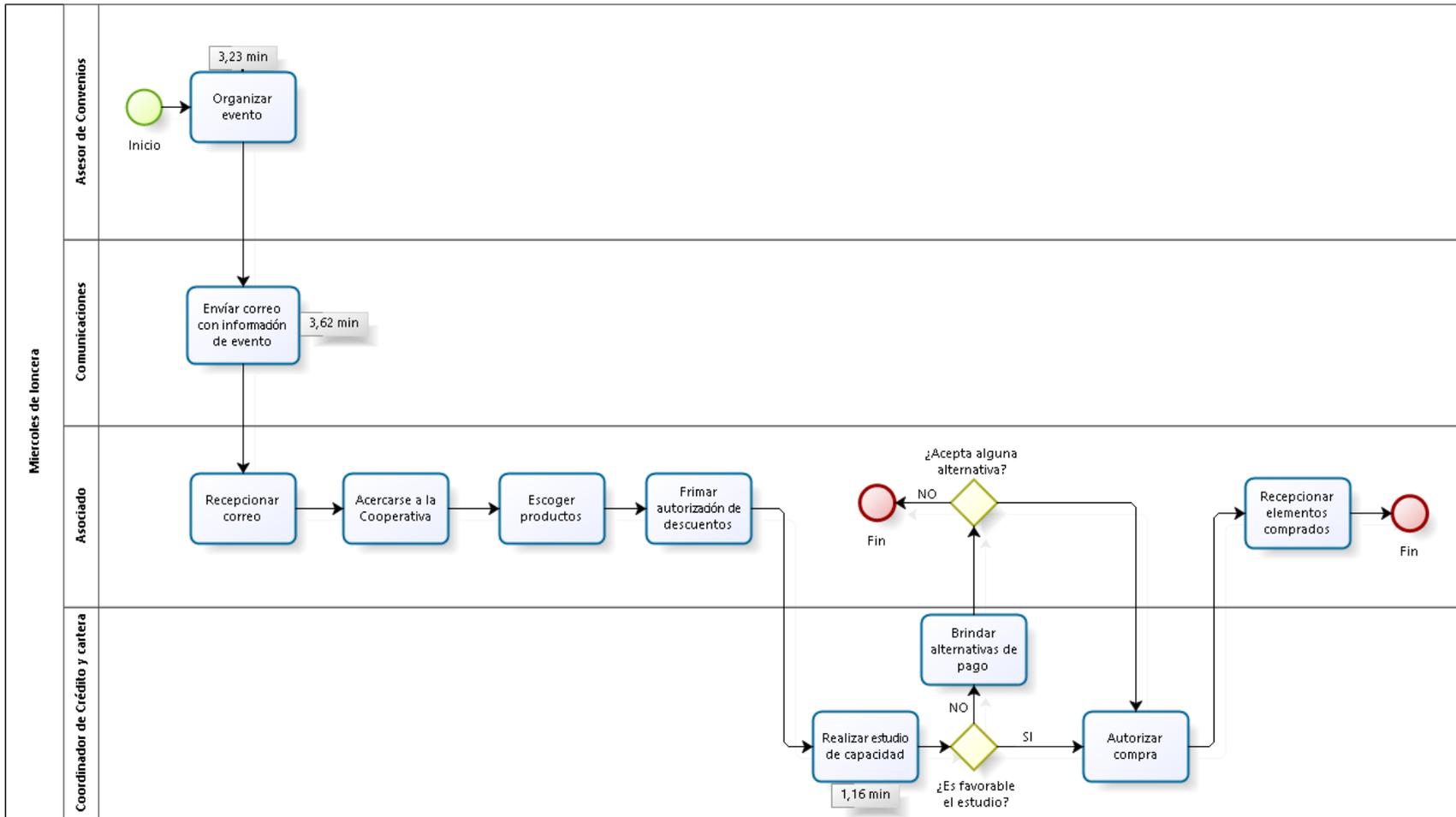
- Servicios médicos.



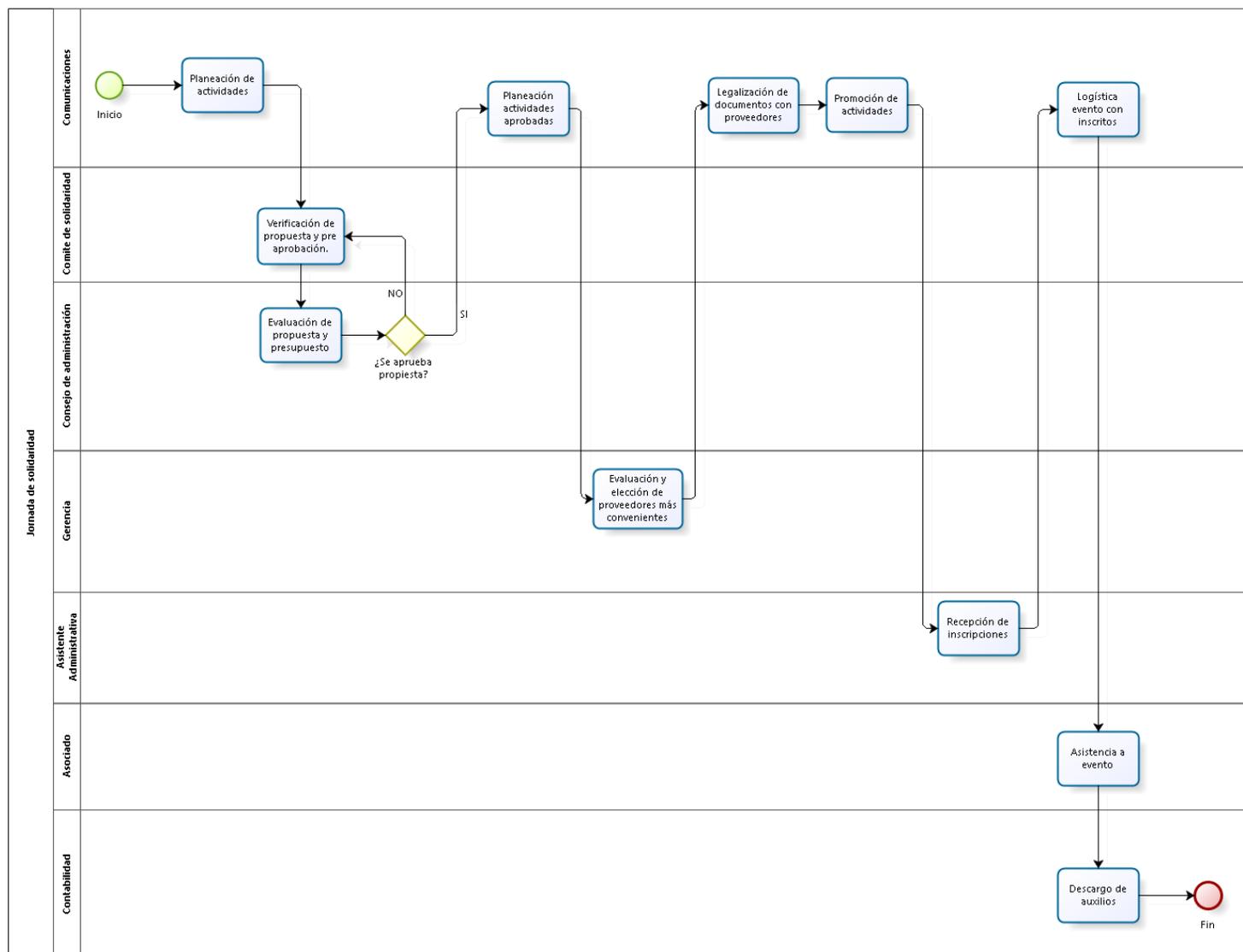
- Servicios exequiales.



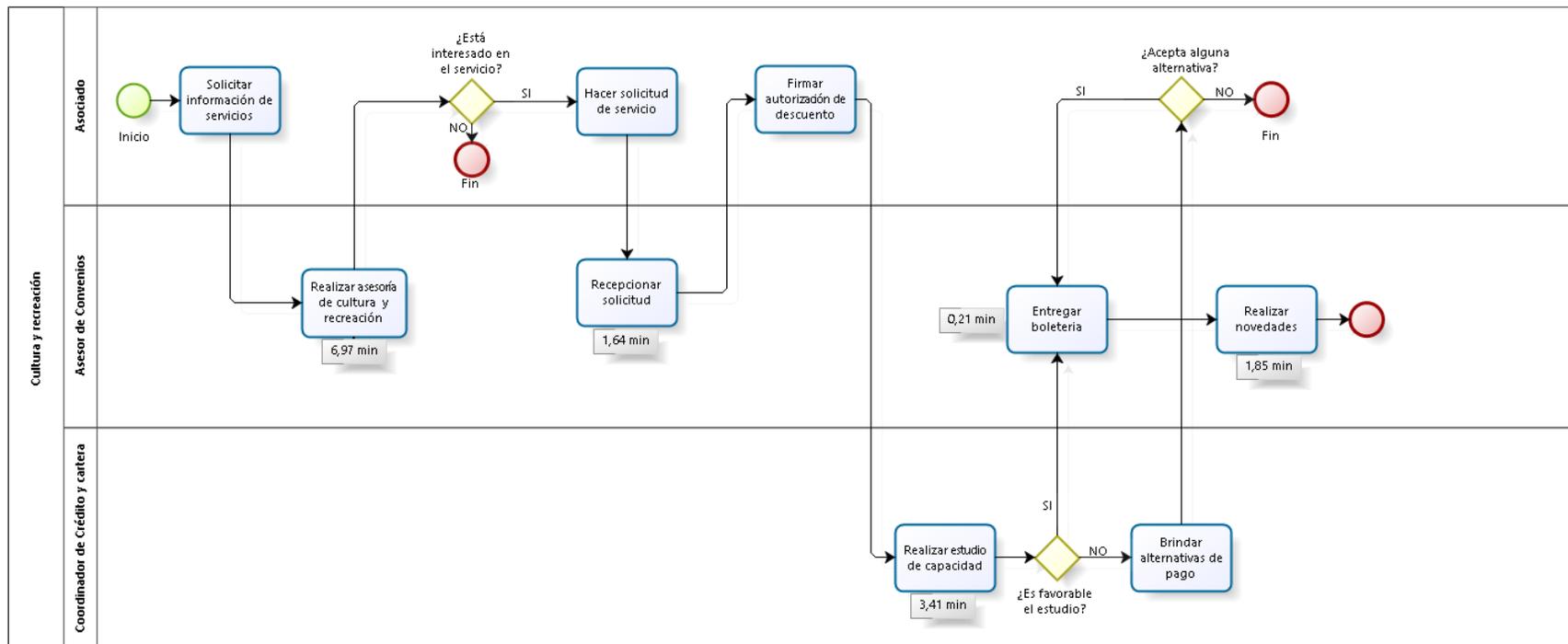
- Miércoles de lonchera.



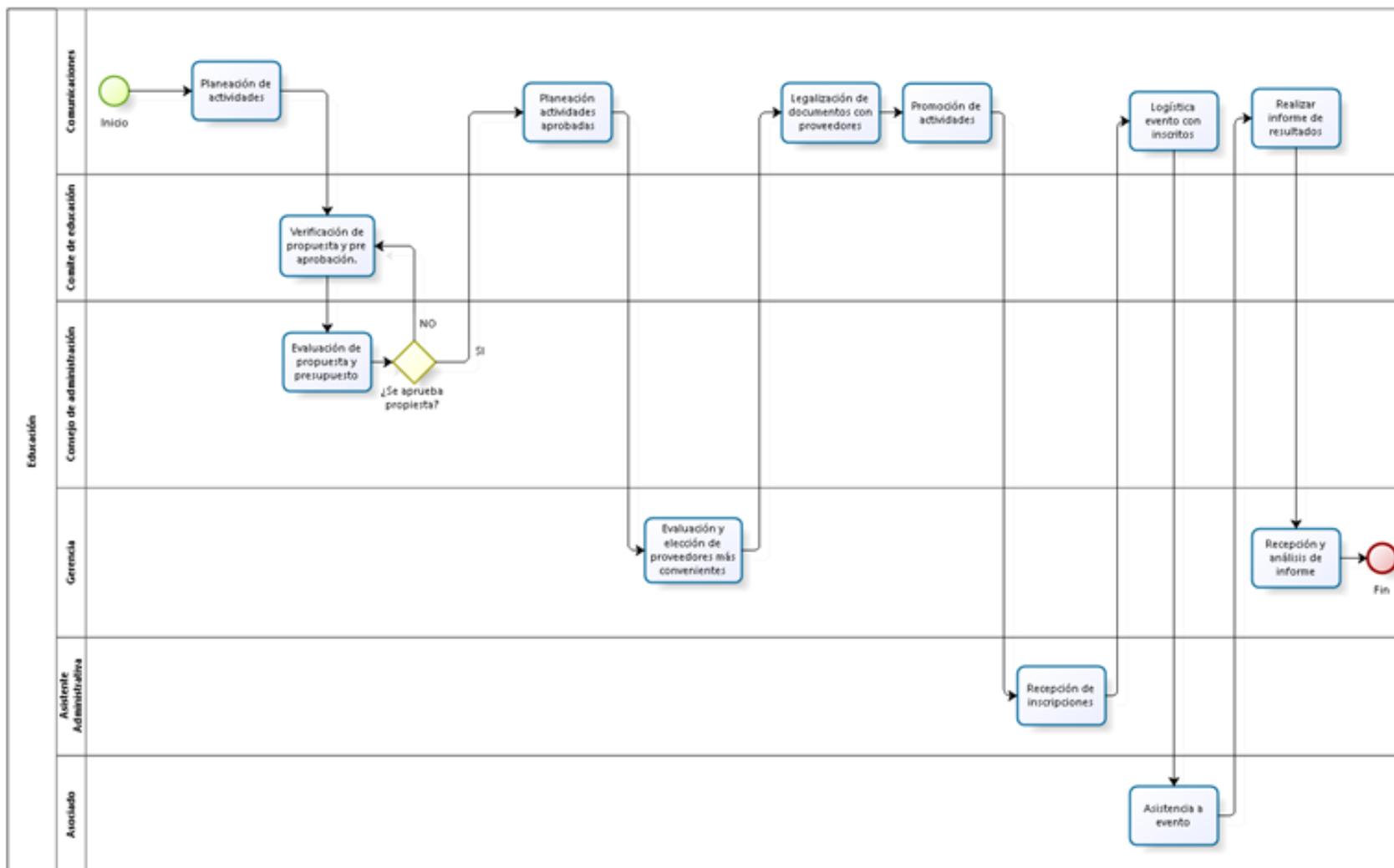
- Jornada de solidaridad.



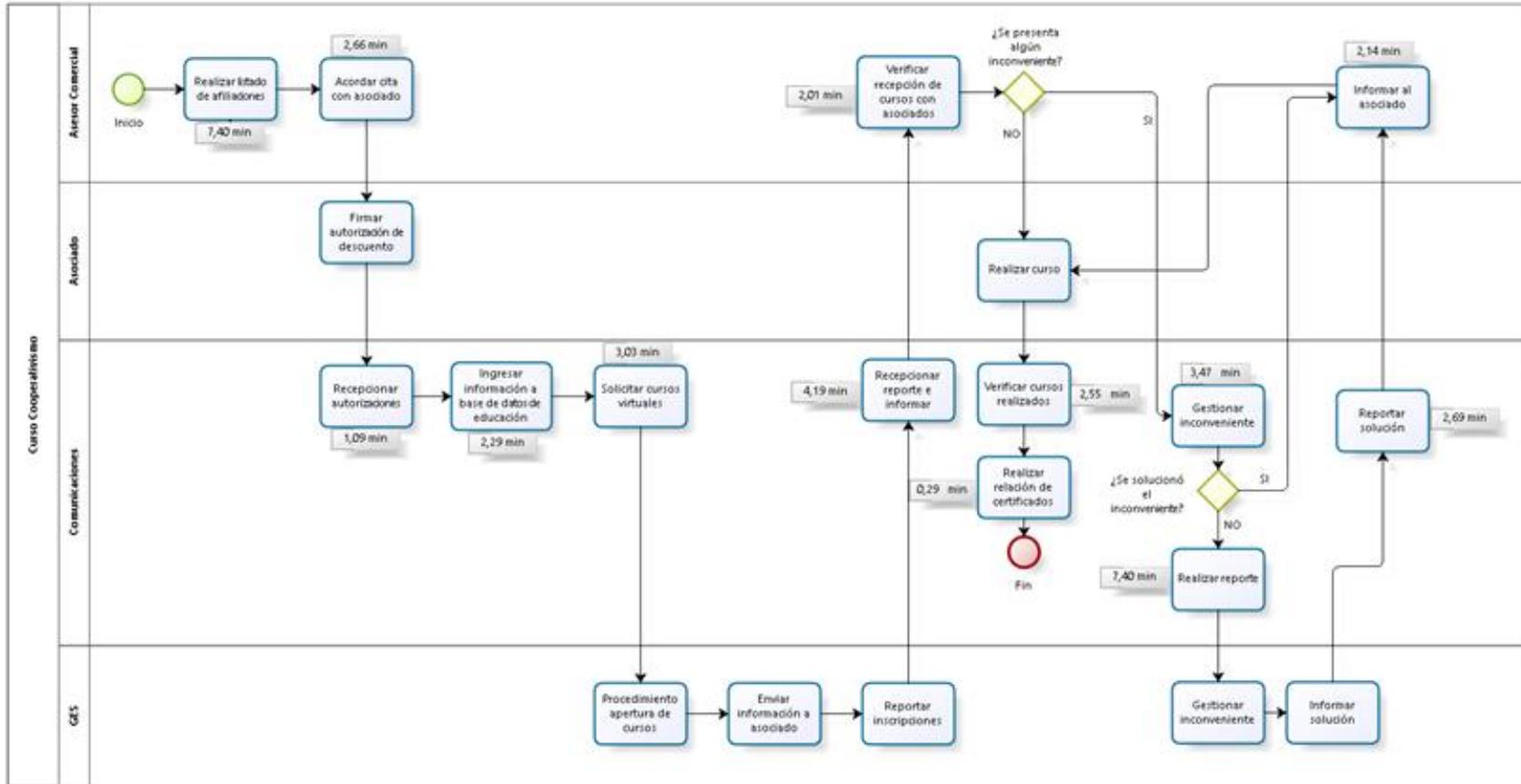
- Cultura y recreación



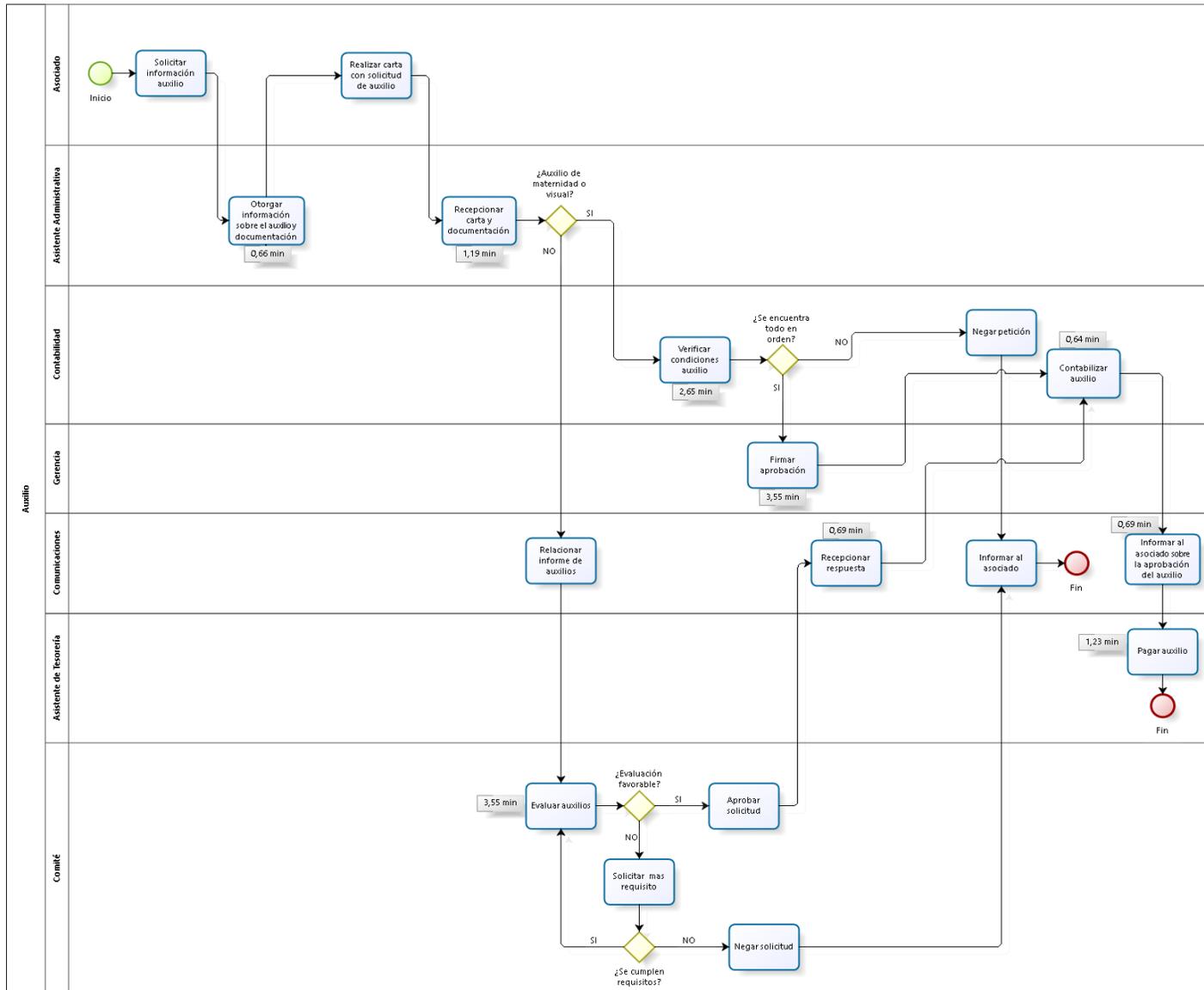
- Educación



- Curso de cooperativismo

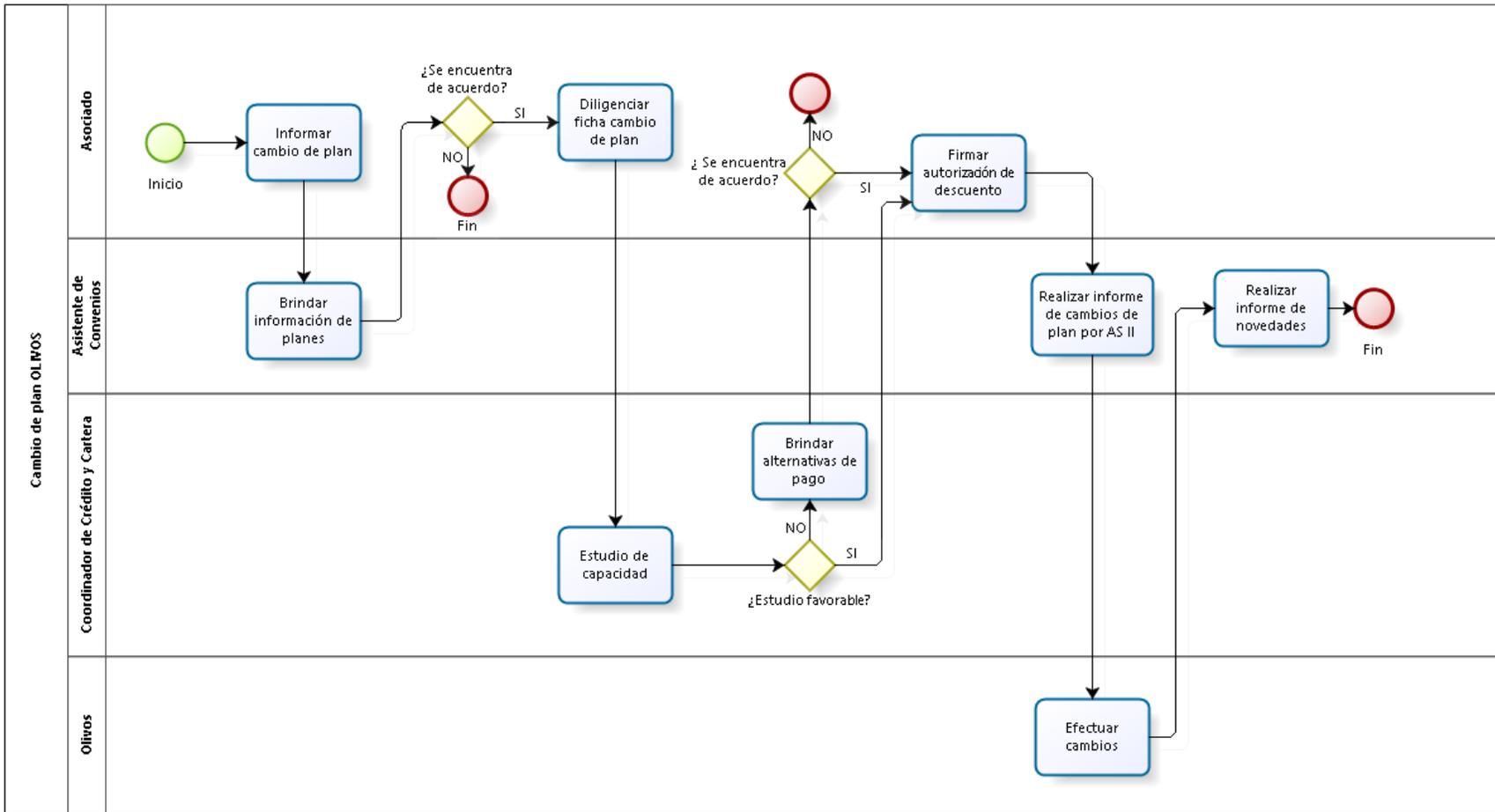


- Auxilios.

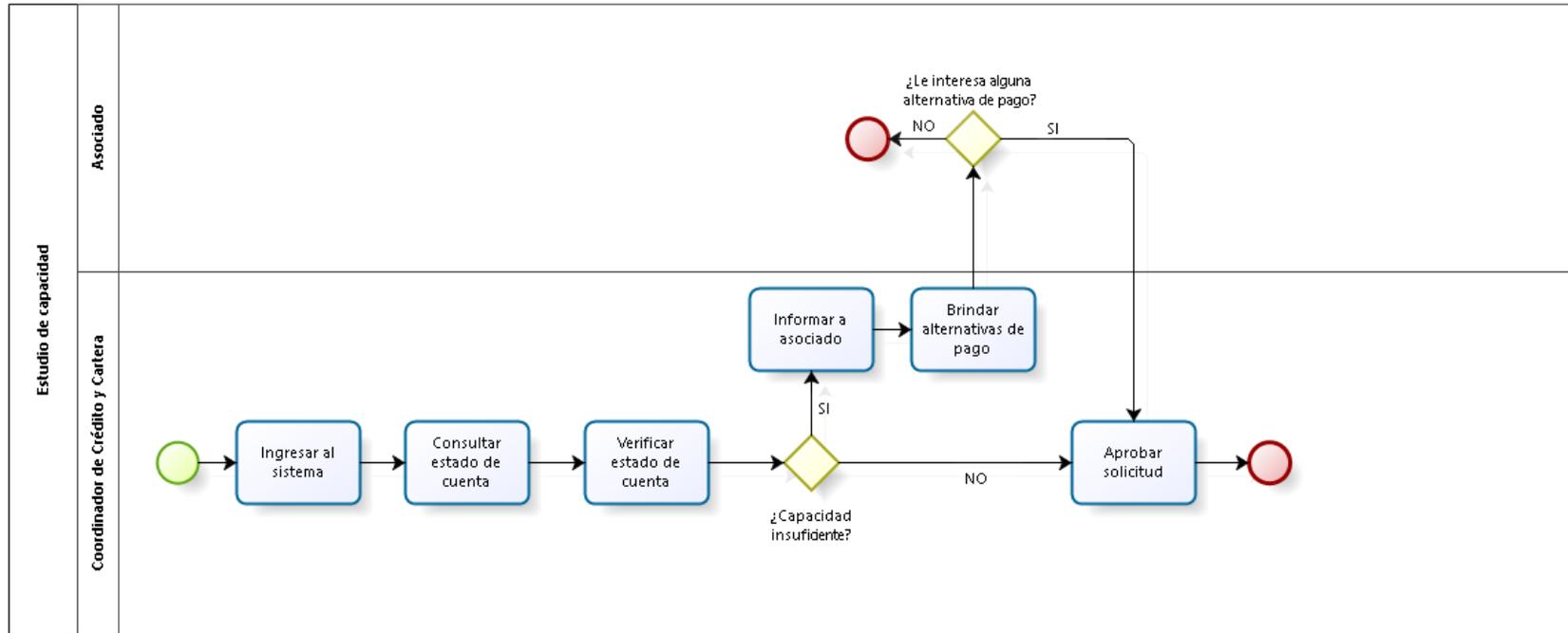


✚ PROCEDIMIENTOS:

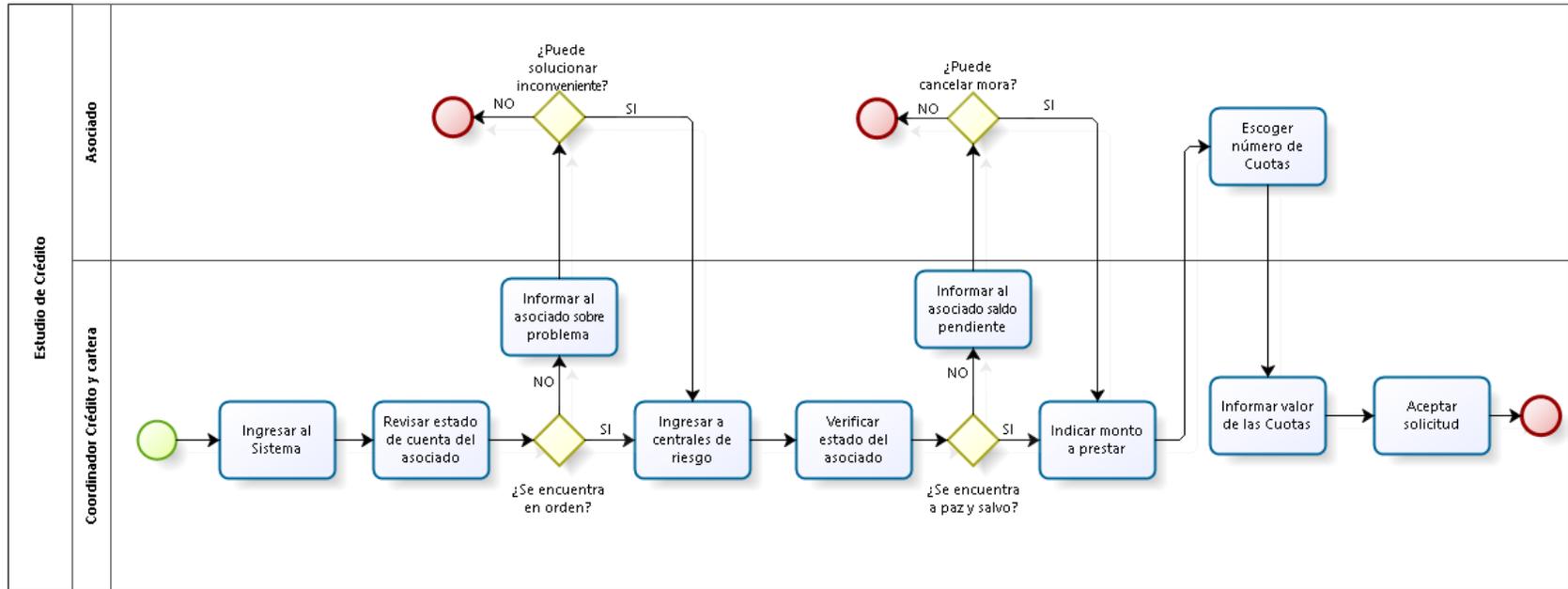
- Cambio de plan OLIVOS



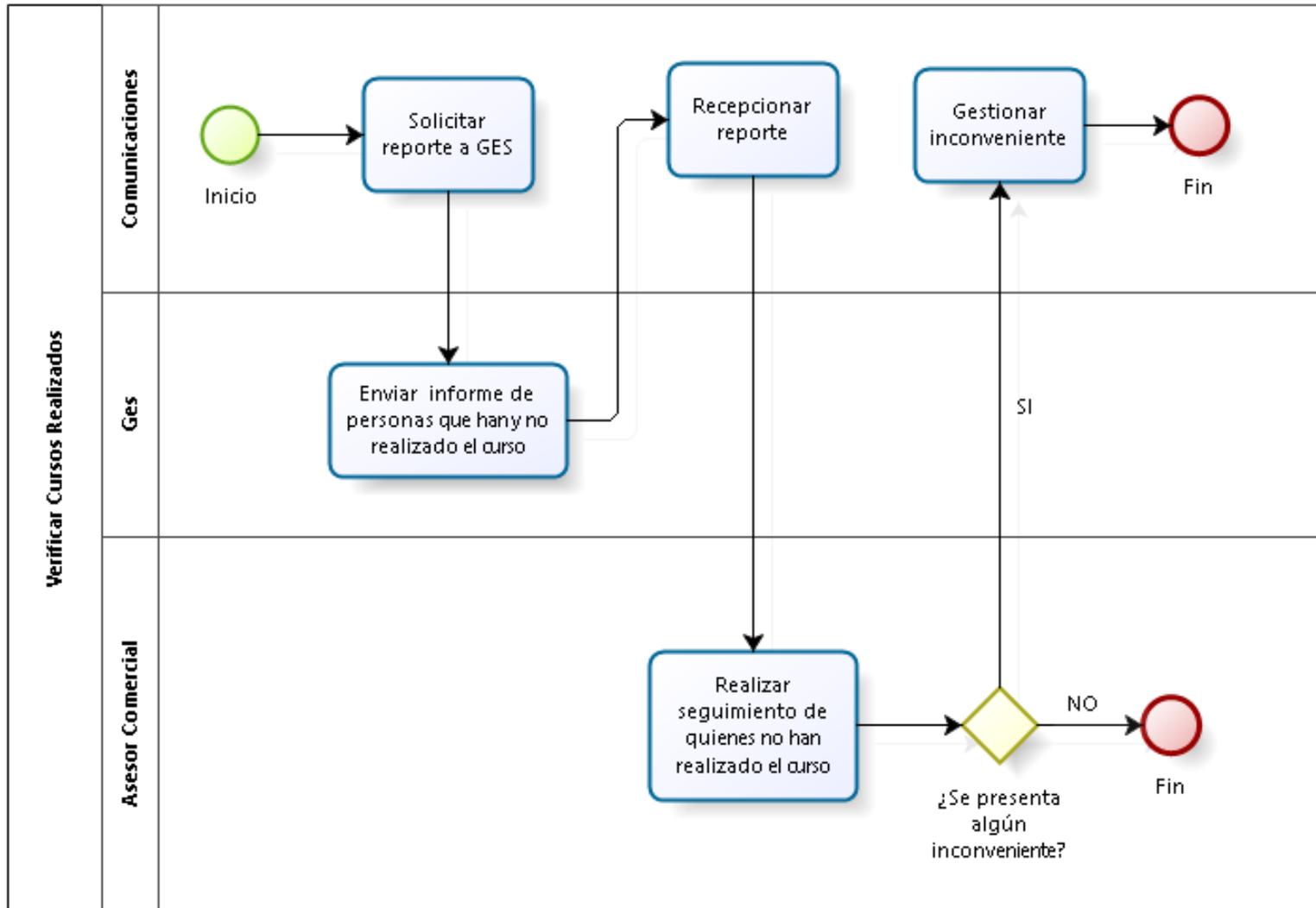
- Estudio de capacidad



- Estudio de crédito



- Verificación de cursos realizados



Anexo 6: Estudio de tiempos

- Afiliación.

FORMATO PARA EL ESTUDIO DE TIEMPOS																
Nombre del proceso: Afiliación										Aprobado por:						
Número del estudio:					Operador:											
Fecha:					Página:					Regreso a cero						
Nº Etapa	Nº Actividad	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	V	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	F	n
		Realizar asesoría de afiliación	Asesor comercial o Asistente administrativa	1	7,8	7,9	7,86	8,63	7,81	7,99	7,79	7,7	8,02	8,01		2
		Recepcionar y revisar documentación requerida	Asistente Administrativa	1	0,67	0,7	0,71	0,65	0,69	0,62	0,69	0,7	0,66	0,7		2
		Realizar novedades de afiliación	Asistente de crédito y cartera	1	0,87	0,9	0,91	0,92	0,89	0,93	0,9	0,9	0,91	0,92		1
		Realizar inscripción en el sistema SIFONE	Asistente Administrativa	1	10,58	9,14	10,02	10,80	11,01	10,87	10,67	9,81	10,24	10,35		4
		Entregar regalo de Bienvenida	Asesor comercial o Asistente administrativa	1	0,64	0,59	0,60	0,62	0,56	0,54	0,62	0,62	0,57	0,64		5
		Enviar correo de	Comunicaciones	1	1,76	1,74	1,70	1,77	1,76	1,75	1,68	1,74	1,65	1,76		1

Fecha:		Página:		Tiempos adicionales													
Nº Etapa	Nº Actividad	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tiempo observado	Tiempo Básico	SUPL%	Tiempo estándar
		Realizar asesoría de afiliación	Asesor comercial o Asistente administrativa	7,62	7,58									7,89	7,89	0,11	8,76
		Recepcionar y revisar documentación requerida	Asistente Administrativa	0,68	0,69									0,67	0,67	0,11	0,75
		Realizar novedades de afiliación	Asistente de crédito y cartera	0,93										0,91	0,91	0,11	1,01
		Realizar inscripción en el sistema SIFONE	Asistente Administrativa	9,75	10,46	10,78	11,23							10,41	10,41	0,11	11,55
		Entregar regalo de Bienvenida	Asesor comercial o Asistente administrativa	0,56	0,51	0,56	0,61	0,63						0,59	0,59	0,11	0,66
		Enviar correo de	Comunicaciones	1,76										1,73	1,73	0,11	1,92

24,66

• Desafiliación

FORMATO PARA EL ESTUDIO DE TIEMPOS																
Nombre del proceso: Desafiliación											Aprobado por:					
Número del estudio:											Operador:					
Fecha:											Página:					
											<i>Regreso a cero</i>					
Nº Etapa	Nº Actividad	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	V	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	F	n
		Realizar asesoría al asociado	Coordinador de Crédito y cartera	1	3,83	3,68	3,71	3,79	3,51	3,51	3,54	3,57	3,9	3,59		2
		Informar pasos a seguir para el retiro	Coordinador de Crédito y cartera	1	2,68	2,76	2,6	2,63	2,78	2,66	2,51	2,54	2,61	2,74		2
		Realizar novedades de retiro	Asistente crédito y cartera	1	1,14	1,22	1,09	1,17	1,04	1,23	1,15	1,08	1,09	1,11		4
		Revisar estado de cuenta	Coordinador de Crédito y cartera	1	1,32	1,27	1,35	1,33	1,21	1,34	1,41	1,32	1,27	1,37		3
		Realizar cancelación de servicios	Asesor de Convenios	1	0,75	0,7	0,73	0,72	0,7	0,72	0,74	0,79	0,7	0,75		2
		Incluir en H.V del asociado	Asistente crédito y cartera	1	3,29	3,26	3,26	3,19	3,05	3,35	3,53	3,4	3,66	3,35		4
		Dar Visto bueno	Gerencia	1	0,67	0,52	0,61	0,64	0,66	0,62	0,59	0,58	0,59	0,69		10
		Cruzar aportes con	Contabilidad	1	5,78	5,56	5,4	5,19	5,87	5,79	5,66	5,22	5,86	5,57		3
		Realizar transferencia para pago de aportes del	Asistente de Tesorería	1	1,8	2,06	1,84	1,81	1,73	1,92	1,89	1,76	1,91	2,02		5
		Realizar primera firma	Gerencia	1	1,87	1,78	1,76	1,73	1,8	1,66	1,86	1,73	1,6	1,91		4
		Realizar segunda firma	Consejo de administración	1	3,42	3,33	3,88	3,22	3,89	3,88	3,39	3,62	3,38	3,48		7

Fecha:		Página:		Tiempos adicionales										Tiempo observado	Tiempo Básico	SUPL%	Tiempo estándar
Nº Etapa	Nº Actividad	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
		Realizar asesoría al asociado	Coordinador de Crédito y cartera	3,71	3,99									3,69	3,69	0,11	4,10
		Informar pasos a seguir para el retiro	Coordinador de Crédito y cartera	2,93	2,54									2,67	2,67	0,11	2,96
		Realizar novedades de retiro	Asistente crédito y cartera	1,08	1,23	1,04	1,02							1,12	1,12	0,11	1,24
		Revisar estado de cuenta	Coordinador de Crédito y cartera	1,24	1,32	1,29								1,31	1,31	0,11	1,45
		Realizar cancelación de servicios	Asesor de Convenios	0,76	0,75									0,73	0,73	0,11	0,81
		Incluir en H.V del asociado	Asistente crédito y cartera	3,4	3,25	3,23	3,05							3,31	3,31	0,11	3,67
		Dar Visto bueno	Gerencia	0,65	0,59	0,66	0,7	0,63	0,57	0,51	0,59	0,58	0,7	0,62	0,62	0,11	0,69
		Cruzar aportes con	Contabilidad	5,46	5,55	5,85								5,60	5,60	0,11	6,21
		Realizar transferencia para pago de aportes del	Asistente de Tesorería	2,15	2,1	1,57	1,87	1,51						1,86	1,86	0,11	2,07
		Realizar primera firma	Gerencia	1,89	1,64	1,58	1,9							1,77	1,77	0,11	1,96
		Realizar segunda firma	Consejo de administración	3,71	3,64	3,16	3,69	3,75	3,96	3,96				3,61	3,61	0,11	4,01

29,17

- Actualización de datos

FORMATO PARA EL ESTUDIO DE TIEMPOS																	
Nombre del proceso: Educación											Aprobado por:						
Número del estudio:				Operador:													
Fecha:				Página:				<i>Regreso a cero</i>									
N° Etapa	N°	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	V	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	F	n	
	Actividad																
		Ingresar datos en sistema SIFONE	Asistente Administrativa	1	1,5	1,5	1,4	1,5	1,5	1,4	1,4	1,5	1,5	1,5		1	
		Verificar datos	Asistente Administrativa	1	1,6	1,9	2,1	1,9	2	2,1	1,9	2	1,9	2,1		8	
		Entregar bono	Asistente Tesorería	1	0,8	0,8	0,9	0,9	0,8	0,9	0,8	0,8	0,9	0,9		5	

Fecha:				Página:				Tiempos adicionales									
N° Etapa	N°	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tiempo observado	Tiempo Básico	SUPL%	Tiempo estándar
	Actividad																
		Ingresar datos en sistema SIFONE	Asistente Administrativa	1,3										1,46	1,46	0,11	1,62
		Verificar datos	Asistente Administrativa	1,6	2,1	2,1	2	1,6	2	2	1,8			1,92	1,92	0,11	2,13
		Entregar bono	Asistente Tesorería	0,8	0,9	0,8	0,9	1						0,86	0,86	0,11	0,95

4,70

- Recaudo

FORMATO PARA EL ESTUDIO DE TIEMPOS																	
Nombre del proceso: Recaudo											Aprobado por:						
Número del estudio:				Operador:													
Fecha:				Página:				Regreso a cero									
Nº Etapa	Nº Actividad	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	V	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	F	n	
		Enviar Descuentos y	Contabilidad	1	85,5	82,5	79,5	83,9	79,6	86	81,4	76,2	80,9	81,4		2	
		Realizar cruce de	Asistente contable	1	71,2	75,7	72,5	67	67,8	68,7	68,1	74,9	69,7	74,3		3	
		Verificar saldos	Asistente contable	1	21,8	23,5	19,5	22,8	24,4	22,7	21,2	22,2	24,4	23,5		6	
		Enviar archivo de saldos	Asistente contable	1	1,17	1,19	1,14	1,14	1,14	1,14	1,06	1,11	1,16	1,13		1	
		Enviar estado de cuenta masivos a asociados	Asistente de crédito y cartera	1	98,60	95,24	98,49	93,59	95,63	95,83	88,12	87,98	92,21	95,76		2	
		Verificar transferencia	Asistente de Tesorería	1	18,2	15,7	16,1	16,9	16,5	17,7	18,1	16,4	18,8	18		5	
		Abono al estado de	Asistente de Tesorería	1	15,7	16,9	15,3	13,6	16,5	16,6	15,7	15	14,9	15,2		6	
		Realizar BC documento	Asistente de Tesorería	1	23,5	20,7	21,7	24,9	25	23,2	24,9	21,9	21,7	22,1		7	
		Enviar nuevo estado de cuenta	Asistente de crédito y cartera	1	38,1	37,6	36,6	39,4	39	38,4	37,3	39,7	38,1	36,4		1	
		Archivar BC	Asistente contable	1	41,5	38,8	39,5	41,5	41,8	37,8	41,5	42,5	40,6	41,5		2	
Fecha:				Página:				Tiempos adicionales									
Nº Etapa	Nº Actividad	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tiempo observado	Tiempo Básico	SUPL%	Tiempo estándar
		Enviar Descuentos y	Contabilidad	82,5										81,76	81,76	0,11	90,76
		Realizar cruce de	Asistente contable	69,8	70,7	69,9								70,78	70,78	0,11	78,57
		Verificar saldos	Asistente contable	24	24,3	18,7	23,4	21,4	24,4					22,63	22,63	0,11	25,12
		Enviar archivo de saldos	Asistente contable	1,1										1,13	1,13	0,11	1,26
		Enviar estado de cuenta masivos a asociados	Asistente de crédito y cartera	94,3	94,1									94,15	94,15	0,11	104,51
		Verificar transferencia	Asistente de Tesorería	17,4	18,9	19,6	16,1	16,9						17,41	17,41	0,11	19,33
		Abono al estado de	Asistente de Tesorería	15,3	14,7	14,3	13,8	15,5	16,2					15,32	15,32	0,11	17,00
		Realizar BC documento	Asistente de Tesorería	22,3	24	20,1	22,5	23	24	24,3				22,92	22,92	0,11	25,44
		Enviar nuevo estado de cuenta	Asistente de crédito y cartera	38,2										38,07	38,07	0,11	42,26
		Archivar BC	Asistente contable	38,6	40,9									40,54	40,54	0,11	45,00

449,25

- Cambio de aportes.

FORMATO PARA EL ESTUDIO DE TIEMPOS																
Nombre del proceso: Cambio de aportes										Aprobado por:						
Número del estudio:					Operador:											
Fecha:					Página:					<i>Regreso a cero</i>						
N° Etapa	N°	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	V	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	F	n
	Actividad															
		Registrar informe de	Asistente Administrativa	1	0,53	0,48	0,50	0,52	0,48	0,53	0,52	0,47	0,51	0,52		3
		Cambiar en sistema	Asistente Administrativa	1	2,09	2,13	1,98	2,18	2,02	2,12	2,05	2,15	2,46	2,08		5
		Registrar novedad	Asistente Administrativa	1	1,05	1,13	1,12	1,10	1,12	1,09	1,10	1,12	1,14	1,12		1
		Archivar solicitud	Asistente Administrativa	1	2,11	2,32	2,18	2,25	2,20	2,09	2,22	2,27	2,05	2,01		3

Fecha:					Página:					Tiempos adicionales				
N° Etapa	N°	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	V	1	2	3	4	5	Tiempo observado	Tiempo Básico	SUPL %	Tiempo estándar	
	Actividad													
		Registrar informe de	Asistente Administrativa	1	0,52	0,54	0,48			0,51	0,51	0,11	0,56	
		Cambiar en sistema	Asistente Administrativa	1	2,05	2,10	2,15	2,10	2,05	2,11	2,11	0,11	2,35	
		Registrar novedad	Asistente Administrativa	1	1,12					1,11	1,11	0,11	1,23	
		Archivar solicitud	Asistente Administrativa	1	2,14	2,08	2,26			2,17	2,17	0,11	2,41	

6,55

- Crédito de libre inversión

FORMATO PARA EL ESTUDIO DE TIEMPOS																
Nombre del proceso: Crédito libre inversión											Aprobado por:					
Número del estudio:				Operador:												
Fecha:				Página:				Regreso a cero								
Nº Etapa	Nº Actividad	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	V	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	F	n
		Realizar Asesoría de crédito de libre inversión	Coordinador de Crédito y cartera	1	10,94	11,01	9,86	10,33	10,55	11,05	9,00	10,73	9,88	10,00		6
		Recepcionar documentación requerida	Coordinador de Crédito y cartera	1	2	1,87	1,93	1,83	1,91	2,05	1,88	1,82	1,91	1,83		2
		Realizar estudio de crédito	Coordinador de Crédito y cartera	1	3,17	3,31	3,29	3,11	3,05	3,19	2,97	3,17	2,89	3,16		3
		Crear Tercero DECEVAL	Coordinador de Crédito y cartera	1	5,05	4,78	5,06	4,77	4,89	4,92	5,04	4,21	4,99	5		4
		Verificar deudor solidario	Coordinador de Crédito y cartera	1	1,34	1,39	1,27	1,41	1,4	1,37	1,59	1,48	1,47	1,32		6
		Consultar CIFIN	Coordinador de Crédito y cartera	1	2,14	2,08	2,16	2,11	2,25	2,28	2,14	2,03	2,24	2,14		2
		Revisión solicitud	Gerencia	1	1,27	1,41	1,33	1,45	1,31	1,27	1,4	1,31	1,31	1,38		3
		Autorización transferencia	Gerencia	1	0,52	0,46	0,53	0,51	0,48	0,5	0,46	0,49	0,51	0,47		4
		Crear comprobante de egresos,	Asistente de Tesorería	1	4,21	4,03	4,19	4	4,11	4,16	4,31	4,2	3,97	3,87		2
		Informar a asociado para firma	Asistente Administrativa	1	0,4	0,36	0,32	0,37	0,41	0,39	0,4	0,4	0,36	0,39		8
		Recepcionar pagare firmado	Asistente Administrativa	1	3,7	3,46	3,69	3,59	3,7	3,42	3,61	3,63	3,48	3,62		1
		Realizar Transferencia	Asistente de Tesorería	1	2,59	2,45	2,43	2,51	2,55	2,48	2,59	2,6	2,34	2,45		2
		Revisar transferencia	Gerencia	1	0,34	0,27	0,3	0,29	0,27	0,28	0,31	0,29	0,3	0,31		7
		Realizar primera firmar	Gerencia	1	1,5	1,42	1,55	1,52	1,48	1,45	1,53	1,31	1,54	1,33		5
		Realizar segunda firma	Consejo	1	1,28	1,33	1,42	1,37	1,31	1,38	1,44	1,5	1,52	1,33		5
		Verificar transferencia	Asistente de Tesorería	1	0,82	0,85	0,89	0,81	0,95	0,95	0,84	0,86	0,83	0,79		6

Fecha:		Página:		Tiempos adicionales											
Nº Etapa	Nº Actividad	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	1	2	3	4	5	6	7	8	Tiempo observado	Tiempo Básico	SUPL%	Tiempo estándar
		Realizar Asesoría de crédito de libre inversión	Coordinador de Crédito y cartera	9,82	10,42	10,29	10,63	10,15	10,49			10,32	10,32	0,11	11,46
		Recepcionar documentación requerida	Coordinador de Crédito y cartera	1,95	1,89							1,91	1,91	0,11	2,12
		Realizar estudio de crédito	Coordinador de Crédito y cartera	3,01	3,14	2,87						3,10	3,10	0,11	3,44
		Crear Tercero DECEVAL	Coordinador de Crédito y cartera	4,51	4,87	4,54	4,37					4,79	4,79	0,11	5,31
		Verificar deudor solidario	Coordinador de Crédito y cartera	1,26	1,31	1,36	1,50	1,33	1,42			1,39	1,39	0,11	1,54
		Consultar CIFIN	Coordinador de Crédito y cartera	2,17	2,01							2,15	2,15	0,11	2,38
		Revisión solicitud	Gerencia	1,47	1,48	1,37						1,37	1,37	0,11	1,52
		Autorización transferencia	Gerencia	0,45	0,45	0,46	0,40					0,48	0,48	0,11	0,53
		Crear comprobante de egresos,	Asistente de Tesorería	4,07	4,10							4,10	4,10	0,11	4,55
		Informar a asociado para firma	Asistente Administrativa	0,41	0,34	0,36	0,33	0,33	0,44	0,40	0,38	0,38	0,38	0,11	0,42
		Recepcionar pagare firmado	Asistente Administrativa	3,55								3,59	3,59	0,11	3,98
		Realizar Transferencia	Asistente de Tesorería	2,42	2,61							2,50	2,50	0,11	2,78
		Revisar transferencia	Gerencia	0,29	0,21	0,29	0,26	0,23	0,20	0,31		0,28	0,28	0,11	0,31
		Realizar primera firmar	Gerencia	1,54	1,52	1,51	1,54	1,58				1,49	1,49	0,11	1,65
		Realizar segunda firma	Consejo	1,24	1,21	1,28	1,22	1,25				1,34	1,34	0,11	1,49
		Verificar transferencia	Asistente de Tesorería	0,80	0,88	0,82	0,79	0,91	0,85			0,85	0,85	0,11	0,95

44,42

- Crédito transitorio

FORMATO PARA EL ESTUDIO DE TIEMPOS																
Nombre del proceso: Transitorio										Aprobado por:						
Número del estudio:					Operador:											
Fecha:					Página:					<i>Regreso a cero</i>						
N° Etapa	N°	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	V	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	F	n
	Actividad															
		Realizar asesoría crédito transitorio	Coordinador de Crédito y cartera	1	3,30	3,21	3,25	3,09	3,36	3,64	3,40	3,11	3,37	3,03		4
		Revisión estado de cuenta y estudio de	Coordinador de Crédito y cartera	1	3,51	3,62	3,43	3,11	3,32	3,31	3,82	3,58	3,82	3,41		6
		Informar monto a prestar	Coordinador de Crédito y cartera	1	0,29	0,26	0,30	0,26	0,26	0,26	0,26	0,28	0,25	0,25		6
		Dar autorización	Coordinador de Crédito y cartera	1	0,19	0,16	0,17	0,18	0,17	0,20	0,17	0,16	0,17	0,18		8
		Realizar comprobante	Asistente de Tesorería	1	2,67	3,01	2,97	2,79	2,44	2,75	2,65	2,74	2,72	2,87		5
		Ingresar transferencia	Asistente de Tesorería	1	2,11	2,45	2,06	2,19	2,20	2,25	1,98	2,26	2,09	2,31		6
		Revisar transferencia	Gerencia	1	0,37	0,33	0,41	0,36	0,38	0,32	0,37	0,37	0,41	0,36		9
		Realizar primera firma	Gerencia	1	1,34	1,46	1,28	1,38	1,34	1,28	1,46	1,56	1,36	1,42		6
		Realizar segunda firma	Consejo de administración	1	3,56	3,33	3,42	3,37	3,11	3,18	3,44	3,50	3,22	3,33		3
		Archivar	Asistente de Tesorería	1	2,28	2,15	2,16	2,32	2,24	2,38	2,45	2,53	2,53	2,22		5

Fecha:		Página:		Tiempos adicionales												
Nº Etapa	Nº Actividad	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tiempo observado	Tiempo Básico	SUPL%	Tiempo estándar
		Realizar asesoría crédito transitorio	Coordinador de Crédito y cartera	3,39	3,02	3,07	3,41						3,26	3,26	0,11	3,62
		Revisión estado de cuenta y estudio de	Coordinador de Crédito y cartera	3,28	3,69	3,61	3,42	3,67	3,57				3,51	3,51	0,11	3,90
		Informar monto a prestar	Coordinador de Crédito y cartera	0,23	0,28	0,27	0,3	0,32	0,25				0,27	0,27	0,11	0,30
		Dar autorización	Coordinador de Crédito y cartera	0,19	0,15	0,2	0,14	0,14	0,19	0,17	0,19		0,17	0,17	0,11	0,19
		Realizar comprobante	Asistente de Tesorería	2,58	2,42	2,23	2,3	2,71					2,66	2,66	0,11	2,95
		Ingresar transferencia	Asistente de Tesorería	2,03	2,12	2,18	2,26	2,26	2,16				2,18	2,18	0,11	2,42
		Revisar transferencia	Gerencia	0,3	0,31	0,34	0,4	0,39	0,31	0,42	0,36	0,37	0,36	0,36	0,11	0,40
		Realizar primera firma	Gerencia	1,2	1,32	1,36	1,37	1,44	1,53				1,38	1,38	0,11	1,53
		Realizar segunda firma	Consejo de administración	3,12	3,06	3,18							3,29	3,29	0,11	3,66
		Archivar	Asistente de Tesorería	2,03	2,54	2,25	2,31	2,53					2,33	2,33	0,11	2,58

21,55

- Crédito vehículo-inmueble.

FORMATO PARA EL ESTUDIO DE TIEMPOS																
Nombre del proceso: Crédito Vehículo - Inmueble													Aprobado por:			
Número del estudio:			Operador:													
Fecha:			Página:										Regreso a cero			
Nº Etapa	Nº Actividad	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	V	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	F	n
		Realizar asesoría crédito	Coordinador de Crédito y cartera	1	13,41	13,27	13,01	12,31	13,79	12,41	12,91	12,61	13,92	13,36		3
		Revisar documentación	Coordinador de Crédito y cartera	1	2,93	2,79	2,98	3,03	2,87	2,71	3,13	2,88	2,91	2,76		3
		Realizar estudio inicial de	Coordinador de Crédito y cartera	1	3,27	3,11	3,39	3,11	3,05	3,09	2,97	3,27	2,86	3,06		4
		Realizar informe de	Coordinador de Crédito y cartera	1	0,42	0,38	0,4	0,45	0,39	0,41	0,37	0,43	0,46	0,43		7
		Revisar créditos	Gerencia	1	1,37	1,28	1,53	1,46	1,31	1,34	1,27	1,42	1,41	1,3		6
		Ratificar aprobación	Comité de Crédito	1	2,043	2,07	2,063	2,131	2,272	2,048	2,086	2,027	2,154	2,163		
		Realizar carta de	Gerencia	1	4,68	4,02	4,48	4,62	4,35	4,57	4,49	4,38	4,33	4,31		3
		Informar al asociado y	Coordinador de Crédito y cartera	1	7,02	6,52	7,15	6,84	7,06	6,92	6,78	7,08	6,61	6,72		1
		Recepcionar prenda o	Coordinador de Crédito y cartera	1	2,71	3,01	2,86	3,05	2,94	2,79	2,86	3,11	3,09	3,04		3
		Generar de seguro	Asesor de Convenios	1	40,12	38,78	37,62	40,94	37,57	38,77	39,15	36,12	41,07	38,16		2
		Validar documentación	Coordinador de Crédito y cartera	1	1,36	1,42	1,31	1,28	1,33	1,4	1,42	1,29	1,26	1,3		3
		Emitir crédito , crear	Asistente de Tesorería	1	4,42	4,05	4,71	4,32	4,69	4,44	4,25	4,4	4,19	4,11		4
		Recepcionar	Asistente Administrativa	1	0,71	0,76	0,65	0,7	0,69	0,67	0,73	0,77	0,68	0,7		4
		Recepción	Asistente Administrativa	1	3,69	3,46	3,55	3,72	3,7	3,49	3,52	3,59	3,6	3,31		2
		Realizar transferencia de	Asistente de Tesorería	1	2,43	2,13	2,32	2,54	2,51	2,47	2,39	2,27	2,51	2,31		4
		Revisar transferencia	Gerencia	1	0,42	0,36	0,4	0,37	0,38	0,4	0,43	0,39	0,38	0,4		4
		Realizar primera firma	Gerencia	1	1,82	1,75	1,91	1,94	1,87	1,72	1,64	1,78	1,9	1,93		4
		Realizar segunda firma	Consejo de administración	1	3	2,86	2,74	3,13	3,06	3,08	2,93	2,99	3,01	3,11		2
		Archivar prenda o	Asistente de Tesorería	1	1,53	1,33	1,36	1,57	1,48	1,43	1,47	1,39	1,41	1,57		5

Fecha:		Página:		Tiempos adicionales										
Nº Etapa	Nº Actividad	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	1	2	3	4	5	6	7	Tiempo observado	Tiempo Básico	SUPL%	Tiempo estándar
		Realizar asesoría crédito	Coordinador de Crédito y cartera	12,41	12,35	12,57					12,95	12,95	0,11	14,37
		Revisar documentación	Coordinador de Crédito y cartera	2,71	2,83	3,02					2,89	2,89	0,11	3,21
		Realizar estudio inicial de	Coordinador de Crédito y cartera	3,39	3,05	2,97	2,86				3,10	3,10	0,11	3,44
		Realizar informe de	Coordinador de Crédito y cartera	0,42	0,39	0,48	0,5	0,43	0,36	0,38	0,42	0,42	0,11	0,46
		Revisar créditos	Gerencia	1,46	1,33	1,39	1,29	1,4	1,31		1,37	1,37	0,11	1,52
		Ratificar aprobación	Comité de Crédito											
		Realizar carta de	Gerencia	4,6	4,16	4,29					4,41	4,41	0,11	4,89
		Informar al asociado y	Coordinador de Crédito y cartera	7,07							6,89	6,89	0,11	7,65
		Recepcionar prenda o	Coordinador de Crédito y cartera	2,94	2,87	2,9					2,94	2,94	0,11	3,26
		Generar de seguro	Asesor de Convenios	37,57	35,44						38,44	38,44	0,11	42,67
		Validar documentación	Coordinador de Crédito y cartera	1,33	1,28	1,49					1,34	1,34	0,11	1,49
		Emitir crédito , crear	Asistente de Tesorería	4,69	4,52	4,17	4,21				4,37	4,37	0,11	4,85
		Recepcionar	Asistente Administrativa	0,69	0,66	0,7	0,73				0,70	0,70	0,11	0,78
		Recepción	Asistente Administrativa	3,7	3,51						3,57	3,57	0,11	3,96
		Realizar transferencia de	Asistente de Tesorería	2,51	2,36	2,44	2,48				2,41	2,41	0,11	2,67
		Revisar transferencia	Gerencia	0,38	0,42	0,39	0,4				0,39	0,39	0,11	0,44
		Realizar primera firma	Gerencia	1,87	1,82	1,92	1,68				1,83	1,83	0,11	2,03
		Realizar segunda firma	Consejo de administración	3,06	3						3,00	3,00	0,11	3,33
		Archivar prenda o	Asistente de Tesorería	1,48	1,56	1,43	1,38	1,5			1,46	1,46	0,11	1,62

102,64

- Tarjeta GES.

FORMATO PARA EL ESTUDIO DE TIEMPOS																
Nombre del proceso: Tarjeta GES										Aprobado por:						
Número del estudio:					Operador:											
Fecha:					Página:					<i>Regreso a cero</i>						
N° Etapa	N° Actividad	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	V	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	F	n
							Realizar asesoría tarjeta GES	Coordinador de Crédito y cartera	1	4,02	3,84	4,02	3,67	3,97	3,86	3,98
		Revisar estado de cuenta	Coordinador de Crédito y cartera	1	3,08	2,94	2,93	3,04	2,74	2,82	2,90	3,00	2,83	3,07		2
		Realizar estudio de capacidad y asignación	Coordinador de Crédito y cartera	1	3,03	3,17	3,07	2,97	3,23	2,99	3,02	3,03	3,27	2,90		2
		Realizar informe final del día	Coordinador de Crédito y cartera	1	0,27	0,27	0,27	0,26	0,24	0,26	0,29	0,25	0,26	0,24		5
		Solicitar tarjeta GES	Gerencia	1	1,98	2,03	1,85	2,03	1,85	1,90	2,06	1,83	2,06	1,83		4
		Abrir cupo en el sistema	Gerencia	1	2,09	1,97	2,08	2,11	2,02	2,07	2,03	1,85	2,08	2,19		3
		Recepción de tarjetas	Asistente Administrativa	1	1,67	1,94	1,66	1,64	1,69	1,89	1,93	1,90	1,79	1,58		9
		Verificar tarjetas	Coordinador de Crédito y cartera	1	1,72	1,69	1,70	1,63	1,80	1,99	1,91	1,86	1,73	1,74		6
		Informar al asociado	Coordinador de Crédito y cartera	1	0,92	0,93	1,00	0,85	0,84	0,96	0,82	0,94	0,78	0,91		9
		Entrega de tarjeta y brindar información de	Coordinador de Crédito y cartera	1	4,66	4,56	4,78	4,85	4,55	4,05	4,86	4,35	4,42	4,59		4
		Archivar documentación	Asistente de Tesorería	1	1,03	1,08	1,05	1,00	0,91	1,09	0,98	0,88	0,98	0,95		7

Fecha:		Página:		Tiempos adicionales												
Nº Etapa	Nº Actividad	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tiempo observado	Tiempo Básico	SUPL%	Tiempo estándar
		Realizar asesoría tarjeta GES	Coordinador de Crédito y cartera	3,86	3,66								3,88	3,88	0,11	4,31
		Revisar estado de cuenta	Coordinador de Crédito y cartera	2,98	2,81								2,93	2,93	0,11	3,25
		Realizar estudio de capacidad y asignación	Coordinador de Crédito y cartera	3,21	3,24								3,09	3,09	0,11	3,43
		Realizar informe final del día	Coordinador de Crédito y cartera	0,28	0,26	0,28	0,27	0,24					0,26	0,26	0,11	0,29
		Solicitar tarjeta GES	Gerencia	1,96	1,74	2,09	1,91						1,94	1,94	0,11	2,15
		Abrir cupo en el sistema	Gerencia	2,00	2,14	2,04							2,05	2,05	0,11	2,28
		Recepción de tarjetas	Asistente Administrativa	1,61	1,46	1,28	1,35	1,34	1,60	1,66	1,83	1,65	1,66	1,66	0,11	1,84
		Verificar tarjetas	Coordinador de Crédito y cartera	1,88									1,79	1,79	0,11	1,98
		Informar al asociado	Coordinador de Crédito y cartera	0,96	1,03	1,08	0,87	0,76	1,10	1,07	0,83	0,76	0,92	0,92	0,11	1,02
		Entrega de tarjeta y brindar información de	Coordinador de Crédito y cartera	4,06	4,35	4,45	4,62						4,51	4,51	0,11	5,01
		Archivar documentación	Asistente de Tesorería	0,95	0,91	0,93	0,88	1,03	1,05	0,92			0,98	0,98	0,11	1,09

26,64

- Cupo adicional GES.

FORMATO PARA EL ESTUDIO DE TIEMPOS																	
Nombre del proceso: Cupo adicional GES										Aprobado por:							
Número del estudio:				Operador:													
Fecha:				Página:				<i>Regreso a cero</i>									
N° Etapa	N° Actividad	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	V	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	F	n	
		Realizar asesoría de cupo adicional	Coordinador de Crédito y cartera	1	4,06	4,24	4,08	4	4,04	3,98	4,02	4,04	3,95	4,06		1	
		Revisar estado de cuenta	Coordinador de Crédito y cartera	1	0,78	0,85	0,87	0,84	0,71	0,76	0,75	0,87	0,86	0,84		7	
		Realizar estudio de capacidad	Coordinador de Crédito y cartera	1	3,03	3,17	3,07	2,97	3,23	2,99	3,02	3,03	3,27	2,9		2	
		Brindar información de capacidad	Coordinador de Crédito y cartera	1	0,19	0,17	0,2	0,189	0,19	0,22	0,18	0,21	0,18	0,2		9	
		Realizar informe final del día	Coordinador de Crédito y cartera	1	0,21	0,22	0,23	0,21	0,2	0,19	0,2	0,21	0,2	0,19		5	
		Revisar de solicitud	Gerencia	1	0,24	0,24	0,24	0,23	0,19	0,22	0,21	0,21	0,21	0,22		8	
		Realizar aumento en el sistema	Gerencia	1	1,47	1,76	1,6	1,69	1,43	1,75	1,57	1,61	1,57	1,63		6	
		Informar al asociado	Coordinador de Crédito y cartera	1	1,01	1,07	1,04	1,1	1,12	1,12	1,02	1,01	1,07	0,91		5	

Fecha:		Página:		Tiempos adicionales												
N° Etapa	N°	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tiempo observado	Tiempo Básico	SUPL%	Tiempo estándar
	Actividad															
		Realizar asesoría de cupo adicional	Coordinador de Crédito y cartera	4,2									4,06	4,06	0,11	4,51
		Revisar estado de cuenta	Coordinador de Crédito y cartera	0,8	1	0,8	0,8	1	0,7	0,9			0,83	0,83	0,11	0,93
		Realizar estudio de capacidad	Coordinador de Crédito y cartera	3,2	3,2								3,09	3,09	0,11	3,43
		Brindar información de capacidad	Coordinador de Crédito y cartera	0,1	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,18	0,18	0,11	0,20
		Realizar informe final del día	Coordinador de Crédito y cartera	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2					0,20	0,20	0,11	0,22
		Revisar de solicitud	Gerencia	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2		0,22	0,22	0,11	0,24
		Realizar aumento en el sistema	Gerencia	1,7	1,4	1,5	1,7	1,7	1,6				1,61	1,61	0,11	1,79
		Informar al asociado	Coordinador de Crédito y cartera	0,9	0,9	0,8	1	0,9					1,00	1,00	0,11	1,11

12,43

- Crédito saldo a favor.

FORMATO PARA EL ESTUDIO DE TIEMPOS																
Nombre del proceso: Crédito saldo a favor										Aprobado por:						
Número del estudio:					Operador:											
Fecha:					Página:					<i>Regreso a cero</i>						
N° Etapa	N°	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	V	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	F	n
	Actividad															
		Realizar asesoría crédito saldo a favor	Coordinador de Crédito y cartera	1	5,01	4,83	4,94	4,64	4,94	5	4,73	5	4,75	4,89		1
		Realizar estudio de crédito	Coordinador de Crédito y cartera	1	3,27	3,11	3,39	3,11	3,05	3,09	2,97	3,27	2,86	3,06		4
		Crear tercero en DECEBAL	Coordinador de Crédito y cartera	1	4,14	4,29	4,07	4,85	4,75	4,33	4,41	4,02	4,73	4,39		6
		Crear pagare desmaterializado	Asistente de Tesorería	1	4,43	4,26	4,39	4,51	4,2	4,23	4,42	4,33	4,49	4,33		1
		Recepcionar pagare para firma	Asistente Administrativa	1	0,73	0,7	0,75	0,7	0,65	0,77	0,71	0,84	0,72	0,69		7
		Recepcionar pagare firmado	Asistente Administrativa	1	3,2	3,1	3,16	3,01	3,07	3,11	3,14	3,02	3,01	3,06		1
		Realizar transferencia y enviar pagare a gerencia	Asistente de Tesorería	1	2,59	2,29	2,56	2,6	2,47	2,21	2,55	2,5	2,61	2,41		4
		Revisión de transferencia	Gerencia	1	0,3	0,27	0,25	0,29	0,3	0,29	0,28	0,31	0,32	0,3		7
		Realizar primera firmar	Gerencia	1	1,5	1,42	1,55	1,52	1,48	1,45	1,53	1,31	1,54	1,33		5
		Realizar segunda firma	Consejo	1	3,28	3,33	3,42	3,37	3,11	3,18	3,44	3,5	3,22	3,33		2

Fecha:		Página:		Tiempos adicionales										
N° Etapa	N°	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	1	2	3	4	5	6	7	Tiempo observa	Tiempo Básico	SUPL%	Tiempo estándar
	Actividad													
		Realizar asesoría crédito saldo a favor	Coordinador de Crédito y cartera	4,71							4,86	4,86	0,11	5,39
		Realizar estudio de crédito	Coordinador de Crédito y cartera	3,16	3,12	3,27	3,29				3,14	3,14	0,11	3,49
		Crear tercero en DECEBAL	Coordinador de Crédito y cartera	4,79	4,37	4,41	4,11	4,62	4,52		4,43	4,43	0,11	4,91
		Crear pagare desmaterializado	Asistente de Tesorería	4,19							4,34	4,34	0,11	4,82
		Recepcionar pagare para firma	Asistente Administrativa	0,71	0,81	0,83	0,75	0,79	0,8	0,78	0,75	0,75	0,11	0,83
		Recepcionar pagare firmado	Asistente Administrativa	3,03							3,08	3,08	0,11	3,42
		Realizar transferencia y enviar pagare a gerencia	Asistente de Tesorería	2,21	2,55	2,25	2,22				2,43	2,43	0,11	2,70
		Revisión de transferencia	Gerencia	0,3	0,28	0,28	0,29	0,29	0,31	0,3	0,29	0,29	0,11	0,32
		Realizar primera firmar	Gerencia	1,46	1,45	1,61	1,59	1,49			1,48	1,48	0,11	1,65
		Realizar segunda firma	Consejo	3,42	3,26						3,32	3,32	0,11	3,69

31,22

- Reporte de estado de cuenta.

FORMATO PARA EL ESTUDIO DE TIEMPOS																
Nombre del proceso: Reporte estado de cuenta										Aprobado por:						
Número del estudio:					Operador:											
Fecha:					Página:							<i>Regreso a cero</i>				
N° Etapa	N°	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	V	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	F	n
	Actividad															
		Revisar en el sistema	Coordinador de Crédito y cartera	1	0,75	0,68	0,7	0,78	0,74	0,73	0,7	0,82	0,71	0,84		7
		Entrega al asociado	Coordinador de Crédito y cartera	1	0,49	0,46	0,48	0,44	0,47	0,51	0,43	0,48	0,44	0,5		5
		Brindar asesoría sobre el estado de cuenta	Coordinador de Crédito y cartera	1	4,41	4,27	4,77	4,38	4,43	4,92	4,38	4,81	4,79	4,46		4
		Brindar informe detallado del estado de cuenta	Coordinador de Crédito y cartera	1	14,6	14,6	15,2	15,1	15,9	14	13,6	15,6	14,1	15,1		4

Fecha:		Página:		Tiempos adicionales										
N° Etapa	N°	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	1	2	3	4	5	6	7	Tiempo observado	Tiempo Básico	SUPL%	Tiempo estándar
	Actividad													
		Revisar en el sistema	Coordinador de Crédito y cartera	0,72	0,80	0,72	0,74	0,71	0,75	0,76	0,74	0,74	0,11	0,83
		Entrega al asociado	Coordinador de Crédito y cartera	0,45	0,43	0,42	0,38	0,47			0,46	0,46	0,11	0,51
		Brindar asesoría sobre el estado de cuenta	Coordinador de Crédito y cartera	4,84	4,83	4,94	4,33				4,61	4,61	0,11	5,12
		Brindar informe detallado del estado de cuenta	Coordinador de Crédito y cartera	14,36	14,41	14,48	14,98				14,71	14,71	0,11	16,32

22,78

- Crédito mayor a 5 veces de los aportes.

FORMATO PARA EL ESTUDIO DE TIEMPOS																
Nombre del proceso: Crédito 5 veces aportes										Aprobado por:						
Número del estudio:					Operador:											
Fecha:					Página:					<i>Regreso a cero</i>						
N° Etapa	N°	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	V	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	F	n
	Actividad															
		Realizar asesoría de Crédito	Coordinador de Crédito y cartera	1	10,1	10,2	9,27	10,8	10,9	9,71	8,99	10,3	9,7	11		7
		Revisar documentación	Coordinador de Crédito y cartera	1	1,93	1,96	1,99	1,9	1,93	2,03	2	1,86	2,01	2,01		1
		Realizar estudio inicial de créditos	Coordinador de Crédito y cartera	1	3,02	2,85	2,85	3,08	2,78	2,76	2,76	2,93	2,79	2,87		2
		Realizar informe de créditos	Crédito y cartera	1	0,26	0,26	0,22	0,26	0,23	0,23	0,22	0,25	0,24	0,22		8
		Revisar créditos	Gerencia	1	1,49	1,52	1,38	1,37	1,58	1,31	1,48	1,33	1,32	1,46		6
		Ratificar aprobación	Comité de Crédito	1	2,04	2,07	2,06	2,13	2,27	2,05	2,09	2,03	2,15	2,16		2
		Informar a asociado	Crédito y cartera	1	0,97	0,93	0,9	0,87	0,93	0,89	0,94	0,84	0,89	0,94		3
		Transferencia	Tesorería	1	2,78	2,82	2,76	2,78	2,66	2,86	2,97	2,84	2,83	2,84		1

Fecha:		Página:		Tiempos adicionales												
N° Etapa	N°	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	V	1	2	3	4	5	6	7	8	Tiempo observado	Tiempo Básico	SUPL%	Tiempo estándar
	Actividad															
		Realizar asesoría de Crédito	Coordinador de Crédito y cartera	1	9,16	10,6	10,8	10,3	10,4	9,01	9,04		10,02	10,02	0,11	11,12
		Revisar documentación	Coordinador de Crédito y cartera	1	1,88								1,95	1,95	0,11	2,17
		Realizar estudio inicial de créditos	Coordinador de Crédito y cartera	1	3,01	2,79							2,87	2,87	0,11	3,19
		Realizar informe de créditos	Crédito y cartera	1	0,21	0,29	0,23	0,26	0,29	0,22	0,21	0,29	0,24	0,24	0,11	0,27
		Revisar créditos	Gerencia	1	1,31	1,63	1,33	1,33	1,53	1,38			1,42	1,42	0,11	1,58
		Ratificar aprobación	Comité de Crédito	1	2,15	2,08							2,11	2,11	0,11	2,34
		Informar a asociado	Crédito y cartera	1	0,82	0,99							0,91	0,91	0,11	1,01
		Transferencia	Tesorería	1	2,88								2,82	2,82	0,11	3,13

24,81

- Telefonía móvil.

FORMATO PARA EL ESTUDIO DE TIEMPOS																
Nombre del proceso: Telefonía móvil											Aprobado por:					
Número del estudio:				Operador:												
Fecha:				Página:				Regreso a cero								
Nº Etapa	Nº Actividad	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	V	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	F	n
		Realizar asesoría de planes y operadores	Asesor de Convenios	1	12	11	12	10	11	10	10	10	10	11		9
		Recepción solicitud	Asesor de Convenios	1	3,16	3,11	3	3	3,08	2,94	2,9	3,01	3	2,98		1
		Realizar estudio de Crédito	Coordinador de Crédito y cartera	1	3,28	3,45	3,33	3,2	3,45	3,4	3,29	3,39	3,44	3,3		1
		Realizar solicitud a operador	Asesor de Convenios	1	8,22	7	7,97	8,1	8,15	8,2	8,12	8,09	8,17	8,15		3
		Realizar entrega de solicitud al asociado	Asesor de Convenios	1	14,1	13,4	14	12	14,1	14	12,8	13,8	14,1	14		4

Fecha:				Página:				Tiempos adicionales									
Nº Etapa	Nº Actividad	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tiempo observado	Tiempo Básico	SUPL%	Tiempo estándar	
		Realizar asesoría de planes y operadores	Asesor de Convenios	12	11	10	14	12	15	11	11	10	11,21	11,21	0,11	12,44	
		Recepción solicitud	Asesor de Convenios	2,94									3,01	3,01	0,11	3,34	
		Realizar estudio de Crédito	Coordinador de Crédito y cartera	3,4									3,36	3,36	0,11	3,73	
		Realizar solicitud a operador	Asesor de Convenios	8,17	8,11	8,14							8,05	8,05	0,11	8,93	
		Realizar entrega de solicitud al asociado	Asesor de Convenios	14	13,7	14,3	13,9						13,73	13,73	0,11	15,24	

43,68

- Suscripción - servicios médicos

FORMATO PARA EL ESTUDIO DE TIEMPOS																	
Nombre del proceso: Suscripción-Servicios médicos										Aprobado por:							
Número del estudio:				Operador:													
Fecha:				Página:				<i>Regreso a cero</i>									
Nº Etapa	Nº	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	V	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	F	n	
	Actividad																
		Realizar asesoría de planes y de valores	Asesor de Convenios	1	8,01	5,66	9,02	7,43	7,23	7,85	6,87	7,23	5,91	7,28		1	
		Realizar estudio de crédito	Coordinador de Crédito y cartera	1	3,45	3,21	3,18	3,43	3,21	3,39	3,22	3,33	3,38	3,3		7	
		Remitir a asesor	Asesor de Convenios	1	1,63	1,87	2,01	1,65	1,99	1,82	1,69	1,87	1,77	1,81		7	
		Recepción y aprobar autorización de descuentos	Coordinador de Crédito y cartera	1	1,25	1,14	1,19	1,14	1,11	1,30	1,18	1,13	1,16	1,18		4	
		Dar visto bueno	Gerencia	1	5,44	5,57	5,17	6,27	5,87	5,91	5,37	6,47	6,01	6,14		8	
		Recepcionar documentación	Asesor de Convenios	1	0,37	0,35	0,38	0,38	0,35	0,41	0,34	0,36	0,32	0,35		7	
		Realizar novedades	Asesor de Convenios	1	3,56	3,73	3,36	3,18	3,46	4,03	3,82	3,26	3,80	3,63		8	

Fecha:		Página:		Tiempos adicionales											
N° Etapa	N°	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	1	2	3	4	5	6	7	8	Tiempo observado	Tiempo Básico	SUPL%	Tiempo estándar
	Actividad														
		Realizar asesoría de planes y de valores	Asesor de Convenios	7,54								7,28	7,28	0,11	8,08
		Realizar estudio de crédito	Coordinador de Crédito y cartera	3,23	3,37	3,57	3,32	3,45	3,29	3,41		3,34	3,34	0,11	3,70
		Remitir a asesor	Asesor de Convenios	1,91	1,67	1,85	1,65	1,59	1,71	1,66		1,77	1,77	0,11	1,97
		Recepción y aprobar autorización de descuentos	Coordinador de Crédito y cartera	1,12	1,01	0,93	1,13					1,14	1,14	0,11	1,27
		Dar visto bueno	Gerencia	5,70	6,12	6,32	5,96	6,17	6,46	5,77	5,39	5,90	5,90	0,11	6,54
		Recepcionar documentación	Asesor de Convenios	0,35	0,41	0,42	0,37	0,31	0,38	0,38		0,37	0,37	0,11	0,41
		Realizar novedades	Asesor de Convenios	3,71	3,05	3,33	3,84	3,79	3,11	3,71	3,51	3,55	3,55	0,11	3,94

25,91

- Seguro RCM hogar - vehículo - vida

FORMATO PARA EL ESTUDIO DE TIEMPOS																	
Nombre del proceso: Seguro RCM HOGAR VEHICULO VIDA										Aprobado por:							
Número del estudio:				Operador:													
Fecha:				Página:				<i>Regreso a cero</i>									
Nº Etapa	Nº Actividad	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	V	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	F	n	
		Realizar Asesoría	Asesor de Convenios	1	11,03	10,33	11,1	10,89	11,00	10,92	10,89	11,05	10,85	10,96		1	
		Solicitar Cotización	Asesor de Convenios	1	0,55	0,61	0,59	0,57	0,58	0,59	0,58	0,56	0,62	0,58		2	
		Verificar cotización	Asesor de Convenios	1	0,56	0,614	0,643	0,567	0,523	0,532	0,624	0,558	0,566	0,613		7	
		Enviar cotización al asociado	Gerencia	1	1,02	1,02	1,09	1,15	1,16	1,06	1,19	1,15	1,19	1,10		5	
		Realizar estudio de crédito	Coordinador de Crédito y cartera	1	4,56	4,96	4,78	4,62	4,87	4,91	4,33	4,45	4,50	4,31		4	
		Escanear documentos	Asesor de Convenios	1	0,559	0,64	0,61	0,59	0,67	0,57	0,52	0,65	0,62	0,54		10	
		Enviar documentos	Asesor de Convenios	1	0,728	0,75	0,70	0,69	0,76	0,76	0,69	0,71	0,74	0,71		2	
		Verificar póliza	Asesor de Convenios	1	0,588	0,62	0,52	0,60	0,52	0,56	0,57	0,50	0,63	0,54		9	
		Enviar póliza al asociado	Asesor de Convenios	1	1,255	1,14	1,35	1,26	1,13	1,35	1,34	1,17	1,12	1,18		9	
		Realizar novedades	Asesor de Convenios	1	3,68	3,72	3,86	3,72	3,67	3,78	3,52	3,53	3,83	3,64		1	

Fecha:		Página:		Tiempos adicionales													
N° Etapa	N°	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tiempo observado	Tiempo Básico	SUPL%	Tiempo estándar
	Actividad																
		Realizar Asesoría	Asesor de Convenios	10,89										10,90	10,90	0,11	12,10
		Solicitar Cotización	Asesor de Convenios	0,53	0,62									0,58	0,58	0,11	0,65
		Verificar cotización	Asesor de Convenios	0,48	0,47	0,51	0,55	0,59						0,56	0,56	0,11	0,62
		Enviar cotización al asociado	Gerencia	1,1	1,17	0,94	1,19	0,95						1,10	1,10	0,11	1,22
		Realizar estudio de crédito	Coordinador de Crédito y cartera	4,72	4,55	4,61	4,87							4,65	4,65	0,11	5,16
		Escanear documentos	Asesor de Convenios	0,49	0,61	0,59	0,53	0,64	0,63	0,49	0,67	0,68	0,53	0,59	0,59	0,11	0,66
		Enviar documentos	Asesor de Convenios	0,78	0,65									0,72	0,72	0,11	0,80
		Verificar póliza	Asesor de Convenios	0,55	0,63	0,51	0,57	0,62	0,47	0,49	0,49	0,45		0,55	0,55	0,11	0,61
		Enviar póliza al asociado	Asesor de Convenios	1,16	1,21	1,12	1,28	1,29	1,30	1,19	1,13	1,27		1,22	1,22	0,11	1,36
		Realizar novedades	Asesor de Convenios	3,83										3,71	3,71	0,11	4,11

27,28

- SOAT

FORMATO PARA EL ESTUDIO DE TIEMPOS																		
Nombre del proceso: SOAT											Aprobado por:							
Número del estudio:				Operador:														
Fecha:				Página:			<i>Regreso a cero</i>											
N° Etapa	N°	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	V	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	F	n		
	Actividad																	
		Informar al asociado sobre el vencimiento	Asesor de Convenios	1	2,77	2,97	2,53	2,61	2,52	2,85	2,83	2,78	2,50	2,59		5		
		Solicitar documentos	Asesor de Convenios	1	0,12	0,11	0,10	0,12	0,10	0,10	0,11	0,12	0,10	0,10		10		
		Realizar cotización	Asesor de Convenios	1	1,35	1,45	1,43	1,40	1,25	1,47	1,43	1,21	1,50	1,33		7		
		Realizar estudio de crédito	Coordinado de Crédito y cartera	1	3,22	3,15	3,08	3,31	3,54	3,47	3,41	3,11	3,56	3,43		4		
		Dar autorización	Coordinado de Crédito y cartera	1	0,19	0,16	0,17	0,18	0,17	0,20	0,17	0,16	0,17	0,18		8		
		Solicitar SOAT a intermediario	Asistente de servicios II	1	2,76	2,98	2,52	2,56	2,84	2,92	2,75	2,62	2,92	2,70		5		
		Entregar SOAT	Asistente de servicios II	1	0,14	0,16	0,14	0,13	0,14	0,15	0,13	0,12	0,14	0,14		9		

Fecha:		Página:		Tiempos adicionales													
N° Etapa	N°	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tiempo observado	Tiempo Básico	SUPL%	Tiempo estándar
	Actividad																
		Informar al asociado sobre el vencimiento	Asesor de Convenios	2,64	2,80	2,96	2,99	2,99						2,76	2,76	0,11	3,06
		Solicitar documentos	Asesor de Convenios	0,11	0,12	0,11	0,10	0,10	0,10	0,11	0,12	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,12
		Realizar cotización	Asesor de Convenios	1,41	1,40	1,21	1,50	1,39	1,22	1,45				1,38	1,38	0,11	1,53
		Realizar estudio de crédito	Coordinado de Crédito y cartera	3,29	3,40	3,25	3,37							3,33	3,33	0,11	3,69
		Dar autorización	Coordinado de Crédito y cartera	0,19	0,15	0,2	0,14	0,14	0,19	0,17	0,19			0,17	0,17	0,11	0,19
		Solicitar SOAT a intermediario	Asistente de servicios II	2,73	2,82	2,89	2,94	2,70	0,90	0,79	0,85			2,45	2,45	0,11	2,72
		Entregar SOAT	Asistente de servicios II	0,14	0,14	0,14	0,13	0,12	0,12	0,14	0,13	0,13		0,14	0,14	0,11	0,15

11,47

- Cultura y recreación

FORMATO PARA EL ESTUDIO DE TIEMPOS																
Nombre del proceso: Cultura y recreación										Aprobado por:						
Número del estudio:					Operador:											
Fecha:					Página:					<i>Regreso a cero</i>						
N° Etapa	N°	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	V	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	F	n
		Realizar asesoría de cultura y recreación	Asesor de Convenios	1	5,50	6,31	6,45	7,01	5,94	6,33	5,97	6,52	6,21	6,00		6
		Recepcionar solicitud	Asesor de Convenios	1	1,50	1,47	1,60	1,36	1,57	1,59	1,53	1,41	1,33	1,70		8
		Realizar estudio de capacidad	Coordinador de Crédito y cartera	1	3,15	3,01	3,22	2,87	3,14	3,17	3,09	3,05	2,93	3,10		2
		Entregar boletería	Asesor de Convenios	1	0,19	0,17	0,18	0,20	0,18	0,19	0,17	0,19	0,20	0,21		7
		Realizar novedades	Asesor de Convenios	1	1,7	1,72	1,86	1,59	1,67	1,78	1,62	1,6	1,83	1,64		5

Fecha:		Página:		Tiempos adicionales											
Nº Etapa	Nº	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	1	2	3	4	5	6	7	8	Tiempo observado	Tiempo Básico	SUPL %	Tiempo estándar
		Realizar asesoría de cultura y recreación	Asesor de Convenios	6,53	6,32	6,65	6,68	5,58	6,46			6,28	6,28	0,11	6,97
		Recepcionar solicitud	Asesor de Convenios	1,5	1,46	1,42	1,4	1,49	1,37	1,35	1,57	1,48	1,48	0,11	1,64
		Realizar estudio de capacidad	Coordinador de Crédito y cartera	3,07	3,11							3,08	3,08	0,11	3,41
		Entregar boletería	Asesor de Convenios	0,21	0,21	0,21	0,19	0,18	0,18	0,16		0,19	0,19	0,11	0,21
		Realizar novedades	Asesor de Convenios	1,63	1,79	1,52	1,51	1,63				1,67	1,67	0,11	1,85

14,087

- Servicios exequiales

FORMATO PARA EL ESTUDIO DE TIEMPOS																
Nombre del proceso: Servicios exequiales										Aprobado por:						
Número del estudio:				Operador:												
Fecha:				Página:			<i>Regreso a cero</i>									
N° Etapa	N°	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	V	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	F	n
	Actividad															
		Realizar Asesoría Servivios Exequiales	Asesor de Convenios	1	6,43	7,11	6,76	6,93	7,01	6,79	6,96	6,88	6,95	7		1
		Realizar estudio de capacidad	Coordinador de Crédito y cartera	1	3,11	2,97	3,27	3,29	3,2	2,92	3,15	3	3,01	3,04		2
		Enviar solicitud de ingreso	Asesor de Convenios	1	2,11	2,12	2,17	2,09	2,15	1,96	1,95	2,17	2,15	1,97		3
		Realizar novedades	Asesor de Convenios	1	4,23	4,01	3,94	4,33	3,84	3,99	4,1	4,05	3,95	4,23		2

Fecha:		Página:		Tiempos adicionales							
N° Etapa	N°	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	1	2	3	Tiempo observado	Tiempo Básico	SUPL%	Tiempo estándar	
	Actividad										
		Realizar Asesoría Servivios Exequiales	Asesor de Convenios	6,68			6,86	6,86	0,11	7,62	
		Realizar estudio de capacidad	Coordinador de Crédito y cartera	3,02	2,94		3,08	3,08	0,11	3,42	
		Enviar solicitud de ingreso	Asesor de Convenios	2,11	1,94	1,9	2,06	2,06	0,11	2,29	
		Realizar novedades	Asesor de Convenios	3,93	4,05		4,05	4,05	0,11	4,50	

17,82

- Miércoles de lonchera

FORMATO PARA EL ESTUDIO DE TIEMPOS																
Nombre del proceso: Miércoles de lonchera										Aprobado por:						
Número del estudio:					Operador:											
Fecha:					Página:					<i>Regreso a cero</i>						
N° Etapa	N° Actividad	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	V	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	F	n
							Organización del evento	Asesor de Convenios	1	2,9	3	2,8	2,9	3,1		
		Envío de correo con información de evento	Comunicaciones	1	3,5	3,1	3,6	3,4	3,4	3	3,3	3,5	3,2	3,1		5
		Realizar estudio de capacidad	Coordinador de Crédito y cartera	1	1,10	1,06	1,12	0,97	1,12	1,14	1,07	1,13	1,00	0,95		6

Fecha:			Página:		Tiempos adicionales									
N° Etapa	N° Actividad	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	1	2	3	4	5	6	Tiempo observado	Tiempo Básico	SUPL%	Tiempo estándar	
						Organización del evento	Asesor de Convenios	2,94	3,03					2,91
		Envío de correo con información de evento	Comunicaciones	3,28	3,09	2,98	3,35	3,02		3,26	3,26	0,11	3,62	
		Realizar estudio de capacidad	Coordinador de Crédito y cartera	1,07	1,12	1,02	1,06	0,89	0,94	1,05	1,05	0,11	1,16	

8,01

- Curso de cooperativismo

Nombre del proceso: Curso de cooperativismo																
Número del estudio:				Operador:												
Fecha:				Página:				<i>Regreso a cero</i>								
Nº Etapa	Nº Actividad	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	V	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	F	n
		Realizar listado de afiliaciones	Asesor Comercial	1	6,44	6,78	7,11	6,72	6,9	6,83	6	7,1	6,96	6,02		5
		Acordar cita con asociado	Asesor Comercial	1	2,65	2,32	2,29	2,35	2,29	2,46	2,2	2,68	2,08	2,34		9
		Recepción autorizaciones	Comunicaciones	1	1,14	1,03	0,95	0,98	0,9	1,01	0,89	1	1,04	1,02		8
		Solicitar cursos virtuales	Comunicaciones	1	2,64	2,71	2,72	2,74	2,52	2,89	2,67	2,43	2,64	2,89		4
		Recepcionar reporte e informar	Comunicaciones	1	3,87	3,77	3,64	3,78	3,84	3,5	3,65	3,65	3,8	4,05		2
		Verificar recepción de cursos con asociados	Asesor Comercial	1	1,87	1,76	1,88	1,9	1,86	1,73	1,54	1,72	1,91	1,81		6
		Gestionar inconvenientes	Comunicaciones	1	3,12	3,02	3,22	3,07	3,15	3,12	3,25	3,03	3,22	3,05		1
		Informar al asociado	Comunicaciones	1	1,97	2,04	2,05	1,87	2,04	1,89	1,81	1,99	1,87	1,78		4
		Reportar solución	Asistente Administraba	1	2,39	2,62	2,44	2,59	2,23	2,59	2,25	2,25	2,49	2,23		6
		Verificar cursos realizados	Comunicaciones	1	2,22	2,2	2,2	2,2	2,17	2,25	2,36	2,26	2,6	2,43		5
		Realizar relación de certificados	Comunicaciones	1	0,27	0,27	0,28	0,27	0,24	0,28	0,25	0,24	0,29	0,26		6

Fecha:		Página:		Tiempos adicionales												
Nº Etapa	Nº Actividad	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tiempo observado	Tiempo Básico	SUPL%	Tiempo estándar
		Realizar listado de afiliaciones	Asesor Comercial	6,58	6,46	6,53	6,7	6,81					6,66	6,66	0,11	7,40
		Acordar cita con asociado	Asesor Comercial	2,64	2,27	2,63	2,47	2,05	2,4	2,36	2,62	2,48	2,40	2,40	0,11	2,66
		Recepción autorizaciones	Comunicaciones	0,89	1,07	1,07	0,88	1	0,87	0,89	0,98		0,98	0,98	0,11	1,09
		Solicitar cursos virtuales	Comunicaciones	2,73	2,88	2,87	2,92						2,73	2,73	0,11	3,03
		Recepcionar reporte e informar	Comunicaciones	3,94									3,77	3,77	0,11	4,19
		Verificar recepción de cursos con asociados	Asesor Comercial	1,78	1,83	1,9	1,78	1,81	1,92				1,81	1,81	0,11	2,01
		Gestionar inconvenientes	Comunicaciones	3,12									3,12	3,12	0,11	3,47
		Informar al asociado	Comunicaciones	2	1,88	1,94	1,85						1,93	1,93	0,11	2,14
		Reportar solución	Asistente Administradora	2,59	2,38	2,51	2,54	2,3	2,31				2,42	2,42	0,11	2,69
		Verificar cursos realizados	Comunicaciones	2,1	2,41	2,41	2,49	2,17					2,30	2,30	0,11	2,55
		Realizar relación de certificados	Comunicaciones	0,28	0,24	0,25	0,29	0,26	0,27				0,27	0,27	0,11	0,29
																31,51

- Auxilios de maternidad o visual

FORMATO PARA EL ESTUDIO DE TIEMPOS																
Nombre del proceso: Auxilios Maternidad o visual										Aprobado por:						
Número del estudio:				Operador:												
Fecha:				Página:												
				Regreso a cero												
Nº Etapa	Nº Actividad	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	V	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	F	n
		Otorgar información sobre recepción de	Asistente Administrativa	1	0,635	0,641	0,54	0,52	0,56	0,62	0,61	0,59	0,65	0,57		8
		carta y documentación	Asistente Administrativa	1	1,02	1,11	1,04	1,1	1,05	1,08	0,97	1,05	1,13	1,07		3
		Verificación de condiciones	Contabilidad	1	1	1,13	1,16	0,95	1,03	1,18	1,17	1,03	0,95	1,1		10
		Firma de aprobación	Gerencia	1	3,23	3,36	3,38	3,26	3,33	3,33	3,05	2,93	3,29	2,94		4
		contabilización de	Comunicaciones	1	0,57	0,55	0,52	0,63	0,57	0,54	0,61	0,57	0,52	0,57		6
		Informar a	Comunicaciones	1	0,61	0,64	0,58	0,55	0,66	0,56	0,61	0,64	0,68	0,56		8
		Pago de Auxilio	Asistente de Tesorería	1	1,25	1,06	1,02	1,23	1,16	1,11	1,07	1,07	1,16	1,21		7

Fecha:				Página:													Tiempos adicionales			
Nº Etapa	Nº Actividad	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tiempo observado	Tiempo Básico	SUPL%	Tiempo estándar			
		Otorgar información sobre recepción de	Asistente Administrativa	0,64	0,58	0,59	0,52	0,56	0,61	0,59	0,61			0,59	0,59	0,11	0,66			
		carta y documentación	Asistente Administrativa	1,1	1,08	1,11								1,07	1,07	0,11	1,19			
		Verificación de condiciones	Contabilidad	3,93	3,38	3,77	3,56	3,66	3,96	3,43	3,47	3,9	4,01	2,39	2,39	0,11	2,65			
		Firma de aprobación	Gerencia	2,96	3,35	3,18	3,19							3,20	3,20	0,11	3,55			
		Contabilización de auxilios	Comunicaciones	0,58	0,55	0,63	0,56	0,59	0,6					0,57	0,57	0,11	0,64			
		Informar a asociado sobre	Comunicaciones	0,69	0,69	0,56	0,65	0,66	0,68	0,62	0,62			0,63	0,63	0,11	0,69			
		Pago de Auxilio	Asistente de Tesorería	1	1,11	1,01	1,07	1,02	1,08	1,15				1,10	1,10	0,11	1,23			

10,60

- Auxilios

Nombre del proceso: Auxilios															Aprobado por:	
Fecha:			Página:		Regreso a cero										F	n
Nº Etapa	Nº Actividad	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	V	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	F	n
		Otorgar información sobre	Asistente Administrativa	1	0,635	0,641	0,54	0,52	0,56	0,62	0,61	0,59	0,65	0,57		8
		Recepción de carta y	Asistente Administrativa	1	1,02	1,11	1,04	1,1	1,05	1,08	0,97	1,05	1,13	1,07		3
		Evaluación de auxilios	Comité	1	3,23	3,36	3,38	3,26	3,33	3,33	3,05	2,93	3,29	2,94		4
		Recepción de respuesta de comité	Comunicaciones	1	0,61	0,64	0,58	0,55	0,66	0,56	0,61	0,64	0,68	0,56		8
		Contabilizar	Comunicaciones	1	0,57	0,55	0,52	0,63	0,57	0,54	0,61	0,57	0,52	0,57		6
		Pago de Auxilio	Asistente de Tesorería	1	1,25	1,06	1,02	1,23	1,16	1,11	1,07	1,07	1,16	1,21		7

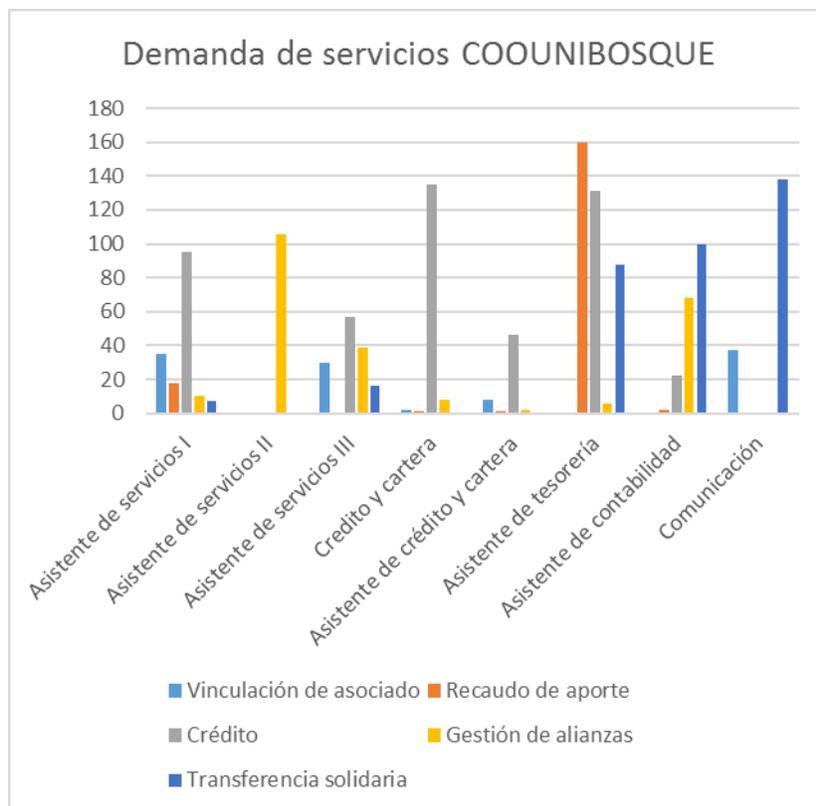
Fecha:			Página:		Tiempos adicionales													Tiempo observado	Tiempo Básico	SUPL%	Tiempo estándar
Nº Etapa	Nº Actividad	Descripción de la actividad	Nombre del cargo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tiempo observado	Tiempo Básico	SUPL%	Tiempo estándar				
		Otorgar información sobre	Asistente Administrativa	0,64	0,58	0,59	0,52	0,56	0,61	0,59	0,61			0,59	0,59	0,11	0,66				
		Recepción de carta y	Asistente Administrativa	1,1	1,08	1,11								1,07	1,07	0,11	1,19				
		Evaluación de auxilios	Comité	2,96	3,35	3,18	3,19							3,20	3,20	0,11	3,55				
		Recepción de respuesta de comité	Comunicaciones	0,69	0,69	0,56	0,65	0,66	0,68	0,62	0,62			0,63	0,63	0,11	0,69				
		Contabilizar	Comunicaciones	0,58	0,55	0,63	0,56	0,59	0,6					0,57	0,57	0,11	0,64				
		Pago de Auxilio	Asistente de Tesorería	1	1,11	1,01	1,07	1,02	1,08	1,15				1,10	1,10	0,11	1,23				

7,95

Anexo 7: Registro de la demanda

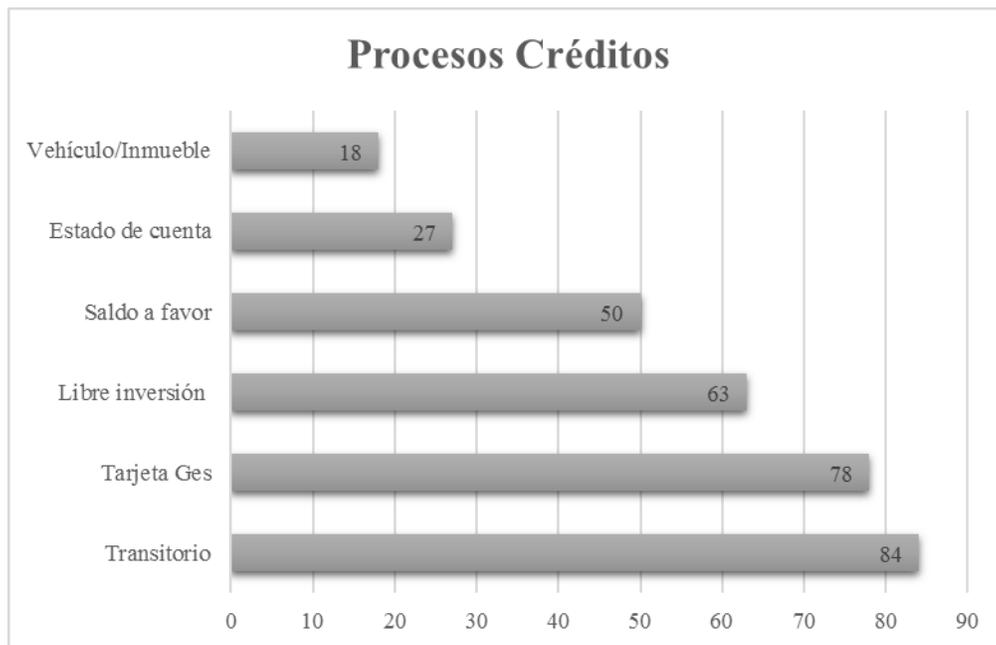
- Demanda de servicios COOUNIBOSQUE

Proceso	Asistente de servicios I	Asistente de servicios II	Asistente de servicios III	Credito y cartera	Asistente de crédito y cartera	Asistente de tesorería	Asistente de contabilidad	Comunicación
Vinculación de asociado	35	0	30	2	8	0	0	37
Recaudo de aporte	18	0	0	1	1	160	2	0
Crédito	95	0	57	135	46	131	22	0
Gestión de alianzas	10	106	39	8	2	6	68	0
Transferencia solidaria	7	0	16	0	0	88	100	138
	165	106	142	146	57	385	192	175



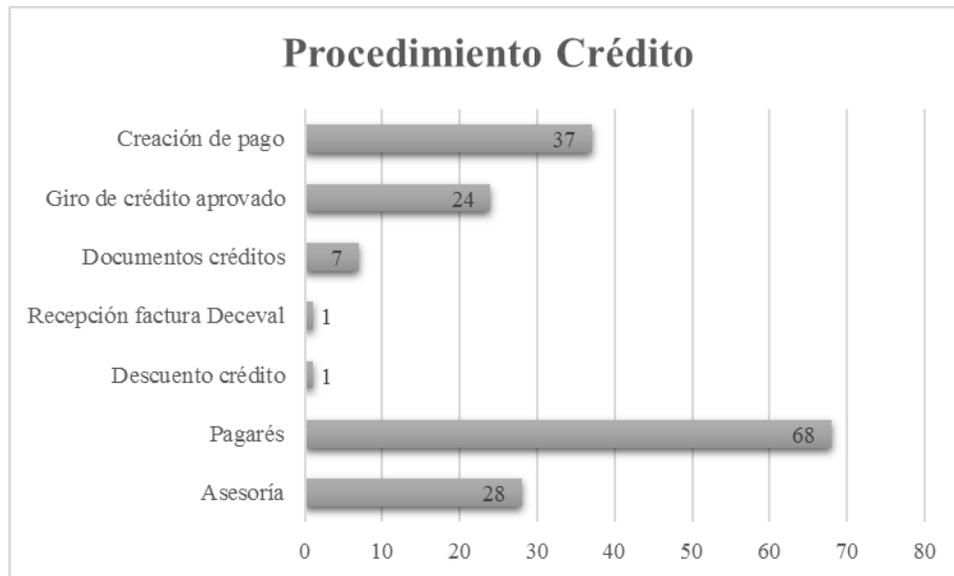
- Proceso crédito.

Proceso Crédito	
Transitorio	84
Tarjeta Ges	78
Libre inversión	63
Saldo a favor	50
Estado de cuenta	27
Vehículo/Inmueble	18
	320



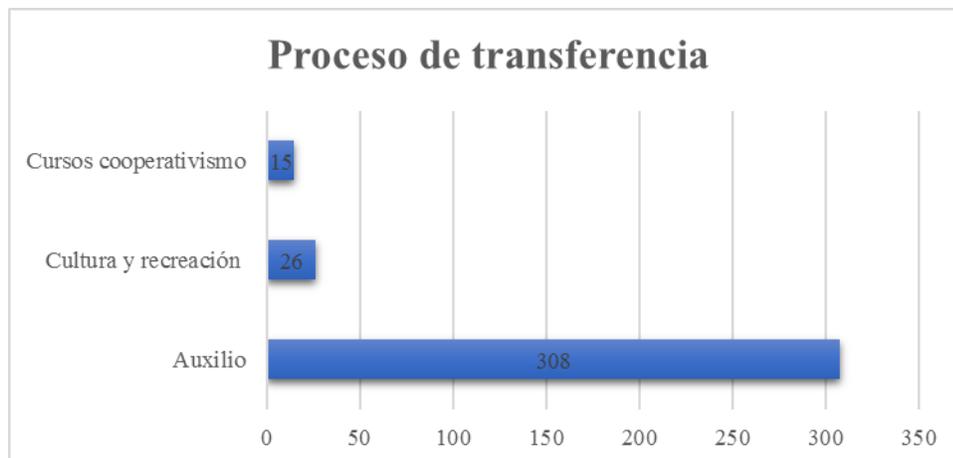
- Procedimiento crédito.

Procedimiento Crédito	
Asesoría	28
Pagarés	68
Descuento crédito	1
Recepción factura Deceval	1
Documentos créditos	7
Giro de crédito aprobado	24
Creación de pago	37
	166



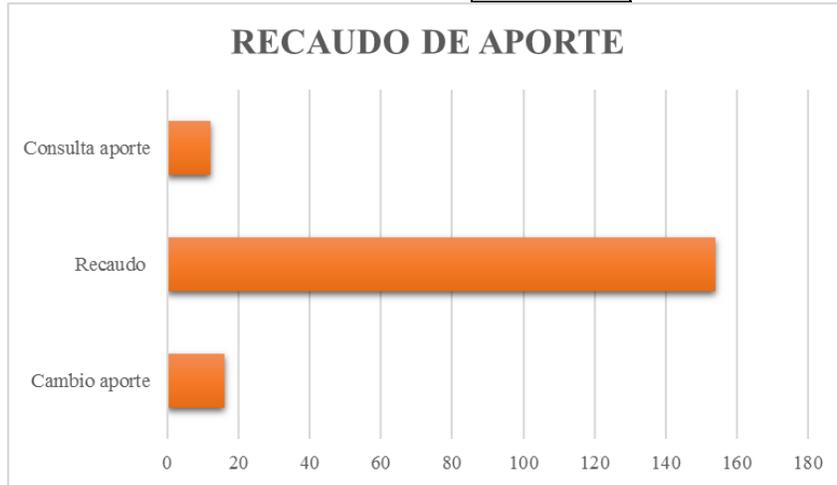
- Proceso de transferencia.

Proceso de transferencia	
Auxilio	308
Cultura y recreación	26
Cursos cooperativismo	15
	349



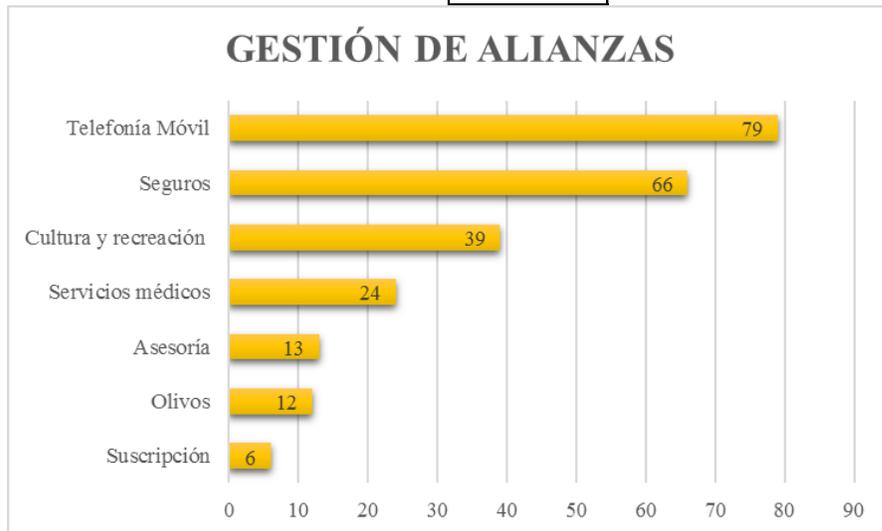
- Recaudo de aporte

Recaudo de aporte	
Cambio aporte	16
Recaudo	154
Consulta aporte	12
	182



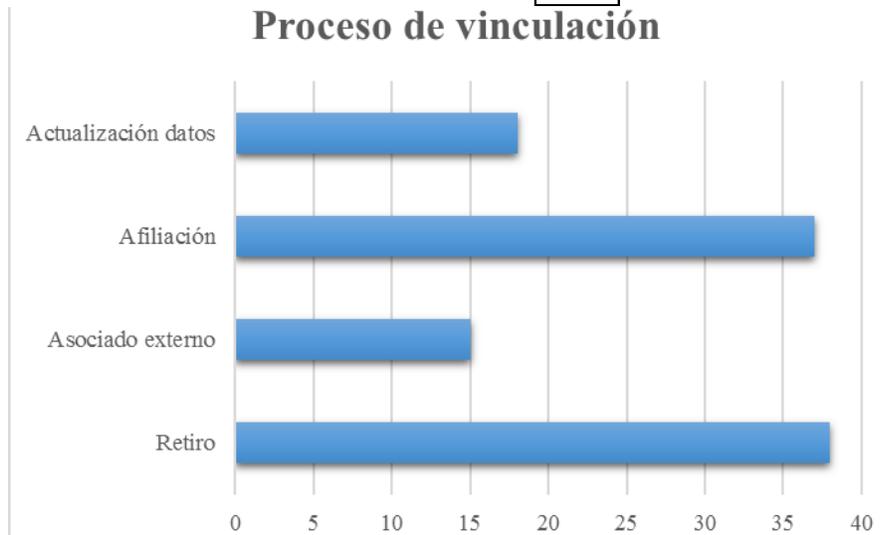
- Gestión de alianzas

Gestión de alianzas	
Suscripción	6
Olivos	12
Asesoría	13
Servicios médicos	24
Cultura y recreación	39
Seguros	66
Telefonía Móvil	79
	239



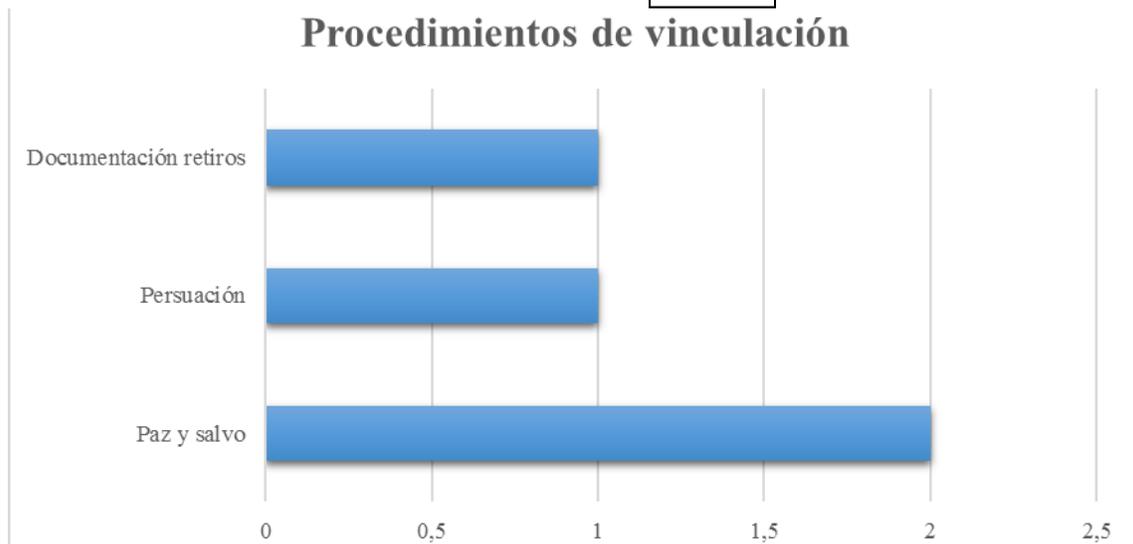
- Proceso de vinculación

Proceso de vinculación	
Retiro	38
Asociado externo	15
Afiliación	37
Actualización datos	18
	108



- Procedimientos de vinculación.

Procedimientos de vinculación	
Paz y salvo	2
Persuación	1
Documentación retiros	1
	4



Anexo 8: Reglamento de crédito (apartado 8.1)

8. PRESTAMO PARA VEHICULO:

8.1. Compra de vehículo

REQUISITOS ESPECÍFICOS:

- Tener como mínimo seis (6) meses de antigüedad como asociado.
- Presentar promesa de compraventa del vehículo, si el vehículo es usado.
- Presentar cotización o factura proforma si el vehículo es nuevo.
- Constituir póliza de seguro de vehículo contra todo riesgo.
- Constituir prenda a favor de Coounibosque.

Parágrafo 1: el giro se hará directamente al vendedor o reembolso al asociado, previa presentación de la tarjeta de propiedad, donde conste la prenda a favor de Coounibosque.

Parágrafo 2: si el crédito solicitado es con saldo a favor no se requiere de prenda.

Anexo 9: Benchmarking COOUNIBOSQUE

- Cultura y recreación.

		COOUNIBOSQUE		PARTICULAR		Ahorro	
CULTURA Y RECREACIÓN	1	Teatro Nacional					
		Ticket Escena	\$ 36.000,00	Ticket Escena	\$ 45.000,00	\$ 9.000,00	
	2	Cine Colombia					
		2D	\$ 7.300,00	2D (Varían según el horario)	\$ 11.000	\$ 3.700,00	
		3D	\$ 11.500,00	3D (Varia según el horario)	\$ 14.500	\$ 3.000,00	
		Combo 3	\$ 10.600	Combo 4	\$ 18.200,00	\$ 7.600,00	
	3	Mundo Aventura					
		Pasaporte Zafiro	Vertical Swing+ Bono lluvia + Perro con Gaseosa	\$ 34.000,00	Pasaporte Zafiro+Perro y gaseosa+ bono de lluvia	\$ 66.400,00	\$ 32.400,00
		Pasaporte Rubí	X_ Treme +Bono lluvia + Perro con Gaseosa	\$ 36.500,00	Pasaporte Rubí+Perro y gaseosa+ bono de lluvia	\$ 80.500,00	\$ 44.000,00
		Pasaporte Esmeralda	Bono lluvia +Perro con gaseosa	\$ 45.500,00	Pasaporte Esmeralda+Perro y gaseosa+ bono de lluvia	\$ 66.000,00	\$ 20.500,00
	4	Diversity					
		Combo Pasaporte Niño+ Adulto+ Perro caliente + Gaseosa	\$ 34.200,00	Pasaporte niño+ pasaporte adulto + perro caliente + gaseosa	\$ 67.900	\$ 33.700,00	
	5	Salitre Mágico					
		Pasaporte Súper Kid	\$ 37.500,00	Pasaporte Súper kid	\$ 59.000,00	\$ 21.500,00	
						\$ 175.400,00	

	COOUNIBOSQUE	COOPERATIVA DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL	FONDO DE EMPLEADOS: FUNDACIÓN UNIVERSITARIA KONRAD LORENZ	COOMEVA	
CULTURA Y RECREACIÓN	1	Teatro nacional	<p>Corporación Programa Cultural y Recreativo:</p> <p>1. Sede Urbana Otto de Greiff: Ubicada en la Trans. 26B N° 40 A-55. La sede cuenta con una gran variedad de salones con capacidad hasta de 100 personas dotados de toda la logística visual y auditiva que requiera el momento.</p>	Bodytech	Teatro Nacional
	2	Cine Colombia: 2D 7.500	<p>El servicio de alimentación y bebidas cumple con los mas altos estándares de calidad. El personal que atiende estos servicios, es un personal altamente calificado y con gran experiencia en el servicio.</p>	Time Spa	Cine Colombia: 2D 5.000
	3	Mundo Aventura	<p>2. Sede Campestre Guahanani: Se encuentra a solo 2 horas y media de Bogotá a dos kilómetros por la vía que conduce a pandí a Venecia.</p>	One Vacation	Mundo Aventura
	4	Diversity	<p>La sede se encuentra ubicada en medio de dos grandes montañas que brindan una espectacular vista al caño del suma paz.</p>		Diversity
	5	Salitre Mágico	<p>La sede cuenta con dos hoteles que se encuentran muy cerca de la zona social, cuenta con un área común en la que encontramos piscina, restaurante, sala de juegos, zona húmeda con sauna turco masajes, canchas deportivas y un bar.</p>		Salitre Mágico
	6		<p>3. Sede Campestre San José: Ubicada a 45 minutos de Bogotá y 7 kilómetros antes de Facatativá por la vía que conduce al rosal.</p>		Finkaca
	7		<p>La sede cuenta con Tres salones para la realización de cualquier tipo de eventos tanto sociales como empresariales, además una gran conexión con el medio Campestre para hacer reuniones lo mas comfortable posible.</p>		Maloka
	8		<p>Para los niños esta la casa Rafael Pombo la cual esta diseñada para todas las actividades y eventos guiadas a la recreación de los niños.</p>		Panaca
	9		<p>La sede cuenta con un restaurante con capacidad de hasta 300 personas y en alimentación ideal para un almuerzo familiar.</p>		Panaca Eje Cafetero
	10		<p>Encontramos una zona húmeda con sauna, turco masajes, mini golf y canchas deportivas.</p>		Parque nacional del café

• Crédito

	COOUNIBOSQUE	Tasa%	COOPERATIVA DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL	Tasa %	FONDO DE EMPLEADOS: FUNDACIÓN UNVERSITARIA KONRAD LORENDZ	Tasa%	COOMEVA	Tasa %
1	Saldo a favor	0,4	N.A.	-	Krediplus	1,2	Cupo activo	DTF + 19,6%
2	Tarjetas de servicios GES	1,3	Servicios especiales:		KredIGES,	1,55	Tarjeta de crédito	2,14
			Rotatorio de consumo	0				
			Utilizaciones en exceso	1,47				
			Pago de servicios o facturas (Recursos propios /	0	Tarjeta de crédito visa	1,55		
			/Para pago de impuestos a una sola cuota	0				
			Emergencia	0	Kredirotativo	1,55		
Redescuento	0							
3	Libre Inversión	1,3	Libre inversión	1,17	Krediiversión	1,3	Libre inversión	1,96
4	Compra de bien inmueble	0,8	Compra de vivienda	1,12	Kredivivienda	DTF+7	Compra de vivienda urbana	0,96
5	Pago de hipoteca	1	Pago de obligaciones hipotecarias vigentes	1,12	N.A.	-	N.A.	-
6	Mejoras locativas de bien inmueble propio	1,1	Remodelación de vivienda o de cualquier otro bien inmueble	1,12	Krediorinario	1,3	Remodelación de vivienda	1,61
7	Vehículo Compra	0,8	Adquisición de vehículo	0,97	Kredivehículo	DTF+75	Auto fácil	1,1
8	Educación	0,6	Educación y educación superior	0,97	Krediestudio	0,8	Educar	1,15
9	Salud	1,1	Salud	0,97	Kredialivio	1,1	Salud, bienestar y belleza	1,35
10	Convenios	1,3	Convenios	1,47	Krediconvenio	1,3		
11	Calamidad domestica	1	Calamidad	0,97	Kredisolidario	0,7	Calamidad	1,06
12	Adelanto de mensualidad y Adelanto de prima (Transitorio)	0,9	Especial	1,37	Krediprima	1,2	N.A.	-
13	Turismo	0,8	Recreación	0,97	N.A.	-	Recreación y turismo	1,36
14	Desarrollo Empresarial	1,1	Desarrollo de proyectos comerciales e industriales	1,12	N.A.	-	Destinación comercial	1,99
15	Compra equipo tecnológico y electrodoméstico	1	Adquisición de equipos	0,97	N.A.	-	N.A.	-
16	Impuesto predial de valoración y vehículo	0,8	Impuesto predial, renta y vehículo	1,47	N.A.	-	N.A.	-
17	Gastos de notariado y registro para compra y venta de bien inmueble propio	1,1	Pago de escrituras y timbres	1,47	N.A.	-	N.A.	-
18	Refinanciación	1,3	Redescuento	1,47	N.A.	-	N.A.	-
19	Reparación vehículo y pago de impuestos	1,2	Seguro de vehículo	1,47	N.A.	-	N.A.	-
20	Construcción en lote propio	1	Crédito de fomento	1,27	N.A.	-	N.A.	-
21	Reestructuración de créditos	1,3	Seguro de incendio y terremoto	1,47	N.A.	-	N.A.	-
22	N.A.		Financiación de viviendas construidas por la Cooperativa y vendidas por ella.	0,97	N.A.	-	N.A.	-
23	N.A.		Participación en el programa de Compensación Vitalicia	0,92	N.A.	-	N.A.	-

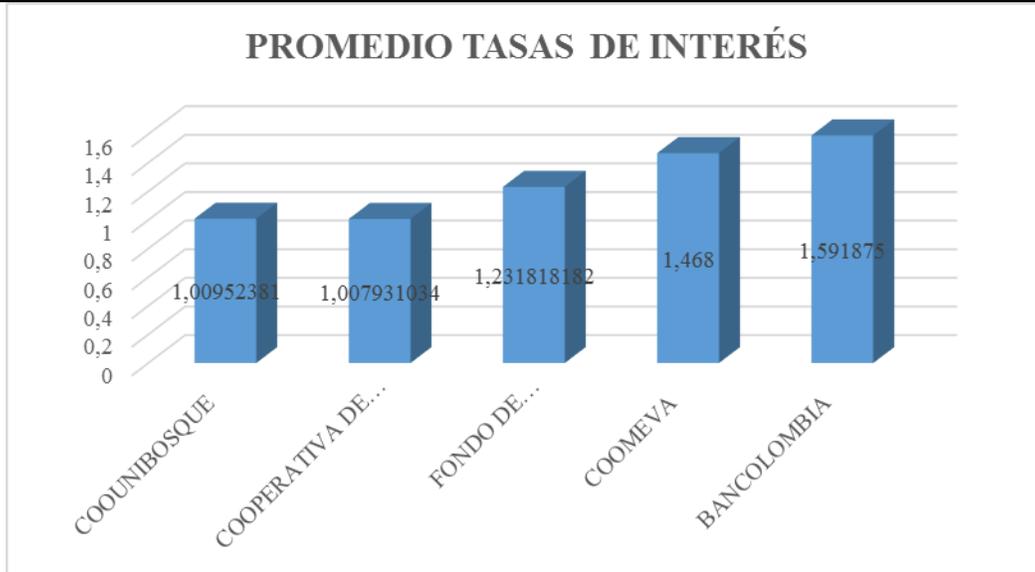
C
R
E
D
I
T
O
S

COOUNIBOSQUE		Tasa %	BANCOLOMBIA	Tasa %
1	Saldo a favor	0,4	A la mano	3,55
2	Tarjetas de servicios GES	1,3	Tarjeta de crédito Green American Express, Black MasterCard, Gold American Express, Oro MasterCard, Platinum American Express, Platinum MasterCard, Platinum Visa, Visa Infinite, Sufi MasterCard, Esso Mobil Oro MasterCard, Intelecto Oro MasterCard.	2,31
			Tarjeta de Crédito Oficial de Nuestra Selección Colombia, E-Card MasterCard, Esso Mobil Clásica MasterCard, Intelecto Clásica MasterCard.	2,32
3	Libre Inversión	1,3	Libre inversión	1,7
4	Compra de bien inmueble	0,8	Adquisición de vivienda	0,93
5	Pago de hipoteca	1	Hipotecario compra de vivienda	1
6	Mejoras locativas de bien inmueble propio	1,1	Hipotecario para remodelación de vivienda	1,02
7	Vehículo Compra	0,8	Compra de vehículo nuevo o usado y moto de alto cilindraje	0,98
8	Educación	0,6	Estudio a largo plazo pregrado y posgrado	1,2
9	Salud	1,1	N.A.	-
10	Convenios	1,3	N.A.	-
11	Calamidad domestica	1	N.A.	-
12	y Adelanto de prima (Transitorio)	0,9	Adelanto de nómina (Libranza empleados)	1,12
	Adelanto de mensualidad (Transitorio)		Credíagil	2,34
13	Turismo	0,8	Viajes (Libre inversión)	0,84
14	Desarrollo Empresarial	1,1	Ordinario, microcrédito	2,15
15	Compra equipo tecnológico y electrodoméstico	1	Compras para el hogar (Libre inversión)	0,84
16	Impuesto predial de valoración y vehículo	0,8	N.A.	-
17	Gastos de notariado y registro para compra y venta de bien inmueble propio	1,1	N.A.	-
18	Refinanciación	1,3	Compra de cartera	2,15
19	Reparación vehículo y pago de impuestos	1,2	N.A.	-
20	Construcción en lote propio	1	Construcción de vivienda	1,02
21	Reestructuración de créditos	1,3	Bancoldex	Entre DTF + 8.0 EA y DTF + 18 EA

C
R
E
D
I
T
O
S

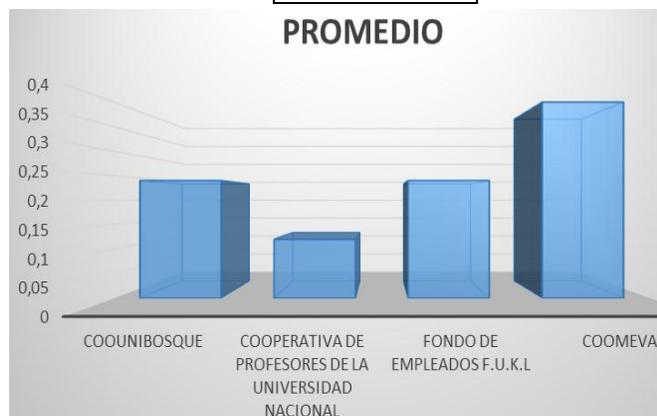
- Análisis de crédito.

<i>ENTIDADES</i>	<i>PROMEDIO</i>
COOUNIBOSQUE	1,01
COOPERATIVA DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL	1,01
FONDO DE EMPLEADOS F.U.K.L	1,23
COOMEVA	1,47
BANCOLOMBIA	1,59



- Análisis recreación y cultura

<i>ENTIDADES</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>PROMEDIO</i>
COOUNIBOSQUE	6	0,24
COOPERATIVA DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL	3	0,12
FONDO DE EMPLEADOS F.U.K.L	6	0,24
COOMEVA	10	0,4
	25	

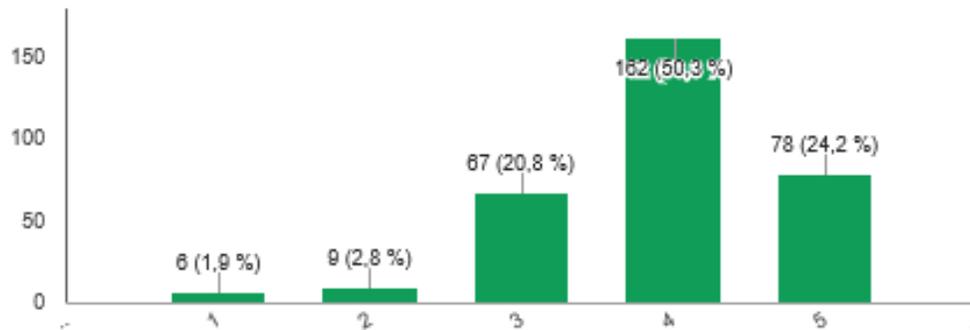


Anexo 10: Encuesta Servqual

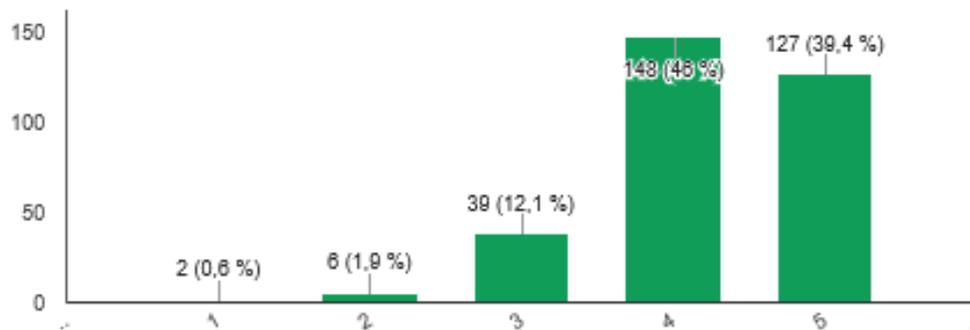
Que tan de acuerdo o no esta con las siguientes afirmaciones.

COOUNIBOSQUE cuenta con equipamiento de aspecto moderno que le permite al asesor otorgar un servicio oportuno.

(322 respuestas)

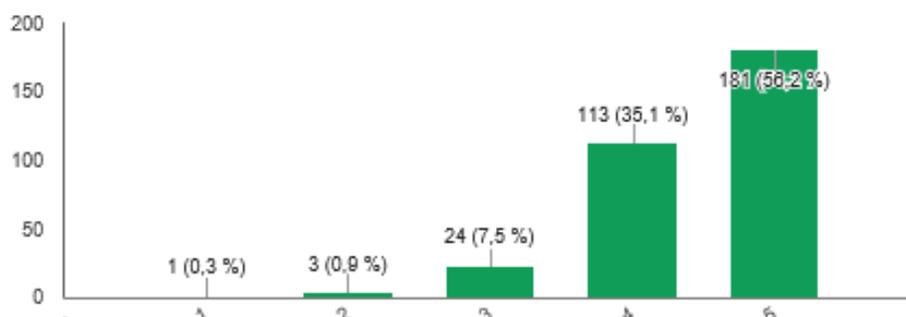


COOUNIBOSQUE cuenta con instalaciones físicas agradables (322 respuestas)



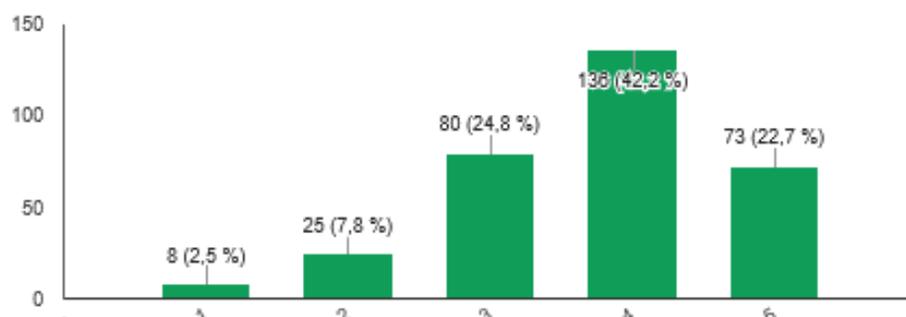
Los empleados de COOUNIBOSQUE cuentan con una presentación personal impecable a la hora de su atención.

(322 respuestas)



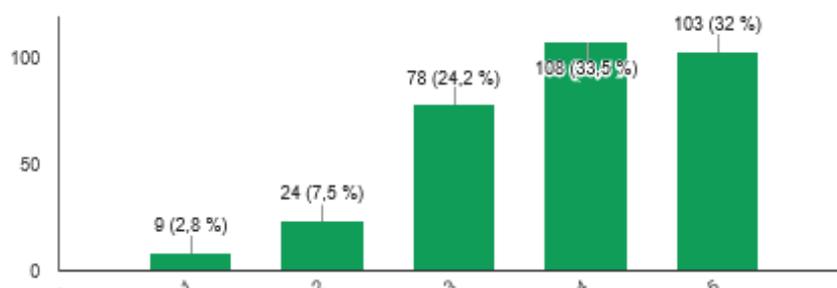
En COOUNIBOSQUE la página web, los folletos, comunicados son visualmente atractivos, de fácil acceso y adecuados a sus necesidades.

(322 respuestas)



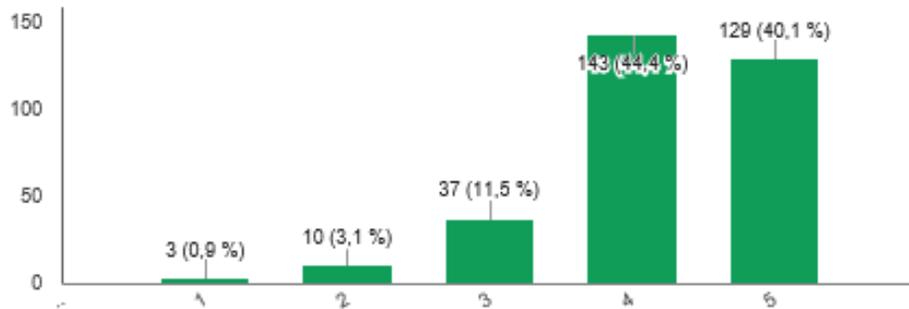
COOUNIBOSQUE presta especial atención a sus quejas y reclamos.

(322 respuestas)



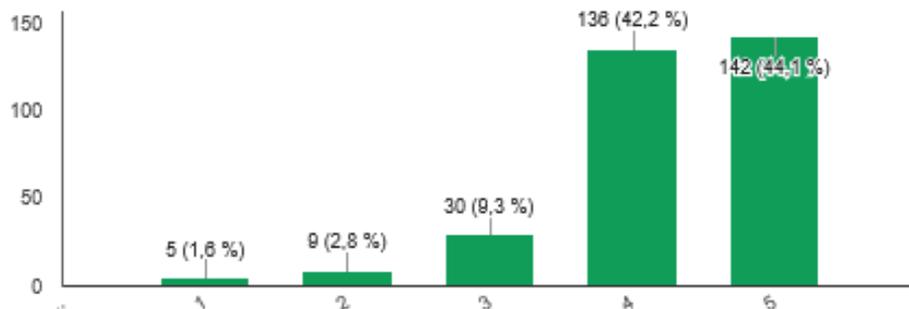
Los empleados de COOUNIBOSQUE transmiten confianza a sus asociados en el momento de prestar sus servicios.

(322 respuestas)



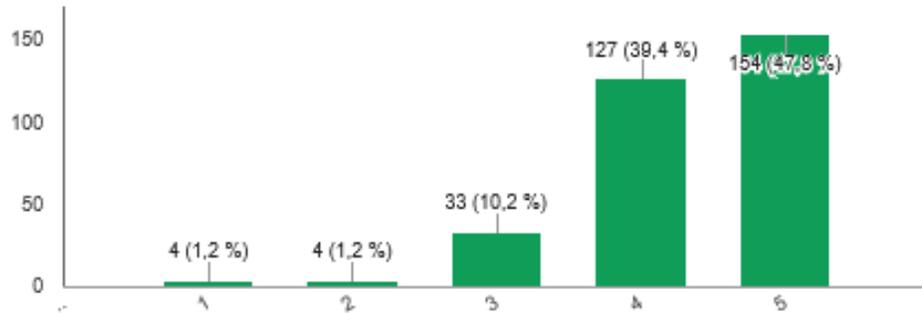
Los asociados se sienten seguros en sus transacciones con COOUNIBOSQUE.

(322 respuestas)



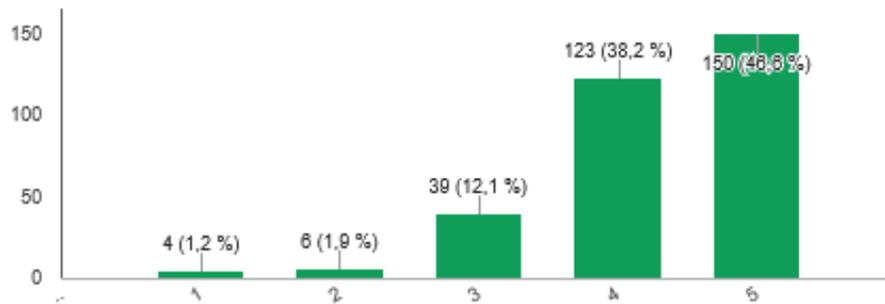
Los empleados de COOUNIBOSQUE son siempre amables con sus asociados.

(322 respuestas)



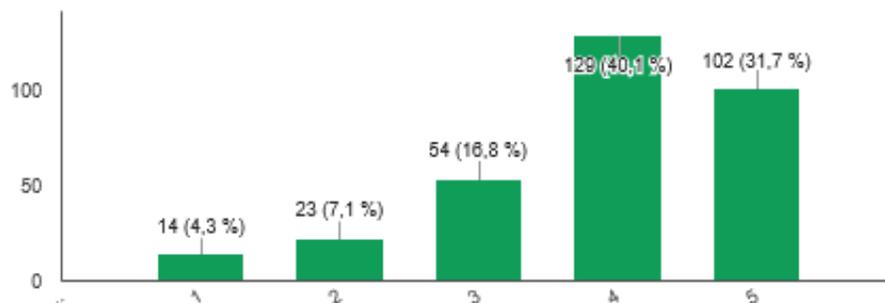
COOUNIBOSQUE da a sus asociados una atención individualizada.

(322 respuestas)



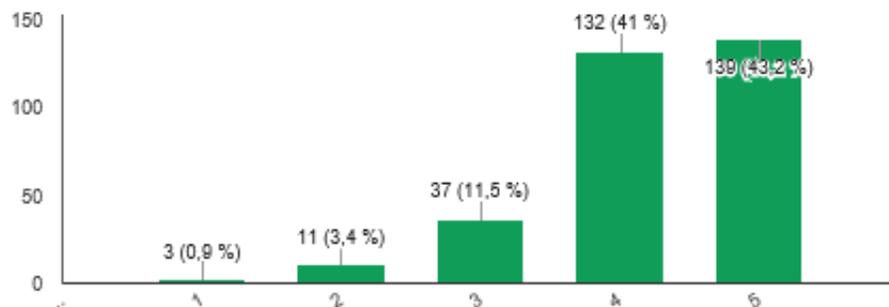
COOUNIBOSQUE tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus asociados.

(322 respuestas)



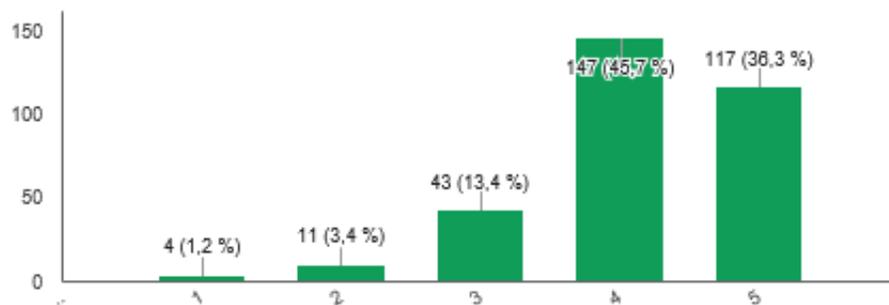
COOUNIBOSQUE tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus asociados.

(322 respuestas)



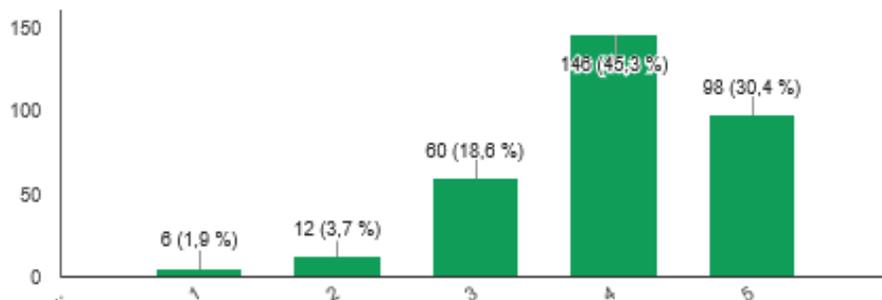
COOUNIBOSQUE se interesa por actuar de modo más conveniente para usted, es decir, se preocupa por sus intereses.

(322 respuestas)



COOUNIBOSQUE comprende las necesidades específicas de cada uno de sus asociados.

(322 respuestas)



Anexo 11: Guion Focus Group

PREGUNTA	INFORMACIÓN BUSCADA
Nombre, entidad a la que pertenece, área en la que labora y tiempo de asociado.	Validar vinculación y temporalidad.
¿Cuál es el principal motivo por el cual usted decidió vincularse a la Cooperativa? Preguntas condicionadas Dependiendo del motivo preguntar sobre el cumplimiento del mismo.	Motivaciones y expectativas de vinculación.
¿Qué tan conocidos son para ustedes los siguientes servicios? Actividad 1. Preguntas condicionadas ¿Encontraron algún servicio del cual no tiene ningún conocimiento? ¿Alguna persona coincide con el servicio en mención? Porque creen que no es un servicio conocido	Conocer que tanto sabe el asociado sobre los servicios prestados.
¿Podría usted nombrar los tres servicios que más utiliza? ¿Que los hace tan atractivos para su consumo? ¿Cree usted que podrían ser mejores?	Estratificación de servicios Requerimientos Oportunidades de mejora
¿Qué es lo mínimo que usted espera al solicitar un servicio con COOUNIBOSQUE	Requerimientos y expectativas
¿Quisiera usted encontrar algún otro servicio en COOUNIBOSQUE?	Saber si el portafolio de servicio es adecuado. Requerimientos.
¿Cómo ha sido su experiencia como asociado en COOUNIBOSQUE? ¿Qué es lo que menos le ha gustado de COOUNIBOSQUE? Preguntar si están de acuerdo...	Requerimientos, oportunidades de mejora
¿Cuál sería el escenario ideal para usted como asociado al momento de solicitar un servicio en la Cooperativa?	Requerimientos, ¿criterios actuales cumplen con esos escenarios ideales?, Expectativas.
¿Cree usted que COOUNIBOSQUE puede mejorar en la prestación de servicios? ¿En qué? De 1 a 5 que tan satisfechas se encuentran sus expectativas sobre el servicio prestado por COOUNIBOSQUE.	Requerimientos

Fuente: Los Autores

Anexo 12: Asistentes a focus group

NOMBRE	CARGO/FACULTAD O ÁREA LABORAL.	ENTIDAD	AÑOS DE VINCULACIÓN
Mariana Bravo	Secretaria/Facultad de Psicología.	UEB (Universidad El Bosque)	3 años
José Fernando Bonilla	Docente especialista en proyectos, Finanzas y TICS/Facultad de Ingeniería Industrial.	UEB	9 años
Carlos Brota	TICS	UEB-Adm	7 años
Saira Martínez	Jefe de Enfermera/ Dirección de enfermería.	FCB (Fundación Clínica El Bosque)	6 años
María Gutiérrez	Servicios generales	FCB	15 años
Marlyn Becerra	Atención al usuario/ División de posgrados.	UEB-Adm	13 años
Yasmin Plazas	Atención al usuario/ División de posgrados.	UEB-Adm	15 años
Ximena Heredia	Atención al estudiante/ Facultad de Ingeniería.	UEB	11 meses
Diana Serpa	Secretaria/ Facultad de artes.	UEB-Adm	2 años
Nubia Patarroyo	Docente especialista en servicio/ Facultad de Ingeniería Industrial	UEB	7 años
Marcela Illera	Coordinación programa de Ingeniería industrial.	UEB-Adm	7 años
Gisella Moreno	Secretaria/ Programa ingeniería de sistemas.	UEB-Adm	13 años
Pilar Castro	Secretaria/ Programa ingeniería de Electrónica.	UEB-Adm	19 años
Carolina Rico	Directora del programa de Ingeniería Industrial.	UEB-Adm	5 años
Marisol González	Secretaría decanatura/ Ingeniería Industrial.	UEB-Adm	10 meses

Fuente: Los Autores

Anexo 14: Medición de satisfacción

- Coordinadora de crédito y cartera:

FECHA	SERVICIO SOLICITADO	TRATO	CONOCIMIENTO Y COMPETENCIA	AGILIDAD	TIEMPO	TOTAL PROMEDIO DE SATISFACCIÓN	GRADO DE RECOMENDACIÓN	SATISFACCIÓN DE SERVICIOS ANTERIORMENTE SOLICITADOS	PQRS
11/08/16	Asesoría crédito educación	5	5	5	5	5	6	2	Ninguna
11/08/16	Crédito de libre Inversión	4	4	5	5	4,5	10	10	Ninguna
11/08/16	Prestamo	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
11/08/16	Cupo GES	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
11/08/16	Soportes consignación	5	5	5	2	4,25	10	10	Sugerencia
11/08/16	Crédito	5	5	5	5	5	10	10	Felicitación
11/08/16	Tarjeta GES	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
11/08/16	Cupo GES	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
11/08/16	Asesoría Cupo GES	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
11/08/16	Crédito	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
11/08/16	Crédito	5	5	5	4	4,75	8	10	Ninguna
11/08/16	GES	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
11/08/16	Asesoría Crédito vivienda	5	5	5	5	5	5	5	Sugerencia
11/08/16	Adelanto	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
11/08/16	Crédito	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
11/08/16	Estado de cuenta	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
11/08/16	Refinanciación	5	5	5	5	5	8	10	Sugerencia
11/08/16	Prestamos	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
11/08/16	Crédito vehículo	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
16/08/16	Asesoría	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
16/08/16	Asesoría	5	5	5	5	5	10	8	Ninguna
16/08/16	Estudio de crédito	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
16/08/16	Crédito	5	5	5	5	5	10	10	Sugerencia
16/08/16	Cupo GES	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
16/08/16	Asesoría	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
16/08/16	GES	5	5	5	5	5	10	10	Felicitación
16/08/16	Cupo GES	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
16/08/16	Prestamo	5	5	5	5	5	10	10	Felicitación
16/08/16	Refinanciación	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
16/08/16	Informe de crédito	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
16/08/16	Adelanto mensualidad	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
16/08/16	Estado de cuenta	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
17/08/16	Transitorio	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
17/08/16	Asesoría crédito	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
17/08/16	Crédito	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
17/08/16	Asesoría crédito	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
17/08/16	Crédito	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
17/08/16	cupo tarjeta	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
17/08/16	cupo tarjeta	5	5	5	5	5	10	10	Felicitación
17/08/16	Convenio	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
17/08/16	Prestamo	5	5	5	5	5	10	10	Felicitación
17/08/16	Estado de Cuenta	5	5	5	5	5	10	10	Sugerencia

FECHA	SERVICIO SOLICITADO	TRATO	CONOCIMIENTO Y COMPETENCIA	AGILIDAD	TIEMPO	TOTAL PROMEDIO DE SATISFACCIÓN	GRADO DE RECOMENDACIÓN	SATISFACCIÓN DE SERVICIOS ANTERIORMENTE SOLICITADOS	PQRS
18/08/16	Prestamo	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
18/08/16	Aclaración cuenta	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
18/08/16	Crédito	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
18/08/16	Crédito	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
18/08/16	Crédito	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
18/08/16	Cupo GES	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
18/08/16	Asesoría GES	5	5	5	2	4,25	10	10	Ninguna
18/08/16	Cambio condición de asociado	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
18/08/16	Crédito	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
19/08/16	Crédito	5	5	5	5	5	10	10	Felicitación
22/08/16	Crédito de libre Inversión	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
22/08/16	Saldo a favor	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
22/08/16	Crédito	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
22/08/16	Verificar estado de cuenta	5	4	4	4	4,25	10	10	Ninguna
22/08/16	Información	5	5	5	5	5	8	8	Ninguna
23/08/16	Asesoría crédito	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
23/08/16	Información	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
23/08/16	Asesoría tarjeta GES	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
23/08/16	Asesoría	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
23/08/16	Prenda vehículo	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
23/08/16	Crédito	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
23/08/16	Consulta	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
24/08/16	Estado de cuenta	5	5	5	5	5	10	10	Felicitación
24/08/16	Prestamo saldo a Favor	5	5	5	5	5	10	10	Ninguno
25/08/16	Crédito vivienda	5	5	5	5	5	10	10	Ninguno
25/08/16	Asesoría estado de cuenta	5	5	5	5	5	10	10	Sugerencia
25/08/16	Asesoría Crédito	5	5	5	5	5	10	10	Sugerencia
25/08/16	Asesoría Crédito	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
25/08/16	Asesoría Crédito	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
26/08/16	Crédito	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
26/08/16	Refinanciación	5	5	5	5	5	9	10	Ninguna
26/08/16	Crédito	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
26/08/16	Crédito	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
26/08/16	Refinanciación	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
05/09/16	Crédito	5	5	5	5	5	10	9	Ninguna
05/09/16	Asesoría refinanciación	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
05/09/16	Cupo GES	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
05/09/16	Tarjeta GES	5	5	5	5	5	10	8	Ninguna
05/09/16	Levantamiento de prenda	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna

- Asistente de crédito y cartera:

FECHA	SERVICIO SOLICITADO	TRATO	CONOCIMIENTO Y COMPETENCIA	AGILIDAD	TIEMPO	TOTAL PROMEDIO DE SATISFACCIÓN	GRADO DE RECOMENDACIÓN	SATISFACCIÓN DE SERVICIOS ANTERIORMENTE SOLICITADOS	PQRS
11/08/16	Crédito de libre inversión	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
11/08/16	Consulta	5	5	5	5	5	8	10	Ninguna
11/08/16	Asesoría Crédito	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
11/08/16	Crédito	5	5	5	5	5	8	10	Ninguna
11/08/16	Crédito	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
11/08/16	Asesoría Libre inversión	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
11/08/16	Crédito de libre inversión y Saldo a favor	5	5	5	5	5	10	10	Sugerencia
11/08/16	Crédito	5	5	5	5	5	9	9	Ninguna
12/08/16	Adelanto mensualidad	5	5	5	5	5	10	10	Felicitación
12/08/16	Prestamo	4	4	4	4	4	9	8	Ninguna
12/08/16	Solicitud de préstamo	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
12/08/16	Asesoría crédito	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
12/08/16	Cupo tarjeta GES	5	5	5	5	5	8	8	Ninguna
12/08/16	Asociado externo	5	5	5	5	5	8	9	Ninguna
12/08/16	Cupo GES	5	5	5	4	4,75	10	10	Ninguna
16/08/16	Tarjeta GES	5	5	5	5	5	8	9	Ninguna
16/08/16	Información crédito fondo mutual	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
16/08/16	Crédito vehículo	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
16/08/16	Prestamo GES	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
16/08/16	Cupo tarjeta GES	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
16/08/16	Adelanto de mensualidad	5	5	5	5	5	9	9	Ninguna
17/08/16	Adelanto de nómina	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
17/08/16	Cupo tarjeta GES	5	5	5	5	5	10	10	Felicitación
17/08/16	Adelanto de nómina	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
18/08/16	Tarjeta GES	5	5	5	5	5	8	8	Ninguna
18/08/16	Tarjeta GES	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
18/08/16	Crédito	5	5	5	5	5	9	10	Ninguna
18/08/16	Crédito Saldo a Favor	5	5	5	5	5	10	7	Ninguna
18/08/16	Adelanto de nómina	5	5	5	5	5	10	10	Felicitación
18/08/16	Cupo adelanto de nómina	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
19/08/16	Asesoría crédito vivienda	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
22/08/16	Compra celular	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
22/08/16	Crédito Saldo a Favor	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
22/08/16	Crédito Saldo a Favor	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
22/08/16	Préstamo Saldo a Favor	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
23/08/16	Tarjeta GES	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
23/08/16	Prestamo Libre Inversión	4	4	4	4	4	10	10	Ninguna

FECHA	SERVICIO SOLICITADO	TRATO	CONOCIMIENTO Y COMPETENCIA	AGILIDAD	TIEMPO	TOTAL PROMEDIO DE SATISFACCIÓN	GRADO DE RECOMENDACIÓN	SATISFACCIÓN DE SERVICIOS ANTERIORMENTE SOLICITADOS	PQRS
24/08/16	Asesoría	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
24/08/16	Crédito	4	4	4	4	4	10	7	Ninguna
24/08/16	Información crédito	5	5	5	5	5	10	7	Ninguna
25/08/16	Información crédito	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
25/08/16	Prestamo vehículo	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
25/08/16	Retiro	5	5	5	5	5	8	8	Ninguna
26/08/16	Préstamo vehículo	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
26/08/16	Crédito	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
26/08/16	Crédito	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
29/08/16	Retiro	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
29/08/16	Prestamo	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
29/08/16	GES	4	4	4	4	4	10	10	Ninguna
29/08/16	Retiro	5	5	5	5	5	10	10	Felicitación
29/08/16	Asesoría de Crédito	5	5	5	5	5	10	9	Ninguna
30/08/16	Asesoría Crédito	5	4	5	4	4,5	10	10	Ninguna
30/08/16	Información	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
30/08/16	Asesoría Crédito	5	5	5	5	5	8	8	Ninguna
31/08/16	Asesoría Crédito	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
31/08/16	Prestamo	4	4	4	4	4	10	10	Ninguna
01/09/16	Crédito	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
01/09/16	Crédito	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
01/09/16	Tarjeta GES	5	5	5	5	5	8	9	Ninguna
02/09/16	Estado de cuenta	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna

• Asesora de convenios:

FECHA	SERVICIO SOLICITADO	TRATO	CONOCIMIENTO Y COMPETENCIA	AGILIDAD	TIEMPO	TOTAL PROMEDIO DE SATISFACCIÓN	GRADO DE RECOMENDACIÓN	SATISFACCIÓN DE SERVICIOS ANTERIORMENTE SOLICITADOS	PQRS
17/08/16	Asesoría	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
18/08/16	Póliza vehículo	5	5	5	5	5	10	10	Recomendación
19/08/16	Póliza	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
22/08/16	Firma pagaré	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
22/08/16	Plan celular	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
22/08/16	Información seguro todo riesgo, colsanitas, poliza exequial y certificación Colsanitas	5	5	5	4	4,75	8	8	Ninguna
22/08/16	Suscripción	5	5	5	5	5	10	10	Sugerencia
23/08/16	Cambio de plan de celular	5	5	5	5	5	7	10	Sugerencia
25/08/16	Plan celular	5	5	5	5	5	8	8	Sugerencia
26/08/16	Boletería	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
26/08/16	SOAT	5	5	5	5	5	8	8	Ninguna
28/08/16	Celular	5	5	5	5	5	7	9	Ninguna
29/08/16	Compra celular	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
30/08/16	Plan celular	5	5	5	5	5	8	9	Ninguna
30/08/16	Claro	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
30/18/16	Póliza	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
31/08/16	Servicio celular	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
31/08/16	Celular	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna

- Asistente administrativa:

FECHA	SERVICIO SOLICITADO	TRATO	CONOCIMIENTO Y COMPETENCIA	AGILIDAD	TIEMPO	TOTAL PROMEDIO DE SATISFACCIÓN	GRADO DE RECOMENDACIÓN	SATISFACCIÓN DE SERVICIOS ANTERIORMENTE SOLICITADOS	PQRS
11/08/16	Recepción	5	5	5	5	5	10	10	Felicitación
11/08/16	Crédito firma pagaré	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
11/08/16	Firma pagaré	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
11/08/16	Firma pagaré	5	5	5	5	5	8	8	Ninguna
11/08/16	Firma pagaré	4	4	4	4	4	5	5	Ninguna
11/08/16	Firma pagaré	5	5	5	5	5	10	10	Felicitación
11/08/16	Certificación	5	5	5	5	5	10	10	Felicitación
11/08/16	Firma pagaré	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
12/08/16	Firmar pagaré	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
12/08/16	Firma pagaré	5	5	5	5	5	10	10	Sugerencia
18/08/16	Pagare	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
18/08/16	Firma pagaré	5	5	5	5	5	9	9	Ninguna
18/08/16	Prestamo	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
18/08/16	Firma pagaré	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
18/08/16	Firma pagaré	5	5	4	4	4,5	8	7	Ninguna
24/08/16	Firma pagare	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
24/08/16	Firma pagaré	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
24/08/16	Firma pagaré	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
24/08/16	Pretamo trasitorio	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
24/08/16	Firma pagaré	5	5	5	5	5	9	9	Ninguna
25/08/16	Firma pagaré crédito	4	4	4	4	4	10	10	Ninguna
26/08/16	Firma pagaré	5	5	5	5	5	9	10	Ninguna
26/08/16	Firma pagaré	5	5	5	5	5	10	10	Sugerencia
26/08/16	Firma pagaré	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
30/08/16	Firma pagare	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
30/08/16	Firma pagaré	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
01/09/16	Crédito	5	5	5	5	5	10	10	Sugerencia
01/09/16	Pagare	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
02/09/16	Prestamo	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna

- Asesora comercial:

FECHA	SERVICIO SOLICITADO	TRATO	CONOCIMIENTO Y COMPETENCIA	AGILIDAD	TIEMPO	TOTAL PROMEDIO DE SATISFACCIÓN	GRADO DE RECOMENDACIÓN	SATISFACCIÓN DE SERVICIOS ANTERIORMENTE SOLICITADOS	PQRS
16/08/16	Información	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
16/08/16	Firma pagaré	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
17/08/16	Firma pagare e inscripción a caminata ecologica	5	5	5	5	5	8	10	Ninguna
17/08/16	Cáminata	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
17/08/16	Información	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
17/08/16	Certificación	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
17/08/16	Información	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
18/08/16	Firma pagaré	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
18/08/16	Devolución soporte inscripción caminata	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
18/08/16	Entrega carta cesión linea	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
18/08/16	Entrega carta cesión linea	5	5	5	5	5	10	9	Ninguna
18/08/16	Información	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
18/08/16	Información	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
18/08/16	Firma pagaré	5	5	4	4	4,5	10	10	Felicitación
25/08/16	Boletas Cine Colombia	5	5	5	5	5	9	9	Ninguna
26/08/16	Planes celular	5	5	5	5	5	10	10	Ninguna
30/08/16	Asesoría crédito	5	5	5	5	5	9	9	Ninguna
31/08/16	Asesoría crédito	5	4	5	4	4,5	10	6	Sugerencia

Anexo 16: Manual de funciones

	Descripción del cargo	Código N° 01
		Versión N° 01
		Elaboración: Agosto de 2016
Copia controlada: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Área: Estratégica	Página: 1 de 4

I. IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo: Gerencia	
Cargo del jefe inmediato: Consejo de Administración	
Lugar del trabajo (Ubicación geográfica): Carrera 7ª N° 130B-37, Bogotá-Colombia.	
Fecha de revisión: Agosto de 2016	

II. SUBORDINACIÓN		
CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE	NOMBRE DE LOS CARGOS	N° DE PERSONAS
	Comunicaciones	1
	Contador	1
	Asesor Convenios	1
	Asistente de Gerencia y Cumplimiento.	1
TOTAL DE PERSONA QUE REPORTAN DIRECTAMENTE		4
TOTAL DE PERSONAS QUE REPORTAN INDIRECTAMENTE		7

III. PROPOSITO DEL CARGO (Misión del cargo)	
Dirigir, organizar, formular políticas y abordar planes, proyectos y programas de la Cooperativa en cumplimiento de su misión y objetivos estratégicos; respondiendo a la normatividad establecida en el estatuto y las directrices del consejo de administración.	

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES					
	ACCIÓN ¿Qué hace?	FUNCIÓN (¿Dónde lo hace?)	RESULTADO (¿Para qué lo hace?)	ACTIVIDADES TAREAS (¿Cómo?)	INDICADORES (¿Cómo se mide?)
1	Preparar los proyectos de presupuesto que serán sometidos a consideración del Consejo de Administración para su aprobación o negación.			Programar reuniones mensuales con el Consejo de Administración. Informar al consejo acerca del desarrollo de las actividades de la Cooperativa.	Acta de reunión de Consejo con resolución sobre el presupuesto.
2	Dirigir y supervisar la prestación de los servicios y el desarrollo de los programas procurando que			Reunir a las funcionarias para comunicación de inconvenientes o las	Satisfacción del Asociado.



Descripción del cargo

Código N° 01

Versión N° 01

Elaboración: Agosto de 2016

Copia controlada: Si No

Área: Estratégica

Página: 2 de 4

	todas las operaciones se ejecuten debida y oportunamente.	buenas prácticas. Otomar capacitación oportuna de atención al usuario.	
3	Responder por la delegación de responsabilidades y selección del personal para el desarrollo de las actividades administrativas, operativas y financieras.	Nombrar y remover a los funcionarios de la Cooperativa. Fijar la remuneración de los funcionarios. Velar por el cumplimiento de las disposiciones que regulen las relaciones de trabajo.	PQRS.
4	Preparar el informe anual para que la Administración presente a la asamblea.	Presentar el informe de Gestión para dar a conocer el comportamiento económico y social que genera anualmente de COOUNIBOSQUE.	Acta de reunión de la Asamblea.
5	Ordenar los gastos y giros ordinarios equivalentes a 80 SMMLV de acuerdo al presupuesto disponible.	Aprobar o negar transacciones menores al monto Direccionar las demás transacciones que superen este monto al Consejo de administración.	# de giros resueltos por el consejo / # Total de giros
6	Velar por los bienes y valores de la Cooperativa.	Hacer seguimiento a los bienes y valores de la Cooperativa. Proteger los bienes y valores de la Cooperativa.	Informe de gestión anual.
7	Diseñar estrategias corporativas para el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos de la Organización.	Establecer oportunidades de mejora. Proponer políticas y objetivos para el mejoramiento continuo de la Cooperativa.	Plan de desarrollo de estrategias.
8	Ejercer por sí mismo o por apoderado la representación judicial y extrajudicial de la Cooperativa.	Firma contratos, asistir a comités, congresos y demás actividades en representación, velar por el cumplimiento de requisitos legales corporativas.	Informe de gestión anual.

V. INTERRELACIONES

INTERNAS		
CONTACTO INTERNO (De la empresa pero no pertenece a la misma dependencia)	PROPÓSITO	FRECUENCIA (Diaria, semanal u ocasional)
Toda la organización	Tomar dedecisiones de acuerdo a la misión y objetivos de la Cooperativa. Velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos y requerimientos de los asociados.	Diaria



Descripción del cargo

Código N° 01

Versión N° 01

Elaboración: Agosto de 2016

Copia controlada: Si No

Área: Estratégica

Página: 3 de 4

Consejo de Administración	Presentar informes, y planear de las actividades presupuestales de la Cooperativa. Proponer estrategias que permitan mejorar el servicio prestado.	Mensual
Asamblea General	Presentar informe de gestión anual.	Ocasional
EXTERNAS		
CONTACTO EXTERNO (Organización y/o personas externas a la empresa)	PROPÓSITO	FRECUENCIA (Diaria, semanal u ocasional)
Asociados	Cumplir con requerimientos especiales, atender solicitudes y obtener oportunidades de mejora.	Diario
Proveedores	Negociar para el establecimiento de tarifas adecuadas a las necesidades de los asociados.	Ocasional

REUNIÓN O COMITÉS EN LOS QUE PARTICIPA	PERIODICIDAD	FUNCIÓN O ROL DENTRO DE LA REUNIÓN
Consejo de Administración	Mensual	Dirigir la reunión, realizar itinerario de trabajo, generar propuestas de mejora.
Asamblea General	Anual	Elaborar y presentar informe de gestión.

VI. PERFIL OCUPACIONAL

EDUCACIÓN O FORMACIÓN ACADÉMICA: (Título y especialidad)	Titulado en Contador, Administrador de empresas, Ingeniería industrial, Financiera o áreas a fines. Preferiblemente con especialización en finanzas, Evaluación y Gerencia de Proyectos o afines.
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES VARIAS:	Conocimientos contables, financieros, administrativos y del sector económico solidario.
COMPETENCIAS CLAVES PARTICULARES (POR NIVEL):	Trabajo en equipo, Servicio al cliente, análisis y organización, liderazgo, pensamiento estratégico.
IDIOMAS:	Español

VII. EXPERIENCIA

Experiencia total laboral:	10 años	Experiencia en el cargo:	5 años
----------------------------	---------	--------------------------	--------

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Nº. Páginas	Fecha	Elaboró	Aprobó
---------	-------------	-------	---------	--------



Descripción del cargo

Código N° 01

Versión N° 01

Elaboración: Agosto de 2016

Copia controlada: Si No

Área: Estratégica

Página: 4 de 4

01	4	Agosto de 2016	Mónica Crisnacho Michael Méndez	
----	---	----------------	------------------------------------	--



Descripción del cargo

Código N° 02

Versión N° 01

Elaboración: Agosto de 2016

Copia controlada: Si No

Área: Comunicaciones

Página: 1 de 4

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo: Comunicaciones

Cargo del jefe inmediato: Gerente

Lugar del trabajo (Ubicación geográfica): Carrera 7ª N° 130B-37, Bogotá-Colombia.

Fecha de revisión: Agosto de 2016

II. SUBORDINACIÓN

CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE	NOMBRE DE LOS CARGOS	N° DE PERSONAS
	Asistente administrativa	1
TOTAL DE PERSONA QUE REPORTAN DIRECTAMENTE		1
TOTAL DE PERSONAS QUE REPORTAN INDIRECTAMENTE		1

III. PROPOSITO DEL CARGO (Misión del cargo)

Liderar la estrategia de comunicación entre los asociados y la Cooperativa, garantizando que todos los servicios, beneficios, programas y actividades se den a conocer oportunamente para incrementar la satisfacción de los asociados, así como también planear, diseñar y ejecutar actividades que beneficien a los asociados.

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

	ACCIÓN (¿Qué hace?)	FUNCIÓN (¿Dónde lo hace?)	RESULTADO (¿Para qué lo hace?)	ACTIVIDADES TAREAS (¿Cómo?)	INDICADORES (¿Cómo se mide?)
1	Diseñar, ejecutar y supervisar la estrategia general, planes y políticas de comunicación en concordancia con la misión de COOUNIBOSQUE.			Promover canales de comunicación que garanticen que la comunidad de COOUNIBOSQUE reciba oportuna y eficazmente la información. Participar en la planeación y producción de las herramientas de Comunicación de la empresa. Envío de comunicaciones a los asociados en ocasiones especiales.	Percepción del cliente sobre la estrategia de comunicación implementada.
2	Identificar, implementar, gestionar y controlar las herramientas tecnológicas que permitan la divulgación eficaz de la información.			Mantener actualizada la página web. Hacer uso de las redes sociales. Gestionar el Mail Corporativo. Difundir y actualizar la información en puntos estratégicos de la Universidad El Bosque y Fundación Salud El Bosque. Actualizar base de datos de asociados.	Tasa de incremento uso de la página Web. Tasa de incremento base de datos de asociados.
3	Realizar investigación de mercados para identificar las necesidades y niveles de			Aplicar herramientas de investigación de mercados cualitativas y cuantitativas	Índice de satisfacción.

	Descripción del cargo	Código N° 02
		Versión N° 01
		Elaboración: Agosto de 2016
Copia controlada: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Área: Comunicaciones	Página: 2 de 4

	satisfacción de los asociados.	para establecer flujo de información.	Evaluación PQRS.
4	Gestionar la comunicación interna con los funcionarios de la Cooperativa	Elaborar, distribuir y facilitar la información relevante a todos los órganos de la Cooperativa cuando sea requerido por el nivel directivo. Llevar a cabo actividades que generen buen clima organizacional. Identificar las necesidades de los funcionarios.	# De inconvenientes laborales presentados.
5	Planear y ejecutar eventos propuestos en el plan anual.	Manejo de logística y protocolo en los eventos organizados por la Cooperativa que no se encuentren dentro de los comités encargados. Despedida de año. Asambleas de integración administrativa.	Grado de desviación sobre el presupuesto. Índice de satisfacción sobre la actividad. Oportunidades de mejora establecidas por el cliente.
6	Coordinar los comités de educación, solidaridad y bienestar.	Planear actividades y presupuesto de cada comité. Ejecutar y controlar actividades planeadas. Ejecutar y controlar presupuesto asignado para cada comité. Realizar informes de resultados.	Resultados de la gestión. Índice de satisfacción de los asistentes a las actividades.

V. INTERRELACIONES

INTERNAS		
CONTACTO INTERNO (De la empresa pero no pertenece a la misma dependencia)	PROPÓSITO	FRECUENCIA (Diaria, semanal u ocasional)
Toda la organización	Mantener y actualizar base de datos. Recepción de inquietudes por parte de los asociados referente a sus funciones. Datos para actualizar la información en los diferentes medios de comunicación. Cumplir con las funciones de comunicadora internamente.	Diaria
Comités de educación, solidaridad y bienestar.	Recibir aprobación de planes de actividades y presupuestos.	Ocasional
EXTERNAS		

	Descripción del cargo	Código N° 02
		Versión N° 01
		Elaboración: Agosto de 2016
Copia controlada: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Área: Comunicaciones	Página: 3 de 4

CONTACTO EXTERNO (Organización y/o personas externas a la empresa)	PROPÓSITO	FRECUENCIA (Diaria, semanal u ocasional)
Asociados	Identificar las necesidades. Difundir y dar a conocer los servicios y la información pertinente. Llevar a cabo actividades.	Diario
Proveedores	Apoyo para llevar a cabo las actividades de los comités asignados al área y las que se planean fuera de estos comités.	Ocasional

REUNIÓN O COMITÉS EN LOS QUE PARTICIPA	PERIODICIDAD	FUNCIÓN O ROL DENTRO DE LA REUNIÓN
Comité de Educación	Mensual	Apoyar la planeación de actividades. Apoyo para la gestión del presupuesto. Entrega de informe de resultados Manejar el protocolo y logística.
Comité Solidaridad	Mensual o bimensual	Recepción de auxilios para comité Apoyar la aprobación de auxilios. Apoyo para la gestión del presupuesto. Apoyar la planeación de actividades. Manejar el protocolo y logística.
Comité Bienestar	Trimestral o Semestral	Apoyar la planeación de actividades. Apoyo para la gestión del presupuesto. Entrega de informe de resultados. Manejar el protocolo y logística.

VI. PERFIL OCUPACIONAL	
EDUCACIÓN O FORMACIÓN ACADÉMICA: (Título y especialidad)	Titulado en Comunicador social o áreas a fines.
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES VARIAS:	Manejo de grupos de interés. Evaluación y gerencia de proyectos.
COMPETENCIAS TECNICAS	Manejo en programas de diseños, manejo de herramientas de diagnóstico, Manejo de plataformas Web y redes sociales, Manejo de presupuesto, Manejo de Office.
COMPETENCIAS CLAVES PARTICULARES (POR NIVEL):	Enfoque estratégico, relaciones interpersonales adecuadas, creatividad e innovación. Enfoque en responsabilidad Social.
IDIOMAS:	Español



Descripción del cargo

Código N° 02

Versión N° 01

Elaboración: Agosto de 2016

Copia controlada: Si No

Área: Comunicaciones

Página: 4 de 4

VII. EXPERIENCIA

Experiencia total laboral: 2 años

Experiencia en el cargo: 1 año

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	N°. Páginas	Fecha	Elaboró	Aprobó
01	05	Agosto 2016	Mónica Cristancho Michael Méndez	



Descripción del cargo

Código N° 03

Versión N° 01

Elaboración: Agosto de 2016

Copia controlada: Si No

Área: Financiera

Página: 1 de 3

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo: Contador. (Lider del área Financiera)

Cargo del jefe inmediato: Gerente

Lugar del trabajo (Ubicación geográfica): Carrera 7ª N° 130B-37, Bogotá-Colombia.

Fecha de revisión: Agosto 2016

II. SUBORDINACIÓN

CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE	NOMBRE DE LOS CARGOS	N° DE PERSONAS
	Asistente contable	1
	Asistente de Tesorería	1
	Coordinador de Crédito y Cartera	1
TOTAL DE PERSONA QUE REPORTAN DIRECTAMENTE		3

TOTAL DE PERSONAS QUE REPORTAN INDIRECTAMENTE

1

III. PROPOSITO DEL CARGO (Misión del cargo)

Servir de centro de información manejando, interpretando y analizando la información financiera y contable de la entidad, con la finalidad de diseñar mecanismos de apoyo a la Gerencia para la toma de decisiones y garantizar el manejo adecuado de los recursos.

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

	ACCIÓN ¿Qué hace?	FUNCIÓN (¿Dónde lo hace?)	RESULTADO (¿Para qué lo hace?)	ACTIVIDADES TAREAS (¿Cómo?)	INDICADORES (¿Cómo se mide?)
1	Analizar cuentas contables con el fin de generar estados financieros.			Analizar cartera, aportes, flujo de presupuestos. Preparación de los estados financieros mensuales con notas anexas.	Entrega a tiempo. Inexistencia de errores en los estados entregados.
2	Analizar la información financiera de la entidad.			Realizar informes financieros anual para asamblea Realizar informe sobre ejecución presupuestal. Apoyar a la Administración en el desarrollo del presupuesto.	Análisis correcto
3	Liquidar y contabilizar la nómina de la entidad.			Revisar las planillas de aportes parafiscales. Reportar novedades de nómina. Causar retiros. Ingresar las novedades generadas durante el mes en el	Pago oportuno de la nómina



Descripción del cargo

Código N° 03

Versión N° 01

Elaboración: Agosto de 2016

Copia controlada: Si No

Área: Financiera

Página: 2 de 3

		sistema de nómina.	
4	Elaborar impuestos (IVA, ICA, Reteica, Retefuente y Renta) para requerimientos de entidades de control y vigilancia.	Preparar respuestas a requerimientos de entidades de control y vigilancia. Realizar reporte financiero Trimestral a SUPERSOLIDARIA. Realizar reporte de Medios Magnéticos Nacionales y Distritales. Presentar informe a la DIAN Presentar informe a la secretaria de hacienda distrital.	Inexistencia de multas por incumplimiento.
5	Dirigir, supervisar y apoyar la diferentes áreas administrativas con el fin de prestar un mejor servicio a los asociados	Revisar reportes de novedades para causación de descuentos. Preparar estados financieros mensuales para informe al consejo de administración.	Entrega oportuna
6	Tener control interno en la parte de efectivo y bonos de la Cooperativa	Elaborar arquezos de cajas, bonos y tiquetes de convenios. Crear usuarios y asignación de perfiles en el sistema contable	Inexistencia de desfases.

V. INTERRELACIONES

INTERNAS		
CONTACTO INTERNO (De la empresa pero no pertenece a la misma dependencia)	PROPÓSITO	FRECUENCIA (Diaria, semanal u ocasional)
Toda la organización	Solicitar y brindar información financiera y contable.	Diaria
EXTERNAS		
CONTACTO EXTERNO (Organización y/o personas externas a la empresa)	PROPÓSITO	FRECUENCIA (Diaria, semanal u ocasional)
Asociados	Brindar información acerca de la aplicación de sus abonos.	Ocasional
SUPERSOLIDARIA	Reportar informes	Trimestral
DIAN	Reportar impuestos	IVA Bimestral Retefuente Mensual
Secretaría de hacienda	Reportar informes	Anual



Descripción del cargo

Código N° 04

Versión N° 01

Elaboración: Agosto de 2016

Copia controlada: Si No

Área: Financiera

Página: 1 de 3

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo: Asistente de Tesorería

Cargo del jefe inmediato: Contador

Lugar del trabajo (Ubicación geográfica): Carrera 7ª N° 130B-37, Bogotá-Colombia.

Fecha de revisión: Agosto de 2016

II. SUBORDINACIÓN

CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE	NOMBRE DE LOS CARGOS	N° DE PERSONAS
	Asistente de servicios generales	1
TOTAL DE PERSONA QUE REPORTAN DIRECTAMENTE		1

TOTAL DE PERSONAS QUE REPORTAN INDIRECTAMENTE

0

III. PROPÓSITO DEL CARGO (Misión del cargo)

Gestionar y controlar las cuentas bancarias, realizar pagos oportunamente tanto proveedores como desembolsos de créditos y responder por el eficiente y adecuado manejo de caja.

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

	ACCIÓN (¿Qué hace?)	FUNCIÓN (¿Dónde lo hace?)	RESULTADO (¿Para qué lo hace?)	ACTIVIDADES TAREAS (¿Cómo?)	INDICADORES (¿Cómo se mide?)
1	Girar los préstamos a los asociados previamente aprobados.			<p>Crear pagaré desmaterializado en el programa contable TREBOL SIFONE.</p> <p>Crear pagaré desmaterializado en el sistema DECEVAL plan de pagos y libranza (Vehículo-Inmueble).</p> <p>Realizar planilla de transferencia electrónica.</p> <p>Realizar transferencia o desembolsos en el sistema.</p> <p>Verificar transferencia.</p> <p>Informar al asociado.</p>	# de transferencias realizadas/# de créditos aprobados
2	Programar y efectuar el pago a proveedores y terceros con previa autorización de Gerencia			Elaborar programación de pagos.	# de pagos atrasados



Descripción del cargo

Código N° 04

Versión N° 01

Elaboración: Agosto de 2016

Copia controlada: Si No

Área: Financiera

Página: 2 de 3

	para cancelar las obligaciones de COOUNIBOSQUE.	Realizar comprobante de egresos. Subir los pagos en el portal bancario aprobados. Organizar consignaciones para entidades financieras.	
3	Asegurar que todos los movimientos bancarios estén contabilizados para controlar el recaudo de cartera efectuado por los asociados y terceros	Gestionar el manejo de la caja menor. Efectuar el manejo, reembolso y contabilización del fondo de préstamos transitorios.	
4	Elaborar flujos de efectivo diario, semanal y mensual con el propósito de adelantar una adecuada gestión de recursos.	Realizar el cuadro de caja al final del día. Hacer devolución de pagarés previamente cancelados e informar a DECEVAL para cancelar su custodia.	Conciliación de libros contables
5	Organizar y actualizar el archivo de documentación de Tesorería	Mantener en custodia los pagarés, cartas de instrucción, libranzas y garantías emitidas por los asociados y por terceros. Archivar documentación (Tarjeta GES).	Verificación del archivo físico.

V. INTERRELACIONES

INTERNAS

CONTACTO INTERNO (De la empresa pero no pertenece a la misma dependencia)	PROPÓSITO	FRECUENCIA (Diaria, semanal u ocasional)
Contabilidad	Suministrar información de las facturas con aprobaciones previas. Brindar información sobre pagos.	Ocasional
Coordinador de Crédito y Cartera	Renviar las consignaciones de los asociados, recibidas por correo electrónico.	Diaria
Asesora de convenios	Relacionar asociados que no se les descontó por nómina para incluirlos en la próxima novedad.	Ocasional

EXTERNAS



Descripción del cargo

Código N° 05

Versión N° 01

Elaboración: Agosto de 2016

Copia controlada: Si No

Área: Financiera

Página: 1 de 4

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo: Coordinador de Crédito y Cartera

Cargo del jefe inmediato: Contador

Lugar del trabajo (Ubicación geográfica): Carrera 7ª N° 130B-37, Bogotá-Colombia.

Fecha de revisión: Agosto de 2016

II. SUBORDINACIÓN

CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE	NOMBRE DE LOS CARGOS	N° DE PERSONAS
	Asistente de Crédito y Cartera	1
TOTAL DE PERSONA QUE REPORTAN DIRECTAMENTE		1

TOTAL DE PERSONAS QUE REPORTAN INDIRECTAMENTE

0

III. PROPOSITO DEL CARGO (Misión del cargo)

Dirigir y liderar el servicio de crédito de COOUNIBOSQUE, garantizando una gestión clara de recursos financieros mediante la eficiencia y eficacia de las actividades y funciones a su cargo.

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

	ACCIÓN ¿Qué hace?	FUNCIÓN (¿Dónde lo hace?)	RESULTADO (¿Para qué lo hace?)	ACTIVIDADES TAREAS (¿Cómo?)	INDICADORES (¿Cómo se mide?)
1	Hacer el estudio de crédito a los asociados de acuerdo al reglamento de crédito de la Cooperativa.			<p>Prestar asesoría. Recibir la documentación. Verificar soportes del crédito. Verificar en el programa contable TREBOL-SIFONE el estado de cuenta y la capacidad de endeudamiento del asociado. Crear el tercero en el sistema DECEVAL Consultar en el sistema CIFIN el reporte de las centrales de información financiera.</p>	# de estudios de crédito favorables/total estudios de crédito realizados
2	Verificar y pre aprobar los cupos de las tarjetas GES, cupos por convenios y préstamos transitorios.			<p>Verificar en el sistema TREBOL-SIFONE la capacidad de endeudamiento. Entregar y hacer firmar pagaré de las tarjetas GES en el sistema TREBOL. Relacionar y enviar a GES soportes,</p>	Relación por día.

	Descripción del cargo	Código N° 05
		Versión N° 01
		Elaboración: Agosto de 2016
Copia controlada: Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Área: Financiera	Página: 2 de 4

		entregas y devoluciones de tarjetas.	
3	Verificar la cartera en mora de asociados externos en mora y de saldos pendientes no descontados por nómina.	<p>Enviar a los asociados información sobre los descuentos no elaborados por nómina.</p> <p>Enviar poder y soporte a los abogados para el cobro jurídico.</p> <p>Informar a los deudores solidarios o codeudor sobre la mora pendiente por el asociado.</p> <p>Hacer seguimiento permanente a cobro jurídico.</p> <p>Enviar poder y soporte a los abogados para el cobro jurídico.</p> <p>Hacer seguimiento permanente a cobro jurídico.</p>	Valor cartera no recaudada.
4	Presentar a la Gerencia un informe mensual sobre su gestión con destino al consejo de administración	Mantener al día la gestión de servicio y de recaudo de cartera.	Entrega oportuna
5	Presentar informe de casos y necesidades para el comité de crédito.	Llevar registro de créditos que necesitan ser aprobados por el comité de crédito. Estar atenta al entorno para identificar necesidades.	Entrega oportuna

V. INTERRELACIONES

INTERNAS

CONTACTO INTERNO (De la empresa pero no pertenece a la misma dependencia)	PROPÓSITO	FRECUENCIA (Diaria, semanal u ocasional)
Gerencia	Presentar los estudios de crédito para aprobación de Gerencia y/o comité de crédito. Mantener al día servicios inmediatos.	Diaria
Asistente administrativa	Solicitar la cancelación de servicio Cooperativos, de recaudo, de asociados con 2 (dos) meses en mora. Informar las novedades de descuento especial y los deudores solidarios.	Ocasional
Toda la organización	Solicitar y brindar información de crédito y cartera	Diaria



Descripción del cargo

Código N° 05

Versión N° 01

Elaboración: Agosto de 2016

Copia controlada: Si No

Área: Financiera

Página: 3 de 4

EXTERNAS

CONTACTO EXTERNO (Organización y/o personas externas a la empresa)	PROPÓSITO	FRECUENCIA (Diaria, semanal u ocasional)
Asociados	Brindar respuesta oportuna a las solicitudes y cumplir con requerimientos específicos.	Diario
Proveedores: Confe (fondo de garantías confe)	Cubrir el deudor solidario para giros o desembolsos de créditos.	Ocasional
GES	Realizar solicitudes en función de tarjetas emitidas por Ges.	Mensual
Ace- Seguros	Enviar formato diligenciado con créditos superiores a 218 SMMLV	Ocasional
Abogados	Efectuar cobros jurídicos	Ocasional

REUNIÓN O COMITÉS EN LOS QUE PARTICIPA	PERIODICIDAD	FUNCIÓN O ROL DENTRO DE LA REUNIÓN
Comité de Crédito	Quincenal	Coordinar la reunión de comité de crédito.
Comité Evaluador de Cartera	Quincenal	Preparar información requerida y hacer actas de comité.

VI. PERFIL OCUPACIONAL

EDUCACIÓN O FORMACIÓN ACADÉMICA: (Título y especialidad)	Titulado en Contador, Administrador de empresas, Finanzas o áreas a fines. Preferiblemente con especialización en finanzas o afines.
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES VARIAS:	Conocimientos contables, financieros y administrativos.
COMPETENCIAS CLAVES PARTICULARES (POR NIVEL):	Trabajo en equipo, Servicio al cliente, análisis y organización.
IDIOMAS:	Español

VII. EXPERIENCIA

Experiencia total laboral:	3 años	Experiencia en el cargo:	2 años
----------------------------	--------	--------------------------	--------

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	N°. Págs	Fecha	Elaboró	Aprobó
01	05	Agosto de 2016	Mónica Cristancho	



Descripción del cargo

Código N° 06

Versión N° 01

Elaboración: Agosto de 2016

Copia controlada: Si No

Área: Servicios

Página: 1 de 3

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo: Asesor de Comercial

Cargo del jefe inmediato: Asesor convenios

Lugar del trabajo (Ubicación geográfica): Carrera 7ª N° 130B-37, Bogotá-Colombia.

Fecha de revisión: Agosto de 2016

II. SUBORDINACIÓN

CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE	NOMBRE DE LOS CARGOS	N° DE PERSONAS
TOTAL DE PERSONA QUE REPORTAN DIRECTAMENTE		0
TOTAL DE PERSONAS QUE REPORTAN INDIRECTAMENTE		0

III. PROPOSITO DEL CARGO (Misión del cargo)

Divulgar los servicios prestados por la Cooperativa de manera externa sirviendo como puente de comunicación brindando información oportuna o cumpliendo con necesidades específicas de los asociados.

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

	ACCIÓN (¿Qué hace?)	FUNCIÓN (¿Dónde lo hace?)	RESULTADO (¿Para qué lo hace?)	ACTIVIDADES TAREAS (¿Cómo?)	INDICADORES (¿Cómo se mide?)
1	Promover la afiliación en la Universidad El Bosque y Fundación Salud El Bosque para contribuir a la base social.			Divulgar servicios ofrecidos. Realizar afiliaciones de asociados externamente a la Cooperativa.	Novedades de afiliaciones
2	Promover externamente los diferentes servicios de la Cooperativa.			Divulgar servicios ofrecidos mediante volantes y panfletos publicitarios.	
3	Contacto permanente con los asesores de olivos			Solicitar ajustes a la entidad prestadora de servicios.	
4	Atención permanente y oportuna a los asociados externamente a la Cooperativa.			Coordinar citas de reunión. Atender inquietudes y dar respuestas oportunas a los asociados respecto a los reclamos o inconsistencia en los diferentes convenios.	Satisfacción al cliente

V. INTERRELACIONES

INTERNAS

CONTACTO INTERNO (De la empresa pero no pertenece a la misma dependencia)	PROPÓSITO	FRECUENCIA (Diaria, semanal u



Descripción del cargo

Código N° 06

Versión N° 01

Elaboración: Agosto de 2016

Copia controlada: Si No

Área: Servicios

Página: 2 de 3

		ocasional)
Asesor convenios	Otorgar información de solicitudes de servicios.	Diaria
Asistente administrativa	Otorgar información sobre afiliaciones, así como la documentación requerida.	Diaria
Comunicaciones	Brindar información sobre cursos de Cooperativismo.	Ocasional

EXTERNAS

CONTACTO EXTERNO (Organización y/o personas externas a la empresa)	PROPÓSITO	FRECUENCIA (Diaria, semanal u ocasional)
Asociados	Atender inquietudes y dar respuestas oportunas a los asociados respecto a los reclamos o inconsistencias en los diferentes	Diaria
Proveedores	Brindar atención y reporte de novedades	Semanal

REUNIÓN O COMITÉS EN LOS QUE PARTICIPA	PERIODICIDAD	FUNCIÓN O ROL DENTRO DE LA REUNIÓN
N.A.	N.A.	N.A.

VI. PERFIL OCUPACIONAL

EDUCACIÓN O FORMACIÓN ACADÉMICA: (Título y especialidad)	Tecnólogo en Gestión administrativa, Gestión de mercados, Gestión de negocios o áreas a fines.
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES VARIAS:	Conocimientos contables, financieros y administrativos.
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Manejo de software contable y manejo de Office (Word y Excel)
COMPETENCIAS CLAVES PARTICULARES (POR NIVEL):	Trabajo en equipo, servicio al cliente.
IDIOMAS:	Español

VII. EXPERIENCIA

Experiencia total laboral:	3 años	Experiencia en el cargo:	2 años
----------------------------	--------	--------------------------	--------

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Nº. Págs	Fecha	Elaboró	Aprobó
---------	----------	-------	---------	--------



Descripción del cargo

Código N° 07

Versión N° 01

Elaboración: Agosto de 2016

Copia controlada: Si No

Área: Servicios

Página: 1 de 3

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo: Asesor de Convenios

Cargo del jefe inmediato: Gerente

Lugar del trabajo (Ubicación geográfica): Carrera 7ª N° 130B-37, Bogotá-Colombia.

Fecha de revisión: Agosto de 2016

II. SUBORDINACIÓN

CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE	NOMBRE DE LOS CARGOS	N° DE PERSONAS
	Asesor comercial	1
TOTAL DE PERSONA QUE REPORTAN DIRECTAMENTE		1
TOTAL DE PERSONAS QUE REPORTAN INDIRECTAMENTE		0

III. PROPOSITO DEL CARGO (Misión del cargo)

Velar por el cumplimiento de los requerimientos de los asociados teniendo en cuenta los documentos relacionados de manera que sigan un flujo oportuno y eficiente de esta forma garantizar que todos los servicios se presten en forma oportuna y los usuarios reciban una atención adecuada.

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

	ACCIÓN (¿Qué hace?)	FUNCIÓN (¿Dónde lo hace?)	RESULTADO (¿Para qué lo hace?)	ACTIVIDADES TAREAS (¿Cómo?)	INDICADORES (¿Cómo se mide?)
1	Gestionar y tramitar los diferentes servicios según convenio.			Promover los diferentes servicios de la Cooperativa. Realizar proceso según servicio solicitado. Responder por los resultados de los procesos. Realizar reporte de novedades.	Reporte solicitudes Medición satisfacción
2	Tener contacto permanente con los asesores de cada convenio			Realizar medición de proveedores. Informar las novedades presentadas por los asociados Solicitar correcciones en caso de ser necesario.	# novedades reportadas
3	Atender inquietudes y dar respuestas oportunas a los asociados respecto a los reclamos o inconsistencias en los diferentes			Realizar asesorías acerca de la variedad de servicios. Atender inquietudes personalmente,	Satisfacción del cliente

	Descripción del cargo	Código N° 07
		Versión N° 01
		Elaboración: Agosto de 2016
Copia controlada: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Área: Servicios	Página: 2 de 3

	telefónicamente y vía email. Avisar a los asociados sobre el vencimiento de servicios. Cancelar servicios según sea el caso retiro o abandono del servicio.	
--	---	--

V. INTERRELACIONES

INTERNAS		
CONTACTO INTERNO (De la empresa pero no pertenece a la misma dependencia)	PROPÓSITO	FRECUENCIA (Diaria, semanal u ocasional)
Asistente Contable	Apoyar en la conciliación, verificación y ajuste de las facturas de convenios, teniendo en cuenta las novedades presentadas.	Mensual
Asesor Comercial	Recibir novedades de servicios atendidos externamente.	Diario

EXTERNAS		
CONTACTO EXTERNO (Organización y/o personas externas a la empresa)	PROPÓSITO	FRECUENCIA (Diaria, semanal u ocasional)
Asociados	Atender inquietudes y dar respuestas oportunas a los asociados respecto a los reclamos o inconsistencias en los diferentes. Entregar servicio solicitado según requerimientos.	Diaria
Proveedores	Reportar de novedades por los asociados.	Diario

REUNIÓN O COMITÉS EN LOS QUE PARTICIPA	PERIODICIDAD	FUNCIÓN O ROL DENTRO DE LA REUNIÓN
N.A.	N.A.	N.A.

VI. PERFIL OCUPACIONAL

EDUCACIÓN O FORMACIÓN ACADÉMICA: (Título y especialidad)	Tecnólogo en Gestión administrativa, Gestión de mercados, Gestión de negocios o áreas a fines.
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES VARIAS:	Conocimientos administrativos, contables y financieros.



Descripción del cargo

Código N° 07
Versión N° 01
Elaboración: Agosto de 2016
Página: 3 de 3

Copia controlada: Si No

Área: Servicios

COMPETENCIAS TÉCNICAS	Manejo de software contable y manejo de Office (Word y Excel)
COMPETENCIAS CLAVES PARTICULARES (POR NIVEL):	Trabajo en equipo, servicio al cliente.
IDIOMAS:	Español

VII. EXPERIENCIA			
Experiencia total laboral:	3 años	Experiencia en el cargo:	2 años

CONTROL DE CAMBIOS				
Versión	N°. Páginas	Fecha	Elaboró	Aprobó
01	03	Agosto de 2016	Mónica Cristancho Michael Méndez	



Descripción del cargo

Código N° 08

Versión N° 01

Elaboración: Agosto de 2016

Copia controlada: Si No

Área: Administrativa

Página: 1 de 3

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo: Asistente de Gerencia y Cumplimiento

Cargo del jefe inmediato: Gerente

Lugar del trabajo (Ubicación geográfica): Carrera 7ª N° 130B-37, Bogotá D.C.

Fecha de revisión: Agosto de 2016

II. SUBORDINACIÓN

CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE	NOMBRE DE LOS CARGOS	N° DE PERSONAS
	Asistente administrativa	1
	Asistente de Servicios Generales	1
TOTAL DE PERSONA QUE REPORTAN DIRECTAMENTE		2
TOTAL DE PERSONAS QUE REPORTAN INDIRECTAMENTE		0

III. PROPOSITO DEL CARGO (Misión del cargo)

Planear, ejecutar y controlar las actividades del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, desarrollando planes y programas y supervisando la ejecución de los procesos técnicos operativos y administrativos que conforman las distintas áreas de COOUNIBOSQUE, basado en la normatividad vigente.

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

ACCIÓN ¿Qué hace?	FUNCIÓN (¿Dónde lo hace?)	RESULTADO (¿Para qué lo hace?)	ACTIVIDADES TAREAS (¿Cómo?)	INDICADORES (¿Cómo se mide?)
1	Apoyar a la Gerencia en las labores administrativas.		Realizar seguimiento a los proyectos adelantados por COOUNIBOSQUE. Hacer seguimiento a la agenda de la Gerente. Realizar seguimiento a la medición de servicios.	
2	Implementar y coordinar el Sistema de Gestión Seguridad y Salud en el Trabajo.		Revisar y actualizar el reglamento interno de trabajo. Informar y publicar los documentos solicitados por el SG-SST a todo el personal de COOUNIBOSQUE. Revisar y actualizar anualmente el SG-SST	
3	Implementar los equipos necesarios con el fin de prevenir los riesgos y peligros a los que están sometidos los trabajadores.		Evaluar inicialmente el SG-SST Identificar los peligros Evaluar y valorar los riesgos Realizar la política y objetivos de SST Realizar un plan de trabajo anual del SST	

	Descripción del cargo	Código N° 08
		Versión N° 01
		Elaboración: Agosto de 2016
Copia controlada: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Área: Administrativa	Página: 2 de 3

		Realizar un presupuesto para la adquisición de bienes y servicios necesarios para la implementación del sistema Realizar acciones preventivas o correctivas.	
4	Actualizar permanentemente la base conocimiento del asociado. (SIFONE-GESTIÓN DOCUMENTAL)	Fotografiar al asociado con el fin de actualizar el aplicativo SIFONE. Hacer llamadas y seguimiento para verificar la veracidad de la información reportada en los formatos de conocimiento del cliente.	
5	Gestionar el sistema de P.Q.R.S de la Cooperativa para identificar las oportunidades de mejora en los procesos y servicios.	Recoger los formatos de evaluación del servicio. Clasificar solicitudes y entregar a dependencia indicada. Transcribir resultados y promediar los resultados obtenidos. Identificar oportunidades de mejora	# Formatos recepcionados #Oportunidades de mejora

V. INTERRELACIONES		
INTERNAS		
CONTACTO INTERNO (De la empresa pero no pertenece a la misma dependencia)	PROPÓSITO	FRECUENCIA (Diaria, semanal u ocasional)
Toda la organización	Apoyar, ejecutar y controlar actividades relativo del SG-SST Apoyo al área de comunicaciones para la cotización de pólizas de seguros para eventos. Cubrir cargos en horario de almuerzo.	Diaria Mensual Diaria
EXTERNAS		
CONTACTO EXTERNO (Organización y/o personas externas a la empresa)	PROPÓSITO	FRECUENCIA (Diaria, semanal u ocasional)
Organismos públicos y privados (SURA y GES, SEGUROS DEL ESTADO S.A.S Y ANPRO)	Apoyar y ejecutar lo relativo al área de SGSI. Recibir asesoría y capacitación necesaria para la implementación del sistema. Cotizar pólizas de accidentes personales.	Ocasional Mensual Mensual
Banco Cooperativo COOPCENTRAL	Consultar si el asociado se encuentra reportado en la lista de vinculantes.	(Mensual)



Descripción del cargo

Código N° 08

Versión N° 01

Elaboración: Agosto de 2016

Copia controlada: Si No

Área: Administrativa

Página: 3 de 3

REUNIÓN O COMITÉS EN LOS QUE PARTICIPA	PERIODICIDAD	FUNCIÓN O ROL DENTRO DE LA REUNIÓN
N.A.	N.A.	N.A.

VI. PERFIL OCUPACIONAL

EDUCACIÓN O FORMACIÓN ACADÉMICA: (Título y especialidad)	Profesional universitario, preferiblemente en Ingeniería Industrial o áreas afines. Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo SG-SST (50 Horas).
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES VARIAS:	Leyes, reglamentos y estatutos relativos al área de seguridad industrial, protección ambiental e higiene ocupacional.
COMPETENCIAS CLAVES PARTICULARES (POR NIVEL):	Toma de decisiones Interpretación de leyes, reglamentos y resoluciones. Supervisión y control del personal Comunicación asertiva
IDIOMAS:	<ul style="list-style-type: none"> Español

VII. EXPERIENCIA

Experiencia total laboral:	3 años	Experiencia en el cargo:	1 año
----------------------------	--------	--------------------------	-------

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Nº. Páginas	Fecha	Elaboró	Aprobó
01	04	Agosto de 2016	Mónica Cristancho Michael Méndez	



Descripción del cargo

Código N° 09

Versión N° 01

Elaboración: Agosto de 2016

Copia controlada: Si No

Área: Administrativa

Página: 1 de 3

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo: Asistente Administrativa

Cargo del jefe inmediato: Asistente de Gerencia y Cumplimiento

Lugar del trabajo (Ubicación geográfica): Carrera 7ª N° 130B-37, Bogotá-Colombia.

Fecha de revisión: Agosto de 2016

II. SUBORDINACIÓN

CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE	NOMBRE DE LOS CARGOS	N° DE PERSONAS
	Asistente de servicios generales	1
TOTAL DE PERSONA QUE REPORTAN DIRECTAMENTE		1

TOTAL DE PERSONAS QUE REPORTAN INDIRECTAMENTE	0
---	---

III. PROPOSITO DEL CARGO (Misión del cargo)

Ejecutar los diferentes procesos a su cargo y ser parte de activa de procesos en los procesos en los que interviene, así como también cumplir con requisitos de los asociados y de la entidad mediante la aplicación de normas, estatutos y políticas, logrando resultados oportunos y garantizando el cumplimiento de las solicitudes.

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

	ACCIÓN (¿Qué hace?)	FUNCIÓN (¿Dónde lo hace?)	RESULTADO (¿Para qué lo hace?)	ACTIVIDADES TAREAS (¿Cómo?)	INDICADORES (¿Cómo se mide?)
1	Administrar la documentación requerida por el asociado para otorgar los diferentes servicios.			Crear y actualizar la hoja de vida de los asociados en el programa contable. Administrar la firma de pagarés desmaterializados, por los créditos emitidos. Actualizar y verificar datos en el programa contable TREBOL SIFONE. Recepcionar carta y documentación para otorgar auxilios.	
2	Realizar las afiliaciones, retiros y novedades de seguridad social de los asociados para asegurar el control de la base social.			Inscribir a los asociados en el sistema. Reportar a entidades patronales las afiliaciones, retiros y novedades de los asociados.	
3	Archivar y custodiar los documentos de los asociados y correspondencia de la entidad.			Archivar (afiliaciones, retiros, cambio de aporte).	Verificación del archivo físico y



Descripción del cargo

Código N° 09

Versión N° 01

Elaboración: Agosto de 2016

Copia controlada: Si No

Área: Administrativa

Página: 2 de 3

		<p>Clasificar la ubicación de la carpeta de un asociado cuando paso a externo o se retira.</p> <p>Recibir y relacionar la correspondencia de la entidad.</p> <p>Verificar los soportes de las facturas y cuentas de cobro recibidas.</p> <p>Clasificar y entregar a cada dependencia los documentos de su competencia.</p>	digital.
4	Hacer inscripciones para la realización de la jornada de solidaridad, educación y bienestar social.	<p>Hacer inscripción de asociados a los diferentes eventos programados</p> <p>Enviar inscripciones al área de comunicaciones.</p>	
5	Emitir y solicitar certificaciones solicitadas por los asociados y proveedores con el fin de efectuar un soporte del servicio efectuado.	<p>Elaborar certificaciones a los asociados y proveedores.</p> <p>Solicitar certificaciones a las entidades financieras.</p>	Cumplimiento en tiempo
6	Mantener los niveles de papelería y utensilios de oficina al día en función de la mejor prestación de servicios.	<p>Cotizar y solicitar papelería necesaria.</p> <p>Cotizar y solicitar elementos de aseo.</p>	

V. INTERRELACIONES

INTERNAS		
CONTACTO INTERNO (De la empresa pero no pertenece a la misma dependencia)	PROPÓSITO	FRECUENCIA (Diaria, semanal u ocasional)
Toda la organización	<p>Dar respuesta oportuna a las solicitudes.</p> <p>Colaborar en la logística de los eventos organizados por COOUNIBOSQUE.</p>	<p>Diaria</p> <p>Ocasional</p>
EXTERNAS		
CONTACTO EXTERNO (Organización y/o personas externas a la empresa)	PROPÓSITO	FRECUENCIA (Diaria, semanal u ocasional)
Asociados	Para dar respuesta oportuna a las solicitudes.	Diario
Proveedores	Para dar respuesta oportuna a las solicitudes.	Ocasional



Descripción del cargo

Código N° 09

Versión N° 01

Elaboración: Agosto de 2016

Copia controlada: Si No

Área: Administrativa

Página: 3 de 3

Entidades patronales (EPS, Salud, Pensión, ARP, Caja de compensación y otros)	Actualizar las afiliaciones, retiros y novedades del personal de COOUNIBOSQUE.	Ocasional
---	--	-----------

REUNIÓN O COMITÉS EN LOS QUE PARTICIPA	PERIODICIDAD	FUNCIÓN O ROL DENTRO DE LA REUNIÓN
N.A.	N.A.	N.A.

VI. PERFIL OCUPACIONAL

EDUCACIÓN O FORMACIÓN ACADÉMICA: (Título y especialidad)	Tecnólogo en carreras administrativas, contables, financieras o afines.
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES VARIAS:	Conocimientos Contables y Administrativos.
COMPETENCIAS CLAVES PARTICULARES (POR NIVEL):	Trabajo en equipo, Servicio al cliente y organización.
IDIOMAS:	Español

VII. EXPERIENCIA

Experiencia total laboral:	2 años	Experiencia en el cargo:	1 año
----------------------------	--------	--------------------------	-------

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Nº. Págs	Fecha	Elaboró	Aprobó
01	04	Agosto 2016	Mónica Cristancho Michael Méndez	



Descripción del cargo

Código N° 10

Versión N° 01

Elaboración: Agosto de 2016

Copia controlada: Si No

Área: Financiera

Página: 1 de 3

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo: Asistente Contable

Cargo del jefe inmediato: Contador

Lugar del trabajo (Ubicación geográfica): Carrera 7ª N° 130B-37, Bogotá-Colombia.

Fecha de revisión: Agosto de 2016

II. SUBORDINACIÓN

CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE	NOMBRE DE LOS CARGOS	N° DE PERSONAS
TOTAL DE PERSONA QUE REPORTAN DIRECTAMENTE		0

TOTAL DE PERSONAS QUE REPORTAN INDIRECTAMENTE

0

III. PROPOSITO DEL CARGO (Misión del cargo)

Realizar la contabilización de los movimientos de la Cooperativa basado en las directrices del área y normas de información financiera en Colombia, para mantener control de los ingresos y egresos de la entidad en forma correcta y organizada.

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

	ACCIÓN (¿Qué hace?)	FUNCIÓN (¿Dónde lo hace?)	RESULTADO (¿Para qué lo hace?)	ACTIVIDADES TAREAS (¿Cómo?)	INDICADORES (¿Cómo se mide?)
1	Verificar, ajustar y contabilizar los documentos soportes de la contabilidad.			Verificar y contabilizar auxilios de acuerdo a las solicitudes. Contabilizar diariamente facturas de proveedores, movimientos de GES, facturas de los servicios. Contabilizar mensualmente convenios de servicios.	
2	Elaborar la nómina de COOUNIBOSQUE			Otorgar pago justo según la norma. Hacer descuentos necesarios.	
3	Elaboración de conciliaciones bancarias			Como soporte archivar de forma consecutiva los soportes de consignación que realizan los asociados. Bajar los movimientos contables de los bancos.	
4	Edición y cargue del reporte mensual de las entidades patronales, de los descuentos por			Generar archivo de cartera de los asociados. Verificar la categoria en la cartera que tiene	Entrega oportuna



Descripción del cargo

Código N° 10

Versión N° 01

Elaboración: Agosto de 2016

Copia controlada: Si No

Área: Financiera

Página: 2 de 3

	nómina a los asociados	los asociados. Editar la nómina de las entidades patronales. Generar archivos con los descuentos enviados por las entidades patronales. Proceder a subir los descuentos. Hacer ajustes manuales a los abonos realizados.	
5	Apoyo en la elaboración de informes a las diferentes entidades de control (Súper solidaria, DIAN)	Verificar el libro de asociados (Ingresos,retiros, numero de mujeres, hombres y número de activos y demas datos fecha de ingreso, etc). Pasar a Contador para Verificación y Subir al sistema.	Entrega oportuna

V. INTERRELACIONES

INTERNAS		
CONTACTO INTERNO (De la empresa pero no pertenece a la misma dependencia)	PROPÓSITO	FRECUENCIA (Diaria, semanal u ocasional)
Gerencia	Reportar novedades del cargo.	Ocasional
Contador	Apoyar en las labores diarias del área.	Diario
Tesorería	Avisar previamente la causación de consignaciones bancarias para abono de Créditos. Entregar facturas para pagar previamente aprobados y contabilizadas. Revisión de conciliaciones bancarias.	Ocasional Diario Mensual
Asistente administrativa	Recepción de soportes (Facturas, solicitudes de auxilios, cuentas de cobro, recibos).	Diario
Asistente de convenios	Verificar novedades de los convenios. Socializar Soportes para contabilizar.	
Comunicaciones	Entregar los auxilios de solidaridad contabilizados. Recepcionar autorizaciones de descuentos por actividades realizadas.	Mensual Ocasional
Asistente de crédito y cartera	Recepcionar BC (Soporte de consignación de los asociados)	Mensual



Descripción del cargo

Código N° 10

Versión N° 01

Elaboración: Agosto de 2016

Copia controlada: Si No

Área: Financiera

Página: 3 de 3

EXTERNAS

CONTACTO EXTERNO (Organización y/o personas externas a la empresa)	PROPÓSITO	FRECUENCIA (Diaria, semanal u ocasional)
Asociados	Brindar información acerca de la aplicación de sus abonos.	Ocasional
Grupo GES (área de sistemas)	Verificar cargue y novedades de consumos de GES	Ocasional

REUNIÓN O COMITÉS EN LOS QUE PARTICIPA	PERIODICIDAD	FUNCIÓN O ROL DENTRO DE LA REUNIÓN
N.A.	N.A.	N.A.

VI. PERFIL OCUPACIONAL

EDUCACIÓN O FORMACIÓN ACADÉMICA: (Título y especialidad)	Estudiante y/o profesional en contaduría pública. Técnico en prestaciones sociales, asistente contable.
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES VARIAS:	Conocimiento de las normas contables y tributarias de Colombia.
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Manejo de software contable preferiblemente en TREBOL SIFONE y manejo de Office (Word y Excel)
COMPETENCIAS CLAVES PARTICULARES (POR NIVEL):	Pensamiento analítico y financiero.
IDIOMAS:	Español

VII. EXPERIENCIA

Experiencia total laboral:	2 años	Experiencia en el cargo:	1 año
----------------------------	--------	--------------------------	-------

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Nº. Págs	Fecha	Elaboró	Aprobó
01	04	Agosto de 2016	Mónica Cristancho Michael Méndez	



Descripción del cargo

Código N° 11

Versión N° 01

Elaboración: Agosto de 2016

Copia controlada: Si No

Área: Financiera

Página: 1 de 3

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo: Asistente de Crédito y Cartera

Cargo del jefe inmediato: Coordinador de Crédito y Cartera

Lugar del trabajo (Ubicación geográfica): Carrera 7ª N° 130B-37, Bogotá-Colombia.

Fecha de revisión: Agosto de 2016

II. SUBORDINACIÓN

CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE	NOMBRE DE LOS CARGOS	N° DE PERSONAS
TOTAL DE PERSONA QUE REPORTAN DIRECTAMENTE		0
TOTAL DE PERSONAS QUE REPORTAN INDIRECTAMENTE		1

III. PROPOSITO DEL CARGO (Misión del cargo)

Participar y ejecutar las actividades necesarias para el cumplimiento de las metas trazadas dentro del proceso de cartera y servir de apoyo para el cumplimiento de los requerimientos de los asociados mediante el servicio de crédito.

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

	ACCIÓN ¿Qué hace?	FUNCIÓN (¿Dónde lo hace?)	RESULTADO (¿Para qué lo hace?)	ACTIVIDADES TAREAS (¿Cómo?)	INDICADORES (¿Cómo se mide?)
1	Reenviar diariamente las consignaciones de los asociados.			<p>Enviar los estados de cuenta.</p> <p>Enviar los abonos que realizan los asociados (B.C.)</p> <p>Realizar las observaciones que considere pertinentes de asociados que presenten saldo en mora.</p>	
2	Enviar los estados de cuenta (masivos) vía mail o impreso, para validar y soportar los movimientos de los asociados.			<p>Clasificar los asociados de la Fundación salud, Universidad el Bosque.</p> <p>Enviar estados de cuenta con los descuentos de nómina.</p>	# Estados de cuenta enviados
3	Elaborar informe de novedades de afiliaciones, retiros y asociados externos presentadas durante el mes por los asociados para definir su situación con la Cooperativa.			<p>Ingresar los datos del asociado al informe de afiliaciones.</p> <p>Enviar o hacer diligenciar el formato solicitud de retiro.</p>	



Descripción del cargo

Código N° 11

Versión N° 01

Elaboración: Agosto de 2016

Copia controlada: Si No

Área: Financiera

Página: 2 de 3

		<p>Verificar los asociados que presenta saldo a favor o saldo a cargo.</p> <p>Informar asistente de convenios y contabilidad el retiro de servicios (GES, Telefonía, Olivos, Seguros vida, Seguro de hogar, Medicina pre pagada, Servicio de salud).</p>	
4	Colaborar en la gestión de cobro de la cartera de los asociados y colocación de los mismos.	<p>Enviar por correo el estado de cuenta aclarando saldo pendiente a la fecha e informando la suspensión de servicios. En caso que se requiera los datos de los codeudores.</p> <p>Hacer seguimiento telefónicamente.</p>	

V. INTERRELACIONES

INTERNAS		
CONTACTO INTERNO (De la empresa pero no pertenece a la misma dependencia)	PROPÓSITO	FRECUENCIA (Diaria, semanal u ocasional)
Gerencia	Relacionar informe de novedades	Mensual
Tesorería	Recibir las consignaciones de los asociados BC (abonos que realizan).	Diaria
Asistente de convenios	Enviar por correo el retiro de servicios (Telefonía, Olivos, Seguros vida, Seguro de hogar, Medicina pre pagada, Servicio de salud).	Ocasional
Contabilidad	Enviar por correo el retiro de servicios (Telefonía, Olivos, Seguros vida, Seguro de hogar, Medicina pre pagada, Servicio de salud).	Ocasional
Coordinador de Crédito y Cartera	Informar el retiro de servicios (GES)	Ocasional
EXTERNAS		
CONTACTO EXTERNO (Organización y/o personas externas a la empresa)	PROPÓSITO	FRECUENCIA (Diaria, semanal u ocasional)
Asociados	<p>Brindar atención telefónica para atender inquietudes de los asociados.</p> <p>Responder dudas sobre los estados de cuenta de saldos en mora.</p> <p>Enviar al asociado el bono pendiente por reclamar.</p>	<p>Diaria</p> <p>Diario</p> <p>Anual</p>



Descripción del cargo

Código N° 11

Versión N° 01

Elaboración: Agosto de 2016

Copia controlada: Si No

Área: Financiera

Página: 3 de 3

REUNIÓN O COMITÉS EN LOS QUE PARTICIPA	PERIODICIDAD	FUNCIÓN O ROL DENTRO DE LA REUNIÓN
N.A.	N.A.	N.A.

VI. PERFIL OCUPACIONAL

EDUCACIÓN O FORMACIÓN ACADÉMICA: (Título y especialidad)	Tecnólogo en Gestión administrativa, Gestión contable y financiera, Gestión bancaria y de entidades financieras o áreas afines.
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES VARIAS:	Conocimientos contables, financieros y administrativos.
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Manejo de software contable y manejo de Office (Word y Excel)
COMPETENCIAS CLAVES PARTICULARES (POR NIVEL):	Trabajo en equipo, servicio al cliente.
IDIOMAS:	Español

VII. EXPERIENCIA

Experiencia total laboral:	2 años	Experiencia en el cargo:	1 año
----------------------------	--------	--------------------------	-------

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Nº. Págs	Fecha	Elaboró	Aprobó
01	04	Agosto de 2016	Mónica Cristancho Michael Méndez	



Descripción del cargo

Código N° 12

Versión N° 01

Elaboración: Agosto de 2016

Copia controlada: Si No

Área: Administrativa

Página: 1 de 3

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo: Asistente de Servicios Generales.

Cargo del jefe inmediato: Asistente administrativa.

Lugar del trabajo (Ubicación geográfica): Carrera 7ª N° 130B-37, Bogotá-Colombia.

Fecha de revisión: Agosto de 2016

II. SUBORDINACIÓN

CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE	NOMBRE DE LOS CARGOS	N° DE PERSONAS
TOTAL DE PERSONA QUE REPORTAN DIRECTAMENTE		0

TOTAL DE PERSONAS QUE REPORTAN INDIRECTAMENTE

0

III. PROPOSITO DEL CARGO (Misión del cargo)

Realizar labores de aseo, limpieza, cafetería, y servicios generales en las instalaciones de COOUNIBOSQUE, teniendo en cuenta los procedimientos establecidos por la organización, con el objetivo de proporcionar bienestar a los funcionarios y asociados. Servir como puente de comunicación entre el Consejo de Administración y la Cooperativa.

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

	ACCIÓN ¿Qué hace?	FUNCIÓN (¿Dónde lo hace?)	RESULTADO (¿Para qué lo hace?)	ACTIVIDADES TAREAS (¿Cómo?)	INDICADORES (¿Cómo se mide?)
1	Velar por el adecuado orden y aseo de las instalaciones y vigilar que se mantengan aseadas durante el día con el fin de mantener la higiene en los puestos de trabajo.			Limpiar el piso y el polvo de los muebles de la oficina. Limpiar los vidrios. Mantener los baños en perfecto estado de higiene. Clasificar basura.	Dimensión tangible satisfacción cliente.
2	Ofrecer el servicio de cafetería a los funcionarios y visitantes.			Comprar, preparar y servir la alimentación a los funcionarios. Prestar el servicio de cafetería constante a los funcionarios y asociados. En caso de eventos colaborar en la logística; gestionar el menú y servir el mismo.	
3	Entregar la correspondencia interna y externa de entidad.			Entregar personalmente los estados de cuenta a los asociados en mora. Hacer los trámites y consignaciones en	Entrega oportuna

	Descripción del cargo	Código N° 12
		Versión N° 01
		Elaboración: Agosto de 2016
Copia controlada: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Área: Administrativa	Página: 2 de 3

	las diferentes áreas financieras.	
--	-----------------------------------	--

V. INTERRELACIONES

INTERNAS

CONTACTO INTERNO (De la empresa pero no pertenece a la misma dependencia)	PROPÓSITO	FRECUENCIA (Diaria, semanal u ocasional)
Toda la organización	Brindar servicio de aseo y cafetería a los funcionarios de la Cooperativa.	Diaria

EXTERNAS

CONTACTO EXTERNO (Organización y/o personas externas a la empresa)	PROPÓSITO	FRECUENCIA (Diaria, semanal u ocasional)
Restaurantes Supermercados	Comprar de alimentos	Diaria
Asociados	Brindar servicio de cafetería a los asociados de la Cooperativa.	Diaria

REUNIÓN O COMITÉS EN LOS QUE PARTICIPA	PERIODICIDAD	FUNCIÓN O ROL DENTRO DE LA REUNIÓN
N.A.	N.A.	N.A.

VI. PERFIL OCUPACIONAL

EDUCACIÓN O FORMACIÓN ACADÉMICA: (Título y especialidad)	Bachillerato con modalidad en humanidades y ciencias sociales o afines
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES VARIAS:	Conocimiento en aseo y limpieza de oficinas.
COMPETENCIAS CLAVES PARTICULARES (POR NIVEL):	Servicio al cliente Manejo de protocolo Confidencialidad Respeto Puntualidad.
IDIOMAS:	Español

VII. EXPERIENCIA

Experiencia total laboral:	3 años	Experiencia en el cargo:	2 año
----------------------------	--------	--------------------------	-------

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Nº. Páginas	Fecha	Elaboró	Aprobó
01	03	Agosto 2016	Mónica Cristancho	



Descripción del cargo

Código N° 12

Versión N° 01

Elaboración: Agosto de 2016

Copia controlada: Si No

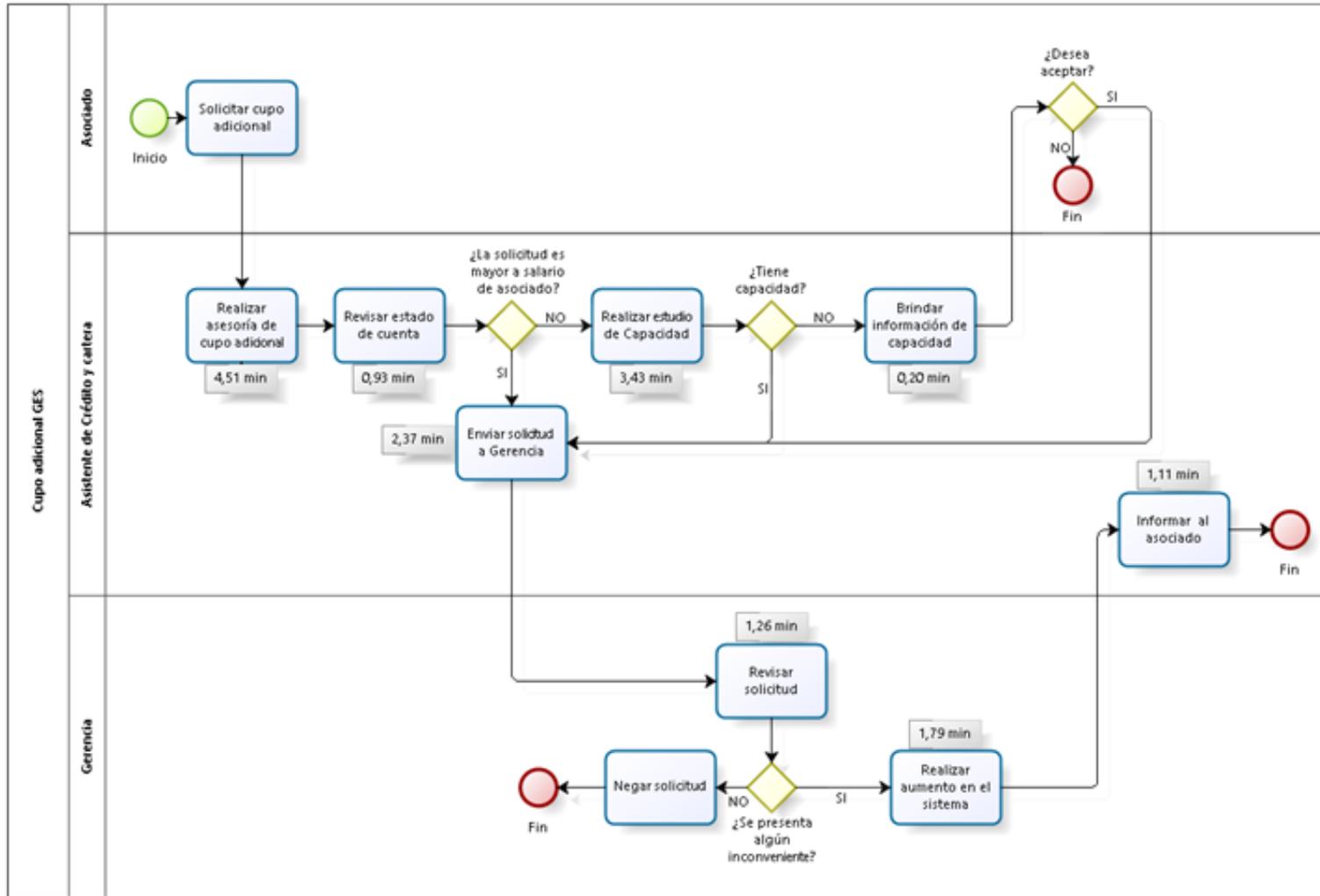
Área: Administrativa

Página: 3 de 3

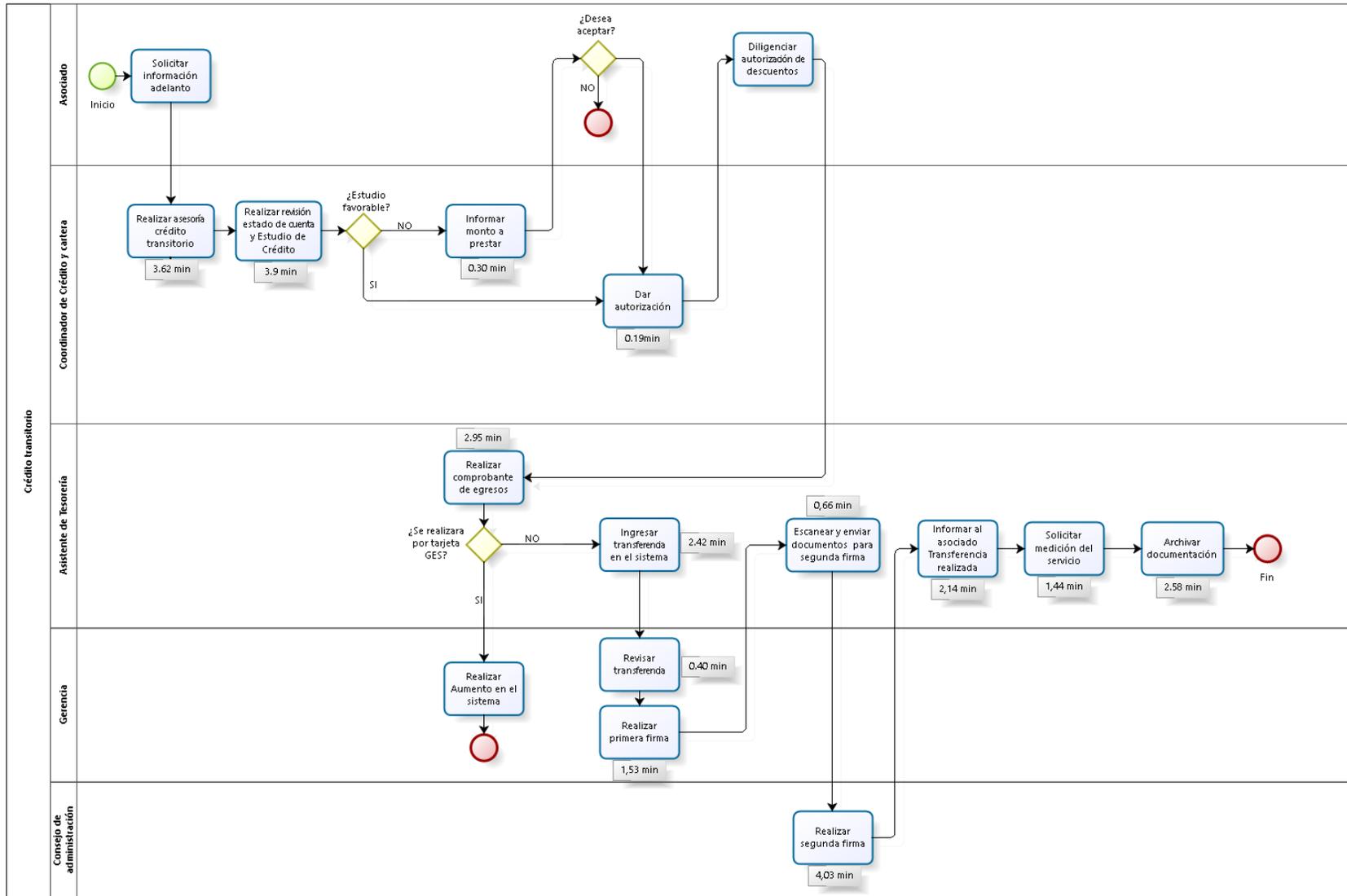
Michael Méndez

Anexo 17: Diagramación procesos mejorados COOUNIBOSQUE

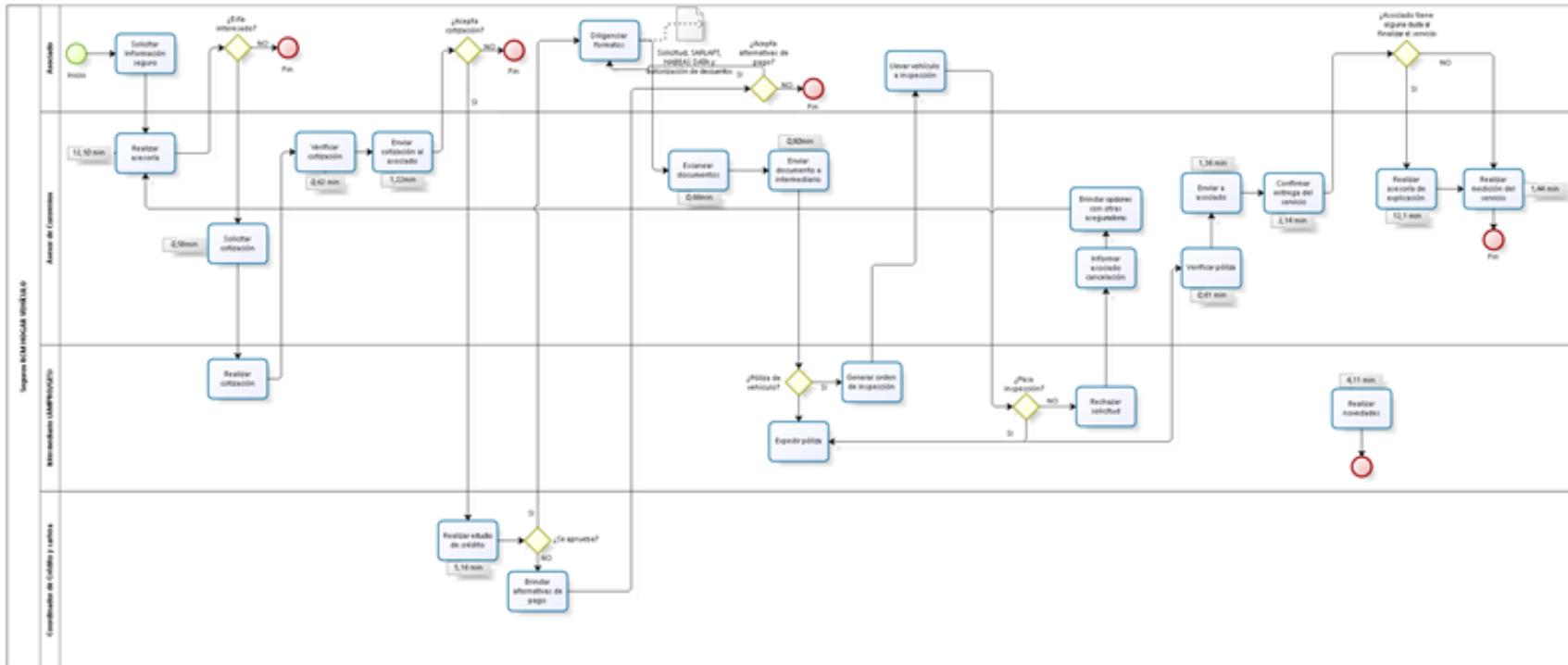
- Cupo adicional GES:



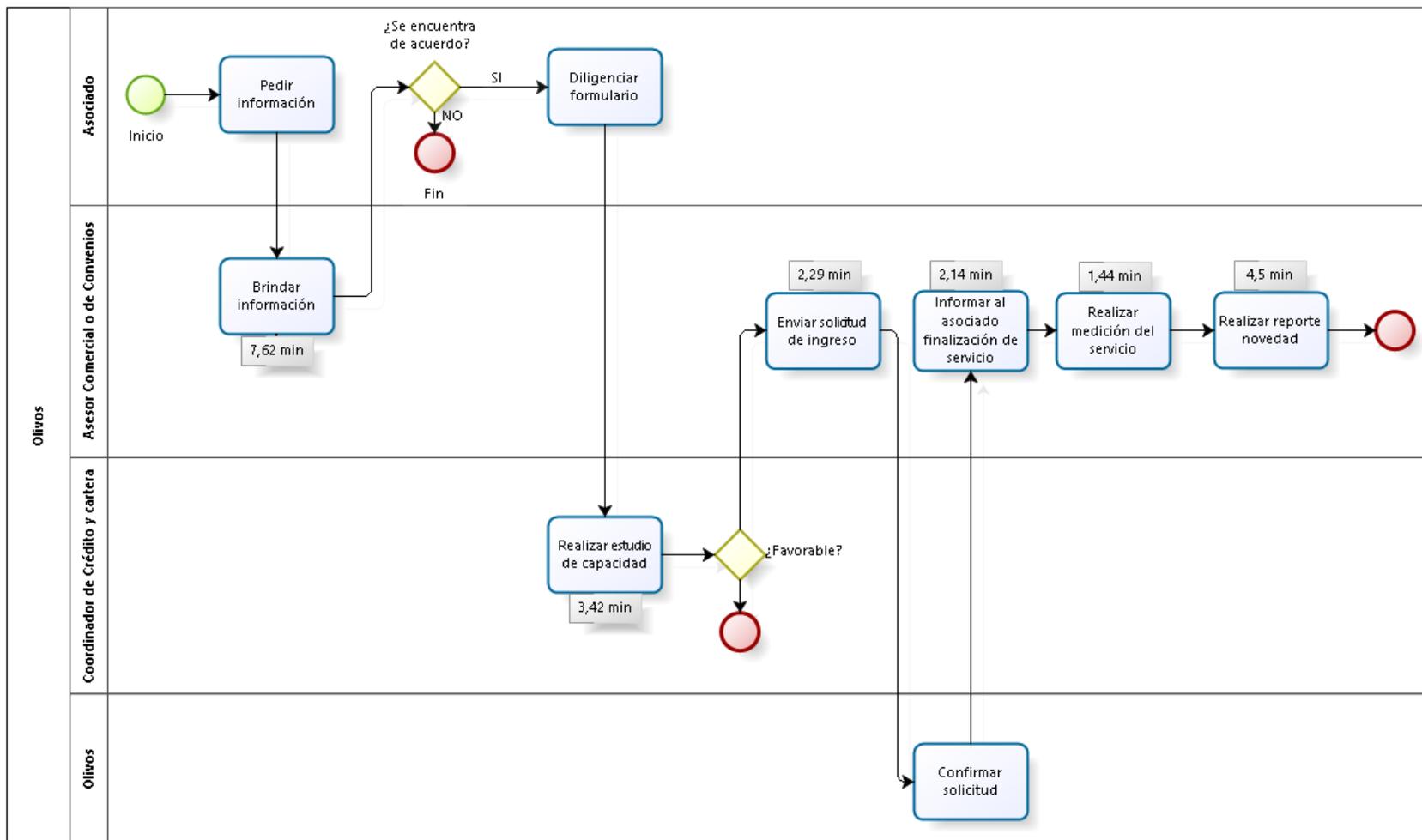
- Crédito transitorio:



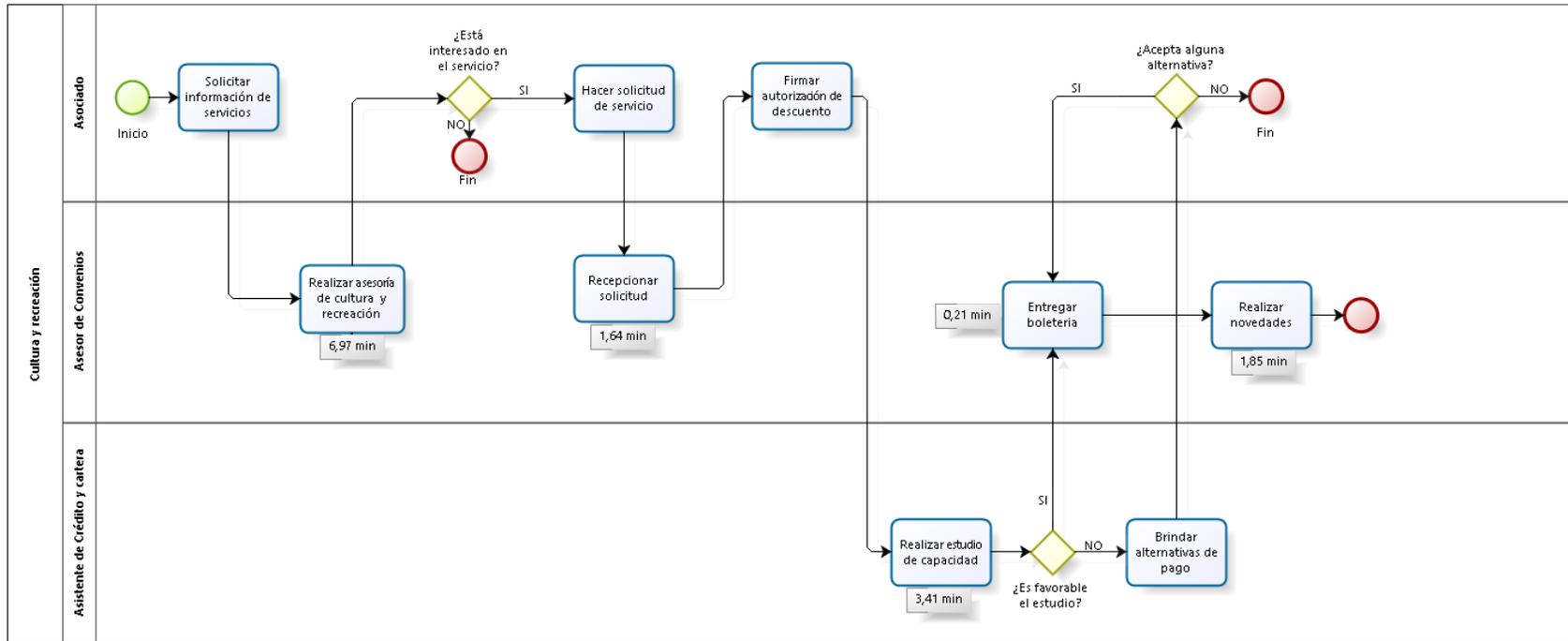
- Seguros:



- Servicios exequiales:



- Cultura y recreación:





COOUNIBOSQUE
Ejecutivo de Cuenta

INTRODUCCION

A continuación detallo las funciones que deben ser realizadas como Ejecutivo de Cuenta en *COOUNIBOSQUE*.

En primera medida las funciones del trabajo deben ir de la mano y / o con el acompañamiento de la encargada del área de seguros en la empresa *COOUNIBOSQUE*, en este caso con el área de servicios y área comercial, así mismo tener contacto con las áreas de Contabilidad y pagos.

Lo anterior teniendo en cuenta que todas las solicitudes ya sea para tramites de cotizaciones y pólizas se debe tener contacto con estas áreas a fin de solicitarles los respectivos documentos y / o información necesaria para lograr tramitar las solicitudes que sean requeridas por la empresa.

La unidad operativa que generalmente solicita información de pólizas, así como las solicitudes de modificaciones, inclusiones etc. es el área de servicios ya que es el área que maneja en primera medida todas las solicitudes y exigencias de los clientes de *COOUNIBOSQUE* para sus operaciones diarias.

FUNCIONES GENERALES

- Cotizaciones bajo la póliza colectiva Autos
 - ✓ Tiempo estimado 5:00 minutos.

- Cotizaciones con diferentes compañías – comparativos.
 - ✓ Tiempo estimado 10:00 minutos

- Radicación de Inclusiones, Exclusiones y Modificaciones (Compañía de Seguros y Coounibosque)
 - ✓ Tiempo estimado 10:00 minutos.

- Revisión y Seguimiento a Inconsistencias presentadas por cobro por ramo
 - ✓ Tiempo estimado 10:00 minutos

- Radicación de documentación por cliente
 - ✓ Tiempo estimado 10:00 minutos

- Facturación de cada cobro por ramo
 - ✓ Tiempo estimado 5:00 minutos

- Seguimiento Pago de Retornos a Coounibosque
 - ✓ Tiempo estimado 5:00 minutos

Anexo 19: Estándar de servicios



Cristina Parra

Hoy, 3:34 p.m.

Usted ↕

Fotos

Cordial saludo,

Confirmamos que su solicitud ha sido concluida.

Quedo atenta a sus comentarios o inquietudes.

Gracias por confiar en nosotros,

Ayúdenos a mejorar evaluando el servicio accediendo al siguiente Link.

<https://goo.gl/forms/NFN3pCmxTkLNIVPB2>

Cordialmente,



Alexy Cristina Parra Cárdenas

Asistente de Servicios II

Carrera 7A No 130B – 37

Tel: 633 5026 – 259 0055



Este correo y los archivos adjuntos son confidenciales. Su uso exclusivo pertenece a la persona a quien se dirige. Cualquier distribución, reenvío, impresión o copia sin autorización queda estrictamente prohibida.

Es necesario contribuir al medio ambiente, por eso imprima si es realmente necesario.

Anexo 20: Estándar de transferencia

INFORMACION DESEMBOLSO DE CREDITO



Fotos

Buen día

La transferencia de su solicitud ha sido realizada, por favor revisar su cuenta el día de mañana después de las 2:00 pm.
Gracias por confiar en COOUNIBOSQUE

Ayúdenos a mejorar evaluando el servicio accediendo al siguiente Link.

<https://goo.gl/forms/NFN3pCmxTkLNIVPB2>

Cordialmente,



Johana Salas Triana

Tesorería
Carrera 7A No 130B – 37
Tel: 633 5026 – 259 0055



Este correo y los archivos adjuntos son confidenciales. Su uso exclusivo pertenece a la persona a quien se dirige. Cualquier distribución, reenvío, impresión o copia sin autorización queda estrictamente prohibida.

Es necesario contribuir al medio ambiente, por eso imprima si es realmente necesario.

Anexo 21: Estándar GES

Propuesta:

Enviar Para... Teresita Gomez Urrea (gerente@coounibosque.com);
CC... Asistente Contable (Asistentecontable@coounibosque.com);
Asunto:

Buenas Tardes

Adjunto envío solicitudes de la Tarjeta GES

SOLICITUD GES							
FECHA	NOMBRE	CÉDULA	SALARIO	CELULAR	CUPO	TIPO SOLICITUD	ESTADO
29-sep-16	Gómez Rocha Lina	52700472	\$ 1.365.000	3222445699	\$ 800.000	Cupo	Capacidad

Quedo atenta a cualquier comentario.

Gracias.

 **Angie Julieth Galindo Cabrera**
Asistente de Servicios IV
Carrera 7A No 130B – 37
Tel: 633 5026 – 259 0055



Este correo y los archivos adjuntos son confidenciales. Su uso exclusivo pertenece a la persona a quien se dirige. Cualquier distribución, reenvío, impresión o copia sin autorización queda estrictamente prohibida.

Es necesario contribuir al medio ambiente, por eso imprima si es realmente necesario.

FAVOR REALIZAR TRANSFERENCIA EN:
BANCO DE BOGOTÁ
CUENTA DE AHORROS N° 131-11094-2
Sistema Nacional de Recaudos Comprobante de Pago Universal Individual
Referencia 1: su número de Cédula

Le recordamos que Coounibosque reporta a la central de información financiera Cifin, le solicitamos mantener sus obligaciones al día. Le comunicamos que la obligación a su cargo presenta mora, si persiste el incumplimiento, esta entidad realizará el reporte negativo ante las centrales de información, en las cuales permanecerá durante el tiempo que indica la ley 1266 de 2008 (ley de hábeas data). Recuerde que el adecuado manejo de su crédito es su mejor referencia comercial y financiera.

Actual:

Fecha	NOMBRE	CODULA	Salario	DEBUSE	COPIES
Sep 24			1.382.000	312.471.987	800.000 =
Sep 24	SANCHEZ CASTRO SAID	52125808	903.000	315.600.966	100.000 =
Sep 24	ZALAMEDA ORTIZ LIZ M	52246246	589.600	316.870.700	200.000 =
Sep 24	Q. ROSADO ALBA LINDA	51745213	SUSPENDER	PERDIDA GOBIERNO	2000.000 =
Sep 24	CAMPOS ORTIZ LADIA	1032412090	2630.000	3204884067	1.000.000 =
Sep 24	BEDOYA CASAS JAINE	85463547	1.100.000	3153638851	400.000 =
Sep 24	MARTINEZ CARLIER LOULA	33945791	2.800.000	3132522178	200.000 =
Sep 24	GRILLO GALVES CLEMEN	51799775	940.000	3134744630	200.000 =
Sep 24	PINEDA GONZALEZ PENE	19465181	4.675.000		\$2.000.000 =
Sep 24	SANCHEZ CASTRO SAID	52125808			
Sep 25	PLAZAS JIMENEZ JA	52339830	2980.000	3158017272	800.000 =
Sep 25	SORIANO OMEGA	91249085	\$2700.000		500.000 =
Sep 25	GRILLO GALVES CLEM.	51799775	2800.000		SUSPENDER
Sep 25	GRILLO GALVES CLEM	51799775	NUEVA	67630	400.000 = 67622
Sep 25	PINEDA GONZALEZ PENE	19465181	940.000		SUSPENDER
Sep 25	PINEDA GONZALEZ PENE	19465181	NUEVA		200.000 =
Sep 25	CAMPOS ORTIZ LADIA	1032412090	SUSPENDER		400.000 =
Sep 25			\$804.000	3143834700	
Sep 26	AMADOR ANTONIO SANDRA	52727442	SUSPENDER		
Sep 26	BELTRAN PACHON LIZET	53168699	\$ SUSPENDER		
Sep 26	VERGARA CANALES PAT.	51955149	\$ SUSPENDER		NUEVA 200.000 =
Sep 26	GAEZON VOLCERRAMODA	51833314			677481220.000 =
Sep 26	TERESITA GOMEZ				
Sep 26			2028.000 =	3002489056	400.000 =
Sep 30	Martha Janeth Cortes	51.633.974.	981.000 =	3212806489	400.000 = Nueva
Sep 30	Omar Jerez Quinto	13.456.518	908.000 =	313.823.6047	500.000 =
Sep 30	OSCAR GUTIERREZ OAL	39.157.625	1.200.000 =	3176198782	1.000.000 =
Sep 30	OSCAR GUTIERREZ OAL	39.157.625	823.000	312332270	800.000 =
Sep 30	PINEDA ORTIZ LADIA	1032412090	5.750.000	3177410901	1.200.000 =
Sep 30	PINEDA ORTIZ LADIA	1032412090			685

Anexo 22: Programación de las capacitaciones

- Indicadores:

	MEJORA CONTINUA		2016
	MACRO PROCESO: SEGUIMIENTO Y MEDICION DE LOS PROCESOS		VERSION 01
	PROCESO: PLAN DE CAPACITACIÓN		
INDICADOR 1	INDICE	Meta Anual	% Admisible de Cumplimiento de Meta
Efectividad	(# Actividades de capacitación efectiva/# Actividades de Capacitación realizadas)*100	Personal incluido en el plan de capacitación	98%
<p>FORMULA:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> EFFECTIVIDAD DE LAS CAPACITACIONES </div> <div style="font-size: 2em;">➔</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> $\frac{\# \text{ Actividades de capacitación efectivas}}{\# \text{ Actividades de formación realizadas}}$ </div> </div> </div> <p>RESULTADO:</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> CUMPLIMIENTO AÑO 2016 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Espacio para resultado Ejemplo 98% </div> </div>			

• Programa:

GESTION DE TALENTO HUMANO										2016-2017				
PLAN DE CAPACITACION										VERSION 01				
PLAN Y PROGRAMACIÓN DE CAPACITACION														
PLANEACION										SIGUIIMIENTO				
Nº	FECHA DE PROGRAMACION	Nº DE HORAS APROX DE CAP	TEMA	DIRIGIDO A:	Nº DE PERSONA	RECURSOS	RESPONSABLES	OBJETIVO	MECANISMO DE EVALUACIÓN O INDICADORES DE EVALUACIÓN	FECHA DE CUMPLIMI NETO	RESULTADO/MP ACTO OBTENIDO	EFECTIVO		OBSERVACIONES /ACCIONES A SEGUIR
												SI	NO	
1	27/10/2016	1	Entrega de resultados del proyecto de grado "Propuesta para el mejoramiento de los procesos misionales de la Cooperativa de Trabajadores Unidos el Bosque COOUNIBOSQUE".	Consejo de administración y gerencia COOUNIBOSQUE	8	Propios	Grupo ejecutor del proyecto	Dar a conocer los resultados del proyecto de grado y la propuesta de mejoramiento.	No aplica					
2	28/10/2016	2	Macro proceso de Seguimiento y medición.	Gerencia Asistente de Gerencia y Cumplimiento	2	Propios	Grupo ejecutor del proyecto	Comunicar el funcionamiento del nuevo macro proceso, las necesidades de información y elementos asociados al seguimiento y medición de los procesos.	No aplica					
3	25/11/2016	2	Divulgación direccionamiento estratégico de calidad.	Funcionarias	12	Propios	Grupo ejecutor del proyecto o Gerencia	Comunicar la misión, visión, política, objetivos de calidad y atributos de calidad.	Aportes individuales y grupales.					
4	9/12/2016	2	Estandarización de procesos.	Funcionarias	11	Propios	Grupo ejecutor del proyecto o Asistente de Gerencia y cumplimiento.	Dar a conocer los procesos estándar y la importancia de los mismos para el funcionamiento, eliminación de desperdicios y cumplimiento de atributos de calidad.	Grado de conocimiento de los procesos a su cargo.					
5	13/01/2017	2	Seguimiento y medición de los procesos.	Funcionarias	8	Propios	Grupo ejecutor del proyecto o Asistente de Gerencia y cumplimiento.	Informar los requerimientos para materializar los indicadores de medición.	Nivel de conocimientos de los indicadores.					

- Capacitación 3:

	Actividad	Recursos		
		Materiales	Humanos	Indirectos
3) Divulgación direccionamiento estratégico de calidad.	1. Hablar acerca de la importancia de cada una para el cumplimiento de la misión y la visión. 2. Realizar actividad didáctica para que las funcionarias identifiquen los atributos de calidad. 3. Realizar una charla de la política. 4. Evaluación capacitación.	Pliego de papel. Listado con atributos. Impresiones	12	Luz Internet
<p>2. Juego de identificación de atributos: En la parte central de la mesa, un pliego de papel con la palabra ASOCIADO, a un lado papeles con diferentes atributos de calidad algunos de ellos no concuerdan con las necesidades de la Cooperativa, cada una tomará uno de ellos y dirá porque cree que es un atributo de calidad exigido por el asociado de COOUNIBOSQUE, al final se hará una retroalimentación y se dará a conocer cuales de ellos realmente eran los correctos.</p>				
Evaluación				
1) ¿A qué se compromete la Cooperativa en la política de calidad? 2) Desde su cargo ¿Cómo aporta al cumplimiento de la política de calidad? 3) Desde su cargo ¿Cómo apoya a sus compañeros al cumplimiento de la política de calidad?				

- Capacitación 4:

	Actividad	Recursos		
		Materiales	Humanos	Indirectos
4) Estandarización de procesos	1. Que es y para qué sirve un estándar de trabajo. 2. Mostrar los procesos estandarizados. 3. Evaluación Capacitación.	Impresiones	6	Luz Internet
Las actividades 1 y 2 incluyen presentación en power point.				
Evaluación				
Se dará a cada una diagramas de procesos a su cargo o en los cuales intervienen, cada diagrama tendrá faltantes es decir actividades borradas, ellas deberán identificar y ubicar los faltantes.				

- Capacitación 5:

	Actividad	Recursos		
		Materiales	Humanos	Indirectos
5) Seguimiento y medición de los procesos.	1. Charla de la medición (medición no precede al castigo), importancia de la misma y para qué se utiliza la información recaudada. 2. Demostración de cada indicador e información para su recolección y meta inicial. 3. Simulacro de medición (Actividad didáctica). 4. Evaluación capacitación.	Impresiones	8	Luz Internet
<p>3. Simulacro de medición: Se harán dos grupos de 4 personas, se les dará información de diferente índole incluyendo la necesaria para el indicador, los participantes deberán tomar tan sólo la información necesaria para dar un resultado del indicador y analizar el resultado indicando el grado en el que se alcanzó la meta además la importancia del cumplimiento de la misma para la Cooperativa y para el asociado.</p>				
Evaluación				
<p>1) ¿Cuál o cuales son los indicadores en los que usted desde su cargo participa? 2) ¿Qué información necesita recolectar para aportar al indicador?</p>				

Anexo 23: Costos ABC

- **Salarios**

Salarios	VALOR MES (\$)	VALOR DÍA (\$)	VALOR HORA (\$)	VALOR MINUTO (\$)
Cargo:				
Gerente	10.782.941,3	359.431,4	44.928,9	748,8
Coordinadora de credito y cartera	2.816.416,0	93.880,5	11.735,1	195,6
Asesor comercial	2.215.722,0	73.857,4	9.232,2	153,9
Contadora	5.464.998,0	182.166,6	22.770,8	379,5
Asistente contable	2.287.650,9	76.255,0	9.531,9	158,9
Asistente administrativa	1.809.723,3	60.324,1	7.540,5	125,7
Asistente de tesorería	2.287.650,9	76.255,0	9.531,9	158,9
Asesor Covenios	1.868.864,9	62.295,5	7.786,9	129,8
Servicios Generales	1.558.771,4	51.959,0	6.494,9	108,2
Comunicaciones	3.224.013,1	107.467,1	13.433,4	223,9
Asistente de credito y cartera	1.689.841,8	56.328,1	7.041,0	117,4
Asistente de gerencia y cumplimiento	1.868.864,9	62.295,5	7.786,9	129,8
			106.390,6	1.773,2

- Tasa predeterminada

Tasa predeterminada=	Costos indirectos	904.983	78,41
	base predeterminada	11.541,42	
Costos indirectos:			
Promedio mensual año 2016			
Telefonía fija e internet		440.075	
luz		266.037	
Telefonía móvil		198.871	
		904.983	

- Base predeterminada

MACROPROCESOS	cantidad de servicios prestados año 2015	Tiempo Estándar del proceso	Tiempo total Estándar por proceso
MACROPROCESOS: CRÉDITO			
Tarjetas Ges	922	26,64	24.562,08
Créditos	297	36,29	10.779,32
TOTAL	1.219	63	35.341
MACROPROCESOS: GESTIÓN DE ALIANZA			
SEGUROS RCM HOGAR Y VEHICULO	737	27,22	20.061,14
Recreación y Cultura	1.599	14,08	22.513,92
Servicios exequiales	450	17,82	8.019,00
Servicios médicos	297	25,91	7.695,27
Telefonía móvil	216	43,68	9.434,88
TOTAL	3.299	129	67.724
MACROPROCESOS: TRANSFERENCIA SOLIDARIA			
Auxilios y beneficios	570	62,16	35.431,49
TOTAL	570	62,16	35.431
TOTAL GENERAL AÑO	5.088		138.497
Promedio por MES	424		11.541,42

- **Costos Seguros RCM Hogar, Vehículo y Vida**

COSTOS ASIGNADOS A ACTIVIDADES ACTUAL

Proceso: SEGUROS RCM, HOGAR, VEHICULO YVIDA

Salarios	
Asesor Covenios	129,78
Coordinadora de credito y cartera	195,58
3.872,2	

Costos Directos	
406,8	
Tasa predeterminada	78,84

C.I.F	
2.134,4	
Tasa predeterminada	78,41

TOTAL	
6.413,4	

Sistema de Costos basados en actividades

Actividad	Tiempo	Medida	Salarios	C.D.	C.I.F	TOTAL
Realizar asesoria	12,10	Min	1.570,4		948,8	2.519,1
Solicitar cotización	0,58	Min	75,3		45,5	120,8
Verificar cotización	0,62	Min	80,5		48,6	129,1
Enviar al asociado	1,22	Min	158,3		95,7	254,0
Realizar estudio de Crédito	5,16	Min	1.009,2	406,8	404,6	1.820,6
Escanear documentos	0,66	Min	85,7		51,8	137,4
Enviar documento intermediario	0,80	Min	103,8		62,7	166,6
Verificar Póliza	0,61	Min	79,2		47,8	127,0
Enviar a asociado	1,36	Min	176,5		106,6	283,1
Realizar novedades	4,11	Min	533,4		322,3	855,7
Total	27,22		3.872,2	406,8	2.134,4	6.413,4

Tasa predeterminada=	Costos directos	78,84	909.946	78,84
	base predeterminada		11.541,42	
Costos directos:		Deceval		230.000
Promedio mensual año 2016		Trebol SIFONE		679.879
		Papeleria autorización descuento		67,31
				909.946

- **Costos Seguros RCM Hogar, Vehículo y Vida Mejorado**

COSTOS ASIGNADOS A ACTIVIDADES MEJORADO

Proceso: SEGUROS RCM HOGAR , VEHICULO Y VIDA

Salarios	
Asesor Covenios	129,78
Coordinadora de credito y cartera	195,58
3.743,7	

Costos Directos	
406,8	
Tasa predeterminada	78,84

C.I.F	
2.056,7	
Tasa predeterminada	78,41

TOTAL	
6.207,3	

Sistema de Costos basados en actividades

Actividad	Tiempo	Medida	Salarios	C.D.	C.I.F	TOTAL
Realizar asesoría	12,10	Min	1.570,4		948,8	2.519,1
Solicitar cotización	0,58	Min	75,3		45,5	120,8
Verificar cotización	0,62	Min	80,5		48,6	129,1
Enviar al asociado	1,22	Min	158,3		95,7	254,0
Realizar estudio de crédito	5,16	Min	1.009,2	406,8	404,6	1.820,6
Escanear documentos	0,66	Min	85,7		51,8	137,4
Enviar documento a intermediario	0,80	Min	103,8		62,7	166,6
Verificar póliza	0,61	Min	79,2		47,8	127,0
Enviar al asociado confirmación y medición	0,37	Min	48,0		29,0	77,0
Realizar novedades	4,11	Min	533,4		322,3	855,7
Total	26,23	Min	3.743,7	406,8	2.056,7	6.207,3

Tasa predeterminada=	Costos directos	78,841	909.946	78,84
	base predeterminada		11.541,42	
Costos directos:				
Promedio mensual año 2016		Deceval		230.000
		Trebol SIFONE		679.879
		Papelería autorización descuento		67,31
				909.946

- **Costos Recreación y cultura**

COSTOS ASIGNADOS A ACTIVIDADES

Proceso: RECREACIÓN Y CULTURA

Salarios	
Asesor Covenios	129,78
Coordinadora de credito y cartera	195,58
1.811,6	

Costos Directos	
Costos Directos	200,9
Tasa predeterminada	58,91

C.I.F	
C.I.F	959,0
Tasa predeterminada	78,41

TOTAL	
TOTAL	2.971,5

Sistema de Costos basados en actividades

Actividad	Tiempo	Medida	Salarios	C.D.	C.I.F	TOTAL
Realizar asesoria	6,97	Min	904,6		546,5	1.451,1
Recepcionar solicitud	1,64	Min	212,8		128,6	341,4
Realizar estudio de capacidad	3,41	Min	666,9	200,9	267,4	1.135,2
Entregar boleteria	0,21	Min	27,3		16,5	43,7
Total	12,23		1.811,6	200,9	959,0	2.971,5

Tasa predeterminada=	Costos directos	58,91	679.946	58,91
	base predeterminada		11.541,42	
Costos directos:				
Promedio mensual año 2016		Trebol SIFONE		679.879
		Papeleria autorización descuento		67,31
				679.946

- **Costos Recreación y cultura Mejorado**

COSTOS ASIGNADOS A ACTIVIDADES

Proceso: RECREACIÓN Y CULTURA

Salarios	
Asesor Convenios	129,78
Asistente de credito y cartera	117,35
1.544,8	

Costos Directos	
	200,9
Tasa predeterminada	58,91

C.I.F	
	959,0
Tasa predeterminada	78,41

TOTAL	
	2.704,7

Sistema de Costos basados en actividades

Actividad	Tiempo	Medida	Salarios	C.D.	C.I.F	TOTAL
Realizar asesoria	6,97	Min	904,6		546,5	1.451,1
Recepcionar solicitud	1,64	Min	212,8		128,6	341,4
Realizar estudio de capacidad	3,41	Min	400,2	200,9	267,4	868,4
Entregar boleteria	0,21	Min	27,3		16,5	43,7
Total	12,23		1.544,8	200,9	959,0	2.704,7

Tasa predeterminada=	Costos directos	58,91	679.946	58,91
	base predeterminada		11.541,42	
Costos directos:		Trebol SIFONE		679.879
Promedio mensual año 2016		Papeleria autorización descuento		67,31
				679.946

- **Costos Servicios exequiales**

COSTOS ASIGNADOS A ACTIVIDADES

Proceso: SERVICIOS EXEQUIALES

Salarios	
Asesor Covenios	129,78
Coordinadora de credito y cartera	195,58
2.539,1	

Costos Directos	
201,5	
Tasa predeterminada	58,91

C.I.F	
1.398,1	
Tasa predeterminada	78,41

TOTAL	
4.138,6	

Sistema de Costos basados en actividades

Actividad	Tiempo	Medida	Salarios	C.D.	C.I.F	TOTAL
Realizar asesoria	7,62	Min	988,9		597,5	1.586,4
Realizar estudio de capacidad	3,42	Min	668,9	201,5	268,2	1.138,6
Enviar solicitud de ingreso	2,29	Min	297,2		179,6	476,8
Realizar novedad	4,50	Min	584,0		352,9	936,9
Total	17,83		2.539,1	201,5	1.398,1	4.138,6

Tasa predeterminada=	Costos directos	58,91	679.946	58,91
	base predeterminada		11.541,42	
Costos directos:			Trebol SIFONE	679.879
Promedio mensual año 2016			Papelería autorización descuento	67,31
				679.946

- **Costos Servicios exequiales mejorado**

COSTOS ASIGNADOS A ACTIVIDADES

Proceso: SERVICIOS EXEQUIALES

Salarios	
Asesor Covenios	129,78
Asistente de credito y cartera	117,35
2.319,5	

Costos Directos	
201,5	
Tasa predeterminada	58,92

C.I.F	
1.427,1	
Tasa predeterminada	78,41

TOTAL	
3.948,1	

Sistema de Costos basados en actividades

Actividad	Tiempo	Medida	Salarios	C.D.	C.I.F	TOTAL
Realizar Asesoría servicios exequiales	7,62	Min	988,9		597,5	1.586,4
Realizar estudio de capacidad	3,42	Min	401,3	201,5	268,2	871,0
Enviar solicitud de ingreso	2,29	Min	297,2		179,6	476,8
Enviar al asociado confirmación y medición	0,37	Min	48,0		29,0	77,0
Realizar novedades	4,50	Min	584,0		352,9	936,9
Total	18,20		2.319,5	201,5	1.427,1	3.948,1

Tasa predeterminada=	Costos directos	58,92	680.021	58,92
	base predeterminada		11.541,42	
Costos directos:	Trebol SIFONE			679.879
Promedio mensual año 2016	Papelería autorización descuento			67,31
	Papelería medición satisfacción			74,24
				680.021

- Costos Crédito Transitorio

Salarios	
Gerente	748,82
Coordinadora de credito y cartera	195,58
Asistente de tesorería	158,86
Servicios Generales	108,25
5.632,2	

Costos Directos	
546,2	
Tasa predeterminada	58,92

C.I.F	
2.673,1	
Tasa predeterminada	78,41

TOTAL	
8.851,5	

Sistema de Costos basados en actividades

COSTOS ASIGNADOS A ACTIVIDADES

Proceso: CREDITO TRANSITORIO

Actividad	Tiempo	Medida	Salarios	C.D.	C.I.F	TOTAL
Realizar asesoria	3,62	Min	708,0		283,9	991,9
Realizar estudio de credito	3,90	Min	762,8	229,8	305,8	1.298,4
Informar monto a prestar	0,30	Min	58,7		23,5	82,2
Dar autorización	0,19	Min	37,2		14,9	52,1
Realizar comprobante de egreso	2,95	Min	468,7	173,8	231,3	873,8
Ingresar transferencia en el sistema	2,42	Min	384,5	142,6	189,8	716,8
Revisar transferencia	0,40	Min	299,5		31,4	330,9
Realizar primera firma	1,53	Min	1.145,7		120,0	1.265,7
Transportar documento	12,54	Min	1.357,4		983,3	2.340,7
Realizar segunda firma	3,66	Min	N/A		287,0	287,0
Archivar documentación	2,58	Min	409,9		202,3	612,2
Total	34,09		5.632,2	546,2	2.673,1	8.851,5

Tasa predeterminada=	Costos directos	58,92	680.011	58,92
	base predeterminada		11.541,42	
Costos directos:			Trebol SIFONE	679.879
Promedio mensual año 2016			Papelería autorización descuento	67,31
			Papelería solicitud de transitorio	65,00
				680.011

- **Costos Crédito transitorio mejorado**

COSTOS ASIGNADOS A ACTIVIDADES

Proceso: CREDITO TRANSITORIO

Salarios	
Gerente	748,82
Coordinadora de credito y cartera	195,58
Asistente de tesorería	158,86
4.507,2	

Costos Directos	
546,2	
Tasa predeterminada	58,93

C.I.F	
1.854,9	
Tasa predeterminada	78,41

TOTAL	
6.908,4	

Sistema de Costos basados en actividades

Actividad	Tiempo	Medida	Salarios	C.D.	C.I.F	TOTAL
Realizar asesoria	3,62	Min	708,0		283,9	991,9
Realizar estudio de credito	3,90	Min	762,8	229,8	305,8	1.298,4
Informar monto a prestar	0,30	Min	58,7		23,5	82,2
Dar autorización	0,19	Min	37,2		14,9	52,1
Realizar comprobante de egreso	2,95	Min	468,7	173,8	231,3	873,8
Ingresar transferencia en el sistema	2,42	Min	384,5	142,6	189,8	716,8
Revisar transferencia	0,40	Min	299,5		31,4	330,9
Realizar primera firma	1,53	Min	1.145,7		120,0	1.265,7
Escanear y enviar documento para segunda firma	0,66	Min	104,851		51,8	156,602
Realizar segunda firma	4,30	Min	N/A		337,4	337,4
Enviar al asociado confirmación transferencia y medición	0,803	Min	127,568		63,0	190,53
Archivar documentación	2,58	Min	409,9		202,3	612,2
Total	23,66		4.507,2	546,2	1.854,9	6.908,4

Tasa predeterminada=	Costos directos	58,93	680.086	58,93
	base predeterminada		11.541,42	
Costos directos:	Trebol SIFONE			679.879
Promedio mensual año 2016	Papeleria autorización descuento			67,31
	Papeleria solicitud de transitorio			65,00
	Papeleria medición satisfacción			74,24
				680.086

- **Costos Cupo adicional GES**

COSTOS ASIGNADOS A ACTIVIDADES

Proceso: CUPO ADICIONAL GES

Salarios	
Gerente	748,82
Coordinadora de credito y cartera	195,58
3.515,1	

Costos Directos	
14,1	
Tasa predeterminada	58,91

C.I.F	
959,0	
Tasa predeterminada	78,41

TOTAL	
4.488,2	

Sistema de Costos basados en actividades

Actividad	Tiempo	Medida	Salarios	C.D.	C.I.F	TOTAL
Realizar asesoria	4,51	Min	882,1		353,6	1.235,7
Revisar estado de cuenta	0,93	Min	181,9		72,9	254,8
Realizar estudio de capacidad	3,43	Min	670,9	14,1	269,0	953,9
Realizar informe final del día	0,22	Min	43,0		17,3	60,3
Revisar solicitud	0,24	Min	179,7		18,8	198,5
Realizar aumento en el sistema	1,79	Min	1.340,4		140,4	1.480,7
Informar al asociado	1,11	Min	217,1		87,0	304,1
Total	12,23		3.515,1	14,1	959,0	4.488,2

Tasa predeterminada=	<u>Costos directos</u>	58,91	<u>679.879</u>	58,91
	base predeterminada		11.541,42	
Costos directos:			Trebol SIFONE	679.879
Promedio mensual año 2016				679.879

- **Costos Cupo adicional GES mejorado**

COSTOS ASIGNADOS A ACTIVIDADES

Proceso: CUPO ADICIONAL GES

Salarios	
Gerente	748,82
Asistente de credito y cartera	117,35
3.289,9	

Costos Directos	
48,3	
Tasa predeterminada	58,91

C.I.F	
1.097,0	
Tasa predeterminada	78,41

TOTAL	
4.435,1	

Sistema de Costos basados en actividades

Actividad	Tiempo	Medida	Salarios	C.D.	C.I.F	TOTAL
Realizar asesoría de cupo adicional	4,51	Min	529,2		353,6	882,9
Revisar estado de cuenta	0,93	Min	109,1		72,9	182,1
Realizar estudio de capacidad	3,43	Min	402,5	48,3	269,0	719,8
Enviar solicitud a Gerencia	1,40	Min	164,3		109,8	274,1
Revisar solicitud	0,82	Min	614,0		64,3	678,3
Realizar aumento en el sistema	1,79	Min	1.340,4		140,4	1.480,7
Informar al asociado	1,11	Min	130,3		87,0	217,3
Total	13,99		3.289,9	48,3	1.097,0	4.435,1

Tasa predeterminada=	<u>Costos directos</u>	58,91	<u>679.879</u>	58,91
	base predeterminada		11.541,42	
Costos directos:			Trebol SIFONE	679.879
Promedio mensual año 2016				679.879

Anexo 24: Antecedentes asociados a la propuesta

Título	Desarrollo de un diseño de procesos de servucción para la “COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COOPAC AUSTRO LTDA.”
Autor	María Auxiliadora Faicán Vásquez
Objetivos	
<p>Objetivos estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la cooperación económica y social entre nuestros socios y para este fin reciben ahorros, certificados de aportación y depósitos, rubros que permitirán canalizar créditos y apoyo técnico para el crecimiento y desarrollo de los mismos. • Promover la cooperación y solidaridad entre nuestros socios y la de estos con sus conciudadanos. • Fomentar la educación Cooperativista entre nuestros socios y apoyando de esta manera el desarrollo cooperativo. • Proporcionar servicios básicos de carácter social a nuestros socios. 	
Conclusiones	
<ul style="list-style-type: none"> • Mediante el presente trabajo se documenta la existencia de deficiencias en la prestación de los servicios dentro de la cooperativa Coopac Austro Ltda., mediante un diagnostico se puede observar las anomalías que existen en la entrega del servicio lo cual indica dos puntos importantes para su análisis, el cliente externo y el cliente interno. • La actividad fundamental de la cooperativa es la entrega de servicios financieros lo cual con lleva a colocar como eje principal al cliente ya que es el que forma parte importante en la producción del servicio y a el personal de la cooperativa pues esta inicia y finaliza la entrega del servicio. • La fundamentación teórica permite un direccionamiento de los elementos en los que se basa la propuesta, pues estos intervienen en todos los procesos tanto de manera interna como externa. • La propuesta permite que se analicen todos los factores que actúan en la servucción, por lo cual se ha demostrado que la calidad en los servicios no se desarrolla de manera eficiente en los diferentes procesos, para ello se ha propuesto diferentes estrategias que permitan un desempeño eficaz para poder desenvolverse en el mercado y entregar servicios de calidad. • La cooperativa Coopac Austro no cuenta con estrategias enfocada al personal de contacto es por eso que tanto en la entrega de servicios o en el desarrollo de cada una de sus actividades surgen falencias, las cuales no permiten la entrega de un servicio de calidad y desenvolvimiento óptimo. • El personal de contacto de la Cooperativa Coopac Austro Ltda, no son motivados, capacitados e incentivados por su trabajo, como consecuencia de esto el personal no pone énfasis en lo importante que es la personificación con los clientes ya 	

que ellos en si son la imagen directa de la cooperativa es mediante ellos que se debería dar una comunicación efectiva y satisfactoria con todos los clientes y futuros clientes.

- La cooperativa Coopac Austro no cuenta con una base de datos que les permita analizar carteras de clientes ya que esta es una herramienta primordial para fidelizar clientes, pues por medio de esta se encuentra un camino más directo para responder a expectativas y necesidades específicas de los clientes.
- La cooperativa Coopac Austro Ltda., no cuenta con políticas, organigrama, manuales de funciones y auditorias en cada sección laboral, lo cual es un inconveniente para el personal de contacto pues al manejar, dirigir ubicar y direccionar su trabajo, sufren anomalías entre ellas la falta de coordinación y comunicación como resultado esto con lleva a grandes pérdidas de tiempo y no solo para la empresa, si para los clientes que la conforman.
- La cooperativa Coopac Austro Ltda., a través de los años ha desarrollado servicios similares, pero no mejores ni más eficaces que la competencia lo cual ha llevado a que esta empresa se mantenga al margen de incursionar y estudiar nuevos mercados.
- La cooperativa Coopac Austro Ltda., en si cuenta con capital, infraestructura, personal, sistemas en su totalidad, todos estos factores importantes le han permitido seguir en el mercado, pero estos no son utilizados de manera eficiente y en su totalidad, lo cual ha llevado a la cooperativa a mantenerse en un mismo nivel de mercado por años entorpeciendo el surgimiento de la misma.
- Como conclusión se puede decir que la implementación de las diferentes estrategias para la entrega de los servicios de la Cooperativa Coopac Austro Ltda. es totalmente viable pues su aplicación permitirá que esta empresa se desarrolle de manera eficaz y eficiente en cada uno de los factores que influyen en la producción de sus servicios, y como resultado entregar servicios de calidad que cubran las necesidades y expectativas de todos sus clientes.

Titulo	Rediseño de los procesos misionales de la compañía Oil And Coal Company S.A.S
Autor	Diana Carolina Arias Flórez y Nicolás David Gil Quijano
Objetivos	
<p>Objetivo General: Rediseñar y documentar los procesos misionales de la empresa Oil and Coal Company S.A.S. Para reducir los sobrecostos de operación.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un diagnóstico general y operacional de la empresa Oil and Coal Company S.A.S para determinar las problemáticas que afectan el funcionamiento de la misma. • Rediseñar los procesos misionales para mitigar riesgos y generar control operativo en la empresa Oil and Coal Company S.A.S. • Diseñar un plan de implementación de los procesos misionales que han sido rediseñados para proponerlo a Oil and Coal Company S.A.S. • Proyectar el impacto de lo propuesto en el rendimiento de la empresa mediante el beneficio-costo. 	
Conclusiones	
<ul style="list-style-type: none"> • Existe un descontrol en la organización que afecta directamente todas las áreas de la compañía y sus utilidades. Esto se da por falta de secuencia lógica en el desarrollo de las actividades, falta de Información precisa que se considera como el riesgo principal que afecta a una organización, así como el descubrimiento de la necesidad del cliente y comunicación interna entre procesos. • Se determinaron los procesos que agregan valor a la compañía e inciden de gran manera en el cumplimiento de la plataforma estratégica. Se dio cumplimiento mediante herramientas de ingeniería tales como diagrama de flujo, ingeniería de valor, matrices de decisión, factores de éxito, indicadores de gestión, entre otros. Concluyendo que, para mitigar el riesgo es necesario obtener información precisa de lo que se debe realizar y medir en cada actividad a desarrollar, determinando así responsables, insumos, salidas y el paso a paso del desarrollo de los procesos de valor agregado. • El tiempo promedio es de un mes para implementar los procesos. • Se determina el costo del trabajo de grado, identificando los recursos necesarios para el cumplimiento. Concluyendo que, en un escenario probable por cada peso invertido se beneficia en 5,4 pesos. 	