

**SISTEMA DE CONTROL OPERATIVO PARA COLMENA ENTIDAD BANCARIA  
OFICINA PASTO**

**DIANA CAROLINA BACCA GARZÓN**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2004**

**SISTEMA DE CONTROL OPERATIVO PARA COLMENA ENTIDAD BANCARIA  
OFICINA PASTO**

**DIANA CAROLINA BACCA GARZÓN**

**Trabajo de Grado para optar el título de  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**Asesor: Mg. OSCAR BENAVIDES PAZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2004**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Jurado

---

Jurado

San Juan de Pasto, Diciembre 6 de 2004

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. ASPECTOS CIENTIFICO – TÉCNICOS	15
1.1 MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACION	15
1.1.1 Título	15
1.1.2 Área Temática	15
1.1.3 Tema de investigación	15
1.1.4 Área Problémica	15
1.1.5 Justificación	16
1.1.6 Plan de Objetivos	17
1.1.7 Delimitación del Estudio	17
1.2 MARCO REFERENCIAL	18
1.2.1 Marco Teórico – Conceptual	18
1.2.2 Marco Contextual	48
1.3 MARCO METODOLÓGICO	68
1.3.1 Tipo de Estudio	68
1.3.2 Fuentes de Información	68
1.3.3 Unidad de análisis	69
1.3.4 Tareas para la recolección de la información	69
2. MODELO OPERATIVO Y FUNCIONAL EN COLMENA ENTIDAD BANCARIA	71
2.1 MODELO OPERATIVO DE COLMENA ENTIDAD BANCARIA OFICINA PASTO	71
2.1.1 Visión	71
2.1.2 Tipología de la Oficina	71
2.1.3 Mapa de Procesos de COLMENA Oficina Pasto	72
2.1.4 Modelo Operativo de COLMENA Oficina Pasto con Centrales	72
2.1.5 Procesos propios de la Oficina COLMENA Pasto	75
2.1.6 Notificación Cheques Devueltos	75
2.1.7 Mayores Valores Pagados	75
2.1.8 Envío de la Consulta Movimiento Global de Caja	75
2.1.9 Atención de Consultas del Proceso de Cuadre de la Oficina	75
2.1.10 Envío del Movimiento Físico de Oficina	75
2.2 MANUALES DE FUNCIONES	76
2.2.1 Gerente	76
2.2.2 Subgerente	77
2.2.3 Asesor Comercial	79
2.2.4 Asesor Rápido	80
2.2.5 Cajero Principal	81
2.2.6 Cajero Auxiliar	82

2.2.7 Cargos Relacionados con Crédito y Cartera	82
2.3 PREMISAS PARA LA OFICINA	84
2.3.1 Visión de Reclamos	84
2.3.2 Visión del Manejo de Correspondencia	84
2.3.3 Visión de la Atención Telefónica	85
2.3.4 Esquema de Control en la Oficina	85
3. MODELO DE CONTROL DE PROCESOS EN OFICINAS DE COLMENA ENTIDAD BANCARIA	86
3.1 REGLAMENTACIÓN VIGENTE	86
3.2 COMITÉS DE CONTROL Y AUDITORÍA	86
3.3 ÁREAS QUE PARTICIPAN EN LA DEFINICIÓN, APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL EN COLMENA ENTIDAD BANCARIA Y SUS ROLES	86
3.4 AUTOCONTROL	88
3.5 RÉGIMEN SANCIONATORIO	88
3.6 HERRAMIENTAS DEL MODELO DE CONTROL EN COLMENA ENTIDAD BANCARIA	88
3.6.1 Modelo de Autoevaluación	88
3.6.2 Áreas que intervienen en el Proceso	89
3.6.3 Sistema de calificación del cumplimiento del control	92
3.7 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL MODELO DE CONTROL DE PROCESOS EN COLMENA ENTIDAD BANCARIA	92
3.8 ANÁLISIS DEL INFORME DE AUDITORÍA DE OPERACIONES DEL PERIODO 2003 PARA LA OFICINA PASTO	94
3.8.1 Indicador de Incumplimiento	95
4. PROPUESTA: SISTEMA DE CONTROL OPERATIVO EN COLMENA ENTIDAD BANCARIA OFICINA PASTO	104
4.1 INTRODUCCIÓN	104
4.2 JUSTIFICACIÓN	104
4.3 OBJETIVO	105
4.4 ALCANCE	105
4.5 MARCO CONCEPTUAL	105
4.6 HERRAMIENTAS DEL SISTEMA DE CONTROL OPERATIVO	105
4.6.1 Matriz de Control Operativo	106
4.6.2 Acta de Responsabilidad del Control Operativo	106
4.6.3 Procedimientos	106
4.6.4 Diligenciamiento de las Actas de Responsabilidad del Control Operativo	108
4.6.5 Sistema de Calificación del Control Operativo	109
5. CONCLUSIONES	132
6. RECOMENDACIONES	134
7. BIBLIOGRAFÍA	135
ANEXOS	137

## LISTA DE CUADROS

	<b>pág.</b>
Cuadro 1. Funciones del Proceso Administrativo según autores clásicos y neoclásicos.	18
Cuadro 2. Población Municipio de Pasto	48
Cuadro 3. Grupos poblacionales por sexo	49
Cuadro 4. Grupos poblacionales por edades	49
Cuadro 5. Tasa de mortalidad	49
Cuadro 6. Tasa de natalidad y fecundidad	49
Cuadro 7. Comportamiento inflación	50
Cuadro 8. PIB por sectores económicos	51
Cuadro 9. Composición PIB por rama de actividad económica	51
Cuadro 10. Comportamiento desempleo	52
Cuadro 11. Portafolio de productos y servicios COLMENA	57
Cuadro 12. Áreas Participación Modelo Control COLMENA	86
Cuadro 13. Instructivo Formulario Autoevaluación	90
Cuadro 14. Matriz fortalezas y debilidades	93
Cuadro 15. Matriz de resultados por producto	96

## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura 1. Ciclo Administrativo	19
Figura 2. El Proceso Administrativo	20
Figura 3. Las cuatro fases del Control	23
Figura 4. Estructura Funcional Eje Bancario	65
Figura 5. Estructura Funcional Área Ventas Colmena	67
Figura 6. Estructura Funcional Oficina Pasto	68
Figura 7. Mapa Procesos COLMENA Oficina Pasto	73
Figura 8. Modelo Operativo COLMENA Oficina Pasto con Centrales	74
Figura 9. Indicador de Incumplimiento. Informe de Auditoría 2003	95

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
ANEXO A. Matriz de Autoevaluación del control en Oficinas	138
ANEXO B. Muestras Selectivas Base de Datos	151



## GLOSARIO

**Aceptaciones Bancarias:** Letra de Cambio librada o aceptada por el Banco, provenientes de una transacción de comercio realizada entre un cliente suyo y un tercero, y que él pagará a su vencimiento.

**Activo:** Todas las partidas de un balance que indican las propiedades o recursos de una persona o entidad. El activo de un Banco son los dineros que le adeudan los clientes.

**Agente de Transferencia:** Entidad Financiera encargada de ser intermediaria entre dos clientes de entidades diferentes o de la misma en operaciones de traslados de fondos.

**Captación:** Nivel de recursos económicos que se adquieren como resultado de las operaciones pasivas.

**Clientes Potenciales:** Personas naturales o jurídicas que de acuerdo a su perfil pueden llegar a ser clientes reales de una empresa.

**Cobro:** Recaudación, recuperación, reintegro, recogida de fondos.

**Colocación:** Negociación destinada a la concesión de operaciones activas.

**Constitución de garantía:** Elaboración de documento con el cual se responde ante terceros por el cumplimiento de una obligación contraída por una Persona Natural o Jurídica.

**Consumidor:** Persona que utiliza bienes y servicios.

**Contrato:** acuerdo entre dos o más partes, para regular, constituir o extinguir entre ellas una relación jurídica patrimonial.

**Cuentacorrentista:** Titular de una Cuenta Corriente.

**Depósito a la Vista:** El realizado en establecimiento crédito sobre el que se puede disponer sin previo aviso y en cualquier momento.

**Formato Electrónico:** Formulario al cual se puede acceder a través del sistema para se impreso.

**Fusión:** Cuando una o más sociedades se disuelven sin liquidarse, para ser absorbidas por otra, o para crear una nueva.

Interés: Precio pagado por el precio de una mercancía prestada, generalmente dinero. Costo del dinero.

Intereses capitalizables: Cuando los intereses o rendimientos no se retiran, sino que le suman al saldo disponible para que el capital sobre el cual se paga intereses, sea cada vez mayor.

Inversión: Adquisición de medios de producción. Adquisición de un capital para conseguir una renta.

Pasivo: Todos los derechos contra una sociedad los fondos que debe una persona o entidad. El pasivo más grande de un banco son los depósitos de sus clientes.

Portafolio: Todas las opciones de productos y servicios que se tienen en una entidad para ofrecer al cliente.

Rentabilidad: Incremento de un activo durante el desarrollo de una actividad financiera o comercial. Tasa de interés que paga una entidad financiera.

SIPLA: Sistema Integral para la Prevención de Lavado de Activos.

Tasa: Cargo o precio.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de grado identifica y analiza el Modelo de Control en COLMENA Entidad Bancaria utilizando una metodología basada en el modelo cualitativo de tipo descriptivo – evaluativo. Describe los diferentes aspectos que enmarca el Modelo de Control vigente en la Entidad y verifica la situación actual (diagnóstico) para determinar aciertos y desaciertos. El resultado de ese diagnóstico refleja importantes debilidades respecto a la periodicidad y capacidad de retroalimentación permanente de los trabajadores respecto a los errores cotidianos. Además de el riesgo de errar en los procedimientos, se hace evidente el riesgo en ilícitos, fraudes y el incumplimiento en las disposiciones legales. Por esto, la investigadora propone un Sistema de Control Operativo para la Oficina Pasto basado en matrices y actas de responsabilidad que le permiten a la Alta Gerencia de la Oficina verificar que se esté dando cumplimiento a todos los controles, quiénes están a cargo de dichas verificaciones, cuándo fue la última vez que realizaron los controles para cada punto y con qué frecuencia. Este sistema, por tratarse de un control cotidiano y detallado, garantiza que todas las operaciones que se realicen en la Oficina, se ejecuten bajo estándares de calidad, oportunidad, seguridad, razonabilidad y estén acordes con las normas y procedimientos que rigen dicha ejecución.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años las empresas colombianas han afrontado importantes retos. El proceso de apertura económica y el fenómeno de globalización de los mercados reales y financieros han planteado nuevas oportunidades y desafíos, imponiéndoles a las organizaciones la necesidad de reaccionar prontamente, obligándolas a permanecer alerta a las oportunidades y riesgos, para garantizar su competitividad y supervivencia.

Algunas empresas se han ubicado en un seguro camino hacia el éxito, otras en cambio, permanecen anquilosadas en sus rústicas estructuras, y muchas otras sufren la incertidumbre y el desconcierto, sin poder acomodarse ni responder adecuadamente al ambiente, dada la turbulencia del vertiginoso cambio.

Las organizaciones de hoy reclaman gerentes con capacidades de entender, comprender y emprender los negocios a un nivel mucho más global y sinérgico, con amplio conocimiento del contexto nacional e internacional. Esto no significa que sea un gerente ausente, sino también que esté más vinculado y enterado del desempeño de su gente, de sus éxitos y sus fracasos.

El control es una función vital en la organización. Si el gerente pudiera estar seguro de que todos los planes y objetivos que fija van a ser ejecutados sin falla alguna, no habría mucha necesidad de control. Pero como en la práctica es raro que los planes y las operaciones sigan un curso perfecto, el control viene a ser una función necesaria en la organización.

El sistema de control, como podrá apreciarse a lo largo del presente trabajo de investigación, posee diversidad de herramientas y técnicas para instrumentarlo, está presente a lo largo y ancho de toda la organización, con el objetivo de influenciar el comportamiento de las personas hacia el logro de los objetivos organizacionales. Hoy más que nunca las empresas, especialmente aquellas que funcionan a nivel nacional, que presentan un amplio portafolio de productos y servicios, y laboran con un numeroso talento humano, necesitan establecer con mayor razón sistemas de control que garanticen que los planes trazados por la alta dirección se realicen de la mejor manera posible y así lograr los objetivos establecidos en la organización.

COLMENA Entidad Bancaria, organización ampliamente reconocida en todo el ámbito nacional, orientada a satisfacer las necesidades financieras de la gente y de las empresas en general, se encuentra inmersa en ese contexto. Si bien es cierto que cuenta con una estructura funcional muy bien definida y cuenta también con los organismos de control adecuados para la evaluación del cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos en la Entidad, también es

cierto que dichos controles presentan grandes falencias en la periodicidad con que se aplican y no reflejan el desempeño cotidiano de las labores que se realizan dentro de una sucursal.

La presente investigación propone un Sistema de Control Operativo para COLMENA Entidad Bancaria, Oficina Pasto, que garantiza una revisión permanente del flujo de las funciones y los procedimientos de todos los colaboradores de la Entidad, dentro de las políticas y normas establecidas por la Organización, de manera que ésta pueda, en un futuro, generar información válida, razonable y oportuna ante los organismos de supervisión y control a nivel nacional, que reflejen su situación real, y se constituya en un aporte para la toma de decisiones.

El trabajo consta de tres partes fundamentales:

La primera hace referencia al marco general de la investigación, en la cual se incluye el tema de investigación, la descripción del problema, justificación, determinación de objetivos y la delimitación del estudio; al marco referencial, incluidos en él, el marco contextual, conceptual y teórico, que desde la conceptualización de teóricos, administradores y librepensadores, sustenta y orienta la investigación llevada a cabo y al diseño metodológico, en el que se indica la unidad de análisis y las tareas para la recolección de la información.

La segunda parte referente a los capítulos dos y tres presenta los resultados obtenidos en la investigación (identificación, descripción y análisis del Sistema de Control en COLMENA Entidad Bancaria).

Y la tercera parte, presenta la propuesta del Sistema de Control Operativo para COLMENA Entidad Bancaria Oficina Pasto, las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

## 1. ASPECTOS CIENTIFICO – TÉCNICOS

### 1.1 MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACION

1.1.1 Titulo. *Sistema de Control Operativo para COLMENA Entidad Bancaria Oficina Pasto.*

1.1.2 Área Temática. El Área Temática del presente estudio se ubica dentro de las Ciencias Administrativas.

1.1.3 Tema de Investigación. El Control en las Organizaciones: muchas veces, la palabra “control” se asocia a algún aspecto negativo, sobre todo cuando en las empresas y en la sociedad, a menudo se interpreta en el sentido de restricción, coerción, delimitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición. En parte, esto ocurre en razón de la prevalencia de ciertos valores culturales, como el individualismo y la democracia, que son relativamente incoherentes con los propósitos de control. Sin embargo, la finalidad del control es asegurar que los resultados de las operaciones se ajusten, en cuanto sea posible, a los objetivos establecidos.

El control es algo universal: las actividades humanas, consciente o inconscientemente, siempre han hecho uso del control. La esencia del control radica en la determinación de si la actividad controlada está o no alcanzando los resultados deseados. Cuando se habla de resultados deseados, se parte del principio de que estos resultados fueron previstos y son conocidos.

1.1.4 Área Problémica.

↳ Descripción del Problema. El sector financiero en Colombia en los últimos años se ha visto abocado a que sus instituciones se debatan en una cultura de competitividad, definiendo políticas, principios y estrategias que se traduzcan en rentabilidad, solvencia y sólido crecimiento.

Las entidades financieras con notables niveles de solvencia y excelentes resultados económicos, han orientado sus negocios hacia las necesidades de sus clientes y su entorno, ofreciendo una amplia gama de productos y servicios, cubriendo clientes y empresas en el ámbito nacional. Para lograrlo, se ha necesitado que dichas entidades revisen permanentemente sus procesos operativos y de gestión, mediante una retroalimentación que permita corregirlos o replantearlos. Aquí es necesario el control. Sin embargo, muchas organizaciones presentan significativas pérdidas que podrían haber sido reducidas o incluso evitadas si el equipo y la alta gerencia hubieran establecido una cultura fuerte de control.

Es común en el medio financiero, el manejo de la Auditoría Interna, independiente y profesionalmente competente en todas las entidades. La Junta Directiva de la entidad financiera tiene la última responsabilidad para asegurar que la Alta Administración establezca y mantenga un efectivo sistema de control interno periódico, pero lastimosamente esporádico.

COLMENA Entidad Bancaria ha ocupado en su trayectoria sitios de señalada importancia en el concierto nacional. En los últimos años, ha logrado mejorar y ampliar significativamente sus productos y servicios y ha logrado consolidarse como una de las entidades financieras más reconocidas en el país. Por este crecimiento y desarrollo, la Organización ha implementado un Modelo de Control presente en todos los niveles de la Organización, basado en formatos de autoevaluación a desarrollarse en cada una de las Oficinas, en los cuales, Auditoría de Operaciones se fundamenta para evaluar el desempeño global de las oficinas de la Red. Sin embargo, este Sistema refleja grandes falencias en la periodicidad, por llevarse a cabo cada trimestre, y en la objetividad, por evaluarse muestras de los diferentes procesos y actividades desarrolladas en las Oficinas, tomas aleatoriamente por el Sistema Informático que maneja Colmena (Aplicativo SEA). Los resultados de esas evaluaciones retroalimentan anualmente a las diferentes sucursales del país; esto ha desencadenado dificultades en el desarrollo normal de las operaciones cotidianas de las oficinas, para este caso la Sucursal Pasto, generando problemas en las responsabilidades administrativas y operativas.

↳ Formulación del Problema. ¿El actual Sistema de Control que funciona en COLMENA Entidad Bancaria garantiza que las actividades cotidianas se desarrollen dentro de las políticas, normas y procedimientos establecidos por la Entidad?

¿Cuál sería el Sistema de Control apropiado que asegure que las operaciones desarrolladas en COLMENA Entidad Bancaria Sucursal Pasto, se ejecuten bajo estándares de calidad, oportunidad, seguridad, razonabilidad y estén acorde con los planes y objetivos de la Organización?

1.1.5 Justificación. Las operaciones que se realizan en una organización deben estar claramente descritas en unos procedimientos, especialmente si estas operaciones son rutinarias. Sin embargo, siempre existirá el riesgo de ser mal ejecutadas. El control en las organizaciones garantiza que las actividades se realicen bien, es decir, minimiza los factores del riesgo y eleva los niveles de eficiencia y efectividad.

El marco operativo de COLMENA Entidad Bancaria ha crecido en tamaño, complejidad y diversidad en años recientes. Este incremento en la complejidad de las operaciones debe ir necesariamente acompañado de mecanismos de control que acrediten eficiencia y eficacia en sus procesos, garantizándole a la Entidad

menores riesgos y mayor competitividad. Cuando se habla de competitividad, se hace referencia al logro de los objetivos de la organización, métodos y medidas adoptadas para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y seguridad de los datos, desarrollo en la eficiencia de las operaciones y fomento al apego de la política administrativa.

Dentro de este contexto y a los efectos de facilitar y hacer posible una mejor protección de la empresa tanto en su efectividad, como en su eficiencia, es menester de esta investigación identificar, describir y analizar el Modelo de Control vigente en COLMENA, verificar su funcionalidad y proponer un sistema de control que satisfaga las necesidades de prevención y rectificación de actividades y procedimientos, susceptibles de error, a desarrollarse diariamente por los colaboradores de la Entidad.

Un Sistema de Control Operativo para COLMENA Entidad Bancaria Sucursal Pasto, es un sistema innovador en el sentido de que puede prevenir, corregir y replantear actividades cotidianas mal ejecutadas en oficinas, asegurando calidad, oportunidad, seguridad y razonabilidad, y minimizando riesgos de responsabilidad para mandos medios y altos.

#### 1.1.6 Plan de Objetivos

↳ Objetivo General. Identificar y analizar el Modelo de Control de COLMENA Entidad Bancaria y proponer un Sistema de Control Operativo para la Oficina Pasto.

#### ↳ Objetivos Específicos

- Identificar el Modelo Operativo y Funcional de COLMENA Entidad Bancaria.
- Realizar un diagnóstico sobre el Modelo de Control de Procesos en COLMENA Entidad Bancaria Oficina Pasto.
- Proponer un Sistema de Control Operativo para COLMENA Entidad Bancaria Oficina Pasto.

1.1.7 Delimitación del Estudio. Esta investigación se circunscribe al programa de Administración de Empresas, maneja temas como Administración y Control.

↳ El Sujeto y Objeto de la Investigación. El sujeto de la investigación es la persona que asumen el papel de investigadora, en conjunto con la Gerencia de la Organización. El objeto de investigación es COLMENA Entidad Bancaria Sucursal Pasto.



↪ El Espacio Geográfico. Para esta investigación se tuvo en cuenta la Oficina de COLMENA Entidad Bancaria Sucursal Pasto, ubicada en la Calle 20 N°. 25-07.

↪ Tiempo. El periodo de tiempo para el desarrollo de la presente investigación estuvo comprendido entre Marzo y Noviembre de 2004.

## 1.2 MARCO REFERENCIAL

### 1.2.1 Marco Teórico – Conceptual

↪ El Proceso Administrativo. La palabra administración viene del latín "ad" y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otra persona. Sin embargo, el significado de esta palabra sufrió una radical transformación. La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

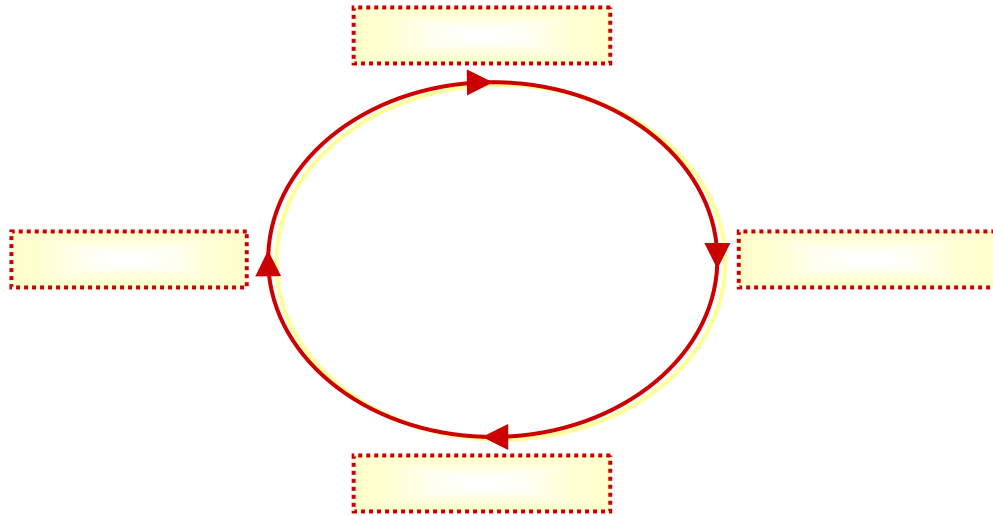
Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores clásicos y neoclásicos adoptan el Proceso Administrativo como núcleo de su teoría y cada uno de ellos se aparta de los demás, para adoptar funciones administrativas ligeramente diferentes. El cuadro que se presenta a continuación permite una rápida idea de esa diferenciación.

**Cuadro 1. Funciones del Proceso Administrativo según autores clásicos y neoclásicos**

FAYOL	TERRY	KOONTZY ODONNELL	DAVIS	URWICK	NEWMAN	MINER	DALE	WADIA
Prever Organizar Dirigir Coordinar Controlar	Planeación Organización Ejecución Control	Planeación Organización Designación de personal Dirección Control	Planeación Organización Control	Investigación Previsión Planeación Organización Coordinación Dirección Control	Organización Planeación Liderazgo Control	Planeación Organización Dirección Coordinación control	Planeación Organización Dirección control	Planeación Organización Motivación Innovación control

De acuerdo con las anteriores propuestas acerca del proceso administrativo, se puede concluir que, cuatro son las etapas, fases o funciones: planeación, organización, dirección y control. El desarrollo de cada una de ellas repercute en la siguiente, determinando el llamado Ciclo Administrativo.

**Figura 1. Ciclo Administrativo**



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Cuarta Edición. Santafé de Bogotá: Mc.GRAW-HILL, 1995. p. 247

Como se puede observar, estas cuatro funciones no son independientes una de la otra sino que interactúan en conjunto para lograr que las organizaciones logren sus metas. El proceso Administrativo tiene aplicación universal y los gerentes lo pueden aplicar, no importando el tipo de empresa de que se trate. Es utilizado donde varias personas trabajan juntas para el logro de objetivos comunes y en cualquier nivel de la organización ya sea directivo o simplemente de supervisión.

El proceso administrativo se debe conceptualizar como algo dinámico, interactuante y cíclico, de manera que permita una continua corrección y ajuste, a través de la retroalimentación.

La administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades a menudo se les denomina colectivamente como las *funciones de la administración*. Si bien varían sus designaciones, estas funciones son ampliamente reconocidas tanto por los eruditos académicos como por los gerentes profesionales.

**Figura 2. El Proceso Administrativo**



Fuente: Ibid. p. 249

**Planeación.** Es la primera función administrativa por ser la que sirve de base para las demás funciones. En ella se determinan los objetivos y las metas generales y particulares para cada área de la empresa. Se preparan métodos, estrategias, opciones, políticas y procedimientos, se formulan programas y presupuestos, que contribuyan a alcanzar esos objetivos y metas trazadas a corto, mediano y largo plazo.

**Organización.** Organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

La organización contribuye a ordenar los medios para hacer que los recursos humanos trabajen unidos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos generales y específicos de la empresa. La organización conlleva una estructura que debe considerarse como un marco que encierra e integra las diversas funciones de la empresa de acuerdo con un modelo que sugiere orden, arreglo y relación armónica.

Las actividades básicas relativas a la función de organización son:

Asignación de potencial humano; recursos (financieros, materiales); actividades (cómo); responsables (quién); tiempos (cuándo); determinación de grados de especialización y división del trabajo (comercialización, producción, compras, personal); establecimiento de jerarquías (relaciones de autoridad y responsabilidad); asignación de funciones; determinación de tramos de control;

diseño de la estructura organizacional; elaboración de manuales de organización, políticas y procedimientos, entre otros.

La planeación y la organización son funciones mediante las cuales no se logra materialmente el objetivo, sino que ponen en orden los esfuerzos y formulan la estructura adecuada y la posición relativa a las actividades que la empresa habrá de desarrollar. La organización relaciona entre sí las actividades necesarias y asigna responsabilidades a quienes deben desempeñarlas.

**Dirección.** Definida la planeación y establecida la organización, se debe hacer que las cosas marchen y acontezcan. Este es el papel de la dirección: accionar y dinamizar la empresa.

La función de dirección tiene como propósito fundamental impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo que integran la empresa, con el fin de que dichas actividades en conjunto se lleven a cabo conforme a los planes establecidos.

Esta función tiene las siguientes características:

- **Autoridad.** Forma en que se delega y se ejercen las acciones durante el desarrollo de las actividades y búsqueda de los objetivos y metas planeadas.
- **Comunicación.** Forma en que se establecen los canales de comunicación y fluye la comunicación al interior y exterior de la empresa.
- **Supervisión.** Verificar que las actividades se lleven a cabo conforme se planeó y ordenó.

**Control.** El control como fase o función del proceso administrativo incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes o jefes de área de una organización tienen la obligación de controlar. Por lo tanto el control es un elemento clave en la administración, que permite detectar errores a tiempo y corregir fallas en su debido momento, aplicando así los mecanismos de corrección adecuados a cada caso.

↩ **Definiciones de Control.** Para Sherwin, “la esencia del control es la acción que ajusta las operaciones a los patrones predeterminados, y su base es la información que los gerentes reciben”.

Koontz y O'Donnell creen que “el control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados, con el fin de asegurar que los objetivos de la empresa y los planes delineados para alcanzarlos se realicen. Es, pues, la función según la cual cada administrador, desde el presidente hasta el

maestro, se cerciora de que aquello que se hace está de acuerdo con lo que se intentaba hacer”.

Para Robbins el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa".

Stoner define el control como “el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”

Fayol afirma que “en las empresas, el control no consiste solo en verificar si todo va de acuerdo con el plan adoptado, las instrucciones emitidas y los principios establecidos. Tiene por objetivo señalar las fallas y los errores para rectificarlos y evitar reincidir en ellos. Se aplica a todo: cosas, personas y actos”.

Para George R. Terry “control es determinar lo que se está haciendo, esto es, evaluar el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño esté de acuerdo con los planes”.

Analizando todas las definiciones citadas, el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales. En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas; en segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados; en un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas; y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

Referente a los conceptos brindados por los diferentes autores se puede observar que todos coinciden en que controlar es recopilar los datos necesarios mediante la medición, luego la comparación de los mismos con los resultados deseados y por último la corrección de las desviaciones mediante los programas de mejora, además de coincidir en la importancia de su empleo a priori, las diferencias solo radican en los plazos que se toman para controlar, los hay desde largo plazo hasta diarios.

En conclusión, el control es la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional. El control contribuye a asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten, tanto como sea posible, a los objetivos previamente establecidos, proporcionando a la empresa la medida de la desviación que los resultados puedan tener respecto a lo planeado.

El enfoque moderno del control se orienta a la regulación de la actividad organizacional más que a la limitación o restricción, a la anticipación más que a la retroalimentación, e incorpora la idea del control de desempeño no habitual en los controles tradicionales.

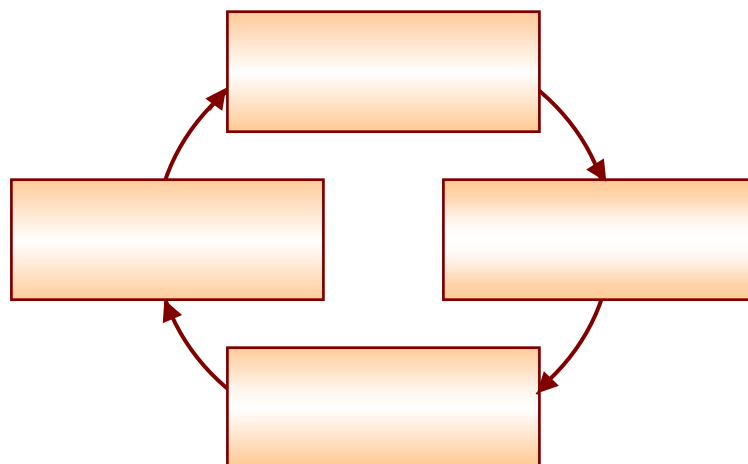
↪ Importancia del Control dentro del Proceso Administrativo. El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se estén llevando a cabo. De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que se logra precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y analizar el por qué los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se pueden adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

Siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

↪ Fases del Control. Según Chiavenato, el control es un proceso cíclico que consta de cuatro fases básicas:

**Figura 3. Las cuatro fases del control**



Establecimiento de estándares o criterios. Son disposiciones que proporcionan medios para establecer lo que deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptará como normal o deseable (ventas, costos, productividad, competitividad, calidad).

Observación del desempeño. Busca obtener información precisa sobre aquello que se está controlando (análisis de datos estadísticos, informes contables, informes de producción).

Comparación del desempeño con el estándar establecido. En esta fase se determina si existe alguna variación de los niveles medios reales respecto a los establecidos (evaluación del funcionamiento, inspección y localización de fallas).

Acción correctiva. Si existiera una variación, tomar medidas correctivas, tales como un entrenamiento o mayor instrucción (ajustes para alcanzar lo planeado). Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

☞ El Proceso de Control. Para George R. Terry, el proceso de control es básico y permanece esencialmente igual, cualquiera sea la actividad de que se trate o su situación dentro de la organización. El proceso consta de tres pasos básicos:

- Medición del desempeño. Para determinar lo que es el desempeño real, un gerente debe adquirir información acerca de él. Existen cuatro fuentes comunes de información. Sin embargo, una combinación de las fuentes de información incrementa tanto el número de fuentes de entrada como la probabilidad de obtener información confiable:

- *La observación personal:* proporciona un conocimiento profundo y de primera mano de la actividad real, información que no es filtrada por terceros. Permite una cobertura intensa (tanto de actividades de desempeño pequeñas como importantes), y permite detectar omisiones, expresiones faciales y tonos de voz que pueden ignorarse por otras fuentes. Con frecuencia se considera como una fuente de información inferior, está sujeta a prejuicios personales y también consume mucho tiempo. Los empleados pueden interpretar la observación de un gerente como falta de confianza en ellos o de abierta desconfianza.

- *Informes estadísticos:* tienen que ver con el auge del uso de las computadoras, aunque no está limitado a los resultados presentados por ellas. También comprende gráficas, cuadros de barras y presentaciones numéricas de cualquier tipo. Aunque son fáciles de visualizar y efectivos, proporcionan información limitada y a menudo ignoran otros factores, con frecuencia subjetivos.

- *Informes orales*: mediante conferencias, reuniones, conversaciones cara a cara o llamadas telefónicas. Las ventajas y desventajas de este método son las mismas que las de la observación personal. Aunque la información se filtre, es rápida, permite retroalimentación y la expresión del lenguaje y tono de voz, una de las principales desventajas de los informes orales es el problema de documentar la información para referencias posteriores. Sin embargo, las posibilidades tecnológicas actuales permiten su registro con eficiencia.
- *Informes escritos*: como los informes estadísticos, son más lentos pero más formales. Esta formalidad significa una mayor amplitud y síntesis que el que se encuentra con los informes orales. Los informes escritos son más fáciles de archivar y poder consultar.

La selección de los criterios de medición equivocados puede dar como resultado consecuencias disfuncionales serias. Lo que se mide determina, en mayor grado, lo que las personas intentarán alcanzar con excelencia. Algunos criterios de control son aplicables para cualquier situación gerencial. Por ejemplo: la satisfacción del empleado, la rotación o los índices de ausentismo, mantener los costos bajo control, etc. No obstante, cualquier sistema de control amplio debe reconocer la diversidad de actividades entre gerentes.

El desempeño de algunas actividades es difícil de medir en términos cuantificables. Por ejemplo: el desempeño de un investigador químico o el de un asesor de escuela primaria. El gerente necesita determinar en qué valor contribuye una persona, departamento o unidad a la organización y luego convertir esa contribución a estándares medibles.

La mayor parte de los trabajos y actividades pueden expresarse en términos mensurables y tangibles. Cuando un indicador de desempeño no puede establecerse en términos cuantificables, los gerentes deben buscar y emplear medidas subjetivas, que ciertamente tienen serias limitaciones. No obstante, son mejores que no tener ninguna norma e ignorar la función de control.

- Comparación del desempeño actual con el estándar, y averiguar la diferencia, si la hay. Determina el grado de variación entre el desempeño real y la norma. Cierta variación en el desempeño puede esperarse en todas las actividades. Es fundamental, por tanto, determinar el "rango de variación" aceptable. Las desviaciones que exceden este rango se vuelven significativas y necesitan la atención del gerente. En la etapa de comparación, los gerentes se preocupan especialmente por el tamaño y la dirección de la variación.



- Corrección de desviaciones no favorables por medio de acciones remediadoras. Para corregir desviaciones o determinar la existencia de normas inadecuadas, los gerentes pueden elegir entre tres posibilidades:

- *Corregir el desempeño actual:* ejemplos de ello son cambios en las estrategias, estructura, prácticas de compensación o programas de entrenamiento, rediseño del puesto o el reemplazo de personal. La *acción correctiva inmediata* corrige el problema al instante y vuelve el desempeño al rumbo correcto. La *acción correctiva básica* pregunta cómo y por qué el desempeño se ha desviado y corrige la fuente de desviación. Los gerentes efectivos analizan las desviaciones y, cuando los beneficios lo justifican, se toman el tiempo para corregir permanentemente variaciones significativas entre normas y desempeño.
- *Revisar la norma:* es posible que la variación sea el resultado de una norma no realista, es decir, la meta pudo fijarse demasiado alta o demasiado baja. En tales casos, es la norma la que necesita la acción correctiva, no el desempeño. Si la norma o el estándar es demasiado alto, éste repercute en la desmotivación del empleado que es medido de acuerdo a él. Hay que tener presente que si los empleados o gerentes no cumplen con las normas, lo primero que atacan son precisamente esas normas.
- *No hacer nada:* el proceso de control supone que las normas de desempeño ya existen. Estas normas son los objetivos específicos contra los cuales podrá medirse el avance. Si los gerentes emplean la administración por objetivos, los objetivos son, entonces, por definición, tangibles, verificables y medibles. En tales casos, estos objetivos son las normas contra las cuales se mide el desempeño y se lo compara. Si no se practica la administración por objetivos, entonces las normas son las indicadores de desempeño específicas. Estas normas se desarrollan durante el proceso de planificación que precede al control. El proceso es, en esencia, un flujo continuo entre medir y comparar la acción gerencial.

Dependiendo de los resultados de la etapa de comparación, el curso de acción de los gerentes puede ser no hacer nada, revisar la norma o corregir el desempeño.

↳ Características del Control. Considerando el control como un sistema total, se pueden distinguir en él cuatro características: Integral, Coordinado, Continuo y Constructivo.

Es integral porque debe abarcar todos los niveles y áreas de la organización tanto en sus procesos organizacionales como en sus recursos.

Es coordinado en cuanto debe coordinar todas las actividades de la organización de manera ordenada y eficiente.

Es continuo cuanto su realización es asumida permanentemente por quienes ejecutan las diferentes actividades.

Es constructivo porque al detectarse situaciones anómalas son las personas encargadas de llevar a cabo los procedimientos, quienes pueden realizar correcciones, prevenir desviaciones y proponer mejoras a los responsables de la toma de decisiones.

↪ Principios del Control. El control se basa en los principios de:

- **Equilibrio.** Se refiere a la importancia que tiene el hecho de delegar autoridad y verificar que la responsabilidad conferida se cumpla, y por lo tanto la autoridad se esté ejerciendo debidamente.
- **Objetivos.** El control es imposible si no existen estándares de alguna manera prefijados y será tanto mejor cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares. Es obvio que para llevar a cabo el control se debe comparar lo realizado con lo esperado de acuerdo con los objetivos establecidos, es por ello que el control no es un fin, sino un medio para alcanzarlos.
- **Oportunidad.** No tiene sentido aplicar los controles en cualquier momento, sino aplicarlos antes de que se produzca el error, adelantándose al hecho, tomar medidas correctivas anticipadamente, pues de lo contrario disminuye el logro de los objetivos de la empresa.
- **Desviaciones.** Cualquier anomalía que se presente en la ejecución de los planes, deberá ser investigada para conocer las causas que la generaron, haciendo un análisis detallado para identificar sus causas, y así poder establecer las medidas necesarias para evitarlas en un futuro, las cuales obstaculizan el logro de los objetivos previstos.
- **Costeabilidad.** La implantación de controles representa un costo para la empresa, debido a ello, es importante que los beneficios que se obtengan de su implementación sean mayores que los del costo de operación de los controles.
- **Excepción.** Es necesario aplicar el control en las áreas o actividades que representan mayores beneficios a la empresa, con el fin de reducir costos y tiempos sin descuidar las áreas donde no se logran los planes establecidos, ya que precisamente esa es una de las funciones del control.
- **Función controlada.** Este principio se refiere a la determinación de las personas que van a realizar las funciones de control. Estas personas serán los jefes o superiores encargados de velar porque se desarrollen bien las actividades y se logren los planes establecidos y no aquellas que estén involucradas directamente en el proceso a evaluar.

↳ Herramientas de Control. Con el paso de los años se han desarrollado varias y mejores herramientas para que las organizaciones logren un mejor desempeño en sus funciones, en las que el control forma parte importante de ese proceso. Estas herramientas tienen una fuerte orientación hacia los procesos. Ello implica la búsqueda por mejorar la calidad del producto o servicio, reducir el tiempo del ciclo de producción u operación y reducir los costos o tiempo.

Calidad Total. La administración de la calidad total tiene un enfoque tendiente a crear:

- Un clima armónico para hacer bien las cosas correctamente desde la primera vez.
- Prevenir la generación de errores en lugar de su corrección.
- Crear una cultura de servicio al cliente.
- Reducir los costos de calidad relativos a cumplimiento (prevención y evaluación) y por incumplimiento (por fallas internas y externas).

Reingeniería de Procesos. La reingeniería de procesos es un enfoque sistemático para mejorar radicalmente los procesos fundamentales que agregan valor. Estos procesos se refieren a los de naturaleza estratégica que son importantes e indispensables para el cumplimiento de los objetivos, las metas y para alcanzar un mayor nivel competitivo.

La reingeniería de procesos es el medio por el cual una empresa puede lograr cambios radicales en su desempeño, en los métodos de trabajo, medido en costos, tiempo de servicio y calidad, mediante el análisis de diagramas de flujo de procesos y otros métodos aplicados en la ingeniería industrial.

Esta técnica comprende cinco etapas básicas que son:

- Preparación. Desarrollo de un consenso ejecutivo sobre las metas y objetivos que se pretenden alcanzar.
- Identificación. Desarrollo de un modelo de negocio orientado al consumidor en los procesos fundamentales de valor estratégico.
- Visión. Búsqueda de oportunidades de avance decisivo en los procesos.
- Soluciones. Establecimiento de resultados para la implantación de las percepciones por medio del diseño social que organiza y estructura los recursos humanos necesarios que tendrán a su cargo el proceso rediseñado.

- Transformación. Ejecución de las visiones del proceso, implantando versiones piloto y de plena producción.

La Administración por Objetivos (APO). La Administración por Objetivos ha adquirido gran popularidad, en especial en las grandes organizaciones, aunque no excluye las organizaciones pequeñas o medianas. Esta herramienta es difícil de definir, pues las organizaciones la utilizan de diferente manera y por diferentes razones. En general, implica que los administradores y subordinados de una organización fijen conjuntamente sus objetivos comunes, definan cada área principal de responsabilidad en términos de los resultados esperados, y usen estas medidas como guías para evaluar la contribución de cada uno de ellos.

### Conceptos fundamentales de la APO

El éxito de la APO se basa en dos hipótesis fundamentales: si una persona está fuertemente orientada hacia un objetivo, estará dispuesta a dedicar más esfuerzo para alcanzarlo que si estuviera menos ligada a él; y el principio de la profecía autorrealizada, el cual afirma que siempre que se predice que algo sucederá, se hace todo lo posible para lograr que suceda.

Estas hipótesis explican por qué este método tuvo tanto éxito para alcanzar los objetivos. Otra razón es que incorpora lo mejor de las diversas teorías motivacionales y de liderazgo, por ejemplo, la necesidad de autorrealización de Maslow, la teoría "Y" de McGregor, los factores motivacionales de logro de McClelland.

La APO también se basa en el principio de que el personal prefiere ser evaluado con base en criterios realistas y estándares razonablemente alcanzables. De acuerdo con este método, el personal participa en el establecimiento de las metas y en la identificación de los criterios que se utilizarán para su evaluación. Algunas de las metas pueden ser cuantitativas (como ventas o producción, volumen, gastos o utilidades), en tanto que otras pueden ser cualitativas (como relaciones con el cliente, un plan de mercadotecnia o desarrollo del empleado).

El Management de Peter Drucker. Drucker formula cuatro postulados que son fundamentales para una teoría del *management*: los conflictos normales en una organización no deben ser suprimidos, sino conciliados y utilizados; el *management* no es exclusivo de una empresa comercial, está también dentro de la sociedad como una institución; el *management* es una función, más que una caja de herramientas o una técnica; la ciudadanía debe ser recuperada, al igual que el reconocimiento de quien forma parte de una organización.

El *management*, más que una autoridad o instrumento de control, es una función cuyo objetivo es lograr que el trabajador asuma una "actitud directiva", es decir, que vea y haga su trabajo y su producto en relación con el trabajo del grupo y el

producto del conjunto; es una función cuyo objetivo es incrementar la productividad y crear riqueza a partir de recursos limitados; finalmente, es el órgano específico de la empresa comercial, y por tanto está saturado de responsabilidades éticas y sociales.

Drucker ha contribuido a la teoría del *management* con dos conceptos de gran importancia: la dirección por objetivos y la descentralización en la organización. La descentralización o delegación (*empowerment*), permite ante todo que las decisiones sean tomadas lo más cerca del hecho sobre el que versa la elección, y por otra parte permite la creación de negocios autónomos y unidades integrales con responsabilidad total. La descentralización es posible en la medida en que las creencias y metas de la organización son conocidas por todos sus miembros.

El Modelo Sistémico. J. de Rosnay afirma que el término sistema designa un conjunto de elementos en interrelación dinámica organizada en función de un objetivo, con vistas a lograr los resultados del trabajo de una organización.

El control en el modelo sistémico se considera de gran importancia por cuanto, tomando a la organización como un conjunto ordenado de cosas o partes interactuantes (cabe aclarar que las cosas o partes que componen al sistema, no se refieren al campo físico sino al funcional) e interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario y complejo, tiene tareas o actividades, (componentes del sistema), recursos (humanos, materiales, tecnológicos, logísticos, financieros, etc.), que fluyen en la organización para la consecución de los objetivos o las metas, y deben ser planeados anticipadamente y controlados periódicamente. Dicho de otra manera, el control es el proceso por medio del cual se modifica algún aspecto de un sistema para que se alcance el desempeño deseado en el mismo. La finalidad del proceso de control es hacer que el sistema se encamine completamente hacia sus objetivos. El control no es un fin en sí mismo, es un medio para alcanzar el fin, o sea mejorar la operación del sistema.

El ambiente de la organización como sistema es todo lo que está afuera y por lo tanto "fuera de control". El sistema ejerce una influencia casi nula en el ambiente y el ambiente actúa sobre el sistema cuando provee insumos (ingresos) y productos (egresos).

↳ Tipos De Control. Para la presente investigación es importante identificar los tipos de control según el nivel jerárquico al que va dirigido y el momento en que se realiza dicho control. Según el nivel:

- Control operativo u operacional: Dirige su acción hacia la planificación operativa, es decir, que asegura que las tareas realizadas en cada puesto de trabajo día a día se realicen correctamente para garantizar que tareas específicas se llevan a cabo en forma efectiva y eficiente. Se realiza en los niveles de ejecución.

- Control administrativo o de gestión: proceso que garantiza que las actividades y los recursos se dedican al logro efectivo y eficiente de los objetivos definidos en el proceso de planeación. Se efectúa en los niveles medios y superior (responsables de la ejecución de las estrategias).

Según la oportunidad en que se realiza, George R. Terry expone que existen 3 tipos de control que son: El control preliminar, el concurrente y el de retroalimentación.

- Control preliminar. Este tipo de control tiene lugar antes de que comiencen las operaciones en la organización e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas sean ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos, es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado. Permite que la gerencia impida problemas más que tener que corregirlos posteriormente, exige información oportuna y exacta que con frecuencia es difícil de obtener. Este tipo de control es muy importante debido a que permite a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente el control preliminar requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.
- Control Concurrente: Este control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan sea llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas. La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un directivo supervisa las tareas de un empleado de manera directa, éste puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.
- Control de retroalimentación. Este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable. Se reúnen datos, se analizan y se regresan los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones. Las ventajas de la retroalimentación es que proporciona información importante sobre lo efectivo del esfuerzo de planificación y puede reforzar la motivación del empleado. El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el directivo tiene la información, el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción.

☞ EL Control y la Evaluación de la Gestión Administrativa. Los procesos de evaluación y de control al interior de la organización se ven obstaculizados por las diferentes percepciones que se tienen de estos procesos y por la similitud en el lenguaje utilizado cuando se refiere a ellos. Es usual que estos procesos se

confundan al denominar como control, tanto a la evaluación del desempeño como al control en si mismo.

La teoría general de sistemas permite aclarar las diferencias entre estos dos conceptos al percibir la empresa como una caja negra que, por medio de ciertos procesos, transforma unos recursos en resultados, los cuales buscan el cumplimiento, según una estrategia, de unos objetivos predeterminados.

El análisis de un sistema se realiza por tanto en términos de:

- Los propósitos, políticas y normas que orientan y regulan el comportamiento del sistema.
- Las entradas o recursos del sistema.
- Los procesos ejecutados por el sistema.
- Los resultados obtenidos.
- La estrategia que conduce al cumplimiento de los objetivos.
- El cumplimiento de las metas previstas.
- El cumplimiento de los objetivos preestablecidos en los tiempos estipulados.
- El impacto logrado en términos sociales, económicos, políticos, entre otros.

Esta visión permite definir algunos términos a utilizar como parte del lenguaje:

**Suficiencia:** Hace referencia al análisis de los recursos, propósitos, políticas y normas, que son las entradas al sistema. Este análisis debe basarse en indicadores tales como la adecuación, disponibilidad, cantidad y calidad de estas entradas.

**Eficiencia:** Hace referencia al proceso productivo como tal, esto es, sobre las funciones y actividades en curso. Sus indicadores deben hacer referencia a la utilización de los recursos, su concentración, la infraestructura de producción, el tiempo dedicado a las actividades, el rendimiento, la productividad, etc.

**Eficacia:** Hace referencia al análisis de los resultados en términos de cantidad, calidad y su coherencia con la misión, objetivos, estrategias, políticas y normas.

**Efectividad:** Hace referencia al análisis del cumplimiento de los objetivos y metas en relación al tiempo y los recursos empleados.

Tanto la evaluación como el control hacen referencia a procesos de análisis con el propósito de adoptar medidas correctivas. Su diferencia radica en el objeto sobre el cual recae dicho análisis y en el alcance, trascendencia y repercusiones de las decisiones adoptadas.

El control actúa fundamentalmente sobre actividades en proceso con el objeto de lograr los resultados deseados y los efectos de sus decisiones son de acción o repercusión en el corto plazo.

La evaluación por el contrario recae sobre hechos ya cumplidos y las decisiones adoptadas durante este proceso, tienen por objeto prevenir, corregir o evitar en el mediano o largo plazo la ocurrencia o repetición de eventos nocivos a la organización o, bien, modificar el comportamiento del sistema para corregir sus desviaciones, detectadas en la obtención de resultados, cumplimiento de metas y logro de objetivos.

Se podría decir que el control se asimila al mantenimiento preventivo en el sentido que pretende estabilizar el comportamiento del sistema a fin de garantizar su normal funcionamiento y obtener los resultados deseados, mientras que la evaluación actúa en el sentido del mantenimiento correctivo, ya que trata de minimizar o corregir el efecto de resultados anómalos generados o bien adecuar el comportamiento del sistema para evitarlos en un futuro.

El control, por tanto, debe obedecer a una práctica permanente y cotidiana. La evaluación, por el contrario, debe ser periódica, regular y sistemática siendo seguida de un proceso de planeación.

↳ La Auditoría Interna. Según el Instituto Americano de Auditores Internos, “la Auditoría Interna es una valoración independiente hecha dentro de una organización para la revisión de sus operaciones, como base de un servicio a la función gerencial, es un control administrativo que funciona midiendo y evaluando la efectividad de otros controles”.

La Auditoría Interna es una serie de procesos y técnicas a través de las cuales los propios empleados de una organización confirman para la dirección, a través de observaciones directas en el curso del trabajo, si los controles establecidos por la administración son adecuados y bien mantenidos; si los registros e informes financieros, de contabilidad u otros, reflejan las operaciones y resultados con precisión y prontitud; si cada departamento o subdivisión llevan a cabo los planes, políticas y procedimientos bajo su responsabilidad.

Algunos autores consideran la auditoría interna como una herramienta de la dirección para realizar el control de gestión –comprobación de resultados y medición de costos– y verificar el cumplimiento de sus políticas. En síntesis, la auditoría interna se concibe como un “control de controles.”



Son funciones de la Auditoría Interna:

- Determinar la eficiencia y adecuado diseño del sistema de Control Interno.
- Investigar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa.
- Comprobar la existencia de los activos, verificar que las debidas protecciones se están tomando para su conservación y la prevención o descubrimiento de fraudes o irregulares.
- Examinar la confiabilidad de los sistemas de información.
- Informar a la gerencia lo encontrado y en caso necesario sugerir medidas correctivas y preventivas.
- Contribuir al desarrollo de nuevos procedimientos y rutinas de trabajo.

Para cumplir las anteriores funciones se deben ejecutar programas de revisión de planes y políticas gerenciales, para asegurar la consistencia de los resultados con las metas y estudiar el sistema de controles para prevenir y/o detectar errores, garantizar el cumplimiento de las políticas y verificar el funcionamiento del sistema de control interno.

El objetivo de la Auditoría Interna es asesorar a la gerencia en el desempeño efectivo de sus responsabilidades, facilitándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y comentarios pertinentes relacionados con las actividades examinadas. El Auditor Interno por tanto, debe interesarse en cualquier área de la organización en que pueda ser útil a la administración.

☞ El control Interno. “El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas adoptadas en una empresa para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y seguridad de los datos de contabilidad, desarrollar la eficiencia de las operaciones y fomentar la adhesión a las políticas prescritas por la administración”<sup>1</sup>.

Esta definición va mucho más allá de los asuntos relacionados directamente con las funciones de los departamentos de Contabilidad y Finanzas.

Los controles internos están íntimamente asociados con la necesidad de eficiencia y seguridad en los aspectos operativos de la administración. Unas medidas adecuadas de control interno redundarán en una mejor administración, en la

---

<sup>1</sup> COMITÉ DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA. Instituto Americano de Contadores Públicos. Citado por Pedro Reyes en Auditoría de Estados Financieros. Bogotá: Talleres Gráficos Cabrera e Hijos, 1990

ejecución eficiente, un oportuno y adecuado registro de las operaciones para tener información oportuna sobre ellas.

La existencia y aplicación de unos sistemas de controles internos adecuados tienen la finalidad importante de lograr que las diversas fases en que incurren operaciones de las empresas se realicen en concordancia con los lineamientos de la dirección y se cumplan con el mayor grado de efectividad para garantizar un funcionamiento eficiente de la empresa.

Los controles internos son la base para estructurar y consolidar un sistema de información dentro de la empresa, que integre y canalice la información que resulta sobre el funcionamiento y manejo de cada una de sus áreas, facilitando así que se puedan tomar oportuna y apropiadamente medidas y decisiones preventivas y correctivas.

Los objetivos del Control Interno son:

- Proteger los recursos de la organización.
- Garantizar eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Asegurar la oportunidad y confiabilidad de los registros y la información.
- Velar por el cumplimiento de las políticas de la dirección y las normas legales.

↪ El Control ante las funciones y flujos institucionales. Cuando se trata de dar respuesta a preguntas tales como: ¿Qué se controla?, ¿Dónde se controla?, ¿Cómo se organiza el control?; es posible que se encuentren tantas respuestas como interpretaciones existen del control: de su campo de acción y de su papel en la estructura administrativa de la organización.

Al revisar la literatura técnica es normal que se encuentren términos tales como:

Control de Inventarios  
Control de Producción  
Control de Costos  
Control de Calidad  
Control de Proyectos  
Control de Inversiones  
Control de Tesorería  
Control Fiscal  
Control Interno  
Control Presupuestal  
Control Contable y Financiero  
Control Administrativo y Operativo,

los cuales apuntan a designar los subsistemas particulares del sistema de control de una organización, siendo lo común a todos ellos el control y la evaluación de los recursos que fluyen a través de la empresa:

Los recursos financieros  
Los recursos físicos  
Los recursos de información  
El talento humano.

En lo concerniente a la forma de estructurar un sistema de control, es posible tener varios criterios. Así es normal encontrar que el sistema se organice según la estructura administrativa de la entidad y su división en unidades, departamentos y secciones; los procesos de toma de decisiones; la descripción de cargos y responsabilidades de los funcionarios; los esquemas operativos o de funcionamiento de la entidad y las funciones o fases del proceso productivo.

Cada uno de estos criterios tiene sus propias ventajas y desventajas; sin embargo la estructuración de un sistema de control no se hace en forma pura y es corriente encontrar mezclados varios de estos criterios en un sistema de control específico en la organización.

La decisión de adoptar uno u otro criterio, o una mezcla de ellos, es por tanto una decisión de política empresarial y debe ser cuidadosamente analizado en tanto que afectará la cultura de control a ser estimulada en la empresa.

↩ El Sistema de Control. Como se ha venido diciendo, el control está estrechamente vinculado con la planeación y el establecimiento de objetivos. Para el establecimiento de un buen sistema de control, se deben diseñar mecanismos que permitan la coincidencia entre el comportamiento individual y el requerido por la organización.

Como un sistema de control debe medir decisiones correctas, es importante que los objetivos establecidos en el proceso de planeación sean relevantes para el propósito de la empresa. Esto significa que los controles deben medir el desempeño en las áreas de resultados claves. En otras palabras, se deben destacar los logros importantes, no los triviales.

También se requiere que los controles sean suficientemente sencillos para que puedan comprenderse, mostrar de una manera oportuna desviaciones en relación con los estándares para que puedan iniciarse acciones correctivas antes de que se conviertan en grandes problemas.

Para que un sistema de control sea eficiente debe:

- Promover una cultura positiva del control.

- Asegurar la anticipación de los cambios del entorno y su impacto en la empresa.
- Distribuirse de manera equitativa en toda la organización, sin enfatizar unas áreas respecto de otras.
- Ser lo suficientemente amplio de tal manera que cubra todas las áreas de la organización.
- Promover el autocontrol de las personas mientras actúan y toman decisiones, pues garantiza la motivación y la identificación con los objetivos de la empresa.
- Ser creativo, esto es, dar oportunidad para que el controlador pueda crear sus propios controles.
- Complementarse con un análisis formalizado que brinde la información necesaria para conocer los resultados de la gestión interna.
- Ser realizado por la alta dirección y por todos y cada uno de los componentes de la organización, aunque a mayor responsabilidad mayor involucramiento debe existir.
- Adaptarse a la cultura de la empresa y a las personas.
- Ser flexible para contribuir a motivar hacia el comportamiento deseado más que a coaccionar hacia el mismo.
- No ser realizado a posteriori, sino ser un ejercicio permanente de adaptación de la organización al entorno.
- El sistema de control debe disponer de adecuados métodos, procedimientos e instrumentos para recolección de datos, su procesamiento y análisis.

↩ El Sistema de Control Gerencial. La función de control es asumida por todos los niveles de la gerencia pero en especial es propia del nivel ejecutivo que dirige y evalúa la marcha de la organización; es ese nivel quien necesita información oportuna, pues es a él a quien le corresponde tomar las medidas correctivas pertinentes.

W. Jerome<sup>2</sup> expone las siguientes ideas para los sistemas gerenciales de control:

El propósito del control es determinar un camino para que los administradores puedan realizar las labores de la empresa de la forma más económica posible.

El control es el mejor recurso educativo para los ejecutivos, sirve para comunicar qué desean que se haga, de qué forma y el éxito que se obtiene al hacerlo.

El control facilita la autoevaluación ejecutiva; el valor de la evaluación radica en que el control significa identificar los factores que contribuyen al éxito que se obtiene al hacerlo.

El control está vinculado a relaciones, comparaciones, evaluaciones.

Para la mayoría de propósitos gerenciales, debe ser concebido en términos de relaciones de tendencias, más que en términos de valores absolutos.

Un control efectivo necesita ser flexible, debe incluir la identificación y ponderación de la mayor cantidad de alternativas posibles para poder enfrentar cualquier in suceso.

El seguimiento y la revisión sistemática son fundamentales para cualquier sistema efectivo de control.

El control debe tender siempre a un mejoramiento continuo.

Todo este proceso gerencial de control es para relacionar los esfuerzos de las personas con los demás recursos de que dispone la organización. No se necesitaría del control si siempre se obtuvieran de las funciones administrativas los resultados esperados. Pero como en la vida real esto no se da así, en todo proceso debe efectuarse el control; éste es además básico para evaluar el grado de desempeño de la entidad.

↳ El Sistema de Control Operativo. Para la presente investigación, el Sistema de Control Operativo se define como un sistema de administración y gestión del control en áreas específicas de la Organización, que busca garantizar que las actividades que se desarrollen estén acorde con las normas y procedimientos, y al logro efectivo y eficiente de los objetivos definidos en el proceso de planeación.

Las actividades de una organización son fundamentalmente de dos clases:

- Aquellas denominadas operativas y administrativas encaminadas al cumplimiento de sus objetivos y metas.

---

<sup>2</sup> Jerome, William. Executive Control the catalyst citado por Gutierrez Plazas Gerardo, La Administración por Control. Bogotá: Dpto. de Publicaciones Universidad Externado de Colombia. 1986. p. 60

- Las que están orientadas al control para que las actividades administrativas y operativas se cumplan correctamente y se desarrollen paralela e integradamente con las de control, por medio de procedimientos y manuales de funciones, a fin de garantizar su seguridad, uniformidad y efectividad y así afianzar el cumplimiento de las metas y objetivos en cada una de las áreas funcionales como en la organización en general.

Partiendo de la concepción moderna del control total de calidad, un buen sistema de control operativo debe:

- Prever los problemas y tratar de evitarlos.
- Posibilitar la previsión, pues los procesos de trabajo están controlados en la medida que se pueden predecir los resultados.
- Conocer los factores que pueden incidir en los procesos de trabajo para diseñar mecanismos que permitan las soluciones oportunas.
- Crear las condiciones que reduzcan las variaciones en las operaciones al mínimo.
- Actuar conscientemente sobre todas y cada una de las etapas del proceso administrativo.
- Fomentar en los empleados una cultura de la calidad, para que cada actividad realizada se emprenda con la idea de excelencia.

↳ Aspectos Humanos del Control. Es conveniente aclarar que cuando a una persona se le delega autoridad, es decir, se le confiere la facultad de tomar decisiones, de mandar o de exigir acción de otros, al mismo se le hace responsable por el proceso de rendimiento de cuentas ante la persona que le delegó autoridad.

La autoridad y la responsabilidad además de ser coexistentes son correlativas, es decir "a quien mucho se le da mucho se le exige y a quien poco se le da, poco se le exige". Si se comprende bien este proceso, no debe causar extrañeza el hecho de que se pida por parte de los superiores un rendimiento de cuentas, es decir una evaluación de los resultados con el fin de encontrar los aspectos positivos o negativos para reorientar la acción, buscar la solución a las dificultades encontradas y no necesariamente localizar la persona a quién echar la culpa y hacerla blanco de críticas y desahogos emotivos.

El control entendido en su parte positiva es un estimulante para lograr una mayor eficiencia en el trabajo y constituye de por sí una base fundamental para alcanzar los objetivos individuales de autorrealización y satisfacción en el trabajo, así como

los objetivos que toda empresa como institución persigue. Sin embargo, los controles encuentran casi siempre oposición en las personas, no gozan de mucha popularidad en el medio y muchos los rechazan cuando encuentran rendimientos que no son satisfactorios al inspeccionar y revisar el trabajo realizado. Las principales causas por las cuales existe oposición a los controles son:

- Rendimientos con base en estándares desconocidos o mal establecidos: Se ha recalcado el hecho de que no puede existir control sin una planeación que establezca con claridad los objetivos. Cuando se omite este proceso se empieza a trabajar sin bases de comparación previamente establecidas, lo cual conduce necesariamente a una interpretación subjetiva del rendimiento de los subordinados y, lo que es peor, a pedirles resultados sin que ellos mismos sepan cuál es el patrón contra el que serán medidos.
- Objetivos impuestos con estándares que no son razonables: Un aspecto especialmente grave en la formulación de objetivos es que no se busca la participación de las personas para conocer los pro y los contra de su verdadera realización práctica, y de buscar al mismo tiempo el compromiso de alcanzar las metas. Cuando esto no se hace y los objetivos son impuestos surge una reacción negativa al ver que no se consultan los intereses personales, que las opiniones tienen poco o ningún valor creándose la idea de que las metas establecidas funcionan bien en teoría pero están lejos de que puedan lograrse verdaderamente por el desconocimiento o la poca atención que se da a las circunstancias que imperan en el momento de su realización en la práctica. Esta situación se agrava cuando a pesar de que toda persona quiere alcanzar una meta, se le impone un estándar de rendimiento exageradamente alto lo cual la defrauda y desestimula llevándola inclusive a obtener rendimientos por debajo de su actuación normal.
- Evaluaciones que no consultan los factores que se escapan al control de la persona que ejecuta y que no están muchas veces dentro del área de sus propias responsabilidades: Para que el control sea justo es necesario reconocer que existen un sinnúmero de factores tanto internos como externos que escapan al control de las personas a quienes se va a evaluar su desempeño y que influyen de una manera directa sobre sus resultados reales. Cuando no se tienen en cuenta esos factores, y los controles se aplican con excesivo rigor, terminan siendo injustos y van incubando dentro de las personas un sentimiento de aversión hacia ellos.
- Recalcar los puntos negativos y no darle importancia a los aspectos positivos del rendimiento frente a los planes: Este aspecto del control es tal vez el más generalizado en el medio; cuando los resultados previstos no son alcanzados, se cae sobre las personas haciendo notar sus fallas y hasta su propia incompetencia, pero casi nunca se estimula o se hace el reconocimiento por

el hecho de lograr las metas o aun de superarlas, por ser considerado este hecho como el cumplimiento apenas normal que debe dar una persona por devengar un salario.

- Legitimidad del control: Este aspecto se refiere a que una persona puede considerar como “legítimo” el control ejercido por su jefe, pero muestra desagrado por la intromisión de otras personas en sus labores dentro de la empresa. El sentido de legitimidad del control puede ocasionar verdaderos destrozos en la organización sobre todo cuando no se ha definido con claridad quién es el responsable ante quién, aplicando el principio de la unidad de mando que dice que una persona no debe recibir órdenes sino de un solo jefe para que sea responsable sólo ante él. Como en estricto sentido es casi imposible aplicar este principio debido a las múltiples relaciones que se dan en la empresa, es bueno aclarar también quiénes pueden ordenar y así mismo pedir rendimiento de cuentas sobre aspectos muy bien definidos y limitados de la marcha normal del trabajo a pesar de que no sea propiamente su jefe inmediato haciendo uso de lo que se ha llamado la autoridad funcional (autoridad sobre una función específica que no debe minar o menoscabar la autoridad directa del jefe inmediato).
- El descontento natural que producen los hechos desagradables: Como el control hace ver cómo resultaron los hechos con relación a unas expectativas, en la evaluación saldrán a relucir las cosas buenas y las cosas malas. Las personas querrán que se resalten las buenas pero no querrán que se mencionen las malas para evitar situaciones que para ellas resultan desagradables como el hecho de ser considerados deficientes ante sus propios compañeros y pierdan el prestigio ante ellos y ante sus propios jefes.

↪ Consecuencias Comportamentales del Control. Gary Dessler<sup>3</sup> afirma que aún cuando los controles son sumamente importantes en las organizaciones, a veces pueden tener efectos disfuncionales imprevistos, como son:

- Presión y tensión: El control puede convertirse en instrumento de presión para los trabajadores, produciendo ineficiencia, agresión y grupos muy cohesivos que muestren resistencia hacia la administración, factor que puede ocasionar tensión en los altos mandos.
- Puntos de vista estrechos: Por su deseo de cumplir bien con las normas, los gerentes suelen concentrarse en su propia tarea dejando a un lado las metas y los problemas más amplios de toda la organización.

---

<sup>3</sup> DESSLER, Gary. Organización y Administración. Enfoque Situacional. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1979



- Evasión de los controles: Los trabajadores tienden a mantener un nivel de desempeño regular, de manera que los estándares de medición no reflejen “altos o bajos” en el rendimiento.

↪ Cómo lograr una reacción positiva hacia los controles. Todo sistema de control adolece hasta cierto punto de problemas que se describieron anteriormente. Se pueden plantear algunas normas que ayudan a cambiar este concepto:

↪ Establecer un estándar de desempeño que tenga acogida favorable para todos viendo la factibilidad de realizarlo con los recursos disponibles y dejando plantear con libertad los criterios de quienes tienen en sus manos la ejecución del plan con lo cual se logra un interés mutuo por alcanzar los objetivos y el compromiso de lograrlos. Estas metas deben ser lo más específicas posibles y deben ser cuantificadas en cantidad, calidad, costo o tiempo de tal manera que exista suficiente claridad respecto a la norma contra la cual se evaluará el desempeño. Cada persona podrá responderse con seguridad a la pregunta: ¿de qué me está haciendo responsable?

↪ Es necesario hacer ver cómo se ha dispuesto la organización para lograr las metas. Cómo se ha dividido el trabajo, quiénes están al frente de cada unidad operativa, qué personas tiene a su cargo y qué autoridad les ha sido delegada.

↪ Crear una conciencia positiva respecto a la necesidad e importancia del control, explicando los medios que van a ser utilizados para evaluar el desempeño.

↪ Mostrar ante todo una actitud de justicia en el control, dándole un enfoque objetivo y desprovisto de apasionamientos, bajo el criterio de tratar siempre de mejorar las cosas antes que tratar de perjudicar a alguien. En esta forma se da confianza a las personas de que las evaluaciones serán siempre imparciales y ellas mismas adoptarán posiciones similares para buscar remedio a las dificultades sin descargar su propia responsabilidad en otros para tratar de justificar sus actos.

↪ La información exacta y oportuna y la responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización en la consecución de las metas, fomentando la cooperación y la participación, son aspectos técnicos del sistema de control que pueden tener un impacto significativo sobre su efectividad y obtener su aceptación. Sin embargo, la participación no es una panacea, pues hay muchas personas y situaciones que no se prestan para la administración participante. Mientras el sistema se considere aceptable, comprensible, oportuno y preciso, puede ser eficaz aun cuando se desarrolle sin la participación de los que están bajo control.

↳ Autocontrol. Los teóricos de la conducta en la administración han abogado porque a las personas se les dé libertad, autoridad y poder en su trabajo ya que son ellas las responsables de sus actos. Estos conductistas presentaron resultados experimentales de “a menor control, mayor productividad”, teorías desarrolladas en Estados Unidos. Sin embargo, estos mismos ensayos en el medio latinoamericano no han tenido buenos resultados debido a la idiosincrasia de los trabajadores que hace que se requiera un control y supervisión estrecha por lo menos en los niveles operativos.

Para lograr el autocontrol se requiere ante todo una enorme responsabilidad, preparación y conciencia social de tal manera que no se sacrifiquen los objetivos empresariales en aras de la libertad individual, sin perjuicio de que pueda ser utilizado cuando se cuenta con esos elementos.

↳ Marco de Referencia para Sistemas de Control Interno en Entidades Financieras<sup>4</sup>. El Comité de Basilea otorga para las entidades financieras algunos conceptos y principios de control interno con base en experiencias aprendidas de fallas de control interno, y que pueden implementarse para cumplir con los objetivos básicos de control en cualquier institución financiera.

- Lecciones de Supervisión Aprendidas de Fallas de Control Interno. Muchas de las fallas de control interno en entidades financieras se presentan porque manejan una cultura débil de control.

A menudo, esta cultura tiene dos elementos comunes. Primero, el manejo de la alta gerencia falla en el énfasis de la importancia de un sistema fuerte de control interno a través de sus palabras y acciones, y mucho más importante, a través del criterio usado para determinar la compensación y promoción.

La segunda, el manejo de la alta gerencia falla en asegurarse que la estructura organizacional y responsabilidades administrativas fueran bien definidas. Por ejemplo, falla en el adecuado requerimiento de la llave acción-decisión y reporte de la naturaleza y conducta de las actividades de negocios oportunamente.

El manejo de la alta gerencia podría debilitar la cultura del control mediante la promoción y remuneración a las gerencias, quienes son exitosas generando beneficios, pero pérdida en la implementación de políticas de control interno o en direccionar los problemas de control interno identificados. Muchas acciones envían un mensaje a la organización hasta disminuir el compromiso y calidad de la cultura del control interno.

---

<sup>4</sup> Boletín Financiero. (Información extraída del documento “Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations” del Comité de Basilea, Septiembre de 1998). Santafé de Bogotá, 2001

Algunas entidades financieras con problemas de control tuvieron estructuras organizacionales en las cuales las responsabilidades no fueron claramente definidas. Como resultado, un área de la división de una entidad financiera no fue directamente responsable de la alta gerencia. Esto significa que la alta gerencia no monitoreó lo suficiente la realización de esas actividades para identificar las actividades financieras inusuales y, de otra parte, no tuvo un entendimiento comprensivo de las actividades y cómo fueron generados los beneficios. Si la alta gerencia ha entendido las actividades de la división, estaría en capacidad de reconocer señales de precaución (tales como conexiones inusuales de beneficios para niveles de riesgo), investigación de las operaciones y tomar medidas para reducir eventuales pérdidas. Estos problemas también se habrían podido evitar si la alta gerencia hubiera revisado las transacciones y el manejo de reportes de información y dominado las discusiones con apropiada personalidad con relación a la naturaleza de los negocios transados. Algunas aproximaciones generan una línea de manejo con una apreciación objetiva de cómo están siendo tomadas las decisiones y asegurando que el objetivo personal es operar dentro de los parámetros establecidos por la entidad financiera y dentro de la organización del control interno.

- **Reconocimiento de Riesgos y Valoración.** Recientemente, el reconocimiento inadecuado de los riesgos y valoraciones ha contribuido a algunas fallas en el control interno para organizaciones, ocasionando problemas y pérdidas. En algunos casos, el alto potencial de rendimiento asociado con ciertas ganancias, inversiones, e instrumentos derivados distraen a la alta gerencia de la necesidad de controlar los riesgos asociados con las transacciones y suficientes recursos en el desarrollo del monitoreo y revisión de los riesgos. Las pérdidas también han sido causadas cuando la alta gerencia ha fallado en el proceso de control de riesgo en la operación de cambio de ambiente en la organización. Por ejemplo, por más complejos o sofisticados que sean los productos dentro del desarrollo de la línea del negocio, los controles internos no tienen que ser mejorados hacia productos más complejos. Un segundo ejemplo se desarrolla dentro de nuevas actividades del negocio sin un completo objetivo de valorar los riesgos involucrados. Sin esta valoración de riesgos, el sistema de control interno o los nuevos negocios no podrían ser direccionados apropiadamente.

Así como lo discutimos anteriormente, las entidades bancarias seleccionarán sus objetivos hacia la eficiencia y efectividad de las actividades, confiabilidad e información de la gerencia, acordes con las reglas y regulaciones. La valoración de riesgos acarrea la identificación y evaluación de los riesgos involucrados en la revisión de esos objetivos. Este proceso ayuda a asegurar que los controles internos de la entidad financiera son consistentes con la naturaleza, complejidad y riesgos de las actividades dentro y fuera del balance general.

- **Control de Actividades y Segregación de Funciones.** En la revisión de las mayores pérdidas bancarias causadas por fallas en el control interno, los

supervisores típicamente encuentran que esas entidades financieras fallan en la observación de ciertas claves de principios de control interno. Entre estos, segregación de funciones, que es un pilar de los sistemas de control interno. Casi siempre, algunos gerentes tienen asignada una alta responsabilidad individual para supervisar dos o más áreas con conflicto de intereses. Segregar funciones no es limitar a situaciones tomando frentes simultáneos y controlando la oficina por un individuo. Esto puede resultar también en serios problemas cuando un individuo es responsable de: Aprobación de desembolso de fondos y efectuar el desembolso, Informes al cliente y propios, Transacciones en libros de entidades financieras y tradicionales, Proveer información informalmente a los clientes sobre sus posiciones frente al mercado y demás clientes, Calcular la adecuación de documentación de ganancias y monitoreo de los borradores antes de la generación de ganancias.

En otras áreas donde los conflictos significativos de intereses emergen y no son mitigados por otros factores. Los defectos en control de actividades, sin embargo, reflejan el fracaso en una variedad de esfuerzos para determinar que esos negocios son conducidos de la forma esperada, hacia un alto grado de revisiones para mantener chequeos específicos y balances en un proceso de negocios. Por ejemplo, en muchos casos en que la gerencia no ha respondido apropiadamente a la información que ha recibido. Esta información es tomada de los reportes periódicos en resultados de operaciones para todas las divisiones de la organización.

☞ El Sistema Matricial de Control Interno (SMCI). Como síntesis superadora de los sistemas actualmente imperantes o tradicionales, y haciendo hincapié en las modernas y actuales técnicas de gestión, surge el Sistema Matricial de Control Interno, el cual puede definirse como “la actividad grupal de miembros de la organización que por medio de cuestionarios y ponderaciones volcados en un sistema matricial logra tanto el control preventivo como reactivo, suministrando la información respectiva a bajo costo y en tiempo real, mediante la delegación de controles (autocontrol)”.

El Sistema Matricial de Control Interno permite un examen riguroso acerca del cumplimiento tanto de normas externas, como de normativas y políticas internas. Además verifica la correcta utilización de los demás instrumentos de control, constituyéndose en una herramienta integradora de la gestión empresarial.

Este sistema surge de las necesidades de:

- *Ahorrar costos en materia de auditorías, controles e inspecciones*, las cuales son consideradas como actividades sin valor agregado para el cliente final, y sólo con valor agregado para la empresa, razón por la cual debe ser efectuada con la máxima eficiencia.

- *Que los auditores se concentren en dos tareas fundamentales:* la prevención y las inspecciones especiales y de verificación.
- *Reducir las labores burocráticas,* al elaborarse en forma automática los informes por excepción.
- *Contar con la información pertinente a cada nivel organizacional,* evitando los informes prolongados y carentes de enfoque.
- *Evitar el olvido y la comisión de errores,* provocadas por la ejecución de actividades de control carentes de sistematicidad.
- *Evitar la fuga de recursos,* producto de errores, incumplimientos, ausencia de control interno, entre otros.
- *Concentrarse en las labores de planificación y prevención,* evitando de tal forma dejar flancos débiles.
- *Desarrollar un control continuo,* de manera tal que los diversos responsables de la organización cuenten con información actualizada a la manera de un Tablero de Control, sobre el cumplimiento de normas externas e internas de la empresa.
- *Permitir la aplicación del autocontrol,* de forma de que los supervisores y hasta los propios empleados puedan controlar sus propias tareas y el cumplimiento que se hace de las disposiciones vigentes.
- *Permitir una utilización óptima del personal,* al reducir la cantidad de personal destinado a tareas de inspecciones y verificaciones.
- *Gestionar una forma de control,* que más importante aún que la planificación en sí misma, desarrolla una labor en equipo, donde se adopta una clara actitud y enfoque preventivo.
- *Desarrollando además una labor de análisis preventivo,* al meditar sobre los diversos tipos de riesgos y ponderar los mismos en función a su significatividad.
- *Mejorar los sistemas de relevamiento y evaluación de Control Interno,* haciéndolos más rigurosos, objetivos y sistemáticos.

↪ Matriz de Control Interno. La Matriz de Control Interno está prevista para su aplicación tanto manual, como por medio de la utilización de software. La Matriz de Control Interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente

la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro. Las numerosísimas normas y reglamentaciones, sean éstas de carácter impositivas, laborales, ecológicas, de consumidores, contables, bancarias, societarias, bursátiles entre otras, provenientes de los diferentes organismos, obligan a las directivas de las organizaciones a mantenerse muy alerta ante los riesgos que la falta de cumplimiento de las mismas significan para sus patrimonios. A ellos deben sumarse la necesidad de constatar el cumplimiento tanto de las normativas internas, como de diversas normas en materia de seguridad y control interno, como así también verificar la sujeción de las diversas áreas o sectores a las políticas de la empresa.

Como puede apreciarse de lo antes expuesto y a pesar de no haberse hecho mención detallada de todas las normativas, los riesgos a los cuales están expuestas las empresas son muchos y los mismos deben imperiosamente ponerse bajo control.

Una empresa está expuesta por un lado a errores internos de buena fe, pero también a acciones que de manera accidental o no, exponen a la misma a pérdidas. Si se toma como ejemplo una entidad bancaria, ésta se encuentra expuesta al accionar equívoco de su personal, como así también del de sus clientes y proveedores, la posibilidad de cometer incumplimientos de normativas legales, el accionar de estafadores o ladrones, la falta de provisiones en materia de seguridad interna (como pueden ser incendios, o las pérdidas de archivos en el sistema informático). Cualquiera de estos sucesos originan para la entidad pérdidas económicas. Pérdidas que en muchos casos pueden poner en riesgo la continuidad misma de la empresa.

Muy pocas empresas tienen políticas, planes y metodologías sistemáticamente conformadas para evitar los riesgos antes comentados. Generalmente accionan por experiencia, intuición o planifican de manera parcializada.

Hoy en día ninguna empresa seria, que aspire o no a la excelencia, puede continuar operando de tal forma. Una de las gravísimas falencias de las auditorías externas está justamente en no controlar y evaluar apropiadamente los controles internos en su totalidad, como así tampoco evaluar desde un punto de vista sistémico a las empresas auditadas.

↳ Identificación de la Matriz de Control. Es una forma de pensar, de planificar, de delegar, de adoptar decisiones y resolver problemas, y de ver la organización en su totalidad.

Es una forma de pensar, porque analizando la interrelación de los diversos productos, servicios y áreas de la empresa con las disposiciones normativas externas e internas, como así también con los principios de control interno y

seguridad, lleva tanto a los funcionarios, como a los auditores internos (o externos) y a las gerencias de las diversas áreas a preguntarse de que manera afectan, si es que lo hacen, las diversas normativas a sus procesos y actividades, o bien indagar acerca de la existencia o no de normas que se relacionen con las mismas.

Es una manera de planificar por cuanto los funcionarios de la organización establecen cantidad de controles a ejecutar por período de tiempo, con que elementos o recursos se van a contar, que cuestionarios se han de utilizar y quienes los elaborarán. Por medio de la delegación se asigna por un lado quienes son los responsables de realizar los controles.

Como el sistema matricial hace uso de puntajes de eficacia, los aspectos o áreas de mayor riesgos, los cuales surgen de los puntajes más bajos, son aquellos en los cuales se han de priorizar los ajustes y correcciones, además a través del análisis de las razones de los bajos puntajes se logra saber los motivos que los originan y de tal forma adoptar las mejores acciones tendientes a su resolución.

## 1.2.2 Marco Contextual

↪ Identificación del Municipio: San Juan de Pasto. El Municipio de Pasto, capital del Departamento de Nariño, se encuentra ubicado al sur de Colombia, tiene una extensión de 1.128,4 KMs<sup>2</sup>, el área urbana es de 26.4 KMs<sup>2</sup>, una población estimada de 406.976 habitantes, de los cuales el 89.72% habita en las doce comunas que constituyen la ciudad de San Juan de Pasto y el 10.28% en los trece corregimientos que conforman el sector rural del Municipio.

↪ Entorno Demográfico. Las estadísticas demográficas presentadas a continuación, se refieren en principio al crecimiento natural de la población en el Municipio de Pasto registrado y conocido a través de las estadísticas vitales, proyecciones de población que, como su nombre lo indica, son una previsión sobre el futuro crecimiento dependiendo del comportamiento registrado en el pasado. Esta estadística y la de los grupos poblacionales por sexo y edad, y las tasas de mortalidad y natalidad del año 2002 presentan una clara tendencia de crecimiento de la población. El mayor porcentaje es de edades entre 15 y 59 años, población económicamente activa. Una población más joven que la nacional y, en consecuencia en los próximos años generará una mayor presión en la oferta laboral.

**Cuadro 2. Población Municipio de Pasto Proyección 1998 – 2005**

SECTOR	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Urbano	324.234	332.396	340.474	348.650	356.867	365.121	373.405	381.712
Rural	45.595	40.185	40.626	41.055	41.466	41.855	42.224	42.571
<b>TOTAL</b>	<b>369.829</b>	<b>372.581</b>	<b>381.100</b>	<b>389.705</b>	<b>398.333</b>	<b>406.976</b>	<b>415.629</b>	<b>424.283</b>

Fuente: DANE.

**Cuadro 3. Grupos Poblacionales por Sexo Municipio de Pasto 2002**

GRUPOS POBLACIONALES	NUMERO	PORCENTAJE
Hombres	184.935	46.7%
Mujeres	211.072	53.3%

Fuente: DANE.

**Cuadro 4. Grupos Poblacionales por Edades Municipio de Pasto 2002**

GRUPOS POBLACIONALES	NUMERO	PORCENTAJE
Menores de 1 año	7888	2%
Menores de 5 años	41581	10.5%
Menores de 15 años	131870	33.3%
De 5 a 19 años	131.870	33.3%
De 15 a 59 años	236.020	59.6%
De 60 y más	28.512	7.2%

Fuente: DANE.

**Cuadro 5. Tasa de Mortalidad Municipio de Pasto 1998-2002**

Tasa por 1000 habitantes	1998	1999	2000	2001	2002
Mortalidad general	4.03	4.32	4.5	3.31	4.31
Mortalidad hombres	4.41	5.1	5.4	4.0	5.0
Mortalidad mujeres	3.31	3.62	3.7	2.8	3.7

Fuente: DMSSS

**Cuadro 6. Tasa de Natalidad y Fecundidad Municipio de Pasto 2002 – 2003**

TASA	2002	2003
Bruta de natalidad x 1000 habitantes	15.6	15.8
General de fecundidad x 1000 habitantes	47.3	46.3

Fuente: DMSSS.

↳ Entorno Económico. La evolución del conflicto armado, la no aprobación del referendo y el impacto de las reformas estructurales sobre la economía, así como la política económica de los próximos gobiernos y el desempeño de las principales economías del mundo (Estados Unidos, Europa y Japón) y en particular de las de América Latina, son variables que afectarán sensiblemente el comportamiento en el largo plazo de las principales variables macroeconómicas del país en general.

El Municipio de Pasto, presentó una inflación para el año 2003 de 4.85% frente a la inflación presentada a nivel nacional 6.49. Aunque es la más baja respecto a los años anteriores y la única más baja del promedio nacional desde el año 1995, a excepción de la del año 1997, la inflación presenta comportamientos



influenciados por diversos factores, tales como la devaluación, la tendencia de los servicios públicos y la gasolina, y otros componentes más estacionales como la oferta de alimentos. Si los servicios públicos, los arrendamientos y el precio de la gasolina muestran tendencia a la alza, se seguirá presentando una inercia inflacionaria y en dado caso que no se logren obtener los mayores ingresos planteados por el Gobierno en su presupuesto del 2004, seguramente se recurrirá a un nuevo aumento en los impuestos que indudablemente repercutirá en la inflación.

**Cuadro 7. Comportamiento Inflación  
Municipio de Pasto 1995-2003**

<b>AÑO</b>	<b>NACION</b>	<b>PASTO</b>
1995	19.46	19.74
1996	21.63	29.52
1997	17.68	17.60
1998	16.70	17.97
1999	9.23	10.89
2000	8.75	10.54
2001	7.65	8.15
2002	6.99	7.36
2003	6.49	4.85

Fuente: DANE

El dólar ha presentado una devaluación del 5% este año, hecho que el gobierno tendrá que mantener controlada dicha devaluación desembolsando grandes cantidades de dinero. Sin embargo, la evolución de las exportaciones con Venezuela, Ecuador, la consolidación de la recuperación de EE.UU. y la evolución del tratado del libre comercio con EE.UU. serán elementos que podrían afectar el curso del dólar el próximo año.

En Colombia, en el año 2003 el PIB se ubicó en 2.93%, casi un punto porcentual por encima de la meta fijada por el Gobierno, para el año 2004 el crecimiento esperado es del 3%. Se prevé que la construcción siga mejorando su desempeño, y continúe jalonando el crecimiento del PIB gracias a la política del gobierno (subsidios, seguros contra la inflación, titularización de cartera hipotecaria). Además, este sector es un importante impulsador del empleo y podría reactivar las industrias relacionadas (como básicas de hierro y acero). Así mismo, las tasas de interés continúan en niveles históricamente bajos, los cuales deberían impulsar el crédito y reactivar al sector financiero como motor de crecimiento económico.

En el Municipio de Pasto, el sector terciario de la economía es el que tiene mayor porcentaje de participación en el PIB (58%), seguido del primario (35%) y el secundario (7%). Según la rama de actividad, el financiero tiene un 13.6% de participación, porcentaje relativamente alto teniendo en cuenta que la economía

del Municipio se basa en las actividades agropecuarias y de comercio, y que los servicios del estado tienen marcada influencia en su economía.

**Cuadro 8. Producto Interno Bruto por Sectores Económicos Municipio de Pasto – 2003**

SECTOR	PARTICIPACIÓN %
Primario	35
Secundario	7
Terciario	58

Fuente: Plan Visión Nariño 2030

**Cuadro 9. Composición PIB por rama de Actividad Económica Municipio de Pasto – 2003**

ACTIVIDAD	PARTICIPACIÓN %
Servicios del estado	28.0
Comercio, restaurantes y hoteles	21.9
Financiero	13.6
Industria manufacturera	4.5
Agropecuario	28.8
Construcción	3.2
<b>TOTAL</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Plan Visión Nariño 2030

Actualmente se presentan mejores expectativas de crecimiento y situación económica, aumenta la demanda de crédito por parte de las empresas y los hogares, quienes, además, vienen de haber reducido su endeudamiento en los últimos años. Por su parte, la oferta de crédito del sistema financiero se eleva debido a la menor percepción de riesgo (mayor confianza) en la economía y a la mejora en los indicadores de solvencia, calidad de los activos y rentabilidad de los intermediarios financieros. En el exterior, las nuevas colocaciones de deuda pública, las operaciones para mejorar su perfil, la disminución del riesgo-país, y el mejoramiento en la percepción por parte de las calificadoras de riesgo, manifiestan una mayor confianza en la economía colombiana. En el contexto interno, los resultados de las encuestas a los industriales, comerciantes y hogares, reflejan mejores expectativas de los agentes sobre el desempeño de la economía en el presente año. El elemento que más ha contribuido al mejor desempeño económico ha sido la recuperación del sistema financiero.

El índice de recuperación de cartera de los Bancos sigue mejorando. La perspectiva de que mayores proporciones de los ingresos de los hogares serán dedicados al ahorro en la medida en que la economía siga por la senda de la reactivación, hará que los bancos salgan a competir por dichos recursos ofreciendo mayores tasas de captación.

↵ Entorno Socio-Político. Hoy en día en el país en general existe un desplazamiento por la violencia del 15,81% de la población rural, continúa habiendo salida de colombianos al exterior, aunque disminuyendo, y la vida urbana aumenta en Colombia.

El desempleo sigue siendo alto. Para el año 2003 el desempleo en Colombia fue de 16.1, mientras que en Pasto fue de 18.6. Aunque las micro, pequeñas y medianas empresas en el Municipio de Pasto generan un considerable porcentaje de empleo, el porcentaje de desempleo sigue siendo preocupante ya que es un factor que incide en el desmejoramiento de las condiciones de vida de la población. El Plan de Desarrollo 2004 – 2007 de la Alcaldía Municipal de Pasto busca construir o consolidar espacios que hagan realidad la conformación de alianzas estratégicas entre los sectores público, privado, académico y comunitario para viabilizar los propósitos de desarrollo humano sostenible que implica necesariamente, esfuerzos de largo plazo que superen el período de una determinada administración local, definido como *Liderazgo para la Productividad y Competitividad*, que busca favorecer la inversión endógena y externa para la generación de empresa y empleo.

**Cuadro 10. Comportamiento Desempleo  
Municipio de Pasto 1995-2003**

AÑO	NACION	PASTO
1995	8.8	11.9
1996	11.2	13.9
1997	12.4	14.2
1998	15.7	16.3
1999	18.1	18.4
2000	19.7	21.3
2001	16.7	18.9
2002	15.7	16.00
2003	16.1	18.6

Fuente: DANE

A nivel general, el gobierno colombiano espera aumentar la cobertura en salud. Los colombianos cada vez tienden a disminuir el número de hijos y las edades de pensión van en aumento. Así mismo las ciudades principales entraran en los próximos años en sistemas de transporte masivo, proyectos medio ambientales (ecología, reciclaje) y en sistemas de concesiones para estos grandes proyectos. El país tiende cada día a un mayor nivel educativo de los habitantes, un aumento en la esperanza de vida, la cobertura en salud, pero también de la edad de pensión.

↵ Entorno Tecnológico. En los últimos años se ha presentado una mayor cobertura de Internet en el país, con mayores usos de consultas y transacciones,

lo que indica un mayor nivel de negocios virtuales y un necesario desarrollo en esta vía para todas las compañías.

Las nuevas tecnologías de celular, soluciones de conectividad inalámbrica, Internet y telefónica, han permitido un intercambio de datos más versátil, a menor costo y de mayor capacidad, lo que genera un mayor volumen de negocios a través de estas vías. Esto ha generado una pérdida de la importancia de la presencia física de las organizaciones, lo que requiere de una mayor potencialidad de las bases de datos y de los sistemas de interpretación de estas bases.

↳ Identificación de la Organización: Fundación Social. Entidad de intervención social cuyo propósito y razón de ser es contribuir a modificar las relaciones políticas, económicas, sociales y culturales de Colombia, desde la perspectiva de los pobres, buscando la cooperación de toda la sociedad en este propósito. Su inspiración cristiana y una reflexión ética asumida desde la dignidad misma de la persona humana, le permiten a la fundación social describir los rasgos fundamentales de la sociedad que anhela ayudar a construir, una sociedad humana, igualitaria y justa, solidaria, autónoma y participativa, democrática, pacífica, gestora del bien común y próspera. Todo esto sustenta el sentido de la Misión de la Entidad y de su propósito en Colombia.

La Fundación Social fue constituida en Enero de 1911, por el Padre José María Campoamor, Sacerdote Jesuita español, con el nombre de “Círculo de Obreros”. A esta Entidad pertenecían el “Círculo de Obreros”, constituida por socios activos (obreros y obreras) y socios protectores (señoras y señores ricos e influyentes de la sociedad), y la “Caja de Ahorros del Círculo de Obreros”, entidad que promovía el ahorro privado al servicio del bien común.

Desde 1911 hasta inicios de 1970, el “Círculo de Obreros” y la “Caja de Ahorros” amplían y expanden su obra con el mismo modelo organizativo, se crean escuelas para los hijos de los obreros y se hacen conjuntos de vivienda social. A comienzo de los años setenta, la institución inicia una transformación: se fundan empresas de construcción, seguros, leasing, ahorro para vivienda y se adquiere una empresa de Televisión. Se conforma lo que se llamó el “Grupo Social”. Es un periodo de expansión empresarial. En 1984 la Entidad cambia su nombre por “Fundación Social”.

Para responder a su naturaleza y su misión, la Fundación Social ha diseñado un Modelo de Intervención Social que conjuga tres instrumentos:

- Los Proyectos de desarrollo Integral Local (DIL). Como instrumento de trabajo directo con sectores populares.
- Macroinflujo. Como instrumento de promoción y convocación a la sociedad colombiana y sus líderes, al debate y análisis público de ideas, decisiones,

acciones y propuestas que contribuyan a la transformación de la sociedad, a la superación de la pobreza y la exclusión y a la construcción de la paz y la democracia.

- El Conjunto Empresarial. Como instrumento para la satisfacción de necesidades sociales, la construcción de comunidades de personas basadas en principios y valores, la generación de excedentes para la financiación de toda la obra y apoyo al macroinflujo en los campos de su competencia. Este Conjunto Empresarial lo conforman:
  - *Banco Caja Social*: Empresa del sector financiero con 90 años de experiencia cuyo mercado objetivo se concentra en personas de los estratos medio y bajo, así como pequeñas y medianas empresas.
  - *Servir Centro Vacacional*: Tiene como propósito la prestación de servicios turísticos y hoteleros en la modalidad de vacaciones (familias), paseos de un día y eventos empresariales.
  - *Colmena Constructora*: Esta empresa se dedica a la construcción y promoción de proyectos de vivienda, contribuyendo a la solución de déficit habitacional de los sectores medios y bajos, participando activamente en la construcción de vivienda de interés social (VIS) y en el desarrollo integral de las comunidades, conformadas en torno a dichos proyectos.
  - *Colmena Riesgos Profesionales*: Como administradora de riesgos profesionales (ARP), participa en el sistema de seguridad social contribuyendo a la protección de los trabajadores colombianos, mediante el desarrollo de servicios de prevención, atención, rehabilitación e indemnización, que garanticen el mejoramiento de la salud y el incremento de la productividad especialmente en los ramos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales (ATEP).
  - *Colmena Fiduciaria*: Entidad de servicios financieros que administra patrimonios autónomos por encargo, atendiendo así las necesidades de ahorro y participación, en esquemas de inversión de los diferentes entes económicos en los ramos Inmobiliarios, Mobiliario y Financiero.
  - *Colmena Capitalizadora*: Esta entidad ofrece sistemas de ahorro, programado, que mediante el pago de cuotas periódicas le dan al usuario la oportunidad de participar en sorteos. Ha incursionado con éxito en mercados populares y en productos complementarios de ahorro para los clientes del grupo.
  - *Colmena Entidad Bancaria*: Es un establecimiento de crédito bancario; constituido bajo la forma de sociedad comercial anónima incursionando en la banca personal y empresarial, con servicios integrales.

☞ COLMENA Entidad Bancaria. COLMENA es una Entidad que presta servicios financieros integrales de mutuo beneficio, con el fin de apoyar el progreso personal, familiar y empresarial en el ámbito nacional, promoviendo el desarrollo del país y la generación de excedentes para proporcionar a los más pobres medios para lograr una vida digna.

- Razón Social. COLMENA Entidad Bancaria
- Historia. Sus empresas fundadoras fueron EL CÍRCULO DE OBREROS y la CAJA SOCIAL DE AHORROS. Obtuvo su personería jurídica el 7 de Junio de 1973 de parte del entonces Superintendente Bancario, primer delegado, Doctor Mario Alberto Rubio, quien fue también su primer presidente. El 7 de Enero de 1974 fue legalmente constituida y se denominó “Corporación Social de Ahorro y Vivienda Colmena”. Abrió sus puertas al público con oficinas en Bogotá, el 7 de Febrero de 1974, su primera oficina fue la sucursal Carrera Décima. Desde Abril de 1984 hasta Enero de 1988 estuvo al frente de la Institución el economista Huilense Ismael Enrique Cabrera Dussan, quien venía de gerenciar por diez años la Caja Social de Ahorros. Posteriormente, la economista payanesa Eulalia Arboleda de Montes ejerció este cargo hasta Agosto de 1993, para ser sucedida por el Doctor Alberto Gutierrez Bernal quien ejerció esta función hasta el 12 de Julio del año 2001. El 7 de Noviembre de 2000 se convierte en Banco cambiando su razón social por la de COLMENA Entidad Bancaria. En la actualidad ejerce la presidencia el Doctor Eduardo Angel Reyes, Ingeniero Químico de la Universidad Nacional, Master en Administración de Empresas con referencia en Países en Desarrollo; miembro de las juntas directivas de: COLMENA Capitalizadora, COLMENA Riesgos profesionales, Deceval y Titularizadora de Colombia S.A.
- Misión. “Consolidarnos como una Entidad Bancaria que satisface de manera integral las necesidades financieras de las familias y de las pequeñas y medianas empresas, para desarrollar relaciones de largo plazo y mutuo beneficio, garantizando un crecimiento y una rentabilidad sostenibles en el corto, mediano y largo plazo”.<sup>5</sup>
- Visión. “Ser la entidad líder en la gestión del negocio bancario que brinde el mejor apoyo financiero para el progreso de la familia y la pequeña y mediana empresa colombiana”<sup>6</sup>.
- Objetivos estratégicos. A corto plazo:
  - Reducir tanto como sea posible y en el menor espacio de tiempo, el activo improductivo.

---

<sup>5</sup> Cartilla de estudio autoformativa. Vicepresidencia de Desarrollo Humano. Gerencia de Capacitación y Entrenamiento. COLMENA Entidad Bancaria. Bogotá D.C., Febrero de 2002

<sup>6</sup> Ibid

- Continuar con el proceso de consolidación y fortalecimiento de la imagen de solidez y confianza en el mercado.
- Direccional a la Organización hacia la construcción de una cultura bancaria universal.
- Impulsar la captación de ahorro masivo, para continuar mejorando la mezcla de recursos.
- Reactivar la colocación de crédito, alcanzando un alto crecimiento con buena calidad y manteniendo una presencia activa en el sector de la construcción.
- Impulsar la utilización masiva de los nuevos canales de distribución.
- Continuar en el proceso de optimización de la estructura requerida para operar el negocio en la dimensión y condiciones actuales.

A mediano y largo plazo:

- Expandir y diversificar el portafolio de productos y servicios del activo, posicionando la Entidad como un banco universal, en donde el crédito no hipotecario represente el 50% en diez años.
  - Fortalecer la relación con los clientes mediante la profundización en productos y un destacado nivel de servicio al cliente.
  - Mantener el liderazgo como originador del negocio hipotecario, con énfasis en la atención de los sectores populares.
  - Ganar participación de mercado de 100 puntos básicos en captación vista y de 250 puntos básicos en colocación no hipotecaria, con base en generación de ventajas competitivas basadas en la fortaleza de la marca COLMENA.
  - Estabilizar y consolidar una buena calidad de la cartera.
  - Obtener mejoras sustanciales en términos de eficiencia, de manera que la Institución se ubique en una posición sobresaliente en el sector.
  - Consolidar una Cultura Organizacional que soporte una exitosa gestión del negocio bancario.
- Mercado Objetivo. Para atender las necesidades de los clientes, COLMENA ha definido dos segmentos de mercado objetivo con características comunes.

*En Banca Personal:* personas naturales de ingresos medios (estratos 3, 4 y 5) y sus familias. Incluye empleados, pensionados, rentistas de capital, amas de casa, estudiantes, profesionales y técnicos con hasta dos empleados especialmente en el área de servicios, así como familiares y dependientes de los anteriores.

*En Banca Empresarial:* micros, pymes y gran empresa en los sectores de comercio, servicio e industria; y el Sector Oficial.

- Portafolio de Productos y Servicios. COLMENA es una Entidad que ofrece múltiples y excelentes servicios, cercanía y eficiencia para el desarrollo de las familias y las empresas colombianas, con más de 170 oficinas en todo el país y asesoría personalizada, más de 300 Cajeros Automáticos propios, más de 500 asesores comerciales a nivel nacional, Centro de Atención telefónica y la página de Internet [www.colmena.com.co](http://www.colmena.com.co) para que el cliente solucione sus inquietudes de manera inmediata. Además cuenta con un selecto Grupo de Ejecutivos Empresariales que atienden de manera personalizada de acuerdo con las características propias de cada empresa (Ventas Anuales y Empleados).

**Cuadro 11. Portafolio de Productos y Servicios COLMENA**

<b>BANCA PERSONAL</b>	
<b>PRODUCTOS DE AHORRO</b>	
<i>TodoCuenta Colmena</i>	Cuenta de Ahorros que paga un interés diario sobre saldo efectivo más un interés mensual adicional sobre saldo mínimo como reconocimiento a la permanencia del ahorro, y en los retiros el cliente no tiene que pagar el 4 por mil, previa inscripción de la cuenta según las condiciones de la Ley 633/00.
<i>Paga Diario Colmena</i>	Cuenta de ahorros con mayor disponibilidad y flexibilidad para realizar transacciones y a la vez obtener rentabilidad sobre los depósitos sin perder la disponibilidad inmediata. Con la apertura de la cuenta se entrega la Tarjeta Débito Colmena. Colmena ofrece a los clientes los seguros contra Hurto Calificado y Seguro de Accidentes Personales.
<i>Techo Colmena</i>	Cuenta de ahorro programado para que el cliente pueda conseguir préstamos para vivienda a través de un ahorro mensual. (De uno a tres años). Existen dos categorías: Techo Colmena VIS, Techo Especial.
<i>Techo colmena VIS</i>	Cuenta de ahorro programado diseñada especialmente para clientes con ingresos entre 2 y 4 Salarios mínimos Legales. Con esta cuenta se puede acceder a los subsidios que otorgan las Caja de Compensación Familiar o Fonvivienda.
<i>Techo colmena Especial</i>	Dirigida a personas con ingresos superiores a los 4 S.M.L. que desean tener un ahorro exclusivo para alcanzar sus objetivos de corto y mediano plazo, como vehículo, matrimonio, educación propia y de sus hijos, viajes, entre otros.
<i>Cuenta de Ahorros AFC Colmena</i>	Permite acceder a beneficios tributarios representados en la disminución de Retención en la Fuente, siempre y cuando los recursos depositados se utilicen para: pago de la cuota inicial en la compra de vivienda nueva o usada independientemente del tiempo de ahorro y pago de cuotas de crédito hipotecario; pago de cuotas de Crédito Hipotecario de Vivienda Colmena, y ahorro, independientemente de su destinación; siempre y cuando cada depósito permanezca mínimo 5 años.



<b>BANCA PERSONAL</b>	
<b>PRODUCTOS DE AHORRO</b>	
<i>Certificado de Depósito a Término CDT Colmena</i>	Depósito de dinero a término fijo que le permite al cliente obtener mayor rentabilidad y es irredimible hasta su vencimiento. El cliente puede escoger el plazo que necesite (mínimo 30 días) ya que es pactado en días. Desde su apertura se puede conocer la rentabilidad ya que se pacta con tasa fija. El certificado es endosable, permite ceder los derechos y las obligaciones que se tienen sobre él y es negociable en bolsa de valores.
<i>Tarjeta Débito COLMENA Maestro</i>	Con la Tarjeta Débito Colmena Maestro el cliente podrá disponer de su dinero de su Cuenta Corriente y de su Cuenta de Ahorros Colmena (Todocuenta o Pagadiario), efectuar traslados entre ellas, realizar compras o retiros a nivel nacional e internacional. Con ella tiene acceso a todos los medios electrónicos que tiene la entidad: Cajeros Automáticos, Audiocolmena, Internet y pago en establecimientos comerciales.
<i>Multitarjeta Débito</i>	Tarjeta Débito Amparada que goza de las mismas ventajas que una Tarjeta Débito Colmena. Es un producto mediante el cual se recibe un cupo de retiros con cargo a la cuenta del cliente y se puede retirar en cualquier Cajero Automático Colmena o en otra red hasta el valor autorizado en la periodicidad que se desee desde una semana en adelante.
<b>CUENTA CORRIENTE</b>	
<i>Cuenta corriente personal</i>	Servicio que presta COLMENA para que el cliente pueda administrar su dinero al efectuar pagos a otras personas de forma cómoda y segura, a través del giro de cheques o transacciones con Tarjeta Débito Colmena Maestro contra su saldo o contra un valor de sobregiro en caso de aprobación.
<b>PRODUCTOS DE CREDITO</b>	
<i>Crédito compra hogar COLMENA</i>	Es un crédito que se otorga a personas naturales, solicitantes únicos o grupos familiares compuestos hasta por 3 personas, para la compra de vivienda nueva o usada. El grupo familiar puede estar conformado por cónyuges o compañeros permanentes, padres e hijos, abuelos, nietos, hermanos, hijos del cónyuge o compañero permanente, los hijos adoptivos y los padres adoptantes. Como característica adicional deben compartir sus ingresos y sus gastos, y adicionalmente vivir bajo un mismo techo. COLMENA financia hasta el 70% para vivienda nueva o usada con plazos de 5 hasta 20 años.
<i>Plan 80/20</i>	Con el fin de promover el desarrollo de la vivienda de interés social y apoyar las políticas gubernamentales en esta materia, el Banco Colmena, desarrolló el plan COLMENA 80/20 VIVIENDA PARA COLOMBIA que permitirá aumentar la financiación de viviendas nuevas VIS. Dirigido a viviendas cuyo precio oscile entre 70 y 100 SMLV. Para el año 2004 el precio debe estar en el rango entre \$25.060.000 y \$35.800.000. Se financia el 80% del valor de la vivienda. Plazo: 20 años o Tasa: UVR+11% (UVR garantizada al 6% para el 2004). La oferta del producto se realiza a través del Canal Constructores y va dirigida a proyectos específicos que cumplan con las condiciones definidas en el Programa de Financiación de Vivienda de Interés Social sin subsidio. Colmena ha desarrollado este programa gracias a los instrumentos diseñados por el Gobierno Nacional para promover la construcción Colmena 80/20. Está apoyado tanto por el Fondo Nacional de Garantías como por el Seguro sobre la UVR que el gobierno viene otorgando a los usuarios de crédito hipotecario.

**BANCA PERSONAL****PRODUCTOS DE CRÉDITO**

<i>Crédito Compra Hogar Colmena Tasa Fija</i>	Es el crédito para la adquisición de vivienda nueva o usada con el cual el cliente puede conocer el valor de todas las cuotas de capital e intereses, desde el comienzo hasta el final de su obligación, gracias al beneficio que otorga el Gobierno a través del seguro sobre la UVR o seguro de cobertura contra la inflación.
<i>Seguro sobre la UVR</i>	Beneficio que otorga el gobierno a través de FOGAFIN, a los usuarios de créditos hipotecarios individuales de largo plazo, para compensar el riesgo de variación de la UVR por efectos de la fluctuación de la inflación, previo cumplimiento de los requisitos de ley. Para los créditos que accedan a la cobertura durante el 2004, la tasa que garantiza el Gobierno para la UVR es del 6% E.A.
<i>Cupo Hogar Colmena</i>	Es un certificado de crédito hipotecario otorgado para la compra de vivienda, previamente a la escogencia, por parte del cliente, del inmueble a adquirir, el cual podrá ser nuevo o usado. Con este certificado el cliente puede conocer la cantidad de dinero con que dispone para realizar su compra, siempre y cuando cumpla, al momento de hacer la solicitud, con los requisitos establecidos por la entidad para el otorgamiento de créditos hipotecarios ya sea para la adquisición de vivienda de interés social u otra diferente a VIS.
<i>Crédito Libre Inversión</i>	Crédito de libre destinación con cuota fija, a 12, 24 ó 36 meses con un monto mínimo de un millón hasta un máximo de treinta millones de pesos.
<i>Crédito Mejora Hogar</i>	Crédito para remodelar el hogar, ampliaciones o mantenimiento de la vivienda. Plazos desde 12 hasta 54 meses, montos desde 6 millones hasta 50 millones, cuota fija. Se financia hasta el 100% del valor de la inversión.
<i>Audiocrédito</i>	Crédito con condiciones preferenciales de agilidad, fácil acceso y pocos trámites dirigido a los clientes de Nómina vinculados a empresas con convenio de Libranza.
<i>Tarjeta de Crédito Colmena MasterCard</i>	Le permite al cliente gozar de un cupo asignado de acuerdo a su capacidad de pago, para realizar compras de bienes y/o servicios y avances en efectivo a Nivel Nacional e Internacional.
<i>Tarjeta Clásica</i>	Es la tarjeta de crédito de mayor uso en el mundo, reconocida por millones de comercios e instituciones financieras, y goza de un nivel de aceptación casi equivalente al efectivo. Para compras Nacionales se da plazo de 1 a 24 meses. Las compras Internacionales quedan diferidas automáticamente a 12 meses. Avances del 30% del cupo total del cliente que no exceda el disponible, diferido a seis (6) meses a través de Internet, Audio, Cajeros y la red de Oficinas. Incluye los servicios de Master seguro de Viajes, Master Card Global Services y Master Delivery.
<i>Master seguro de viajes</i>	Seguro de viaje que cubre al cliente y a su familia en caso de accidentes personales por compra de tiquetes de transporte colectivo, aéreo, terrestre o marítimo con tarjeta de crédito.

**BANCA PERSONAL**

PRODUCTOS DE CRÉDITO	
<i>Master Card Global Services</i>	Servicio que le provee ayuda de emergencia al cliente cuando se encuentre fuera del país de residencia, 24 horas al día, 7 días a la semana.
<i>Master Delivery</i>	El cliente puede ordenar productos por catálogo o por Internet en Estados Unidos y tenerlos en su domicilio, realizando el cargo de envío, impuestos y cargos de aduanas a su Tarjeta de Crédito Colmena MasterCard. Para este servicio, MasterCard tiene una alianza con TransExpress, empresa que tiene más de 20 años en la industria manejando más de 150.000 usuarios siendo el proveedor logístico de empresas reconocidas como Disney, Canal de Panamá, Sol Melia y Amazon.com.
<i>Tarjeta Gold</i>	Con las mismas características de la tarjeta clásica pero con otras ventajas como que en caso de fallecimiento, el saldo de la deuda quedará respaldado por el "Seguro de Vida deudores" hasta por veinte millones y en caso de robo o fraude, el cliente está amparado por el "Seguro de fraude" hasta por doce millones de pesos.
OTROS PRODUCTOS	
<i>Protección Creciente Colmena</i>	Es un seguro de vida que además de tener las características propias, ampara al cliente en caso de sufrir una enfermedad grave o incapacidad total y permanente.
<i>Póliza Hogar Colmena</i>	Es una póliza de seguros integral que ampara al cliente y a su familia contra los riesgos patrimoniales (incendio, sustracción o terremoto) y personales (vida educativo, asistencia a personas en viaje y exequial).
<i>Universitas Colmena</i>	Plan de inversión periódica, emitido y administrado por Colmena Fiduciaria, el cual le permite al cliente invertir con anterioridad en la educación Superior de sus hijos. Plan destinado específicamente para Educación Superior. Cuenta con tres modalidades de inversión: Cuota Estable: Con una suma fija durante el número de años convenido (entre 2 y 10 años). Cuota Anual Creciente: Con una suma de dinero que se reajusta con base en el índice de precios al consumidor. Pago Único: Con una única inversión por el valor total del plan.
<i>Pensiones Obligatorias</i>	Es una cuenta de ahorro pensional individual en la cual se depositan todos los aportes y sus respectivos rendimientos, con el fin de que el cliente tenga derecho a una renta mensual de por vida. La totalidad de los aportes obligatorios son consignados en la cuenta individual, los cuales son respaldados y garantizados por el Estado en un 100%, a través del Fondo de Garantías de Instituciones Financieras, FOGAFIN. El ahorro está conformado por el aporte y el de la empresa, sumando al valor del Bono pensional si se tiene derecho. Existen tres tipos de pensión: Pensión de Invalidez: El cliente tiene derecho a ella, si pierde el 50% o más de la capacidad laboral por causas de origen profesional no provocadas intencionalmente y ha cotizado 6 meses sin estar trabajando. Pensión de Vejez: El cliente tiene derecho a ella, al tener un saldo ahorrado que supere mínimo el 110% del salario mínimo o cumplir la edad de 60 años para la mujer y 62 para el hombre. Pensión de Sobrevivencia: Si el afiliado muere y cotizó 26 semanas.
BANCA PERSONAL	
OTROS PRODUCTOS	

<i>Credisorteo Creciente Plus Colmena</i>	Es un programa de ahorro mensual en el título de capitalización, en el que el cliente tiene la posibilidad de ganarse hasta la totalidad del saldo del crédito hipotecario. Participa en el sorteo mensual de 400 veces el valor de la cuota mensual y 5 premios adicionales de 20 veces la cuota c/u. Producto emitido y administrado por Colmena Capitalizadora S.A.
<i>Credisorteo Pago Único Plus</i>	Con el ahorro de una cuota única en este título de capitalización, el cliente tiene la posibilidad de ganarse hasta la totalidad del saldo del crédito. Participa en el sorteo mensual de 15 veces la cuota única ahorrada y 5 premios adicionales de 1 vez la cuota única. Se aplica para cualquier modalidad de crédito. Producto emitido y administrado por Colmena Capitalizadora S.A.
<i>Internet Colmena</i>	Colmena pone a disposición del cliente la página en Internet <a href="http://www.colmena.com.co">www.colmena.com.co</a> para que desde cualquier lugar pueda realizar rápidamente consultas, pagos, transferencias, avances y tener acceso a la más completa información sobre sus productos y servicios.
<i>Audio Colmena</i>	Con una llamada telefónica el cliente puede realizar consultas, avances, pagos y transferencias con toda comodidad y seguridad desde su casa u oficina sin necesidad de desplazarse a las oficinas o a los cajeros automáticos.
<i>Cajeros Automáticos Centro de Atención Telefónica</i>	Al contar con la tarjeta débito Colmena, el cliente puede disfrutar de la amplia red de Cajeros Automáticos (más de 320 a nivel nacional) las 24 horas del día. A través del centro de Atención telefónica (Callcenter), el cliente encontrará la información y asesoría que requiere sobre todos los productos y servicios de la Entidad, así como la recepción de reclamos, sugerencias e inquietudes.
<i>Puntos de Pago</i>	Este servicio le brinda al cliente la comodidad de pagar sus compras usando sin ningún costo su Tarjeta Débito Colmena Maestro en establecimientos comerciales y almacenes de cadena a nivel nacional e Internacional.

## **BANCA EMPRESARIAL**

### **PRODUCTOS DE AHORRO**

<i>Todo cuenta Colmena</i>	Es una Cuenta de Ahorros diseñada para empresas cuya motivación principal es el ahorro. Genera intereses diarios capitalizables. Se caracteriza por la disponibilidad y flexibilidad, la empresa puede consignar y retirar en el momento que desee; gran rentabilidad, reconoce intereses diarios sobre rangos de saldos, liquida intereses sobre saldo disponible, genera retención en la fuente sobre los rendimientos.
<i>Paga diario Colmena</i>	Es la Cuenta de ahorros para realizar transacciones como: pagos de nómina, pago de proveedores, recaudo de cartera y convenios que facilitan la operación de la empresa, a la vez que se obtiene rentabilidad sobre los depósitos sin perder la disponibilidad inmediata. También goza de disponibilidad, flexibilidad y rentabilidad.
<i>CDT Colmena</i>	Certificado de Depósito a Término de gran rentabilidad del cual se puede conocer la rentabilidad ya que se pacta con tasa fija. Es un depósito de dinero a término fijo que es irredimible hasta su vencimiento, es endosable, permite ceder los derechos y las obligaciones que se tienen sobre él y es negociable en bolsa de valores..

## **BANCA EMPRESARIAL**

### **CUENTA CORRIENTE**

<i>Cuenta Corriente Empresarial Colmena</i>	Creada para empresas que deseen administrar sus recursos cuando requiere efectuar pagos a terceros, a través del giro de cheques contra su saldo o el valor del sobregiro aprobado en el caso de solicitarlo. Con la cuenta corriente se tiene la posibilidad de obtener liquidez inmediata por cheques que se encuentran en proceso de canje o de remesas.
<b>TARJETA DE CREDITO</b>	
<i>Tarjeta de Crédito Empresarial</i>	Es un medio de pago con un cupo disponible que se le da a las empresas que desarrollan una actividad legal reconocida para que los ejecutivos canalicen sus gastos de representación y atiendan sus necesidades de bienes de consumo y compras en los establecimientos afiliados al sistema Master Card a nivel Nacional (77.000 establecimientos) e internacional (16 Millones de establecimientos).
<b>OTROS PRODUCTOS</b>	
<i>Cesantías</i>	Administra las prestaciones sociales originadas por la relación laboral en la empresa. Los empleados de la empresa cliente participan en CESANTIAS PREMIUM; un sorteo bimensual en el que se premia el ahorro hasta con un millón de pesos. Genera rentabilidad adicional en cuenta individual.
<i>Credisorteo Colmena</i>	Es un programa de ahorro mensual en un título de Capitalización en el cual la empresa tiene la posibilidad de ganarse la totalidad del saldo del crédito.
<i>Pensiones Obligatorias</i>	Es una cuenta de ahorro pensional individual de exclusiva propiedad de cada uno de los empleados de la Empresa cliente, en la cual se depositan los aportes que por ese concepto deben realizar tanto el empleador como el empleado con sus respectivos rendimientos, a fin de facilitar al empleado el derecho a una renta mensual de por vida una vez pensionado.
<i>Canales Electrónicos</i>	Además de Cajeros automáticos y el Centro de atención telefónica, cuenta con Conexión Colmena, sistema que permite disfrutar del conjunto de Servicios Empresariales Colmena, conectándose desde el computador al sistema central de Colmena, con acceso a servicios financieros, consulta de saldos, transacciones, información y correo electrónico, con altos niveles de seguridad.
<b>CONVENIOS EMPRESARIALES</b>	
<i>Convenio de Libranzas</i>	A través de este producto, Colmena le presta dinero a los empleados vinculados a empresas con Convenio de Nómina y Libranza con el Banco, con unas condiciones preferenciales de agilidad, fácil acceso y pocos trámites, contando con el respaldo de la fuente de pagos, que es el salario del empleado. Con este sistema Colmena libera a la empresa de la destilación de fondos para atender necesidades financieras de sus empleados, el producto es de fácil trámite al interior de la empresa, el esquema de las cuotas de los créditos es a través del servicio de pagos.net que la empresa ya utiliza para abonar la nómina y sustituye los procesos de crédito, si la empresa los tiene internamente, lo que significa beneficios financieros y operativos.
<i>Recaudo Empresarial</i>	El Servicio Nacional de Recaudos le permite a la empresa obtener información oportuna y amplia sobre los recaudos recibidos desde todas las oficinas Colmena en el ámbito nacional. Suministra información diaria detallando: código regional, código oficina, referencia, tipo de recaudo, fecha, operación y valor en efectivo o cheque; totalizado por oficina regional y por día. Esta información puede ser suministrada a través de listados, disquetes, vía correo electrónico (Conexión Colmena) e Internet.
<b>BANCA EMPRESARIAL</b>	
<b>CONVENIOS EMPRESARIALES</b>	

<p><i>Pago proveedores</i></p>	<p>Con el servicio Pago Empresarial Colmena, la empresa puede realizar pagos a proveedores y a terceros en general, mediante el abono en cuentas de ahorros en Colmena a nivel nacional. En este servicio Colmena suministra e instala en forma gratuita un Software de fácil manejo, brindando agilidad y rapidez en el proceso. Optimiza los recursos financieros al programar el pago a proveedores, de acuerdo a las necesidades. Reduce gastos y costos operativos. Entrega extractos procesados mensualmente por medio magnético o impresos e información detallada del movimiento, antes de finalizado el mes en el momento en que el cliente lo requiera.</p>
<p><i>Pago Proveedores ACH</i></p>	<p>Novedoso software de cómodo manejo, eficiencia en los procesos, flexibilidad en la programación de los pagos, de acuerdo con los flujos de tesorería; oportunidad en el abono de los pagos y disminución de riesgos por manejo de efectivo, mayor seguridad debido a controles y claves de acceso al programa y envío de archivos encriptados y cubrimiento nacional a través de las oficinas en línea y de las entidades financieras vinculadas a ACH Colombia.</p>

- Estructura Organizacional. Desde principios de la década de los 90, la Fundación Social consciente de las implicaciones que sobre la actividad financiera producirían las “reformas estructurales” introducidas a la economía nacional, concibió un Plan de Desarrollo Corporativo para su grupo empresarial, que pretendía dotar a la Organización, y en particular al eje financiero, de las herramientas necesarias para ser exitosa en un entorno globalizado de mayor competencia, como son:

- Fortalecimiento de la relación con los clientes, a través de sus dos marcas “enfoque cliente multiproductivo”.
- Desarrollo y aprovechamiento de economías de escala y de alcance.
- Modernización tecnológica y operativa.

Como parte de este proceso y haciendo frente no sólo a un entorno más competido, sino a una coyuntura económica muy difícil, en 1998 se decide integrar las estructuras de Dirección General de las dos entidades bancarias del Grupo (Colmena Entidad Bancaria y Banco Caja Social), con el fin de:

- Aumentar los niveles de eficiencia y productividad.
- Compartir mejores prácticas y transferencia de conocimientos.
- Potencializar la gestión comercial de las redes mediante la liberación de la carga operativa.
- Fortalecer la gestión de normalización del activo improductivo.

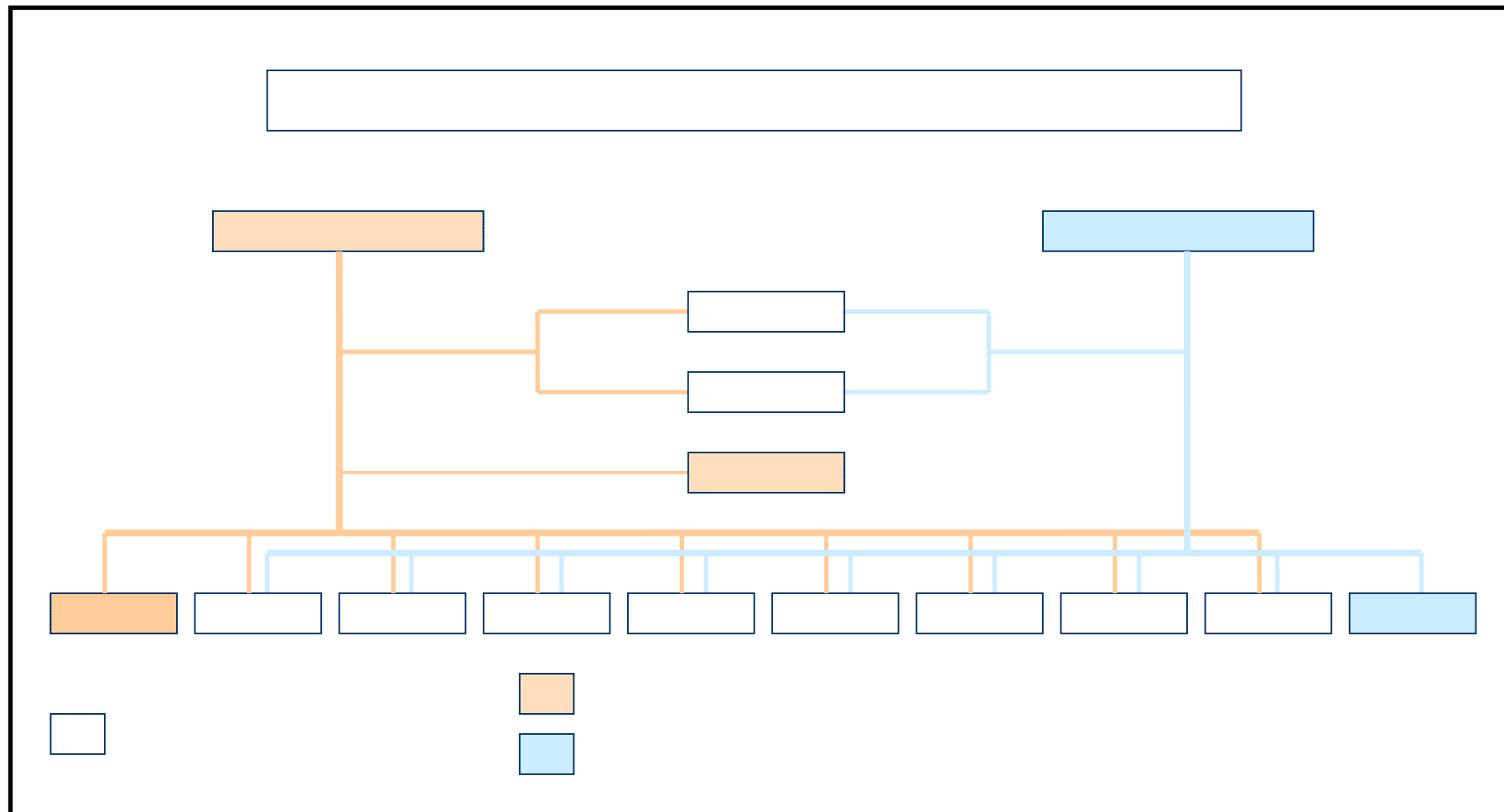
- Consolidar un modelo de gestión del riesgo.

En 1999 se completa el proceso de integración de la Dirección General, dando forma al Eje Bancario, bajo las siguientes premisas:

- Cada Entidad tiene instancias independientes para la toma de decisiones propias, por lo cual existen funcionarios de primer y segundo nivel responsables de adoptar, de forma independiente, las decisiones particulares de cada Entidad.
- Las funciones y procesos eminentemente operativos y de apoyo administrativo, están integrados en su manejo, pues no se relacionan directamente con la toma de decisiones particulares de cada Entidad.

Ver página siguiente “Estructura Funcional Eje Bancario”.

Figura 4. Estructura Funcional Eje Bancario





Para la presente investigación se hace necesario identificar cuál es la misión de cada una de las áreas comunes de apoyo:

**Vicepresidencia de Mercadeo:** Liderar el desarrollo estratégico y el fortalecimiento del valor de la marca, de los segmentos objetivo y de los productos y servicios de la Entidad, para garantizar un crecimiento rentable y sostenible a corto, mediano y largo plazo.

**Vicepresidencia Financiera:** Optimizar los recursos económicos de la Entidad, de modo que redunden en el máximo rendimiento sobre la inversión, consistente con el nivel de riesgo definido.

**Vicepresidencia de Riesgo:** Garantizar la calidad de la nueva colocación y la eficiencia en el proceso, en armonía con la propuesta de valor para los clientes del segmento objetivo, promoviendo una cultura de riesgo al interior de la Entidad.

**Vicepresidencia de Normalización de Activos:** Garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas en materia de recuperación del activo improductivo y prevención del deterioro del activo productivo.

**Vicepresidencia de Servicios Tecnológicos:** Planear, coordinar, dirigir y controlar el Modelo Operativo y Tecnológico de la Entidad, generando ventajas competitivas y facilitando el cumplimiento de los objetivos del negocio.

**Vicepresidencia de Desarrollo Humano:** Asegurar que la Organización cuente con el talento humano requerido para el desarrollo exitoso de la estrategia de negocios, dentro de un contexto de administración altamente eficiente y la aplicación de políticas coherentes con los principios y valores institucionales.

**Gerencia de Operaciones:** Garantizar el apoyo efectivo a la gestión del negocio, mediante la operacionalización de los planes estratégicos y la administración eficiente de los procesos operativos desarrollados en los diferentes canales y áreas de soporte, generando información confiable y oportuna.

**Gerencia Administrativa:** Planear, proteger, amparar, mantener y dotar a la Entidad de los activos, bienes y servicios requeridos para su funcionamiento, así como garantizar una eficiente administración y custodia de los bienes recibidos en pago.

**Secretaría General:** Prestar una adecuada y permanente asesoría jurídica a la entidad en sus relaciones internas y externas, con el fin de que las decisiones, procedimientos y actuaciones de la Entidad, se ajusten a la ley, a los estatutos y a los requerimientos de los entes de control.

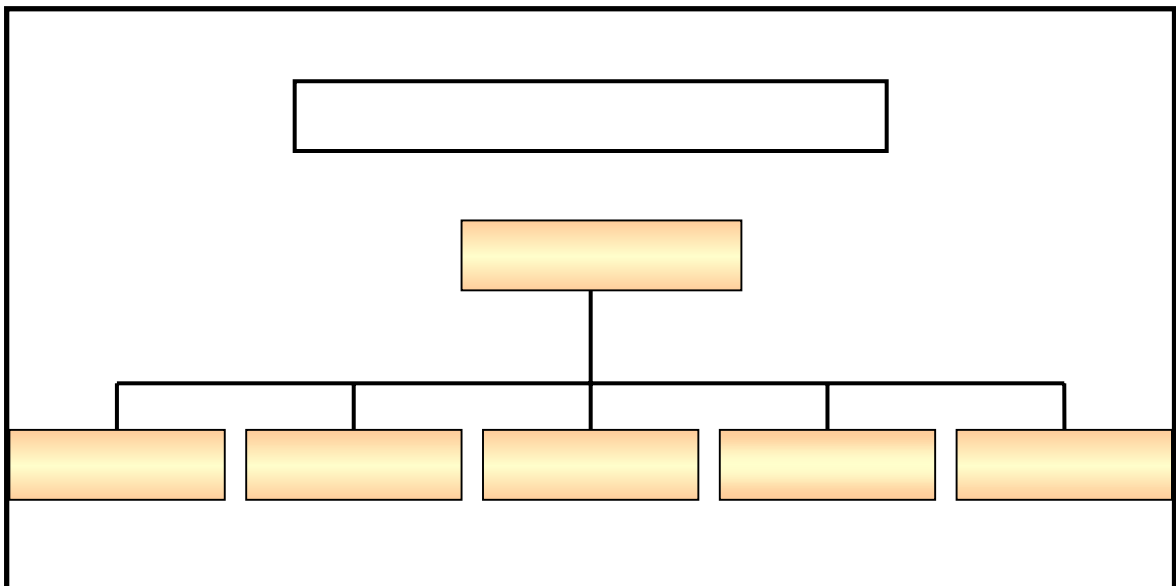
Contraloría: Planear, orientar y dirigir los procesos que permiten evaluar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos, así como desarrollar y administrar mapas de riesgo operativo y tecnológico, para la Entidad. Planear, dirigir y controlar el esquema de protección de la Entidad contra todo tipo de ilícito, incluyendo el lavado de activos.

Gerencia de Servicio a Constructores: Promocionar, posicionar y coordinar la operación y administración del crédito a constructores, consolidando el liderazgo en el segmento VIS. Diagnosticar, planificar y realizar las acciones pertinentes con lotes y proyectos recibidos en pago, con el fin de transformarlos en recursos líquidos para la Entidad, en el menor tiempo posible.

- Área particular de COLMENA Entidad Bancaria.

Vicepresidencia de Ventas COLMENA: Su misión es garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas comerciales, la rentabilidad de los canales de distribución y la prestación de un excelente servicio al cliente.

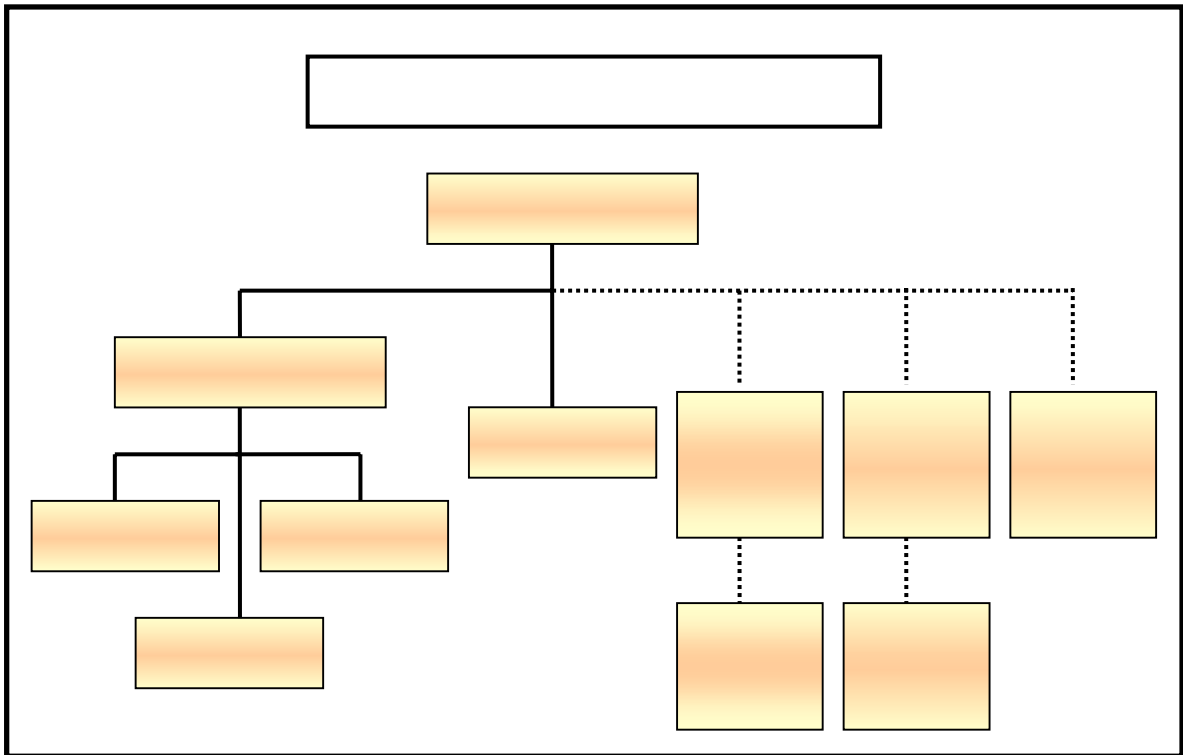
**Figura 5. Estructura Funcional Área Ventas COLMENA**



Fuente: Archivo COLMENA

- COLMENA Entidad Bancaria Oficina Pasto

**Figura 6. Estructura Funcional Oficina Pasto**



Fuente: Archivo COLMENA

### 1.3 MARCO METODOLÓGICO

1.3.1 Tipo de Estudio. Esta es una investigación que se inscribe en el modelo cualitativo de tipo descriptivo – evaluativo. Básicamente busca describir los diferentes aspectos que enmarca el Modelo de Control vigente en la Entidad. Es evaluativo porque trata de verificar la situación actual (diagnóstico) del Modelo de Control para determinar aciertos y desaciertos, con el fin de Proponer un Sistema de Control Operativo para la Oficina Pasto.

1.3.2 Fuentes de Información.

- Manuales de Funciones y Procedimientos.
- Manual de Oficinas.
- Descripción de Cargos.
- Cartas Reglamentarias.

- Informes de Auditoria.
- Colaboradores de COLMENA Oficina Pasto.

1.3.3 Unidad de Análisis. La unidad de análisis la constituyen los procesos de control que actualmente viene desarrollando COLMENA Entidad Bancaria, el manual de Oficinas y los manuales de funciones y procedimientos vigentes en la Organización.

1.3.4 Tareas para la recolección de la información.

**OBJETIVO 1. *Identificar el Modelo Operativo y Funcional de COLMENA Entidad Bancaria.***

Tareas:

Recolección de información relacionada con:

- Descripción de Cargos.
- Manuales de Funciones.
- Modelo Operativo.
- Esquema de Control en la Oficina.

**OBJETIVO 2. *Realizar un diagnóstico sobre el Modelo de Control de Procesos en COLMENA Entidad Bancaria.***

Tareas:

- Identificar la Reglamentación vigente.
- Determinar los organismos de regulación del control.
- Identificar las herramientas del Modelo de Control en la Entidad.
- Analizar el Modelo de Control de Procesos e identificar fortalezas y debilidades.
- Analizar el informe de Auditoría de Operaciones del último periodo para la Oficina Pasto.

**OBJETIVO 3. *Proponer un Sistema de Control Operativo para COLMENA Entidad Bancaria Sucursal Pasto.***

Tareas:

- Identificar actividades cotidianas susceptibles de error.
- Identificar los procesos de esas actividades.
- Identificar responsables de ejecución y control.
- Describir el control de cada una de esas actividades.
- Identificar las herramientas.
- Diseñar la Matriz de Control Operativo.
- Diseñar el Acta de Responsabilidad del Control Operativo.
- Identificar los procedimientos y los responsables del Sistema de Control.

## **2. MODELO OPERATIVO Y FUNCIONAL DE COLMENA ENTIDAD BANCARIA**

### **2.1 MODELO OPERATIVO DE COLMENA ENTIDAD BANCARIA OFICINA PASTO**

El Modelo Operativo de COLMENA Entidad Bancaria Oficina Pasto, está basado en la Plataforma Tecnológica BankMaster y BankPower. Es un programa integrado de productos de análisis financiero para las instituciones bancarias.

2.1.1 Visión. En general, la oficina está orientada a lo siguiente:

- Generación de Rentabilidad: Resultados que garanticen rentabilidad de la Oficina en el corto, mediano y largo plazo.
- Ventas y Servicios: Asesoría y venta de productos y servicios a clientes.
- Atención de Transacciones de Clientes: Atención de transacciones en caja o asesoría sobre los productos que poseen los clientes.
- Recuperación de Cartera: Sobre la franja asignada.
- Ejecución de Procesos Operativos: Procesos propios del perfeccionamiento de operaciones efectuadas por los clientes y del cuadro de operaciones en oficina, según el grado de apoyo en centrales operativas.
- Ejecución de Actividades Propias de la Administración de la Oficina y del Recurso Humano: Controles físicos y operativos, aspectos disciplinarios y de manejo de personal.

2.1.2 Tipología de la Oficina. Dependiendo de la ubicación geográfica y del grado de apoyo de la Oficina en las Centrales Operativas, la Oficina Pasto es de Tipo Uniplaza por estar ubicada en una ciudad diferente a las ciudades principales o donde se encuentra el Área Regional de Apoyo (ARA).

- Compensa canje en Central Compartida con Banco Caja Social (BCS).
- Constituye garantías en la Oficina.
- Efectúa gestión de cobro en las oficinas autorizadas.
- Apoya procesos de comercialización de Bienes Recibidos en Pago (BRP).
- Atiende clientes del activo al día.

↵ Relación de la Oficina Pasto con Consolidación y Cuadre. Está adscrita a Consolidación y Cuadre Bogotá, la cual hace el proceso de cuadro con excepción de algunos procesos que por su naturaleza deban ser realizados localmente en la Oficina como la notificación de cheques devueltos, gestión de recuperación de mayores valores pagados, envío diario vía fax de las consultas del movimiento global de caja a la Central de Consolidación y Cuadre Bogotá y atención de las consultas telefónicas de esta Central sobre el proceso de cuadro de la Oficina. Son responsabilidad de la Oficina en cabeza del Subgerente.

↵ Clasificación de la Oficina Pasto

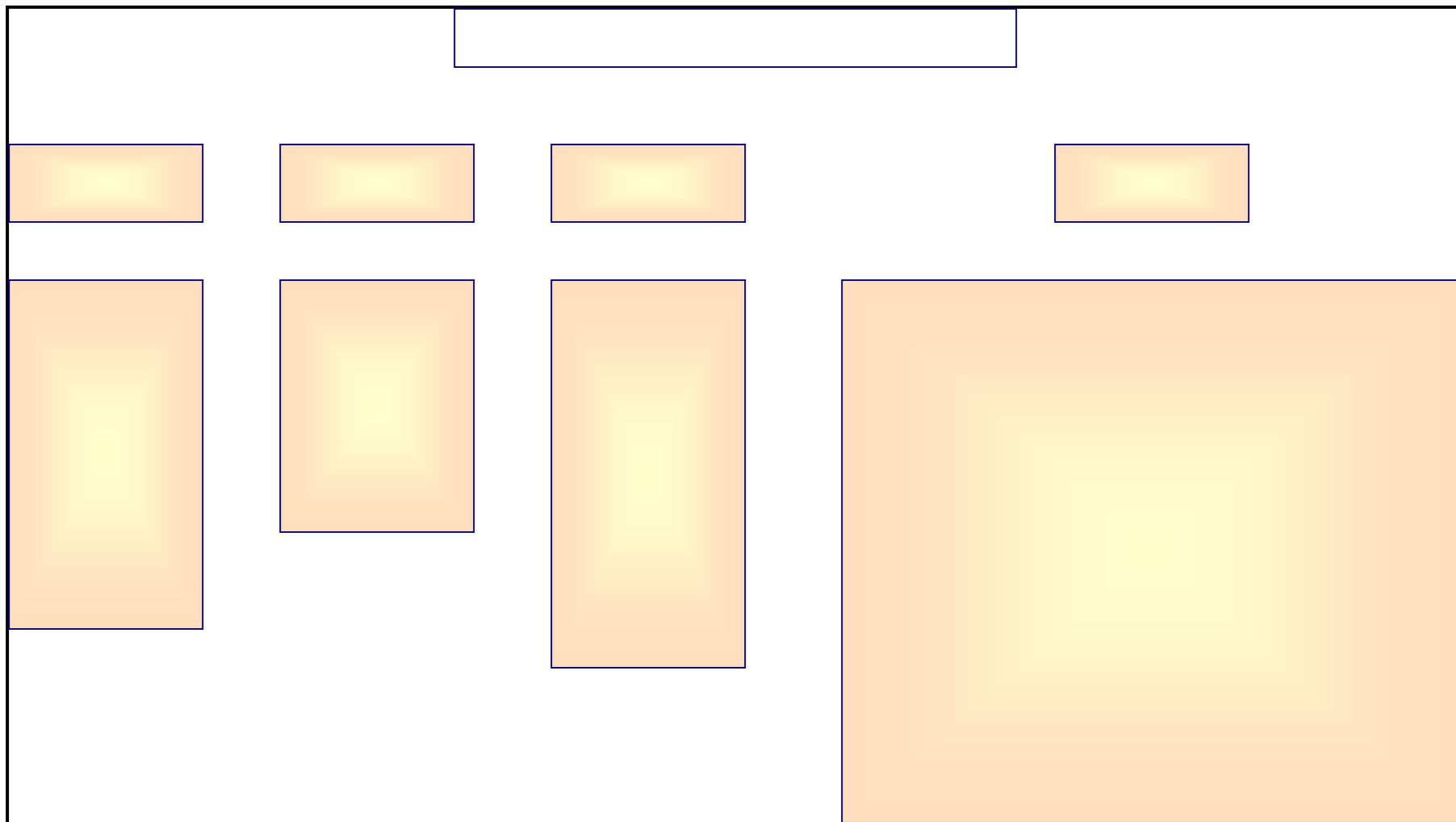
- Desde el punto de vista Canje. Es una Oficina compartida, la cual prepara el movimiento de canje y lo envía a la respectiva Central de Canje Compartida que se encuentra ubicada en las Oficinas del Banco Caja Social.
- Desde el punto de vista de Garantías. En la Oficina COLMENA Pasto, la función de Garantías es responsabilidad de los técnicos de Crédito y Cartera y Auxiliares de Crédito y Cartera.
- Desde el punto de vista Cobranzas. La Normalización de Cartera Hipotecaria es responsabilidad de los Técnicos de Cobranzas y/o Auxiliares de Cobros.
- Desde el punto de vista Bienes Recibidos en Pago (B.R.P). La recepción y comercialización de los bienes recibidos en pago es responsabilidad de los Técnicos de Crédito y Cartera y Auxiliares de Crédito y Cartera.
- Desde el punto de vista Atención de Clientes del Activo. El desembolso de crédito hipotecario es responsabilidad de los Técnicos y Auxiliares de Crédito y Cartera.

2.1.3 Mapa de Procesos de COLMENA Oficina Pasto.

2.1.4 Modelo Operativo de COLMENA Oficina Pasto con Centrales.

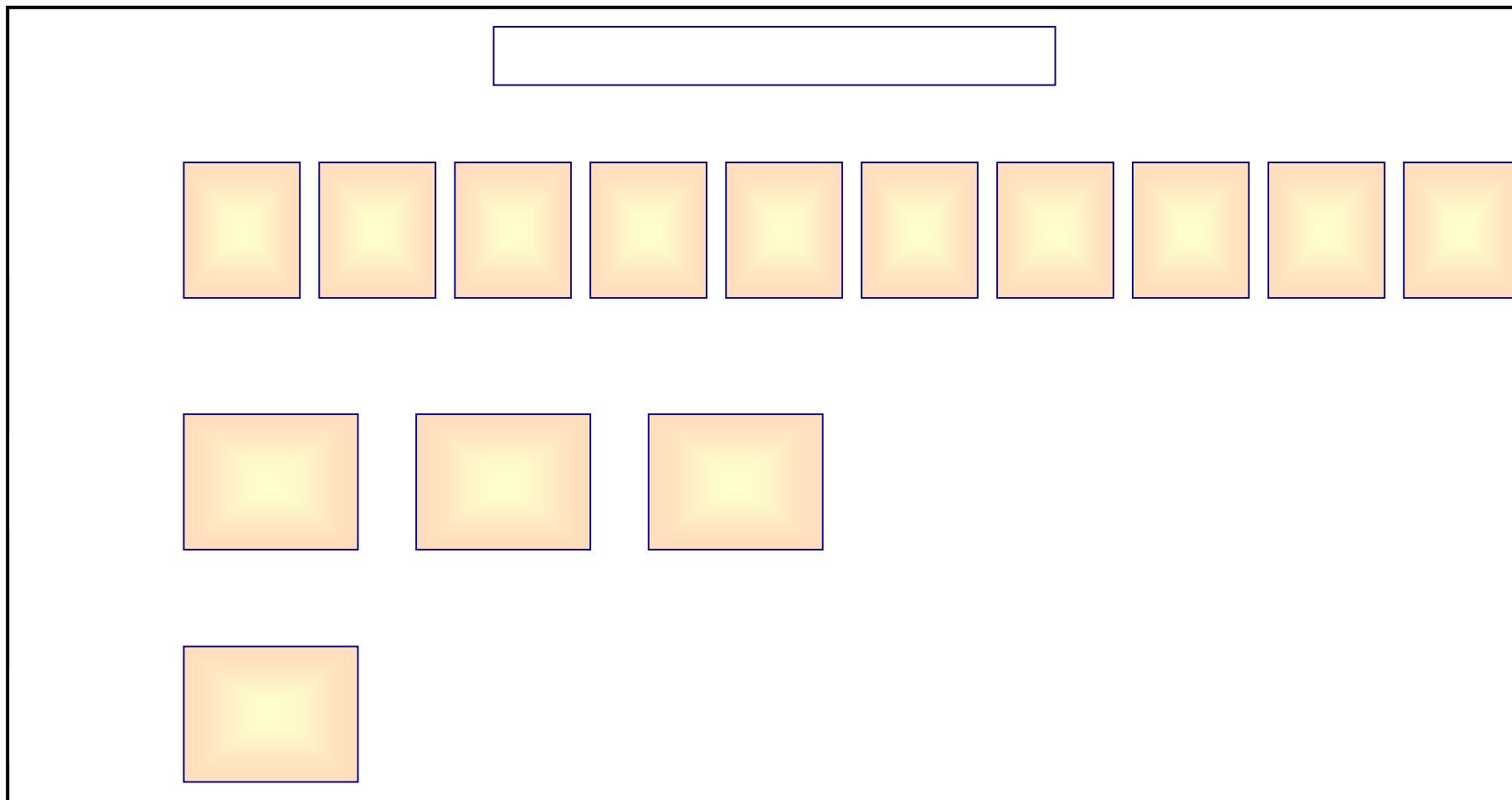
Ver páginas siguientes.

Figura 7. Mapa procesos COLMENA Oficina Pasto





**Figura 8. Modelo Operativo COLMENA Oficina Pasto con Centrales**



2.1.5 Procesos propios de la Oficina COLMENA Pasto. Para los casos que se requiera validar el movimiento por parte de la Central de Consolidación y Cuadre Bogotá, el Subgerente de la Oficina debe puntuar el movimiento físico versus el reporte “Movimiento detallado de cuentas en Oficina”.

2.1.6 Notificación Cheques Devueltos. El subgerente diariamente debe notificar telefónicamente a los Clientes del Banco que consignaron cheques y éstos fueron devueltos por causales atribuibles del girador (Fondos insuficientes, firmas no concordantes, entre otras). Si la devolución es por error de la Oficina, (Falta sello de canje, de certificación, entre otros), no se informa al cliente, la Oficina corrige el error y consigna nuevamente el cheque en la cuenta del Cliente por la transacción financiera “Depósito en Cheque”.

2.1.7 Mayores Valores Pagados. Los mayores valores pagados son aquellos valores a cargo del cuenta ahorrante (saldo crédito), ocasionados por operaciones erradas en las Cuentas de Ahorros (errores operativos de Sistema o de funcionarios), sin que éstas tengan saldo suficiente.

En ningún evento y por ningún motivo el Banco autorizará el pago de un mayor valor al saldo existente en la cuenta del cliente. Sin embargo, si por causas ajenas a la voluntad de Colmena y de manera errada se origina un mayor valor pagado, el gerente de la Oficina es el responsable de verificar diariamente los listados de saldos de cuenta de ahorros, con el fin de controlar la gestión a realizar para la recuperación de los mayores valores pagados.

Bimensualmente la Oficina debe remitir a la Gerencia de Control y Calidad de Operaciones un informe indicando los resultados de la Gestión de la Recuperación de los Mayores Valores Pagados.

2.1.8 Envío de la Consulta Movimiento Global de Caja. El Subgerente debe al finalizar la jornada, enviar diariamente vía fax a la Central de Consolidación y Cuadre Bogotá, la impresión de la “Consulta Movimiento Global de Caja” por usuario y Oficina de cada Jornada, tanto de los Cajeros como de los Asesores Comerciales.

2.1.9 Atención de Consultas del Proceso de Cuadre de la Oficina. El subgerente debe atender las consultas telefónicas realizadas por la Central de Consolidación y Cuadre Bogotá relacionadas con aclaraciones al proceso de cuadre de la Oficina.

2.1.10 Envío del Movimiento Físico de Oficina. El movimiento físico de la Oficina de la Jornada Normal y Adicional se debe enviar al día siguiente en el último recorrido interno a la Central de Consolidación y Cuadre Bogotá y es responsabilidad del Cajero asignado realizar esta labor.

## 2.2 MANUALES DE FUNCIONES

### 2.2.1 Gerente.

☞ Misión. Dirigir, coordinar y controlar el desarrollo y mantenimiento de la relación con los clientes de la oficina a su cargo, los planes y programas comerciales y la administración de los recursos humanos, físicos, técnicos y financieros que le han sido asignados, con el fin de establecer relaciones permanentes y de mutuo beneficio con los clientes, para asegurar el cumplimiento de los objetivos comerciales de la Oficina.

☞ Finalidades.

- Responder por el manejo integral de la oficina a su cargo, es aspectos comerciales, operativos y administrativos.
- Garantizar el cumplimiento de metas y la calidad en la prestación del servicio al cliente.
- Asesorar al cliente y efectuar la venta de productos.
- Efectuar visitas comerciales a clientes actuales y potenciales, en cumplimiento de tácticas de ventas.
- Realizar seguimiento a gestión comercial de Asesores.
- Desarrollar estrategias comerciales y tácticas puntuales de venta para el equipo de trabajo, para garantizar el cumplimiento de metas comerciales.
- Garantizar el conocimiento del cliente.
- Garantizar el cumplimiento de los estándares de control de la oficina y tomar los correctivos necesarios.
- Dirigir el recurso humano y contribuir a su desarrollo profesional.
- Es responsable de la normalización de la cartera vencida de la franja asignada.
- Autorización de transacciones, documentos y títulos valores que superan atribuciones de otros cargos.
- Garantizar y controlar los tiempos de respuestas de abogados, peritos y de la labor de Garantías asignada al funcionario responsable en la Oficina según su estructura (Técnico y Auxiliares de Crédito y Cartera o Asesor Comercial).

- Garantizar y responder por los procesos operativos necesarios para la realización de avalúos a bienes muebles e inmuebles y los relacionados con la constitución de garantías, recepción, administración y comercialización de BRP.
- Garantizar la adecuada atención a los Clientes del activo al día, de acuerdo con las normas, políticas y proceso establecidos.
- Es responsable por la correcta y oportuna ejecución de los procesos operativos relacionados con crédito constructor.
- Control del proceso de canje asignado a la oficina.

### 2.2.2 Subgerente.

↳ Misión. Atender las necesidades de los clientes en su oficina, a través de la prestación de servicios de asesoría rápida (postventa de los productos y servicios del Banco); con el fin de generar su lealtad y establecer relaciones de mutuo beneficio, de tal forma que se contribuya al logro de los objetivos de la Oficina.

Ejecutar, coordinar y controlar los procesos administrativos, operativos, de seguridad y de control, que se realizan en la Oficina, con el fin de asegurar la calidad y minimizar el riesgo en la operación.

↳ Finalidades. Este cargo actúa en dos frentes, por un lado tiene una función de atención a clientes en servicios de Asesoría Rápida y atención de reclamos, y por el otro, es responsable de efectuar procesos operativos de control y administración de la oficina.

En el aspecto operativo, administrativo y de control:

- Controla y ejecuta procesos propios del sistema (Apertura y cierre de Oficina de la terminal, manejo de usuarios, manejo de servidor), de seguridad operativa y física (manejo de claves y llaves de oficina, arqueos periódicos de efectivos, administración de medios de manejo, apertura y distribución tula de correspondencia). En horas de no atención al público.
- Administrativamente y en ausencia del gerente es responsable por el funcionamiento integral de la oficina.
- Es responsable por la ejecución del proceso de control de su propio cargo.

- Es responsable por apoyar al gerente en el seguimiento y verificación del cumplimiento del Modelo de Control de la oficina, al igual que por la ejecución de los procesos de control propios de su cargo.
- Revisar, controlar y autorizar las operaciones realizadas en la Oficina, en forma manual o mediante procesos propios del sistema, con el fin de asegurar que se ejecuten de acuerdo con las atribuciones, normas y procedimientos establecidos por la Entidad, para garantizar la calidad, oportunidad y seguridad requeridas.
- Canalizar los requerimientos de y hacia Centrales Operativas, con el fin de asegurar el flujo normal de operaciones entre oficina y centrales, y asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad definidos para la oficina.
- Coordinar, supervisar y ejecutar los procesos de canje enviado, canje recibido, devolución enviada, devolución recibida, visación y remesas y la contabilidad respectiva.
- Coordinar y controlar el envío y transporte del canje al Banco Caja Social para el proceso de compensación.
- Velar por la calidad de los procesos de caja.
- Atender consultas de Consolidación y Cuadre sobre el cuadro de la oficina.
- Realizar y controlar los procesos de cheques devueltos y de mayores valores pagados.
- Coordinar, controlar y ejecutar los trámites de remesas, para validar su conformidad o devolución.
- Coordinar y ejecutar los controles definidos en Acuerdo de Operación, para la transmisión de interfases al Centro de Cómputo Corporativo.
- Validar y aplicar Cheques Forzados que estén aprobados según atribuciones superiores al Gerente de la Oficina de acuerdo a la Política de Riesgo, validando que la firma corresponda al cargo.
- Eventualmente atiende venta y asesoría, cuando no tiene clientes en su fila.
- Este cargo no tiene metas comerciales, pero tiene incentivos y metas de calidad operativa.

- Su labor la desarrolla dentro de la oficina, ubicado en la barra de Asesores, preferiblemente en el módulo más cercano al área de caja.

En el aspecto de servicio al cliente:

- Asesoría y atención a clientes en horas de atención al público.
- Servicios de Asesoría Rápida: Entrega de chequeras, reposición de talonarios, información de saldos y estados de cuenta, actualización de datos de clientes, novedades de productos cruzados, certificaciones comerciales, entrega de extractos y certificados y entrega de cheques devueltos y contabilización de operaciones en el Sistema, de acuerdo con los procedimientos establecidos.
- Autorización de transacciones, documentos y títulos valores que superan atribuciones de otros cargos.
- Atender y solucionar los requerimientos del cliente que puedan ser resueltos en primera instancia en la Oficina o canalizarlos a las centrales respectivas, con el fin de garantizar que el cliente se sienta satisfecho con el servicio de postventa de la Entidad.

### 2.2.3 Asesor Comercial.

↳ Misión. Atender integralmente las necesidades de los clientes en su oficina, a través de la asesoría, venta y postventa de los productos y servicios del Banco, con el fin de generar su lealtad y establecer relaciones de mutuo beneficio, de la forma que se contribuya al logro de los objetivos comerciales de la Oficina.

↳ Finalidades.

- Asesoría de clientes y ventas de productos. Tiene metas comerciales.
- Atender y solucionar requerimientos de clientes.
- Efectuar procesos propios del sistema en su Terminal.
- Consolidar el movimiento de asesoría para el envío a las centrales.
- Eventualmente atiende servicios de Asesoría Rápida, cuando no tiene clientes en su fila.
- Es responsable por el cumplimiento de los estándares de calidad propios de su cargo.

- Efectuar la gestión de recuperación para la franja asignada.
- Atención de procesos de asignación de peritos avalados, constitución de garantías, coordinación y seguimiento con la Central de Garantías Regional, de los procesos de modificación, atención de requerimientos y cancelación de garantías.
- Ejecutar la función como Delegado Canjista para los procesos de canje de primera y segunda compensación ante el Banco Delegado.
- Su labor la desarrolla principalmente dentro de la oficina. Eventualmente puede desplazarse fuera de ella en horas de no atención al público, según estrategias puntuales de ventas.

#### 2.2.4 Asesor Rápido.

↳ Misión. Atender necesidades de los clientes en su oficina, en la prestación de servicios de asesoría rápida, con el fin de generar lealtad en los clientes y establecer relaciones de mutuo beneficio, de tal forma que contribuya al logro de los objetivos de la Oficina.

↳ Finalidades.

- Efectuar los procesos propios de la labor de Asesoría Rápida a clientes, en cuanto a: entrega de chequeras, reposición de talonarios, información de saldos y estados de cuenta, actualización de datos de clientes, certificaciones comerciales, entrega de cheques, extractos y certificados, de acuerdo con los procedimientos establecidos y parámetros de calidad de servicio al cliente.
- Eventualmente atiende transacciones de asesoría y venta de productos de acuerdo con los procedimientos establecidos y parámetros de calidad de servicio al cliente.
- Atender y direccionar las llamadas telefónicas de los clientes o áreas administrativas de acuerdo con los estándares definidos de calidad de servicio.
- Efectuar los procesos propios del sistema en cuanto a apertura y cierre de la Terminal y consolidar el Movimiento de Asesoría para su envío a las Centrales.
- Apoyar en la ejecución de los procesos operativos del back office, tales como envío y archivo de la correspondencia de la oficina.

### 2.2.5 Cajero Principal.

↳ Misión. Atender al cliente con amabilidad, agilidad, oportunidad y eficiencia en las transacciones que se realizan en la caja de la Oficina, prestando un excelente servicio, que permita afianzar la lealtad y satisfacción del cliente.

Controlar la cantidad de efectivo que requiere la Oficina para su normal funcionamiento, de acuerdo con las normas establecidas.

↳ Finalidades.

- Atender las transacciones financieras del cliente.
- Aprovisionar a la sección de caja el efectivo requerido para la operación y coordinar el cuadro del día, con el fin de asegurar que se cumpla con los aspectos de seguridad establecidos.
- Consolidar el canje de la oficina para su envío a la central de canje, con el fin de asegurar que se cumplan los tiempos definidos para este proceso.
- Garantizar el cuadro de su caja y organización y consolidación del movimiento de todas las cajas de la Oficina para su envío a la Central de Consolidación y Cuadre correspondiente.
- Controlar y realizar arqueos a los cajeros auxiliares para mantener el efectivo disponible necesario en caja y que esté dentro de los cupos autorizados para mantener los recursos necesarios tanto en las cajillas como el total disponible para la Oficina y no sobrepasar los valores asegurados.
- Recibir y/o entregar las necesidades o excesos de efectivo a la transportadora de valores, teniendo en cuenta los saldos de efectivo de cada una de las cajas auxiliares manteniendo el dinero necesario para la realización de las operaciones y dejando al final del día el monto dentro del tope autorizado para la Oficina.
- Controlar el efectivo y los valores guardados en la bóveda o la caja fuerte y responder por los valores que allí se guardan, para mantener el control de la cantidad de efectivo que requiere la Oficina y asegurar que los valores guardados se utilicen correctamente.
- Es responsable por el cumplimiento de los estándares de calidad operativa propios de su cargo.



### 2.2.6 Cajero Auxiliar.

↪ Misión. Atender al cliente con amabilidad, agilidad, oportunidad y eficiencia en las transacciones que se realizan en la caja de la Oficina, prestando un excelente servicio, que permita afianzar la lealtad y satisfacción del cliente.

↪ Finalidades.

- Atender las transacciones financieras del cliente.
- Organizar el canje de su caja para su consolidación por parte del cajero principal, de tal forma que se logre oportunidad en este proceso.
- Efectuar el cuadro de su caja y organizar los documentos soporte del movimiento de caja, para su consolidación por parte del cajero encargado al área que corresponda para la realización del cuadro y control de las operaciones realizadas en caja.
- Mantener el efectivo disponible necesario en su cajilla, entregando las necesidades o excesos al Cajero Principal y manteniendo el dinero necesario para la realización de las operaciones.
- Es responsable por el cumplimiento de los estándares de calidad operativa propios de su cargo.
- Es responsable por el archivo de documentación en la Oficina y elaboración de arqueos de documentos en los períodos de tiempo definidos.
- Es responsable por ejecutar las estrategias comerciales en horas de no atención al público, este cargo es responsable de ejecutar las funciones comerciales asignadas por la Vicepresidencia de Ventas de acuerdo con las estrategias comerciales vigentes y a los procedimientos establecidos.

### 2.2.7 Cargos Relacionados con Crédito y Cartera.

↪ Técnico de Crédito y Cartera o Auxiliar de Crédito y Cartera.

- Misión. Ejecutar, controlar y hacer seguimiento a los procesos requeridos para la custodia y administración de garantías, tanto de personas naturales como de personas jurídicas incluidas las de crédito constructor, de manera que se garantice la colocación de los recursos a los clientes y se facilite la administración de BRP en los tiempos y niveles de servicio establecidos por la Entidad, aplicando para ello las normas, políticas y procedimientos definidos por el Banco.

- Finalidades.
  - Coordinar y controlar los procesos de asignación de peritos, constitución, atención de requerimientos y cancelación de garantías.
  - Efectuar seguimiento al proceso de estudio, aprobación y recepción de los bienes recibidos en dación de pago de la sucursal.
  - Efectuar el desembolso de los créditos hipotecarios.

↳ Técnico de Cobranzas.

- Misión. Realizar la distribución, seguimiento y control a la gestión de cobranza interna y en outsourcing, de la cartera vencida de alto valor de la(s) franja(s) que le haya(n) sido asignada(s), con el fin de garantizar la normalización de las obligaciones de clientes en mora, aplicando para ello las normas, políticas y procedimientos definidos por la Vicepresidencia de Normalización de Activos así como la aplicación de las estrategias de recuperación que esta Vicepresidencia defina.
- Finalidades.
  - Efectuar la normalización de la cartera hipotecaria vencida de mayor valor de la franja asignada, ejecutando las estrategias de negociación definidas por la Vicepresidencia de Normalización de Activos y reportar la gestión respectiva a esta Vicepresidencia.
  - Coordinar y garantizar la gestión de normalización de cartera asignada a los diferentes gestores externos.
  - Realizar seguimiento y control de los procesos jurídicos de la cartera hipotecaria vencida, adelantada por abogados externos.
  - Atender y solucionar los requerimientos efectuados por los clientes de cartera hipotecaria en mora.
  - Su labor la desarrolla principalmente en la oficina, aunque eventualmente puede desplazarse fuera de ella, en cumplimiento de estrategias puntuales de recuperación de cartera.
  - Depende funcionalmente de la Vicepresidencia de Normalización de Activos y administrativamente de la Gerencia de la Oficina.

## ✎ Auxiliar de Cobros.

- Misión. Realizar seguimiento y control a la gestión de cobranza interna y en outsourcing, de la cartera vencida de menor valor de la(s) franja(s) que le haya(n) sido asignada(s), con el fin de garantizar la normalización de las obligaciones de clientes en mora, aplicando para ello las normas, políticas y procedimientos definidos por la Vicepresidencia de Normalización de Activos así como la aplicación de las estrategias de recuperación que esta Vicepresidencia defina.
- Finalidades.
  - Efectuar la normalización de la cartera hipotecaria vencida de menor valor de la franja asignada, ejecutando las estrategias de negociación definidas por la Vicepresidencia de Normalización de Activos y reportar la gestión respectiva a esta Vicepresidencia.
  - Coordinar y garantizar la gestión de normalización de cartera asignada a los diferentes gestores externos.
  - Garantizar mediante el control y seguimiento a los procesos operativos definidos, la correcta aplicación de las negociaciones efectuadas con los clientes en mora.
  - Atender y solucionar los requerimientos efectuados por los clientes de cartera hipotecaria en mora de mayor y menor valor.
  - Su labor la desarrolla principalmente en la oficina, aunque eventualmente puede desplazarse fuera de ella, en cumplimiento de estrategias puntuales de recuperación de cartera.
  - Depende funcionalmente de la Vicepresidencia de Normalización de Activos y administrativamente de la Gerencia de la Oficina.

## **2.3 PREMISAS PARA LA OFICINA**

2.3.1 Visión de Reclamos. Los clientes que van por reclamos a la Oficina, son enrutados al Subgerente, quien puede solucionarlos en forma inmediata, cuando se trate de situaciones de las cuales posea información de primera mano, o enlutarlos a la Central

2.3.2 Visión del Manejo de Correspondencia. Todos los cajeros y asesores son responsables por la consolidación de su movimiento y envío a las Centrales, en las tulas respectivas, a través del cargo responsable de su envío.

La apertura de la tula de correspondencia y distribución en la mañana es responsabilidad del Subgerente, al igual que la preparación de la tula en la tarde.

El archivo de la correspondencia y movimiento que deba conservarse en la oficina es responsabilidad del Subgerente.

2.3.3 Visión de la Atención Telefónica. Todos los asesores deben recibir y atender las llamadas telefónicas que entren en la línea ubicada en su puesto de trabajo. La responsabilidad por la atención telefónica en la Oficina es del Subgerente.

2.3.4 Esquema de Control en la Oficina. Los elementos de control en las operaciones de la oficina son:

Control del Sistema. Son condiciones propias del sistema en el momento de realizar una operación, tales como dígitos de chequeo, validación de titulares, control de medios de manejo.

Control en las transacciones. Autorizaciones que exige el sistema, por parte del usuario o de un cargo de nivel superior, para ayudar a controlar ciertas operaciones que representan riesgo para la entidad.

Control sobre operaciones. Esquema de atribuciones, firmas autorizadas, arqueos y herramientas de control en las centrales.

Control sobre el cumplimiento de procesos. A cargo de las Áreas encargadas del Control en COLMENA Entidad Bancaria, mediante las herramientas definidas por el Modelo de Control.

### 3. MODELO DE CONTROL DE PROCESOS EN OFICINAS DE COLMENA ENTIDAD BANCARIA

#### 3.1 REGLAMENTACIÓN VIGENTE

Corresponde a Manuales de Oficina, Cartas Reglamentarias, Manuales de Funciones y Descripciones de Cargos Vigentes que rigen la ejecución de las Normas y Procedimientos en la Entidad.

#### 3.2 COMITÉS DE CONTROL Y AUDITORÍA

- Comité de Auditoría de la Junta Directiva.
- Comité de Control de la Presidencia.
- Comités Operativos Regionales (Vicepresidencia de Ventas, Contraloría, Gerencia Regional, Gerencia de Operaciones).
- Comités Zonales de Auditoría.

#### 3.3 ÁREAS QUE PARTICIPAN EN LA DEFINICIÓN, APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL MODELO DE CONTROL EN COLMENA ENTIDAD BANCARIA Y SUS ROLES

**Cuadro 12. Áreas Participación Modelo Control COLMENA**

ÁREA	ROL
Presidencia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promover acciones encaminadas a garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas en la Entidad a través de su participación en el Comité de Control.</li></ul>
Vicepresidencia de Ventas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definir, periódicamente para las Oficinas los objetivos y las metas.</li><li>• Liderar el Comité Operativo Regional con el fin de hacer un seguimiento a los resultados de las autoevaluaciones y establecer estrategias de mejoramiento.</li></ul>
Contraloría	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluar las Oficinas a través de visitas de Auditoría, así como validar la consistencia de los resultados del proceso de Autoevaluación en las visitas de validación.</li><li>• Presentar los resultados de las evaluaciones y validaciones de las Oficinas, a las instancias correspondientes.</li></ul>

ÁREA	ROL
Oficina – Gerente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantizar el cumplimiento de los estándares de la Oficina y de la meta planteada por la Vicepresidencia de Ventas. Adicionalmente, asegurar el cumplimiento de las Normas y Procedimientos Vigentes en la Entidad.</li> </ul>
Oficina – Subgerente Administrativo J.N. / Subgerente J.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecutar los procesos de control propios de su cargo y brindar soporte al Gerente en la verificación y aseguramiento del control en la Oficina.</li> </ul>
Oficina – Cajeros y Asesores Comerciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecutar los procesos con los controles establecidos en la Normatividad Vigente, bajo la responsabilidad de su cargo.</li> </ul>
Gerencia de Operaciones – Gerencia de Control y Calidad de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorear, evaluar, retroalimentar y poner en marcha acciones de mejoramiento encaminadas a asegurar la calidad en la ejecución de los procesos, apoyados con las ARAS en las Regionales.</li> <li>Realizar visitas de seguimiento, retroalimentación y apoyo a las Oficinas con el fin de acordar pautas para el mejoramiento de la Calidad Operativa.</li> <li>Administrar, evaluar y presentar los resultados de las visitas y de la Evaluación de las Oficinas.</li> </ul>
Gerencia de Operaciones - ARAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyar a la Gerencia de Control y Calidad de Operaciones en las visitas de seguimiento, retroalimentación y apoyo a Oficinas, con el fin de acordar pautas para el mejoramiento de la Calidad Operativa.</li> </ul>
Gerencias Regionales y de Zona	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorear permanentemente el estado operativo de las oficinas de su Regional y Zona y promover la implementación de estrategias de mejoramiento que garanticen el óptimo desarrollo de los procesos operativos.</li> <li>Definir sanciones administrativas para los funcionarios de Oficinas con deficientes resultados operativos o incumplimiento de las metas de calidad operativa asignadas.</li> </ul>
Gestión y Apoyo a Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporar en la calificación integral de las Oficinas, los resultados de Calidad Operativa entregados por la Contraloría, de acuerdo con las políticas definidas por la Vicepresidencia de Ventas.</li> </ul>
Organización y Métodos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normar, comunicar, implementar y mantener el Modelo de Operación de los Procesos de Oficinas.</li> </ul>

### **3.4 AUTOCONTROL**

Corresponde a la ejecución de todos los controles propios de cada proceso, que, cuando no son objeto de ninguna supervisión, la responsabilidad es de cada cargo, de acuerdo con las Normas y Procedimientos vigentes en la Entidad.

### **3.5 RÉGIMEN SANCIONATORIO**

El principal elemento de gestión para lograr una excelencia operativa es la persuasión de las personas, sin embargo COLMENA cuenta con herramientas disciplinarias que permitan corregir de manera inmediata las acciones que no respondan al marco esperado por la Entidad.

Cuenta con un Comité Disciplinario responsable de validar que se apliquen a nivel nacional igualdad de criterios en las medidas administrativas que se les impone a las personas. Antes de tomar una medida disciplinaria sobre una persona se cuenta con los descargos por escrito, obrando en concordancia con el reglamento interno de trabajo. El Gerente de Oficina y el de Zona correspondiente conceptualizan sobre la medida administrativa que se debe aplicar al colaborador (Llamado de Atención Verbal o Escrito, con o sin copia a la Hoja de Vida, Suspensión o Retiro de la Entidad)

La Entidad esta permanentemente motivando a sus colaboradores en la búsqueda de la excelencia operativa, para lo cual incorpora en sus diferentes estrategias de comunicación y cumplimiento de metas, esta variable.

Con el fin de contar con las herramientas administrativas que contribuyan a dar claridad sobre el conocimiento de las políticas, normas y procedimientos que los colaboradores tienen sobre las mismas, se deja constancia sobre las lecturas en las comunicaciones o evidencia de que fue dada a conocer la normatividad respectiva. Los responsables son el Gerente de Zona y el Gerente de Oficina.

### **3.6 HERRAMIENTAS DEL MODELO DE CONTROL EN COLMENA ENTIDAD BANCARIA**

Las herramientas que utiliza actualmente la Entidad son el formulario de autoevaluación del cumplimiento del Control, las visitas de validación de la autoevaluación del cumplimiento del Control y las visitas formales de Auditoría para la red.

3.6.1 Modelo de Autoevaluación. El modelo de autoevaluación basa su objetivo en la comprobación de controles internos establecidos por la administración para el manejo de las operaciones y de los distintos productos o componentes bajo un esquema de preguntas. Las operaciones y productos a evaluar son: Disponible,

Ahorros, Certificados, Crédito, Cuenta Corriente, Controles Operativos y Administrativos, Seguridades físicas e Informáticas.

↳ Elementos del Modelo de Autoevaluación. La evaluación del cumplimiento de las actividades y los procesos en Oficinas se efectúa en tres (3) escenarios, así:

- Esquema de Autoevaluación del Control: Desarrollado por los Gerentes de Oficinas con apoyo del Subgerente Administrativo Jornada Normal / Subgerente Jornada Adicional, trimestralmente, con una inversión de tiempo de un (1) día. Evalúa principalmente el cumplimiento de los procedimientos. Incluye muestras selectivas
- Validación de la consistencia de la Autoevaluación: Auditoría de Operaciones una vez al año, un (1) día aproximadamente. A su discreción valida la consistencia de las respuestas del proceso de autoevaluación registradas por la Oficina. Ratifica o modifica la calificación establecida por la Oficina. Reporta las respuestas inconsistentes a los niveles superiores de la administración. El hecho de dar respuestas que no reflejen la realidad será considerado como Falta Grave.
- Visitas de Auditoría de Operaciones: Realiza visita a cada Oficina mínimo una (1) vez al año, una (1) semana aproximadamente. Evalúa el cumplimiento de los procedimientos y se basa en programas predeterminados para cada producto o componente. Se ejecuta para operaciones comprobables en Oficinas. Se complementa con la revisión y evaluación de operaciones específicas en las Centrales Operativas.

↳ Periodicidad del modelo. El proceso de autoevaluación en Oficinas se ha diseñado para ser realizados cuatro (4) veces por año con cortes de registros a: Marzo, Junio, Septiembre Y Diciembre y su desarrollo por parte de las Oficinas se realiza en el mes siguiente a cada corte y dentro de los tiempos determinados en cada uno de ellos según el instructivo.

↳ El Proceso de Autoevaluación. El proceso reúne formatos tipo pregunta de respuesta selectiva (Si - No) (**Anexo A**). Por muestras selectivas extraídas automáticamente de la base de datos (**Anexo B**), permite verificar el cumplimiento de las normas y políticas establecidas por la Entidad para algunas operaciones de riesgo.

### 3.6.2 Áreas que intervienen en el Proceso.

↳ *Contraloría – Auditoría de Operaciones/Auditoría de Sistemas*. Determina los parámetros para las muestras selectivas, a cargo de cada una de las Oficinas, con base en la información de la Base General de datos con los cortes establecidos y que recopilan el período bajo revisión y realiza trámite con



Procesamiento Electrónico de Datos para la impresión de los formularios de autoevaluación. Clasifica formularios por oficina y entrega para respectiva distribución registrando en lista envío fecha y número de sticker.

✉ **OFICINA – Gerente.** Diligencia información del formulario de autoevaluación trimestral, con base en las siguientes instrucciones:

**Cuadro 13. Instructivo Formulario Autoevaluación**

<b>Campo</b>	<b>Descripción</b>
<b>Fecha de Recibido</b>	Información en la primera hoja del formulario, corresponde a la fecha que se recibió el formulario en la oficina y se validará con el rótulo (sticker) de correspondencia.
<b>Preguntas de Respuesta SI o NO</b>	<p>Marcar con una X según sea el cumplimiento o incumplimiento en la columna correspondiente (Si - No)</p> <p><b>Nota:</b> En caso de que al validar la muestra para cada punto se encuentre solo un incumplimiento su respuesta debe ser No y se tomará como incumplimiento. Si al validarse una de las preguntas en la oficina no se presentan situaciones relacionadas con la misma, la respuesta debe ser Si, y se acepta como cumplimiento.</p>
<b>Preguntas sobre muestras selectivas:</b>	<p>Verificar el cumplimiento de los puntos presentados en el espacio “Detalle de los Controles” y responder en la casilla una “S” en caso de cumplimiento o “N” en caso de incumplimiento.</p> <p><b>Nota:</b> En caso de <b>NO</b> encontrar la información solicitada y de no conocerse su ubicación escriba “N”.</p>
<b>Nombre</b>	Al finalizar el diligenciamiento coloca en la última hoja nombre, firma y fecha
<b>Fecha de Envío:</b>	<p>Última hoja, corresponde a la fecha del envío efectivo a la Contraloría - Auditoría de Operaciones/Auditoría de Sistemas y se validará con el rótulo (sticker) de la correspondencia enviada por la oficina.</p> <p><b>Nota:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>El formulario de autoevaluación debe ser remitido a la Contraloría - Auditoría de Operaciones/Auditoría de Sistemas, una vez finalizada la aplicación de las pruebas en un plazo no mayor de dos días contados a partir de la fecha de recibido.</li> <li>Del correcto diligenciamiento del formulario de autoevaluación depende la calificación de cada producto y del total de la oficina.</li> <li>Los espacios de total de incumplimientos y total muestra serán determinados en la Contraloría - Auditoría de Operaciones/Auditoría de Sistemas antes de la tabulación.</li> </ol>

Fuente: Archivo COLMENA

Se envía el original del formulario completamente diligenciado y en el orden recibido a la Contraloría - Auditoría de Operaciones/Auditoría de Sistemas, a más tardar dos días después de recibido.

Se debe indicar en la planilla "Anexo de Muestras" la fuente de información y el tipo de operación tomadas como soporte para la calificación, especialmente para las respuestas SI ó NO. El formulario no se debe desordenar ni dejar de enviar en su totalidad

Se deben archivar en las Oficina las planillas que relacionan los datos de las muestras seleccionadas por el Gerente y no la fotocopia de los documentos soporte de las transacciones, ya que estos generan costos innecesarios; lo anterior para la validación posterior por parte de Auditoría.

Archiva fotocopia del formulario original de autoevaluación (que se envía a Contraloría) en carpeta específica, junto a informes de Auditoría.

↳ *Contraloría - Auditoría de Operaciones.* Recibe el formulario y registra en listado de recepción de formularios de autoevaluación la fecha y número de sticker.

Los formularios no recibidos dentro de los plazos determinados por la Contraloría - Auditoría de Operaciones, se tomarán como incumplimiento total de la Oficina.

Revisa cada uno de los formularios y comprueba que se hayan diligenciado de acuerdo con las instrucciones emitidas.

Aprueba o rechaza las respuestas que no se ajustan a los procedimientos determinados para el diligenciamiento y respuesta a los controles.

Cuantifica los resultados de cada uno de los controles e incumplimientos para proceder posteriormente a la tabulación.

El aplicativo "SEA" genera automáticamente información de cifras por productos o componentes de los resultados de las preguntas SI ó NO y de las muestras selectivas y calcula el indicador de cumplimiento de cada una de las Oficinas, Zonas, Regionales y Entidad.

Envía informes a la Gerencia de Ventas donde se registran los principales aspectos encontrados y los indicadores determinados y presenta resultados al Comité Operativo Regional y Estamentos Superiores.

↳ *Comité Operativo Regional.* Integrantes: Vicepresidente Comercial, Contraloría, Gerentes Regionales, Gerente de Operaciones, Gerente, Coordinador y Analistas de Control y Calidad de Operaciones.

- Revisa los resultados de las visitas de seguimiento a Oficinas.

- Establece las causales y posibles soluciones, para las inconsistencias detectadas.
- Define las acciones de mejoramiento de la Calidad Operativa de las Oficinas.
- Realiza seguimiento a la gestión de estrategias de mejoramiento.
- Establece las Oficinas a sancionar y a premiar.
- Establece las políticas de calificación en la Evaluación Integral Operativa de la Oficina e interacción con el Plan de Incentivos.

3.6.3 Sistema de calificación del cumplimiento del control. Para propiciar el apoyo de los diferentes niveles de la administración al mejoramiento del cumplimiento, las calificaciones se clasifican por:

1. Oficina
2. Zona
3. Regional
4. Entidad

Para facilitar el seguimiento a las calificaciones se presentan resultados de cada evaluación así:

1. Resultados actuales
2. Comparativos con uno o dos períodos anteriores.

La calificación del formulario de autoevaluación se da por componentes:

Columna A = Tamaño de la muestra u operaciones por validar  
 Columna B = Número de incumplimientos encontrados  
 Columna C = Indicador de incumplimiento determinado por B/A  
 Preguntas de SI-NO y de las muestras selectivas

El indicador de incumplimiento se lo obtiene mediante la siguiente fórmula  $B/A*100$

### **3.7 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL MODELO DE CONTROL DE PROCESOS EN COLMENA ENTIDAD BANCARIA**

Después de la descripción del proceso operativo y métodos de control en COLMENA Entidad Bancaria Oficina Pasto, a continuación se describen en forma concreta las fortalezas y las debilidades que presenta el Modelo de Control vigente en la Organización.

**Cuadro 14. Matriz De Fortalezas y Debilidades**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1. COLMENA Entidad Bancaria, siendo una Organización de renombrada importancia y envergadura a nivel nacional, cuenta con una calificada y bien estructurada Área de Control, encabezada por Contraloría, la cual planea, orienta y dirige los procesos que permiten evaluar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos.</p>	<p>1. El Modelo actual de Control, por ser significativamente centralizado y llevado a cabo trimestralmente, con resultados de evaluación anuales, no le da la oportunidad a los directivos de la Oficina de retroalimentarse permanentemente para corregir las desviaciones.</p>
<p>1. El sistema hace presencia en los niveles altos de la Estructura Organizacional de las Oficinas (Gerente y Subgerente), generando una mayor cultura de responsabilidad y autocontrol en cada una de las Oficinas.</p>	<p>2. Se presentan dificultades en la responsabilidad de cumplimiento de las actividades y los procesos, por cuanto el Modelo de Control establecido en la Entidad no realiza el control necesario de la ejecución de la tarea, por lo que el Gerente o Subgerente de la Oficina no tiene criterio sobre el desempeño de sus subordinados.</p> <p>3. El Modelo no hace presencia en las actividades cotidianas.</p> <p>4. El Gerente o Subgerente no puede aplicar medidas correctivas inmediatas en caso de ser necesario o estimular si lo considera pertinente.</p> <p>5. En la Entidad no se utiliza el tipo de Control Concurrente, pues no se sigue con precisión el cumplimiento de etapas, procesos y chequeos establecidos.</p>
<p>La calificación de la gestión de la oficina como resultado de evaluaciones puntuales, está en los envíos de oficios y memorandos en los cuales se plasman observaciones y recomendaciones a las diferentes dependencias, que aunque no obedecen a un plan de gestión de control de actividades cotidianas, están encaminadas a hacer un seguimiento de la gestión organizacional en forma preventiva, que detecta ausencias de control en los procesos, los advierte y los mejora.</p>	<p>6. El actual Modelo de Control no cuenta con una selección de los puntos críticos de control para el cumplimiento de las actividades y los procedimientos llevados a cabo diariamente.</p> <p>7. El Gerente o Subgerente de la Oficina no puede comparar lo que en realidad se hizo con lo que se esperaba, ni ver que fue lo que ocurrió que desvió el cumplimiento de la meta planeada.</p>

La matriz refleja que, aunque son importantes las fortalezas que proyecta el Modelo actual de Control en COLMENA Entidad Bancaria, también son escasas. La gran fortaleza gira alrededor de la estructura, las áreas que forman parte de ese sistema de control.

Por ser COLMENA una importante entidad financiera, con oficinas en todo el país, el método de control, sistemático, y bien organizado, identifica las oficinas donde se están cometiendo errores, y Auditoría de Operaciones, por medio de memorandos, informa y corrige a los responsables (Gerente y Subgerente de oficina). Es aquí donde se empiezan a detectar las falencias.

La gran debilidad entonces gira alrededor de la periodicidad en el control; esto ha llevado al gerente y subgerente de las oficinas a responsabilizarse de los errores de todos los trabajadores a su cargo, sin tener una forma de controlarlos ellos mismos. De igual manera, el Modelo de Control vigente no permite corregir inmediatamente el error, retroalimentar y evitar que los trabajadores se expongan a cometer ilícitos por falta de información.

Por esto es realmente importante que COLMENA adopte un sistema de control que permita corregir los errores cotidianos en las oficinas y que garantice una retroalimentación permanente de todos los trabajadores a cargo.

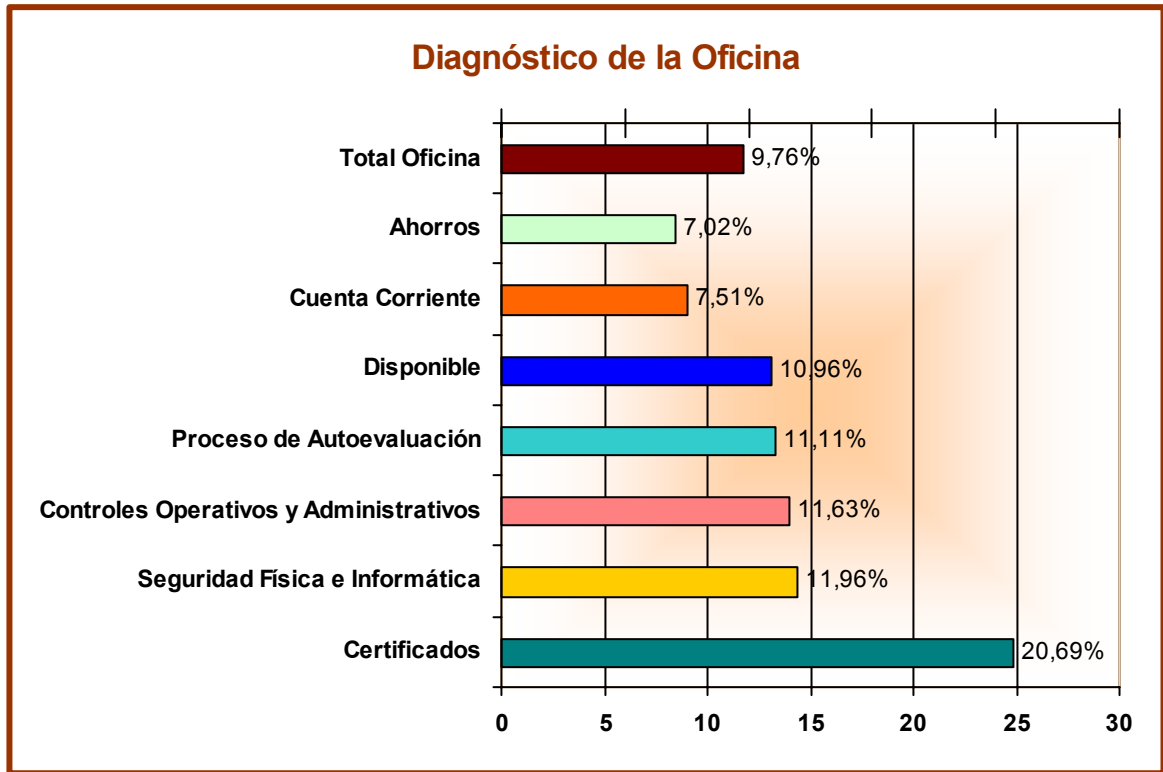
### **3.8 ANÁLISIS DEL INFORME DE AUDITORÍA DE OPERACIONES DEL PERIODO 2003 PARA LA OFICINA PASTO**

El informe de Auditoría de Operaciones del último periodo para COLMENA Entidad Bancaria Oficina Pasto, tuvo como objetivo comprobar la adhesión a las normas, políticas y procedimientos establecidos por la Entidad y la evaluación del control interno y administrativo relacionado con las distintas operaciones.

Se presentó así:

Ver figura 9. página siguiente.

**Figura 9. Indicador de Incumplimiento. Informe de Auditoría 2003**



Fuente: Archivo COLMENA

3.8.1 Indicador de Incumplimiento La Oficina presentó un indicador global de incumplimiento del 9.76%. Se resaltan las Áreas de Disponible, Certificados, Controles Operativos y Administrativos, y Seguridad Física e Informática.

Para obtener estos resultados, Auditoría de Operaciones tomó una muestra de 676 procedimientos de las autoevaluaciones de los cuatro periodos del año 2003 (Marzo, Junio, Septiembre Y Diciembre). De esos 676 procedimientos, 66 fueron incumplidos dando como resultado un indicador de incumplimiento del 9.76%.

A continuación se presenta la Matriz de resultados por producto enviado por Auditoría de Operaciones.

Ver Matriz página siguiente.

**Cuadro 15. Matriz de resultados por producto**

<b>COLMENA ENTIDAD BANCARIA                      CONTRALORÍA – EJE BANCARIO                      CALIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>Tipo de Evaluación: Visita Auditoría</b> <b>Periodo Evaluado: 2003    Oficina: Pasto</b>			
<b>COMPONENTE DISPONIBLE</b>			
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Transacciones en efectivo superiores o iguales a \$10.000.000 sin la declaración de operaciones en efectivo.	3	0	0.00%
Transacciones en efectivo superiores o iguales a \$10.000.000 con declaración de operaciones en efectivo sin diligenciar total y correctamente.	3	0	0.00%
Transacciones en efectivo superiores o iguales a \$10.000.000 con declaración de operaciones en efectivo sin firma y sello del Cajero.	3	2	66.67%
Gastos contabilizados en la oficina sin evidencia de autorización.	2	0	0.00%
Gastos contabilizados en la oficina sin soporte.	1	0	0.00%
Registro de notas débito o crédito sin diligenciar el formato y/o soporte de la transacción.	8	0	0.00%
Registro de notas débito o crédito sin firma autorizada del subgerente o Gerente.	8	2	25.00%
Registro de notas débito o crédito para transacciones no reglamentadas.	8	2	25.00%
Pagos o transferencias de cuentas de personas jurídicas mediante carta sin cumplir con los requisitos reglamentados.	1	0	0.00%
Pagos o transferencias de cuentas de personas jurídicas mediante carta sin cumplir con las condiciones de manejo.	1	1	100%
Pagos o transferencias de cuentas de personas jurídicas mediante carta sin evidencia de autorización del Gerente o Subgerente.	1	0	0.00%
Pagos o transferencias de cuentas de personas jurídicas mediante carta sin evidencia de la visación y/o confirmación telefónica.	1	1	100%
Pago de cheque por caja sin aplicar las pruebas de seguridad.	11	0	0.00%
Pago de cheque por caja sin sello de pagado.	11	0	0.00%
Pago de cheque por caja con incumplimiento a causales de devolución.	11	0	0.00%
<b>TOTAL COMPONENTE</b>	<b>73</b>	<b>8</b>	<b>10.96%</b>
<b>COMPONENTE AHORROS</b>			
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Aperturas de cuentas a Personas Jurídicas sin fotocopia del NIT.	8	0	0.00%
Aperturas de cuentas a Personas Jurídicas sin fotocopia del documento de identificación del representante legal y/o autorizados.	8	1	12.50%
Aperturas de cuentas a Personas Jurídicas sin anexar los estados financieros.	8	1	12.50%
Aperturas de cuentas a Personas Jurídicas sin certificado de existencia y representación legal. (Original y vig. inferior a 90 días)	8	0	0.00%
Aperturas de cuentas a Personas Jurídicas sin carta de condiciones de manejo firmada por el Representante Legal.	8	1	12.50%

<b>COMPONENTE AHORROS</b>			
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Aperturas de cuentas a Personas Jurídicas sin diligenciar la forma GRL-001 "Solicitud de Servicios Financieros" del Representante Legal y/o autorizados.	7	1	14.29%
Aperturas de cuentas a Personas Jurídicas sin diligenciar la forma GRL-002 "Solicitud de Servicios Financieros".	8	0	0.00%
Aperturas de cuentas a Personas Jurídicas sin la declaración de origen de fondos de la empresa.	8	1	12.50%
Aperturas de cuentas a Personas Jurídicas sin la declaración de origen de fondos del Representante Legal y/o autorizados.	7	2	28.57%
Aperturas de cuentas a Personas Jurídicas sin evidencia de confirmación de datos de la empresa.	8	0	0.00%
Aperturas de cuentas de Personas Naturales sin fotocopia del documento de identificación del titular.	11	0	0.00%
Aperturas de cuentas de Personas Naturales sin diligenciar el formato GRL-001.	11	1	9.09%
Aperturas de cuentas de Personas Naturales sin la declaración de origen de fondos.	11	0	0.00%
Aperturas de cuentas de Personas Naturales sin confirmación de datos.	9	0	0.00%
Modificaciones a cuentas de ahorros sin diligenciar el formato (EOIN-019).	4	0	0.00%
Modificaciones a cuentas de ahorro sin firma autorizada del Gerente o del Subgerente en el formato (EOIN-019).	4	0	0.00%
Modificaciones a cuentas de ahorro sin diligenciamiento de nueva tarjeta de firmas.	4	1	25.00%
Modificaciones a cuentas de ahorro sin cambiar las condiciones de manejo en el sistema.	4	0	0.00%
Entrega o reposición de tarjetas y/o multitarjetas débito sin diligenciar la forma (F04-230 Persona Natural).	14	0	0.00%
Entrega o reposición de tarjetas y/o multitarjetas débito sin firma del titular.	14	0	0.00%
Entrega o reposición de tarjetas y/o multitarjetas débito sin huella del titular o mal tomada.	14	0	0.00%
Entrega o reposición de tarjetas y/o multitarjetas débito con firma del titular diferente a la registrada en la tarjeta de firmas.	14	2	14.29%
Entrega de libretas de ahorros con desprendible del talonario, sin huella del titular o mal tomada.	10	5	50.00%
Entrega de libretas de ahorros con desprendible del talonario, sin firma del titular.	10	0	0.00%
Entrega de libretas de ahorros con desprendible del talonario, con firma del titular diferente a la registrada en la tarjeta de firmas.	10	0	0.00%
Entrega de libretas de ahorros con desprendible del talonario a Personas Jurídicas sin evidencia de confirmación telefónica con el Representante Legal o persona con firma autorizada.	3	0	0.00%
Aperturas de cuentas a Personas Jurídicas sin la declaración de renta del último periodo gravable.	3	0	0.00%
<b>TOTAL COMPONENTE</b>	<b>228</b>	<b>16</b>	<b>7.02%</b>



<b>COMPONENTE CERTIFICADOS</b>			
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Apertura de certificados a nombre de Personas Jurídicas sin fotocopia del NIT.	5	0	0.00%
Apertura de certificados a nombre de Personas Jurídicas sin fotocopia del documento de identificación de los Representantes o Autorizados.	5	1	20.00%
Apertura de certificados a nombre de Personas Jurídicas sin certificado de existencia y representación legal.	5	1	20.00%
Apertura de certificados a nombre de Personas Jurídicas sin diligenciar el formato (GRL-001) para el Representante Legal y personas autorizadas.	5	3	60.00%
Apertura de certificados a nombre de Personas Jurídicas sin diligenciar el formato (GRL-002) de los datos de la empresa.	5	1	20.00%
Apertura de certificados a nombre de Personas Jurídicas sin la declaración de origen de fondos.	5	1	20.00%
Apertura de certificados a nombre de Personas Jurídicas sin evidencia de la confirmación de datos.	5	1	20.00%
Modificaciones a los certificados sin diligenciar la forma (EOIN-019) ó (EOIN-052).	3	0	0.00%
Modificaciones a los certificados sin firma autorizada del Gerente o Subgerente.	3	2	66.67%
Modificaciones a los certificados sin firma del titular en el formato (EOIN-019) ó (EOIN-052).	3	1	33.33%
Modificaciones a los certificados sin cambiar las condiciones de manejo en el sistema.	3	1	33.33%
Liquidación total o parcial de certificados sin firma del titular.	3	0	0.00%
Liquidación total o parcial de certificados con firma del titular diferente a la registrada en la apertura.	3	0	0.00%
Certificados anulados sin evidencia del original perforado en la oficina.	3	0	0.00%
Apertura de certificados a nombre de Personas Jurídicas sin la declaración de renta del último periodo gravable.	2	0	0.00%
<b>TOTAL COMPONENTE</b>	<b>58</b>	<b>12</b>	<b>20.69%</b>
<b>COMPONENTE CUENTA CORRIENTE</b>			
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Cuentas corrientes sin documentación soporte en la oficina.	13	0	0.00%
Apertura de cuentas corrientes de Personas Jurídicas sin diligenciar la forma (GRL-002).	6	0	0.00%
Apertura de cuentas corrientes de Personas Jurídicas sin diligenciar el anexo de riesgo (GRL-004 ó GRL-003).	6	0	0.00%
Apertura de cuentas corrientes de Personas Jurídicas sin fotocopia del NIT.	6	0	0.00%
Apertura de cuentas corrientes de Personas Jurídicas sin fotocopia del documento de identificación del Representante Legal y/o autorizados.	6	1	16.67%
Apertura de cuentas corrientes de Personas Jurídicas sin Certificado de Existencia y Representación Legal (Original y vig. inf. a 90 días).	6	0	0.00%
Apertura de cuentas corrientes de Personas Jurídicas sin fotocopia de la Declaración de Renta del último periodo gravable.	6	0	0.00%

<b>COMPONENTE CUENTA CORRIENTE</b>			
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Apertura de cuentas corrientes de Personas Jurídicas sin estados financieros (Dos últimos periodos fiscales y con corte al último trimestre).	6	0	0.00%
Apertura de cuentas corrientes de Persona Natural sin diligenciar la forma (GRL-001).	7	0	0.00%
Apertura de cuentas corrientes de Persona Natural sin fotocopia del documento de identificación.	7	0	0.00%
Apertura de cuentas corrientes de Persona Natural sin soporte de la fuente de ingresos (Certificados Laborales, Estados Financieros, etc.)	7	0	0.00%
Cuentas corrientes abiertas con o sin cupos sin evidencia de análisis y estudio de la Fábrica de Crédito.	12	0	0.00%
Cuentas corrientes abiertas con o sin cupos sin evidencia de aprobación del estamento con atribuciones.	12	0	0.00%
Cuentas corrientes con cupos diferentes a los aprobados.	12	0	0.00%
Cuentas corrientes sin validación del Perfil del Cliente Persona Natural o Jurídica.	13	1	7.69%
Solicitud de chequeras sin evidencia del formato (Inserto en la chequera) o formato (ECTA-003).	11	0	0.00%
Solicitud de chequeras sin cumplir con las condiciones de manejo (Formato inserto en la chequera o ECTA-003).	11	2	18.18%
Chequeras entregadas a autorizados sin evidencia de la confirmación telefónica con el titular.	1	0	0.00%
Apertura de cuenta corriente a Personas Jurídicas sin diligenciar la forma (GRL-001) del Representante Legal y de las personas con firma autorizada.	6	2	33.33%
Apertura de cuenta corriente a Personas Jurídicas sin la Declaración de Origen de Fondos de la empresa (Formato GRL-002).	6	3	50.00%
Apertura de cuenta corriente a Personas Jurídicas sin la Declaración de Origen de Fondos del Representante Legal y autorizados (Formato GRL-001).	6	3	50.00%
Apertura de cuenta corriente a Personas Naturales sin la Declaración de Origen de Fondos del titular y personas con firma autorizada.	7	1	14.29%
<b>TOTAL COMPONENTE</b>	<b>173</b>	<b>13</b>	<b>7.51%</b>
<b>COMPONENTE CONTROLES OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS</b>			
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
No se realiza la conciliación diaria de caja.	5	0	0.00%
La conciliación diaria de caja presenta partidas conciliatorias sin justificar.	5	0	0.00%
Cheques devueltos entregados a autorizados sin evidencia de la carta de autorización del titular.	5	2	40.00%
Cheques devueltos entregados sin exigir el cumplimiento a las condiciones de manejo.	10	1	10.00%
Las firmas autorizadas para el manejo de la cuenta corriente no se actualizan oportunamente.	1	1	100%
No se elabora la conciliación diaria de cheques de gerencia. (Responsabilidad del Subgerente).	5	0	0.00%
No se elabora la conciliación diaria de las cuentas puente.	1	1	100%

<b>COMPONENTE CONTROLES OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS</b>			
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
No se realiza la conciliación diaria de las cuentas intersistemas (Responsabilidad del Subgerente).	5	0	0.00%
No existe evidencia de revisión y control de las transacciones por cliente del reporte TRANCLI.1 por parte del Gerente.	3	0	0.00%
No existe evidencia de revisión y control de las transacciones por cliente del reporte TRANCLI.2 por parte del Gerente.	3	0	0.00%
<b>TOTAL COMPONENTE</b>	<b>43</b>	<b>5</b>	<b>11.63%</b>
<b>COMPONENTE SEGURIDAD FÍSICA E INFORMÁTICA</b>			
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
No se realizan los cambios de clave de caja fuerte (Mínimo una vez cada tres meses o por reemplazos temporales o definitivos del Cajero Principal y/o Asesor Comercial.	8	0	0.00%
Entrega de sellos de caja sin evidencia del acta correspondiente.	3	0	0.00%
No se custodian bajo llave, en horario de no atención al público, las tarjetas de firmas de cuentas de ahorro.	1	0	0.00%
No se realiza la apertura de caja fuerte en presencia del Cajero Principal y Subgerente.	1	0	0.00%
La alarma de la oficina no se encontró activada al momento de la apertura de la puerta principal para ingresar a la oficina.	1	0	0.00%
No existe control dual para el manejo de las llaves de ingreso a la oficina y/o no han sido asignadas por medio de actas (Un juego por jornada).	3	0	0.00%
No hay custodia de claves de la oficina en otras entidades bancarias.	1	1	100%
No hay custodia de llaves de la oficina en otras entidades bancarias.	1	0	0.00%
No se tienen cajas fuertes para la jornada básica y adicional.	1	0	0.00%
Los cajeros no tienen cofres de seguridad.	5	0	0.00%
Usuarios habilitados en el sistema OASIS que no corresponden a la estructura o empleados de la oficina.	17	2	11.76%
Los niveles asignados a los usuarios en el sistema no corresponden al cargo y funciones.	1	0	0.00%
El ingreso a la oficina no se realiza con dos o más empleados.	1	0	0.00%
El ingreso a la oficina no se realiza en dos grupos y en tiempos diferentes, con intervalos entre 3 a 15 minutos.	1	1	100%
Al momento de la apertura para el ingreso a la oficina no se asigna a un empleado y al vigilante para que cumplan las funciones de vigía.	1	1	100%
La llave de seguridad de la puerta principal no es manejada por el Subgerente.	1	0	0.00%
Para el ingreso a la oficina se han asignado o entregado llaves para su manejo al Gerente o Cajero Principal o Auxiliar de Cafetería o Vigilante.	1	0	0.00%
Se han entregado las llaves de la puerta principal al vigilante en horas de no atención al público o para cierre de la oficina.	1	0	0.00%
Se realiza la apertura de la puerta principal en horas de no atención al público, existiendo dinero expuesto (Sin custodiar).	1	0	0.00%
El vigilante no cumple estrictamente con las funciones de seguridad en la oficina, se observó realizando otras funciones.	1	0	0.00%

<b>COMPONENTE SEGURIDAD FÍSICA E INFORMÁTICA</b>			
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
El reloj temporizador de las cajas fuertes no cumple con los tiempos establecidos.	2	0	0.00%
El reloj temporizador no es manejado por el Subgerente.	1	0	0.00%
Al área de caja ingresan personas no autorizadas.	1	0	0.00%
El bypass de la alarma para ingresar al cuarto de recuento no está a cargo del Subgerente.	1	0	0.00%
La apertura de la puerta blindada del cuarto de recuento no se realiza por el Subgerente.	1	0	0.00%
El cuarto de recuento no se utiliza exclusivamente para el manejo y custodia del efectivo.	1	0	0.00%
No se mantienen borradas las claves de la caja fuerte del efectivo.	2	1	50.00%
El subgerente no supervisa físicamente el efectivo que se deja en la caja fuerte al final de la jornada.	2	0	0.00%
La caja de dinero en tránsito no se utiliza para depositar los excesos del efectivo presentados en caja.	1	0	0.00%
La llave de la caja de dinero en tránsito no es manejada por el Cajero Principal y/o la copia no se guarda en el archivo organizador.	2	1	50.00%
La caja de dinero en tránsito no queda vacía al cierre de la oficina.	1	0	0.00%
La caja de dinero en tránsito no se encuentra anclada al piso.	1	0	0.00%
Las claves de cofres de cajeros, muebles de seguridad o de custodia no permanecen en sobre sellado en la caja fuerte del efectivo.	1	1	100%
El cofre de seguridad del cajero no se mantiene cerrado.	5	1	20.00%
La oficina no dispone del álbum de los tripulantes de la transportadora.	1	0	0.00%
Se custodia el efectivo en cajas fuertes que no tienen cerraduras temporizadas.	1	0	0.00%
La puerta principal no cuenta con cerradura de seguridad.	1	0	0.00%
La oficina no cuenta con un sistema de alarma en buen estado de funcionamiento.	1	0	0.00%
El sistema de alarma no tiene clave de coacción.	1	0	0.00%
La oficina no tiene cuarto de recuento.	1	0	0.00%
El cuarto de recuento no cuenta con todos los elementos (Caja fuerte, cofre monedero, caja de dinero en tránsito, ventanilla blindada).	1	0	0.00%
La caja fuerte para custodia del efectivo no tiene temporizador o no está en funcionamiento.	1	0	0.00%
Los cajeros no tienen cada uno la lámpara de luz ultravioleta.	4	0	0.00%
No se dispone de archivadores de seguridad en buen estado y suficientes para custodiar documentos, títulos valores y garantías.	2	0	0.00%
No se cumple con el tope máximo del efectivo en cajas en horas de atención al público por parte de los Cajeros.	5	2	40.00%
<b>TOTAL COMPONENTE</b>	<b>92</b>	<b>11</b>	<b>11.96%</b>
<b>COMPONENTE PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN</b>			
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
El proceso de Autoevaluación del Cumplimiento fue realizado por el Gerente de la Oficina.	1	0	0.00%
<b>COMPONENTE PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN</b>			

PROCEDIMIENTOS	A	B	C
El Gerente respondió "N" (incumplimiento) en todas las situaciones que en el momento del proceso de Autoevaluación presentaban incumplimiento.	1	1	100%
El Gerente dejó relación de las muestras seleccionadas por él, en la planilla correspondiente.	1	0	0.00%
El Gerente cumplió con la selección del número mínimo de muestras establecidas, determinadas por él, para el proceso de autoevaluación.	1	0	0.00%
El Gerente respondió la totalidad de preguntas sobre las muestras previamente establecidas por la Auditoría y que correspondieran a situaciones presentadas en la oficina.	1	0	0.00%
El Gerente mantiene debidamente archivados en la carpeta correspondiente, los cuestionarios y anexos del proceso de Autoevaluación del cumplimiento.	1	0	0.00%
El Gerente dio cumplimiento a los lineamientos definidos en el instructivo anexo al proceso de Autoevaluación.	1	0	0.00%
El Gerente respondió y envió la totalidad de las hojas que componen el cuestionario de Autoevaluación.	1	0	0.00%
El Gerente firmó el cuestionario de Autoevaluación, como responsable del proceso.	1	0	0.00%
<b>TOTAL COMPONENTE</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>11.11%</b>
<b>TOTAL OFICINA</b>	<b>676</b>	<b>66</b>	<b>9.76%</b>

Esta Matriz refleja claramente los resultados condensados en el gráfico del diagnóstico de la Oficina Pasto. Como se puede ver, la **Columna A** indica las muestras tomadas aleatoriamente por el Sistema manejado en Contraloría de Operaciones de las Autoevaluaciones trimestrales (**Anexo A**). La **Columna B** destaca el número de incumplimientos encontrados en los procesos operativos llevados a cabo en la Oficina (**Anexo B**). La **Columna C**, el indicador de incumplimiento determinado por B/A.

Aunque este es un método de control sistemático, muy utilizado en las instituciones financieras, no refleja totalmente los errores cotidianos en los que pueden incurrir los diferentes trabajadores de la Entidad, no permite una retroalimentación permanente que facilite la corrección de esos errores y tomar las medidas necesarias para que no vuelvan a ocurrir. Además, dado que el sistema arroja muestras de las diversas actividades y procedimientos llevados a cabo en el periodo a evaluar (trimestre), alberga mayores posibilidades de margen de error, generando información de incumplimiento total para ciertos procesos en los cuales verdaderamente se incurrió en error solamente una vez y caso contrario ocultando incumplimientos en procesos en los cuales se ha fallado en varias ocasiones.

Este último planteamiento ha generado diversas actitudes de descontento y de rechazo de este Método de Control en los colaboradores de COLMENA Entidad Bancaria Oficina Pasto. Por observación y entrevistas informales con los

diferentes funcionarios se dio a conocer el gran descontento que existe con el Método y la gran ansiedad que se produce en el momento de la autoevaluación en la oficina, y más aún, con los informes y memorandos de Auditoría de Operaciones que generalmente reflejan grandes falencias en el desempeño de los trabajadores.

Por todo esto, es realmente urgente que COLMENA Entidad Bancaria Oficina Pasto adopte un Sistema de Control Operativo que garantice un desempeño cotidiano de sus colaboradores dentro de las políticas, normas y procedimientos establecidos por la Entidad, y que los resultados de esos controles retroalimenten diaria, semanal, mensual y trimestralmente a todos los colaboradores, de manera que ellos puedan ver, oportunamente, qué fue lo que falló y dónde estuvo el error para corregirlo.

## 4. PROPUESTA: SISTEMA DE CONTROL OPERATIVO EN COLMENA ENTIDAD BANCARIA OFICINA PASTO

### 4.1 INTRODUCCIÓN

Dada la importancia que tiene para la Entidad el control sobre la calidad y oportunidad en la ejecución de los procesos, la presente propuesta establece el “Sistema de Control Operativo para COLMENA Entidad Bancaria Oficina Pasto”, el cual se entiende como un sistema de administración y gestión del control operativo, que busca asegurar que todas las operaciones realizadas en la Oficina, se ejecuten bajo estándares de calidad, oportunidad, seguridad, razonabilidad y estén acordes con las normas y procedimientos que rigen dicha ejecución.

- ✦ *Calidad:* Garantizar que la información procesada corresponda a la realidad y sea consistente con la registrada en la documentación soporte.
- ✦ *Oportunidad:* Asegurar que las transacciones de clientes o de carácter interno se den en los tiempos establecidos, para cada una de ellas.
- ✦ *Seguridad:* Asegurar que las operaciones realizadas en las Oficinas cumplan con los requisitos de seguridad definidos, con el fin de prevenir fraudes o ilícitos por tales conceptos. Así mismo las condiciones de seguridad física.
- ✦ *Razonabilidad:* Asegurar que la información generada en el proceso corresponda a la realidad del negocio, esté soportada debidamente y que se dé cumplimiento a los requerimientos establecidos por los entes de control.
- ✦ *Normatividad Interna:* Asegurar que las operaciones se ejecuten cumpliendo las normas y procedimientos internos y de carácter legal.

### 4.2 JUSTIFICACIÓN

Con el fin de contribuir con el óptimo desarrollo de los procesos operativos, minimizar el riesgo en las operaciones cotidianas y generar tanto en los clientes como en la Entidad, calidad, confianza y seguridad sobre los procesos ejecutados en el Banco, se propone un Sistema de Control Operativo, mediante un control periódico, integral, proactivo y efectivo que permita monitorear, evaluar, retroalimentar y asegurar la calidad de los procesos operativos cotidianos en COLMENA Entidad Bancaria Oficina Pasto y generar información razonable y oportuna para Contraloría de Operaciones.

### 4.3 OBJETIVO

Desarrollar un Sistema de Control Operativo que asegure que los colaboradores de COLMENA Entidad Bancaria Oficina Pasto en su desempeño diario, realicen las funciones dentro de las políticas, normas y procedimientos establecidos por la Organización.

#### **4.4 ALCANCE**

Mediante la presente propuesta se pretende la implementación del Sistema de Control Operativo para COLMENA Entidad Bancaria en todas las oficinas de la Red a nivel nacional para los cargos:

- Gerente de Oficina.
- Subgerente Administrativo Jornada Normal / Subgerente Jornada Adicional.
- Demás funcionarios de la Red de Oficinas.

#### **4.5 MARCO CONCEPTUAL**

- ↪ La responsabilidad por la verificación del cumplimiento de los estándares de control definidos para la Entidad es de la Contraloría, a través del esquema de visitas y monitoreo a Oficinas y Centrales Operativas.
- ↪ Cada cargo es responsable por la correcta ejecución de las funciones asignadas, garantizando el cumplimiento de las Normas y Procedimientos establecidos para cada proceso, bajo un esquema de autocontrol y dentro de las atribuciones definidas para su cargo.
- ↪ Sin embargo, el Gerente es responsable por asegurar y verificar que los controles se cumplan, para lo cual se apoya en el Subgerente de cada jornada.
- ↪ La no ejecución del Control Operativo de Oficinas por parte del Gerente y Subgerente, dará lugar a la aplicación de sanciones administrativas.

#### **4.6 HERRAMIENTAS DEL SISTEMA DE CONTROL OPERATIVO**

El Sistema de Control Operativo incluye las herramientas necesarias para asegurar que los colaboradores de la Oficina en su desempeño cotidiano realicen las funciones dentro las normas, políticas y procedimientos establecidos por la Entidad. Estas herramientas son: La Matriz de Control Operativo y el Acta de Responsabilidad del cumplimiento del Control, instrumentos de supervisión



periódica que permiten mejorar el control, unificar políticas y prácticas al interior de la organización e identificar debilidades para optimización de procedimientos.

4.6.1 Matriz de Control Operativo. La Matriz de Control Operativo se constituye en una lista de chequeo para ejecutar la supervisión y autorevisión de los procedimientos llevados a cabo en la Oficina. Incluye el proceso, la periodicidad, los elementos y las herramientas que se deben tener en cuenta para la ejecución del control.

4.6.2 Acta de Responsabilidad del Control Operativo. El Acta de Responsabilidad del Control Operativo corresponde al formulario que tiene que diligenciar el Gerente y el Subgerente Administrativo Jornada Normal / Subgerente Jornada Adicional con la periodicidad definida, (diaria, semanal, mensual, trimestral o semestral), registrando en el mismo el cumplimiento de control, novedades e incumplimientos. Este formulario se constituye en un medio de control para los entes superiores de la Entidad, de manera que pueda, el Área de Control y Calidad de Operaciones verificar el cumplimiento del control periódico en la Oficina.

4.6.3 Procedimientos.

↳ *OFICINA – Subgerente Administrativo Jornada Normal / Subgerente Jornada Adicional*

- Diariamente al finalizar la jornada, prepara los documentos soportes de la Matriz de Control del Gerente de la Oficina.
- Organiza y deja soportes en el escritorio del Gerente.
- Ejecuta los procesos de Control propios de su cargo y diligencia el “Acta de Responsabilidad del Subgerente Administrativo Jornada Normal / Subgerente Jornada Adicional.
- Si como consecuencia de la revisión realizada en el proceso de diligenciamiento del Acta de Responsabilidad encuentra alguna inconsistencia o riesgo de ilícito, informa al Gerente de la Oficina para la toma de medidas administrativas a que haya lugar o a la Contraloría (Seguridad Operativa)

↳ Gerente

- Ejecuta los procesos de Control propios de su cargo (Con base en las directrices dadas en la Matriz de Control Operativo) y diligencia el “Acta de Responsabilidad del Gerente” con base en los soportes entregados por el Subgerente Administrativo Jornada Normal / Subgerente Jornada Adicional.

- Si como consecuencia de la revisión realizada en el proceso de diligenciamiento del Acta de Responsabilidad encuentra alguna inconsistencia o riesgo de ilícito, valida la información y toma las medidas administrativas o de seguridad a que haya lugar.
- Retroalimenta a las áreas impactadas y adelanta los trámites para operacionalizar las oportunidades de mejora detectadas en las Actas de Responsabilidad.
- Envía a la Gerencia de Control y Calidad de Operaciones semanal, mensual, trimestral y semestralmente copia de las Actas de Responsabilidad de su cargo y del Subgerente Administrativo Jornada Normal / Subgerente Jornada Adicional completamente diligenciadas.
- Archiva en una AZ las Actas de Responsabilidad junto con los demás elementos de control operativo tales como; Informes de Auditoría, Informes de Validación de Contraloría o de Visitas de Control y Calidad de Operaciones, procesos administrativos, entre otros.

#### ↳ Control y Calidad de Operaciones / Coordinación Operativa del ARA

- Verifica semanal, mensual y trimestralmente el oportuno envío de las Actas de Responsabilidad de la Oficina.
- Bajo los conceptos de Oportunidad y Calidad, evalúa la gestión de la Oficina frente al Control Operativo. El concepto de Calidad contempla que se registren observaciones adicionales que proporcionen valor agregado al control de la oficina y a la calidad de los procesos.
- Se revisa la información registrada en las Actas de Responsabilidad, enviadas por la Oficina y establece:
  - Procedimientos Susceptibles de Ser Mejorados
  - Procedimientos con Alto Riesgo de Ilícito
  - Procedimientos con Mayor grado de incumplimiento
- Realiza programación de plan de visitas a la Oficina.
- Prepara y realiza visita a la Oficina, focalizándose en el mejoramiento y superación de las debilidades encontradas en las Actas de Responsabilidad.
- Prepara informe y propone estrategias de mejoramiento o visita a la Oficina para sanción administrativa, producto de la información encontrada en el

seguimiento del Control Operativo, en las Visitas y demás elementos de evaluación de la calidad operativa.

- Realiza archivo y control sobre las Actas de Responsabilidad de las Oficinas.

#### 4.6.4 Diligenciamiento de las Actas de Responsabilidad del Control Operativo

##### ↳ Actas de Control Diario

Se debe utilizar las respuestas: SI – Cuando realiza el control.  
NO – Cuando por algún motivo, no realiza el control.  
N/A – Cuando realizado el control no hay procesos a evaluar

En el espacio para anotaciones adicionales, se deben registrar observaciones claras, hallazgos, deficiencias de procesos, excepciones y soluciones del caso. Se debe dejar evidencia del funcionario que incurre reiterativamente en errores operativos y las medidas administrativas adoptadas. En general, se deben registrar observaciones que permitan establecer las debilidades de la calidad operativa de la oficina o de los procesos, para que se puedan aplicar oportunamente los correctivos pertinentes.

##### ↳ Actas de Control Semanal, Mensual, Trimestral y Semestral

El Control Semanal se realiza un solo día a la semana, durante el transcurso de la misma.

El Control Mensual se efectúa un solo día del mes, durante el transcurso del mismo.

El Control Trimestral se realiza un solo día del trimestre, durante el transcurso del mismo.

El Control Semestral se efectúa un solo día del semestre, durante el transcurso del mismo.

En el campo de fecha se debe registrar el día en que se realiza el control dentro del término establecido y en el campo “resultado del control”, se debe registrar el resultado u observaciones de la verificación.

En las Actas de responsabilidad se debe registrar siempre el nombre de la Oficina, nombre y firma del funcionario que ejecutó el Control Operativo.

Se deben tener en cuenta los plazos establecidos para el envío oportuno de las Actas.

4.6.5 Sistema de Calificación del Control Operativo. Para la calificación del Control Operativo se establecen dos aspectos:

- ↪ Oportunidad: Se califica uno (1) si las Actas de Responsabilidad llegan dentro de los plazos establecidos o cero (0) cuando llega por fuera del límite de tiempo; (los controles diarios y semanales deben llegar a Control y Calidad los martes de cada semana y los mensuales, cinco días hábiles después de finalizar el periodo evaluado).
- ↪ Calidad: Contempla que se registren observaciones adicionales que proporcionen valor agregado al control de la oficina y a la calidad de los procesos. Para calificar este aspecto, por observación del total de las actas del periodo y en un rango entre 0 y 1, se califica con 0 los diligenciamientos deficientes (sin comentarios) y con 1 planillas con comentarios acordes a lo establecido.

Individualmente se evalúan las actas del periodo y se genera calificación por cada cargo responsable de la ejecución del Control Gerencial. La calificación de la oficina se obtiene promediando las calificaciones individuales.

En las páginas siguientes se presenta el diseño de la Matriz de Control Operativo para los cargos: Gerente, Subgerente Jornada Normal / Jornada Adicional con su respectiva Acta de Responsabilidad del Control.

En la Matriz se especifica el Proceso a controlar, el responsable de la ejecución del Proceso, el responsable del control, la descripción del control y las herramientas para llevarlo a cabo.

En el Acta de Responsabilidad se presenta el formato para especificar el aspecto a controlar (columna uno de la Matriz de control Operativo), la fecha del control, el resultado de los controles y las anotaciones adicionales sobre el resultado del control.

# **MATRIZ DE CONTROL OPERATIVO**

## **CARGO: GERENTE**

**MATRIZ DE CONTROL OPERATIVO**  
**CARGO: GERENTE**

**COLMENA ENTIDAD BANCARIA**  
**OFICINA PASTO**

DIARIOS				
PROCESO	RESP. EJECUCIÓN	RESP. CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	HERRAMIENTA
INFORME DE NOVEDADES DE CONSOLIDACIÓN Y CUADRE	Subgerente J.N.	Gerente	<p>Realice seguimiento a las novedades enviadas por Consolidación y Cuadre.</p> <p>Diferencias en Caja: seguimiento sobre ajuste de inconsistencias en efectivo y cheque</p> <p>Verifique cierre de ciclo de referenciación de aperturas devueltas para rellamada y/o cancelación.</p> <p>Novedades validación: Seguimiento y gestión de excepción si es el caso, sobre los falta de documento de declaración de operaciones en efectivo iguales o superiores a diez millones (depósitos y retiros)</p> <p>Verificar cheques devueltos por causal atribuible a funcionarios, tomar acciones administrativas del caso.</p> <p>Apoyar gestión de recuperación de Mayores Valores Pagados reportados por la Central.</p>	<p>Informe de Novedades Central de Consolidación y Cuadre</p> <p>Tarjeta de Registro de Firmas y Aperturas de Cuentas y certificados.</p> <p>Aperturas de cuentas devueltas para rellamada con la constancia de referenciación o cancelada.</p>
APERTURAS DE CUENTAS DE AHORRO Y CERTIFICADOS PERSONA JURIDICA	Asesores Comerciales	Gerente	<p>Verifique que las aperturas presenten la documentación requerida: FUC, fotocopia del NIT y documento de identidad de los Representantes Legales y de las personas autorizadas para firmar cuando existan, y Certificado de Cámara de Comercio (2 meses de vigencia). Para cuentas exentas de retención en la fuente: verifique certificación de acuerdo al Ente que las vigile.</p> <p>Verifique el total diligenciamiento del FUC, firma en la Declaración de Origen de Fondos y evidencia de recepción (fecha y nombre del funcionario responsable); adicionalmente, que las tarjetas de firmas estén debidamente diligenciadas; sin enmendaduras y anulación de espacios en blanco, firma y huella de titulares, evidencia del funcionario que la elaboró y del que la Revisó.</p>	<p>Formulario único de clientes (FUC)</p> <p>Documentación</p>
APERTURA Y ENVÍO DOCUMENTACIÓN CUENTA CORRIENTE	Asesores Comerciales	Gerente	<p>Verifique la validación de perfil y la documentación de cada solicitud previo el envío a la Gerencia Nacional de Crédito conforme a lo establecido en el Manual de Política de Riesgo.</p> <p>Revise las firmas y huellas en el contrato, pagaré y carta de instrucciones de Cuenta Corriente y Tarjeta de Registro de Firmas.</p> <p>Firme el Contrato en el campo definido para tal fin.</p>	<p>Documentación cuenta corriente</p> <p>Pagaré, Contrato y Carta de Instrucciones Cuenta Corriente,</p> <p>Tarjeta de Registro de Firmas.</p>
PROCESO	RESP. EJECUCIÓN	RESP. CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	HERRAMIENTA

ENVIO DOCUMENTACIÓN CRÉDITOS	Asesores Comerciales	Gerente	Verifique que la documentación se encuentre acorde con las especificaciones consignadas en el Manual de Política de Riesgo. Adicionalmente verifique el correcto diligenciamiento de la Póliza de Seguro de Deudores, que tenga el soporte del cobro por información comercial y que el pagaré se encuentre debidamente firmado, con huella, sin enmendaduras y con la respectiva Carta de Instrucciones.	Carpeta de Crédito Pagaré de Crédito Póliza Seguro de deudores
ARQUEOS DE EFECTIVO	Cajero Principal Subgerente J.N. Subgerente J.A.	Gerente	Verifique la realización y la evidencia del arqueo físico de efectivo (por paqueteo) por parte del cajero principal y el Subgerente, tanto de jornada normal como adicional.	Listado consulta movimiento global de caja Arqueo físico de caja F 04 162
RETIROS CON AUT. A TERCEROS EN EFECTIVO O CHEQUE DE GERENCIA	Cajero Principal y Cajeros Auxiliares	Gerente	Verifique que los retiros con autorización a terceros cumplan con los controles y topes establecidos de acuerdo al monto y a la oficina de radicación de la cuenta.	Comprobantes de retiro, Manual de Tasas Precios y Comisiones.
GIRO DE CHEQUES MENORES A UN MILLÓN DE PESOS	Gerente, Subgerente J.N. Subgerente J.A.	Gerente	Verifique si en su ausencia fueron girados cheques por valor inferior a un millón de pesos con autorización del Subgerente o Subgerente Jornada Adicional. Si fueron girados verifique la operación y si está de acuerdo autorice el giro realizado. Si no está de acuerdo, realice la investigación pertinente con funcionarios y con el cliente, si es el caso. Si en este proceso encuentra giros injustificados, genere y envíe por fax una comunicación de alerta a la Central de Canje, solicitando confirmar el pago del cheque en la Oficina. Si es necesario envíe información a Contraloría para adelantar la investigación correspondiente.	Egresos de los Cheques Girados.
ACTIVACIÓN DE CUENTAS (DE AHORROS Y CORRIENTE)	Gerente, Subgerente J.N. Subgerente J.A.	Gerente	Revise el reporte CEBTOP15 del día anterior, las Cuentas Activadas (movimientos débitos o créditos) y verifique que las cuentas que están en el reporte se encuentren debidamente relacionadas en la planilla "Control de Cuentas sin Movimiento Activadas (Desbloqueadas) F:04-282" y firme como evidencia de revisión. Sobre las cuentas que no se encuentren relacionadas en la planilla (a menos que sean cuentas Techo verifique que exista la carta del cliente autorizando el desbloqueo) o que ésta haya sido mal diligenciada debe llamar al cliente a los teléfonos registrados y validar si tiene conocimiento de la transacción con la cual se activó la cuenta y deje evidencia en la planilla de la fecha y hora de esta verificación. Si la transacción la originó otra oficina, se confirma telefónicamente con la oficina que realizó la transacción y coloca la observación en el reporte, indicando fecha, hora y funcionario que validó la información. En caso de encontrar anomalías en la activación de una cuenta o que no se encuentre debidamente soportada, reporta la situación al área de Seguridad Operativa de Contraloría.	"Planilla Control Cuentas sin Movimientos Activadas" <b>EOIN-121 / F 04 -282</b> Reporte : Cuentas Reactivadas CEBTOP15

**MATRIZ DE CONTROL OPERATIVO**  
**CARGO: GERENTE**

**COLMENA ENTIDAD BANCARIA**  
**OFICINA PASTO**

<b>SEMANALES</b>				
<b>PROCESO</b>	<b>RESP. EJECUCIÓN</b>	<b>RESP. CONTROL</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>	<b>HERRAMIENTA</b>
ARQUEOS DE EFECTIVO	Subgerente J.A. Subgerente J.N. Cajero Principal	Gerente	Verifique que se realice arqueo sorpresivo al total del efectivo (Detallado), por parte del Subgerente de cada jornada. (mínimo uno por semana).	Por observación y evidencia Forma "arqueo físico de caja" F 04 162
CUENTAS CORRIENTES NO APROBADAS	Gerente	Gerente	Verifique que las cuentas corrientes relacionadas en el reporte hayan sido canceladas en el sistema. Si no han sido canceladas, identifique la razón y proceda a cancelarlas. Si las cuentas fueron aprobadas en un reproceso posterior a la fecha de negación que se presenta en el reporte, envíe a la Gerencia de Control y Calidad de Operaciones copia de la carta de aprobación para eliminar el registro en el sistema de monitoreo.	Hoja de resultado y expediente
SOBRECUIPOS	Gerente	Gerente	Verifique que todos los sobrecupos presenten el respectivo formato diligenciado (ECTA- 006 Gerente de Oficina y ECTA -007 para estamentos diferentes) y aprobado por los estamentos facultados (Gerente oficina, Gerente de Zona, Gerente Regional, Viceventas y Presidencia) según el caso.	Formatos de sobrecupos técnicos y comerciales ECTA-06 y ECTA-007
UTILIZACIÓN DE SELLOS DE CONTINGENCIA	Subgerente	Gerente	Verificar Acta de Destrucción de Sellos y Reposición por parte de la Gerencia Administrativa Siempre que se entregue un sello de Tramitado (Cajero fijo, Cajero Supernumerario o Contingencia) debe realizarse mediante la forma "Acta de Asignación del Sello de Caja" (EOIN-090) y adicional realizar el registro de la asignación en la forma "Planilla de Novedades en la Asignación de Sellos de Seguridad" (EOIN-091). El "Acta de Asignación del Sello de Caja" (EOIN-090), debe ser archivada en el AZ de Sellos en la sección "Entrega de Sellos".	Acta de Destrucción y Solicitud de Sellos a la Gerencia Administrativa Forma "Acta de Asignación del Sello de Caja" (EOIN-090) "Planilla de Novedades en la Asignación de Sellos de Seguridad" (EOIN-091).
MANTENIMIENTO DE USUARIOS DEL SISTEMA	Gerente, Subgerente J.N. Subgerente J. A.	Gerente	Verifique que las modificaciones, ingresos y eliminación de Usuarios tengan evidencia en la planilla "Control Mantenimiento de Usuarios" y que estén habilitados solo los Funcionarios de la Oficina.	Planilla Control Mantenimiento de Usuarios (EOIN-077) Transacción "Mantenimiento de Usuarios"
SUPERVISIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL CAJERO AUTOMÁTICO (OFICINAS UNIPLAZAS)	Subgerente J.A. Subgerente J.N. Cajero Principal	Gerente	Valide que el personal de la Oficina que tenga a cargo el manejo del Cajero Automático, cuente con la capacitación suficiente sobre el manejo operativo y normas de seguridad que le permita llevar a cabo adecuadamente esta labor. Verifique que el Subgerente maneje la clave del dial con llave de seguridad y el Cajero Principal de la Oficina la segunda llave.	Acta de Asignación de funciones Acta de asignación de Llaves Acta entrega y recibo de cargos EOIN-098
<b>MATRIZ DE CONTROL OPERATIVO</b>		<b>COLMENA ENTIDAD BANCARIA</b>		
<b>CARGO: GERENTE</b>		<b>OFICINA PASTO</b>		



MENSUALES				
PROCESO	RESP. EJECUCIÓN	RESP. CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	HERRAMIENTA
ARQUEOS DE EFECTIVO	Cajero Principal Gerente	Gerente	Realice mínimo una vez al mes arqueo físico (sorpresivo) al total del efectivo, dejando evidencia en la forma Arqueo Físico F 04 162	Totales de caja del cajero principal y efectivo físico Forma Arqueo Físico F 04 162
FALTANTES Y SOBANTES EN CAJA	Subgerente. J.N. Subgerente J.A.	Gerente	Verifique que los faltantes y sobrantes que se generen del cuadre diario presenten la solicitud de explicaciones o justificación correspondiente y que los faltantes se legalicen oportunamente. (Carta Reglamentaria 105)	Informe de Novedades Central de Consolidación y Cuadre. Soportes Proceso Administrativo
SOBREGIROS VENCIDOS	Asesores Comerciales	Gerente	Realice seguimiento sobre la gestión de cobro realizada por la oficina para cuentas corrientes de persona natural con sobregiros con antigüedad superior a 15 días e inferior a 45 días y de cuenta Empresarial, con antigüedad superior a 30 días e inferior a 60 días.	CEBCTE72 "Descomposición de Saldos de Cuentas en Sobregiro - Cuenta Corriente
CANCELACIÓN DE CUENTAS Y TARJETAS DÉBITO	Asesores Comerciales, Subgerente. J.N. Subgerente J.A.	Gerente	Verifique el diligenciamiento de la forma EOIN-123 "Planilla Control y envío de Tarjeta de Registro de firmas cuentas canceladas/anuladas". Sobre una muestra de 3, verifique que las cuentas y tarjetas se encuentren oportunamente canceladas en el sistema y físicamente.	<b>EOIN-123 "Planilla Control y envío de Tarjeta de Registro de firmas cuentas canceladas/anuladas"</b> Acta de cancelación y destrucción de tarjetas débito Tarjetas de Registro de Firmas cuentas canceladas
ARQUEO DE CERTIFICADOS ABIERTOS EN CHEQUE, PENDIENTES DE ENTREGA.	Asesores Comerciales, Subgerente. J.N. Subgerente J.A.	Gerente	Verifique la adecuada custodia de los títulos valores pendientes de entrega y realice gestión con los clientes para la entrega de los certificados	Físicos de los títulos valores pendientes de entrega y Planilla "Control Certificados pendientes de entrega" F 04 156
ARQUEO CERTIFICADOS VIGENTES	Funcionarios de la oficina	Gerente	Verifique que se realice arqueo de certificados vigentes una vez al mes y realice seguimiento a inconsistencias	Acta de arqueo GENÉRICA EOIN 048 Listado Saldos Certificados CEBCDT71
ARQUEO MEDIOS DE MANEJO	Subgerente J.N.	Gerente	Verifique las actas de arqueo "Acta genérica EOIN-048" sobre existencias de papelería de seguridad "En Bodega" (libretas, certificados, chequeras y cheques de gerencia) y realice la respectiva gestión frente a las novedades reportadas y a lo reflejado en el Aplicativo de Medios de Manejo.	Actas de arqueo. Aplicativo de Medios de Manejo
PROCESO	RESP. EJECUCIÓN	RESP. CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	HERRAMIENTA
LECTURA Y	Todos los	Gerente		Manuales y Cartas Reglamentarias

ACTUALIZACIÓN DE MANUALES	Funcionario		Recibe, verifica, estudia y actualiza los Manuales y Cartas Reglamentarias que hayan llegado a la oficina en el mes. El Gerente debe asegurar que toda la normatividad este permanentemente actualizada y quede acta con la firma de los funcionarios en señal del conocimiento de la información. La oficina debe tener archivada las actas del Control de lectura.	vigentes Acta de Control de Lectura.
ARQUEO DE TARJETAS DE REGISTRO DE FIRMAS DE CUENTA CORRIENTE	Cajeros, Asesores Comerciales Subgerente. J.N. Subgerente J.A.	Gerente	Verifique que se realice arqueo de tarjetas de registro de firmas de cuenta corriente dejando evidencia de revisión en el Acta de Arqueo Genérica EOIN-048 y realice gestión sobre faltantes y sobrantes de tarjetas de firmas	Acta de Arqueo Genérica Forma EOIN-048 Reporte de Saldos de Cuenta Corriente CEBCTE70.
CDT'S Y CHEQUES ANULADOS	Cajeros y Asesores	Gerente	Verifique que se ejecute el control y se deje evidencia de revisión por parte del Subgerente sobre los certificados y cheques anulados. En el original del certificado debe estar registrado el motivo de anulación, sello de anulado y firma del funcionario.	AZ Certificados anulados Cheques girados y anulados
ARQUEO DEL CAJERO AUTOMÁTICO OFICINAS (UNIPLAZAS, CIUDADES DONDE LA TRANSPORTADORA NO REALIZA PROVISIÓN CA)	Cajero Principal Gerente	Gerente	Realice una vez al mes un arqueo sorpresivo del Cajero Automático, (en fechas indeterminadas) y registre el resultado del arqueo en la Forma EOIN-120 "Arqueo, Provisión y Cuadre de Cajeros Automáticos".	Totales del cajero automático (X) Forma EOIN-120 "Arqueo, Provisión y Cuadre de Cajeros Automáticos".

**MATRIZ DE CONTROL OPERATIVO**  
**CARGO: GERENTE**

**COLMENA ENTIDAD BANCARIA**  
**OFICINA PASTO**

<b>NORMAS DE SEGURIDAD (Ejecución Mensual)</b>				
<b>PROCESO</b>	<b>RESP. EJECUCIÓN</b>	<b>RESP. CONTROL</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>	<b>HERRAMIENTA</b>
CUSTODIA DE LLAVES Y CLAVES EN OTRAS ENTIDADES	Subgerente J.N.	Gerente	Verifique que se deja evidencia mediante certificado de la custodia de claves y llaves en otras entidades	Comunicación escrita a la Entidad respectiva.
APERTURA Y CIERRE DE CAJA FUERTE	Subgerente J.A. Subgerente J.N.	Gerente	Verifique que el Subgerente y Subgerente Jornada Adicional realice una adecuada supervisión en la apertura y cierre de las cajas fuertes (de forma tal que un solo funcionario no esté en condiciones de abrir la bóveda o caja fuerte.)	Por observación
CONTROL DE ALARMAS	Subgerente J.N.	Gerente	Verifique el correcto funcionamiento de alarmas y que se realice el mantenimiento oportuno. Verifique que exista soporte escrito de la asignación de claves de Alarma y que estas no se estén compartiendo.	Por Observación, Acta de asignación de claves de Alarma.
ACCESO A LA OFICINA	Todos los funcionarios	Gerente Subgerente	Controle cumplimiento de las normas de seguridad para la entrada en los grupos a la oficinas	Claves de acceso Pulsador de alarma
ASIGNACIÓN ACTIVADOR DE ALARMA	Funcionarios de la oficina	Gerente	Verifique la asignación por escrito del activador de alarma	Actas de entrega
TARJETAS DE REGISTRO DE FIRMAS	Cajeros Subgerente	Gerente Subgerente	Verifique que se esté controlando por parte del Subgerente el tarjetero de firmas y que al finalizar la jornada quede bajo llave. Las llaves deben quedar guardadas en el mueble de seguridad en la noche.	Normas Establecidas, "Planilla Control Tarjetas de Firmas en Préstamo" EOIN - 122
ACTAS DE RELEVO ENTRE JORNADAS	Asesores Comerciales, Subgerente. J.N. Subgerente J.A.	Gerente	Valide la elaboración de las actas de entrega entre jornadas del aplicativo de Medios de Manejo con firma de los funcionarios responsables en los relevos de jornada	Reporte "Entrega entre Jornadas" del aplicativo Medios de Manejo
ACTAS DE ENTREGA DE CARGOS	Subgerente J.N.	Gerente	Verifique que cuando se realicen movimientos de personal, se elabore acta de entrega del cargo	Acta de entrega y recibo de cargos EOIN-098, novedades de personal de la Oficina
DISTRIBUCIÓN DE LLAVES DE ACCESO A LA OFICINA	Subgerente J.N.	Gerente	Verifique el Subgerente Administrativo realice una adecuada distribución de llaves de acceso a la oficina	Actas de entrega de llaves
RECIBO Y ENVÍO DE DINERO POR TRANSPORTADORA DE VALORES	Subgerente J.A. Subgerente J.N. Cajero Principal	Gerente	Verifique que se realice bajo medidas de seguridad, la recepción, el envío y el conteo del dinero que se maneja con la transportadora (que antes del ingreso de los señores de la transportadora se revisen los carnet contra el libro de registro).	Observación y Normas Establecidas, Libro de registro de tripulantes de la Transportadora de Valores
<b>MATRIZ DE CONTROL OPERATIVO</b>			<b>COLMENA ENTIDAD BANCARIA</b>	
<b>CARGO: GERENTE</b>			<b>OFICINA PASTO</b>	

<b>ADMINISTRATIVOS (Ejecución Mensual)</b>				
<b>PROCESO</b>	<b>RESP. EJECUCIÓN</b>	<b>RESP. CONTROL</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>	<b>HERRAMIENTA</b>
ARCHIVO DE OFICINA	Asesores Comerciales, Cajeros	Gerente	Verificar que el Archivo de la Oficina este ordenado de acuerdo con las definiciones establecidas.	Archivo y las Normas Establecidas en el Capítulo 28 del manual de Oficinas
HORARIOS, UNIFORMES Y PORTE DE CARNETS	Todos los Funcionarios de la Oficina	Gerente	Verificar el cumplimiento de lo normado en estos aspectos	Estándares de Servicio, Reglamento Interno de Trabajo, Cronograma de Uniformes.
<b>TRIMESTRAL</b>				
<b>PROCESO</b>	<b>RESP. EJECUCIÓN</b>	<b>RESP. CONTROL</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>	<b>HERRAMIENTA</b>
ARQUEO DE TARJETAS DE REGISTRO DE FIRMAS DE AHORROS	Todos los Funcionarios de la Oficina	Gerente	Seguimiento al arqueo dejando evidencia de revisión en el Acta de Arqueo Genérica EOIN-048 y realizar gestión sobre faltantes y sobrantes de tarjetas de firmas	Acta de Arqueo Genérica Forma EOIN-048 Listado CEBAHO70.
CAMBIO DE CLAVES EN CAJA FUERTE	Cajero Asesor Comercial	Gerente	Verifique que se realicen cambios de claves de cajas fuertes y cofres de seguridad periódicamente y/o entrega del cargo por rotación, y se diligencie la planilla "Planilla Control Cambio de Claves" (EOIN-097)	"Planilla Control Cambio de Claves" (EOIN-097)
ACTUALIZACIÓN DE FIRMAS PARA GIRO DE CHEQUES DE GERENCIA	Subgerente.	Gerente	Verifique que se actualicen oportunamente las firmas autorizadas para el giro de Cheques de Gerencia.	Hoja de ruta para el envío y devolución de tarjetas de firma FIR-002

**ACTA DE RESPONSABILIDAD CONTROL OPERATIVO**

**CARGO: GERENTE  
(DIARIA - SEMANAL)**

**OFICINA:**

**MES:**

**AÑO:**

**CONTROLES DIARIOS**

<b>ASPECTOS A CONTROLAR</b>	<b>DIA:</b>	<b>DIA:</b>	<b>DIA:</b>	<b>DIA:</b>	<b>DIA:</b>
Informe de Novedades de Consolidación y Cuadre					
Aperturas de CDT y Cuentas de Ahorro <b>Jurídicas</b>					
Apertura y envío documentación Cuenta Corriente					
Envío Documentación Créditos					
Arqueos de Efectivo					
Retiros con autorización a terceros en efectivo o cheque de Gerencia					
Giro de Cheques Menores a un Millón de Pesos					
Activación de cuentas					

**ANOTACIONES ADICIONALES SOBRE EL RESULTADO DE LOS CONTROLES DIARIOS**


**CONTROLES SEMANALES**

<b>ASPECTOS A CONTROLAR</b>	<b>FECHA</b>	<b>RESULTADO DEL CONTROL</b>
Arqueos de efectivo		
Cuentas Corrientes no Aprobadas		
Sobrecupos		
Utilización de Sellos de Contingencia		
Mantenimiento de Usuarios del Sistema		
Supervisión Funcionamiento del Cajero Automático (Uniplazas)		

<b>NOMBRE DEL GERENTE</b> .....	<b>FIRMA DEL GERENTE</b> .....
---------------------------------	--------------------------------

**ACTA DE RESPONSABILIDAD CONTROL OPERATIVO**

**CARGO: GERENTE  
(MENSUAL Y NORMAS DE SEGURIDAD)**

**OFICINA:**

**MES:**

**AÑO:**

**CONTROLES MENSUALES**

<b>ASPECTOS A CONTROLAR</b>	<b>FECHA</b>	<b>RESULTADO DEL CONTROL</b>
Arqueos de efectivo		
Faltantes y Sobrantes en Caja		
Sobregiros Vencidos		
Cancelación de Cuentas y Tarjetas Débito		
Arqueo Certificados pendientes de entrega (Apertura en Cheque)		
Arqueo Certificados Vigentes		
Arqueo Medios de Manejo		
Lectura y Actualización de Manuales y Cartas Reglamentarias		
Arqueo tarjetas de firmas Cuenta Corriente		
Cdt's y Cheques anulados		
Arqueo del Cajero Automático		
Custodia de llaves y claves en otras Entidades		
Apertura y cierre de caja fuerte		
Control de Alarmas		
Acceso a la oficina		
Asignación activador de alarma		
Tarjetas de registro de firmas		
Actas de relevo entre jornadas		
Actas de Entrega de Cargos		
Distribución de llaves de acceso a la oficina		
Recibo y envió de dinero por Transportadora de Valores		
Archivo de oficina		
Horarios, Uniformes y Porte de Carnets		

**CONTROLES TRIMESTRALES**

<b>ASPECTOS A CONTROLAR</b>	<b>FECHA</b>	<b>RESULTADO DEL CONTROL</b>
Arqueo de Tarjeta de Registro de firmas de cuentas de ahorro		
Cambios claves de caja fuerte		
Actualización firmas para giro cheques de gerencia		

**NOMBRE DEL GERENTE** .....

**FIRMA DEL GERENTE** .....

**MATRIZ DE CONTROL OPERATIVO**  
**CARGO: SUBGERENTE J.N/J.A**

DIARIOS				
PROCESO	RESP. EJECUCIÓN	RESP. CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	HERRAMIENTA
CUPOS DE EFECTIVO	Cajero Principal	Subgerente J.N Subgerente J.A.	Verifique que exista un adecuado manejo del cupo de efectivo (cupos aprobados para cajillas, cofres y total efectivo en caja).	Novedades de Monitoreos. Consultas periódicas de totales por cajero en terminal administrativa.
ARQUEOS DE EFECTIVO	Cajero Principal y Cajeros Auxiliares.	Subgerente J.N Subgerente J.A.	Verifique y certifique en la impresión de la "Consulta Movimiento Global de Caja" del Cajero Principal, el saldo real de efectivo, imponiendo su firma y sello en señal de aprobación total de efectivo en bóveda al finalizar la jornada y realice el paqueto respectivo.	Listado consulta movimiento global de caja
REFERALS Y REVERSIONES	Cajeros	Subgerente J.N Subgerente J.A.	En el reporte de del Journal verifique y firme en señal de aprobado: <b>Reversiones:</b> que hayan sido autorizadas por un Usuario Supervisor y tengan justificación. <b>Referals:</b> verifique las transacciones que fueron autorizadas por los diferentes Usuarios Vs. las causales.	Consulta del Juornal (listado)
NOTAS DÉBITO Y CRÉDITO	Asesores, Cajero Principal, Cajeros Auxiliares, Subgerente J.N., Subgerente J.A.	Subgerente J.N Subgerente J.A.	Previamente a la afectación en el sistema, verifique la causal de las Notas débito y crédito, soporte y deje evidencia de la revisión. Cuando la NC o ND sea elaborada por el Subgerente la debe autorizar el Gerente. Al finalizar la jornada valide que el total de las notas físicas correspondan a lo registrado en el reporte del Journal y que presenten el sello de tramitado y firma del cajero. (Firme el listado en señal de revisado).	Notas débito y crédito Consulta Journal
TRASLADOS ENTRE CAJEROS	Cajeros	Subgerente J.N Subgerente J.A.	Verifique que los traslados entre cajeros se realiza con las medidas de seguridad, dejando constancia de la transacción en la forma "Traslado/Provisión de Efectivo entre Cajeros" (OFIN -002), (conceptos claros y firma de recibido y/o entrega) y que se ingresen al sistema en forma inmediata verificando en el reporte del Journal la hora de salida y de ingreso del traslado.	Traslado/Provisión de Efectivo entre Cajeros" (OFIN -002), Consulta del Journal.
CONTROL DE CHEQUES Y CERTIFICADOS ANULADOS	Cajeros y Asesore	Subgerente J.N Subgerente J.A.	Verifique que en los cheques anulados se anexe el número del cheque a la copia del egreso y en los certificados anulados que se registre el motivo de anulación y la firma del responsable, que se anule la forma de papelería físicamente, así como en el Software de Medios de Manejo, adicionalmente que se anule el registro en B@nkPower cuando no se perfeccione en caja, si ya se perfeccionó en caja, se debe reversar la transacción financiera y luego anular el título por la transacción de anulación.	Egresos (cheque anulado) Documentos físicos de los CDT para verificar consecutivo
PROCESO	RESP. EJECUCIÓN	RESP. CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	HERRAMIENTA
CANCELACION DE	Asesor Comercial	Subgerente J.N	Verifique que el original del certificado cancelado contenga sello	Documento físico del certificado



CERTIFICADOS		Subgerente J.A.	de tramitado y firma del cajero, y el sello de cancelado en ambas caras	CANCELADO y comprobantes de cancelación de CDT impreso por el sistema.
TRANSFERENCIAS DE FONDOS PERSONAS JURIDICAS	Asesor Comercial	Subgerente J.N Subgerente J.A.	Revise que las transferencias de personas jurídicas a diferente titular se confirmen telefónicamente (Evidencia de la hora, con quien se confirmo y responsable de la confirmación).	Carta de la empresa
APERTURAS DE CUENTAS DE AHORRO <b>PERSONA NATURAL</b>	Asesores Comerciales	Subgerente J.N Subgerente J.A.	<p>Verifique el diligenciamiento de las tarjetas de firmas. Firma de titulares, anulación de espacios en blanco, huella dactilar, sin enmendaduras y con inicial del funcionario que la elaboró y del funcionario que revisó (Subgerente) y controle el respectivo archivo.</p> <p>Que el FUC (Formulario Unico de Clientes) esté debida y totalmente diligenciado, que se haya elaborado la declaración de origen de fondos, que contenga la documentación requerida (Fotocopia de cédula) del titular y de las personas autorizadas. Que el FUC presente fecha y código del funcionario que recibe la transacción.</p> <p>Verifique el envío diario de los Fuc a la Central de Convenios y Captura mediante validación de La tapa "Remisión de documentos de clientes a Central de Convenios y Captura" contra los documentos físicos y el reporte tapa "Apertura de productos"</p>	Tarjetas de firmas. Formulario único de clientes (FUC)
APERTURAS DE CERTIFICADOS <b>PERSONA NATURAL</b>	Asesores comerciales	Subgerente J.N Subgerente J.A.	<p>Verifique que los certificados abiertos correspondan a la numeración consecutiva y estén relacionados en el Libro de propietarios de CDT (EOIN-045).</p> <p>En los certificados, verifique anulación espacios en blanco, sin tachones ni enmendaduras, con respectivas firmas de aprobación y firma de cliente antes de ser perfeccionado en caja.</p> <p>Verifique en todos los casos diligenciamiento declaración de origen de fondos. Para renovaciones siempre que exista nuevos recursos. Verifique (FUC y fotocopia de CC) soporte de apertura de segundos titulares de certificados.</p> <p>Verifique el envío diario de los Fuc a la Central de Convenios y Captura mediante validación de La tapa "Remisión de documentos de clientes a Central de Convenios y Captura" contra los documentos físicos y el reporte tapa "Apertura de productos".</p>	Certificados FUC o Declaración origen de fondos
<b>PROCESO</b>	<b>RESP. EJECUCIÓN</b>	<b>RESP. CONTROL</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>	<b>HERRAMIENTA</b>
APERTURA DE	Asesor Comercial	Subgerente J.N	Revise el diligenciamiento de la Planilla Entrega Tarjetas Débito	Planilla Entrega Tarjetas Débito

TARJETAS DEBITO	Subgerente. J.N. Subgerente J.A	Subgerente J.A	EOIN-034, firma del cliente, huella dactilar, visto bueno y sello de visado del Asesor que entrega la tarjeta, imprima el reporte del journal y valide las Aperturas de Tarjeta Débito contra la "Planilla Entrega de Tarjetas Débito" (EOIN-034) firme en señal de revisado.	EOIN-034 Inventario de tarjetas al cierre de la jornada Listado Journal de entrega de tarjetas débito
CANCELACION DE CUENTAS Y TARJETAS DEBITO	Asesor Comercial Subgerente. J.N. Subgerente J.A	Subgerente J.N. Subgerente J.A	Revise el diligenciamiento de la forma Planilla cancelación de tarjetas débito" Forma EOIN-095. firma del cliente y cancelación oportuna en el sistema. Para la cancelación de cuentas verifique que se haya diligenciado la forma "Comprobante Cierre de Cuenta" (ECTA-008) y se haya registrado en la "Planilla Control de Tarjeta de Registro de Firmas cuentas canceladas y anuladas EOIN - 123" Realice impresión del journal y verifique contra los soportes, firme el listado en señal de revisado.	"Comprobante Cierre de Cuenta" (ECTA-008), Planilla Control de Tarjeta de Registro de Firmas cuentas canceladas y anuladas EOIN - 123" Verificación en el sistema
MODIFICACION DE CUENTAS Y CERTIFICADOS	Asesor Comercial Subgerente. J.N. Subgerente J.A	Subgerente. J.N. Subgerente J.A.	Verifique que cuando se presenten modificaciones administrativas (firmas, condiciones de giro y de manejo, GMF, cambio de la tarjeta de registro de firmas), se diligencie la forma EOIN-019 Verifique que cuando se presenten modificaciones en el sistema (Documento de Identidad, Tipo de Cuenta o Datos del Producto) se diligencie la forma EOIN 052 Para cambios de Subleger el diligenciamiento de la planilla EOIN - 038 La EOIN 052 y 038 se remitan a Consolidación y Cuadre. Realice validación en el sistema de las modificaciones solicitadas	Validación en el sistema, forma "Modificación de Cuentas, Certificados y Créditos" EOIN-019, "Modificación de Cuentas y Certificados" EOIN-052, Planilla para cambio de Subleger EOIN 038
ENDOSO DE CERTIFICADOS	Asesor Comercial	Subgerente J.N. Subgerente J.A	Verifique el diligenciamiento de la Modificación de Cuentas, Certificados y Créditos EOIN-019 Actualización del endoso en el sistema y registro del nuevo dueño en el libro de propietarios EOIN 045. Cuando el cliente NO se presente en la oficina a efectuar el endoso, verifique que se tenga la comunicación escrita donde conste la conformidad de las partes y las firmas deben ser autenticadas ante Notario (Solo en este caso).	Validación en el sistema, "Modificación de cuentas, certificados y créditos" EOIN-019 Carta autenticada <b>SOLO</b> cuando el cliente no se presentó en la oficina
ARQUEO DE CHEQUES DE GERENCIA DISPONIBLES PARA USO.	Cajero Principal	Subgerente J.N. Subgerente J.A	Al final de la jornada verifique que los cheques físicos en blanco correspondan a los reflejados en el sistema pantalla "Medios de Manejo" y que el cajero principal los deje relacionados en el acta de arqueo.	Cheques físicos Terminal Administrativa Forma F 04 162
<b>PROCESO</b>	<b>RESP. EJECUCIÓN</b>	<b>RESP. CONTROL</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>	<b>HERRAMIENTA</b>
AUTORIZACIONES Y SOPORTES DE GASTOS MENORES	Cajero Principal	Gerente Subgerente. J.N.	En pagos de gastos menores deje evidencia de la autorización en los soportes del STCC y/o en los recibos de caja menor F 12 028 / EOIN 105. En los soportes verifique que se imponga el sello de	Soportes de transacciones en STCC, recibos de caja menor y soportes de gastos.

		Subgerente J.A.	"CANCELADO" y que estén debidamente firmados por el beneficiario o que presenten el soporte correspondiente.	
CHEQUES DEVUELTOS PENDIENTES DE ENTREGA	Asesor Comercial Subgerente. J.N. Subgerente J.A.	Subgerente. J.N. Subgerente J.A.	Realice el arqueo diario, verificando que la suma de los cheques físicos corresponda al saldo en el libro de cheques devueltos (créditos, TC y CDT) más el saldo de la transacción "Entrega de Cheques Devueltos".	Libro auxiliar de cheques devueltos (créditos, TC y CDT), transacción "Entrega de Cheques devueltos" y cheques físicos.
CUENTAS INACTIVAS Y REACTIVADAS	Subgerente. J.N. Subgerente J.A.	Subgerente. J.N. Subgerente J.A.	Cuando se realice un movimiento débito a una cuenta en estado inactiva o reactivada (Cuentas de la Oficina), antes de aprobar la transacción, verifique que se haya diligenciado la Planilla Control de Cuentas sin Movimiento Activadas (Desbloqueadas) F:04-282 o EOIN-121. Para cuenta corriente registra el número de la cuenta en el campo No cuenta y omite el campo Tipo de Cuenta	Planilla Control de Cuentas sin Movimiento Activadas (Desbloqueadas) F:04-282 -EOIN-121 Listado TOP-15
ENTREGA DE TALONARIOS	Asesor Comercial Subgerente. J.N. Subgerente J.A.	Subgerente. J.N. Subgerente J.A.	Verifique que se encuentre la totalidad de los formatos de solicitud de talonario de acuerdo al reporte del Journal y que las solicitudes presenten firma y huella del titular y autorizado. Para cuentas jurídicas verifique el registro de la confirmación telefónica (fecha, hora, nombre de la persona que confirmó y nombre y firma del funcionario que realiza la confirmación).	Formato solicitud talonario, Aperturas de Cuentas Journal entrega de talonarios
ENTREGA DE CHEQUERAS	Asesor Comercial Subgerente. J.N. Subgerente J.A.	Subgerente. J.N. Subgerente J.A.	Verifique que se encuentren todos los formatos de solicitud de Chequera de acuerdo al journal y que las solicitudes contengan la firma y huella del cliente y el rango de la chequera entregada. Para la entrega de personas autorizadas, debe estar registrada la confirmación telefónica, hora, nombre y firma del funcionario que la realizó, firma y huella de la persona autorizada.	Inserto de chequera o forma Ecta-003 "Solicitud Entrega y Habilitación de Chequera" (Para primera entrega únicamente), Reporte de Journal de entrega y habilitación de chequeras.
MEDIOS DE MANEJO DISPONIBLES PARA USO	Asesor Comercial Subgerente. J.N. Subgerente J.A.	Subgerente. J.N. Subgerente J.A.	Verifique la impresión del listado "Entrega entre Jornadas" del aplicativo de Medios de Manejo, que tenga registrada la firma de quien entrega y de quien recibe y deje evidencia de la verificación.	Reporte "Entrega entre Jornadas" del aplicativo de Medios de Manejo, Físico de los Medios de manejo disponibles para uso.
ACREEDORES DE CERTIFICADOS	Subgerente	Subgerente. J.N. Subgerente J.A.	En la creación de acreedores por la cancelación o anulación de certificados, con excedente en efectivo, verifique que el débito del efectivo se timbre por CND 066. Adicional verifique el perfeccionamiento de dicho acreedor por el Sistema de transacciones contables STCC. Capítulo 23 "Procesos Especiales" M. de Oficinas	Título Físico Cheque devuelto
<b>PROCESO</b>	<b>RESP. EJECUCIÓN</b>	<b>RESP. CONTROL</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>	<b>HERRAMIENTA</b>
CONTROL SOBRE INGRESOS Y EGRESOS (STCC)	Cajeros	Subgerente. J.N. Subgerente J.A.	Verifique que todos los ingresos y egresos elaborados en el STCC se hayan perfeccionado por caja y estén autorizados (Subgerente o Gerente) debe imprimir la consulta de transacción de Ingresos / Egresos por el Journal y registrar su firma en este listado en señal	Listado de Ingresos/Egresos del journal. Comprobante de Ingresos y Egresos Varios" (EOIN-094), Reporte consolidado de

			de revisado Los que no se elaboraron en STCC deben ser contingencia y deben estar justificados y autorizados por el Subgerente.	transacciones STCC del final del día.
ORDENES DE NO PAGO DE CHEQUES (CLIENTES Y DE GERENCIA)	Subgerente. J.N. Subgerente J.A.	Subgerente. J.N. Subgerente J.A.	Verifique que las ordenes de no pago estén ingresadas en el sistema, con los soportes requeridos, de acuerdo a lo descrito en el capitulo 12 del Manual de Oficinas y que se envíen los documentos a la Central Respectiva. Para las colocadas telefónicamente (Cuentas Personales), que se legalicen antes de 24 horas, de lo contrario hacer el desbloqueo.	Carta del cliente Denuncias Terminal Administrativa- Tx Consulta estado de cheques
SUPERVISION DEL FUNCIONAMIENTO DEL CAJERO AUTOMATICO	Cajero Principal Subgerente.	Subgerente. J.N. Subgerente J.A.	Revise que los Cajeros Automáticos mantengan la puerta de acceso cerrada y con las medidas de seguridad adecuadas, no permita el ingreso de personas ajenas al proceso de supervisión y arqueo al lobby interno del Cajero Automático. Verifique durante el día el funcionamiento del mismo; (cinta de recibos para el cliente), coordine la provisión, una vez las gavetas presenten condición de "Bajo".	Cajeros Automáticos
CONTROL, CUADRE Y CONCILIACION DEL CAJERO AUTOMATICO	Subgerente. J.N.	Subgerente. J.N.	Realice el cuadro y la conciliación diaria de la Cuenta "Efectivo en Cajeros Automáticos". Cualquier inconsistencia o novedad por faltante físico del Efectivo presentado en el Cajero Automático a su cargo, será responsabilidad del Cajero Principal o funcionario que adelante dicha provisión Reporte las inconsistencias y/o novedades del Cajero Automático, (sobrantes /faltantes) al área de Redes en la forma EOIN-120 "Arqueo, Provisión y Cuadre de Cajeros Automáticos" y realice el ingreso a la caja principal mediante el registro a través de la transacción "Provisión / Arqueos de Efectivo al Cajero Automático" indicando el No. del ATM y el tipo de operación, según el caso Si detecta un faltante realiza el ajuste y legalización correspondiente.	Cinta de totales el ATM CEBCAJ12 Movimiento diario propio y de otras oficinas por cuenta. CEBCAJ40 Movimiento Diario para Cuadre ( cuentas internas) Forma EOIN-120 "Arqueo, Provisión y Cuadre de Cajeros Automáticos" Archivo plano Oscar.txt Reporte contable GL "Cuenta Efectivo en ATMs"

**MATRIZ DE CONTROL OPERATIVO COLMENA ENTIDAD BANCARIA**  
**CARGO: SUBGERENTE J.N – J.A. OFICINA PASTO**

**SEMANALES**

PROCESO	RESP. EJECUCIÓN	RESP. CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	HERRAMIENTA
ARQUEOS DE EFECTIVO	Cajero Principal Subgerente J.N. Subgerente J.A.	Subgerente. J.N. Subgerente	Realice arqueo físico (sorpresivo) al total del efectivo (incluyendo la moneda), dejando evidencia en la forma F 04 162.	Totales de caja del cajero principal y efectivo físico

		J.A.		Forma (F:04-162), "arqueo físico de caja"
TASAS DE COLOCACION	Subgerente.	Subgerente	Actualice la información de las tasas de colocación y captación, y ubíquelas en sitios visibles al público (cada vez que se modifiquen)	Circular de actualización de tasa
CONSIGNACION DE MONEDA	Cajero Principal	Subgerente J.N.	Verifique que se realice consignación de moneda cada que sea posible de acuerdo a lo establecido por la Central de Efectivo y la Transportadora de Valores.	Saldo de Moneda y Soporte de envío en consignación. Planilla de arqueo
RECIBO Y ENVIO DE DINERO POR TRANSPORTADORA DE VALORES	Cajero Principal Subgerente. J.N. Subgerente J.A.	Subgerente. J.N. Subgerente J.A.	Verifique que se realice bajo medidas de seguridad, la recepción, el envío y el conteo del dinero que se maneja con la transportadora, antes de abrir la oficina coteje los carnets con el libro de fotografías.	Observación y Normas Establecidas Libro de fotografías de los tripulantes del vehículo de la transportadora
CONTROL MAYORES VALORES PAGADOS	Subgerente J.N.	Subgerente J.N.	Verifique el estado de la oficina frente a los mayores valores pagados reportados por Central de Cuadre y apoye la gestión de depuración de los vencidos	Informe de Novedades de la Central de Consolidación y Cuadre
PROVISION Y ARQUEO DEL CAJERO AUTOMATICO (Uniplazas, Ciudades donde la transportadora no realiza provisión CA)	Cajero Principal Subgerente J.N. Subgerente J.A.	Subgerente. J.N. Subgerente J.A.	Supervise que quede bien digitado el número de los billetes ingresados, para evitar saldos errados en el Cajero.(es responsabilidad del Cajero Principal realizar en compañía y bajo la supervisión del Subgerente de la Oficina, el arqueo del dinero y realizar la provisión de efectivo en las gavetas del ATM). El Subgerente maneja la clave del dial con llave de seguridad y el Cajero Principal de la Oficina la segunda llave.	Forma EOIN-120 "Arqueo, Provisión y Cuadre de Cajeros Automáticos".
<b>MATRIZ DE CONTROL OPERATIVO COLMENA ENTIDAD BANCARIA</b>				
<b>CARGO: SUBGERENTE J.N – J.A. OFICINA PASTO</b>				
<b>NORMAS DE SEGURIDAD (ejecución Mensual)</b>				
<b>PROCESO</b>	<b>RESP. EJECUCIÓN</b>	<b>RESP. CONTROL</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>	<b>HERRAMIENTA</b>
APERTURA Y CIERRE DE CAJAS FUERTES	Cajero Principal Subgerente. J.N. Subgerente J.A.	Subgerente J.N. Subgerente J.A.	Verifique que la apertura y cierre de las cajas fuertes se realice entre dos personas y que la puerta de acceso a la oficina sea cerrada.	Llave de puerta interna

MANEJO DE LAS TARJETAS DE REGISTRO DE FIRMA, CARPETAS DE CLIENTES JURIDICOS ANTES DE LA MIGRACION, LLAVES Y CLAVES DE ACCESO A LA OFICINA	Cajeros Asesor Comercial Subgerente. J.N. Subgerente J.A	Subgerente. J.N. Subgerente J.A.	Verifique que se lleve un control de salida y entrada de tarjetas, relacionando los datos en la "Planilla Control de Tarjetas de Firmas en Préstamo" (EOIN-122) y verifique la adecuada custodia de las tarjetas de registro de firmas. Asigne por escrito a un funcionario de la Oficina el manejo de la llave del mueble de archivo de las carpetas de Clientes Personas Jurídicas (Generadas antes de la migración del proyecto "Carpeta Única") y controle que este permanezca siempre bajo llave y acceso restringido de los demás funcionarios de la Oficina. Coordine que exista una adecuada distribución de las llaves.	Actas de entrega y recibo de cargos EOIN 098 Actas de asignación de llaves
ACTAS DE ENTREGA DE CARGOS	Todos los Cargos	Subgerente J.N.	Verifique que cuando se producen movimientos de personal, se elabore acta de entrega del cargo, forma "Acta de Entrega y Recibo de Cargos" (EOIN-098)	Acta de Entrega y Recibo de Cargos" (EOIN-098)
NORMAS DE SEGURIDAD PARA LA ENTRADA A LA OFICINA	Todos los Cargos	Subgerente. J.N. Subgerente J.A.	Controle cumplimiento de las normas de seguridad para la entrada a oficinas en dos grupos.	Observación, Claves de acceso Pulsador de alarma
MANTENIMIENTO DE ALARMAS	Subgerente. J.N. Subgerente J.A.	Subgerente. J.N. Subgerente J.A.	Verifique periódicamente el estado de la alarma de la oficina, si presenta fallas informe inmediatamente al área de Seguridad Bancaria.	Pruebas periódicas del funcionamiento de la alarma Observación
CONTEO DEL DINERO RECIBIDO POR TRANSPORTADORA	Cajero principal	Subgerente. J.N. Subgerente J.A.	Controle que se realice bajo medidas de seguridad el conteo del dinero recibido y enviado por la transportadora dentro de los horarios establecidos	Observación
ARCHIVO DE OFICINA	Asesores Comerciales Cajeros	Gerente Subgerente J.N.	Verifique que el Archivo de la Oficina, este ordenado de acuerdo con las definiciones establecidas en el Capítulo 28 del manual de Oficinas. Realice seguimiento en la aplicación de los tiempos de retención dispuestos en la Tabla de Descarte Documental anexa en el capítulo 28 "Archivo en oficinas" y que la información inactiva se transfiera dentro de los plazos establecidos a la Central de Archivo	Archivo y las Normas Establecidas en el Manual de Oficinas

**MATRIZ DE CONTROL OPERATIVO COLMENA ENTIDAD BANCARIA**  
**CARGO: SUBGERENTE J.N – J.A. OFICINA PASTO**

**MENSUAL**

PROCESO	RESP. EJECUCIÓN	RESP. CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	HERRAMIENTA
ARQUEO DE CERTIFICADOS VIGENTES Y	Asesor Comercial	Subgerente J.N.	Coordine los arquezos mensuales. Para el de certificados vigentes realice seguimiento a	Reporte Saldos de Certificados vigentes por Oficina CEBCDT71 Reporte "Saldos en Cuenta

CUENTA CORRIENTE			inconsistencias presentadas entre el físico y el reporte Saldos de Certificados CEBCDT71 Para cuenta corriente realice gestión a los faltantes presentados entre el Reporte "Saldos en Cuenta Corriente" (CEBCTE70) del fin de mes Vs tarjetas de registro de firmas. Verifique el diligenciamiento de la forma "Acta de Arqueo Genérica EOIN-048" para los arqueos.	Corriente" (CEBCTE70) AZ- de certificados vigentes
CHEQUES DEVUELTOS CON MAS DE SEIS MESES	Subgerente. J.N. Subgerente J.A.	Subgerente J.N.	Verifique que no se tengan cheques con más de seis meses (enviar a archivo y microfilmación)	Cheques físicos
<b>TRIMESTRAL</b>				
ARQUEO DE TARJETAS DE REGISTRO DE FIRMAS CUENTAS DE AHORRO	Cajeros, Asesores Comerciales	Subgerente J.N.	Coordine y realice seguimiento a los arqueos, dejando evidencia de revisión en el Acta de Arqueo Genérica EOIN-048 y realice gestión sobre faltantes y sobrantes de tarjetas de firmas	Listado CEBAH071 Tarjetas de registro de firmas Actas de arqueo Genérica Forma EOIN-048
CAMBIO DE CLAVES DE CAJA FUERTE	Cajero Asesor Comercial	Subgerente	Verifique que se realicen cambios de claves de cajas fuertes y cofres de seguridad periódicamente y/o entrega del cargo por rotación, y se diligencie la Planilla "Control Cambio de Claves" (EOIN-097).	Planilla "Control Cambio de Claves" (EOIN-097). Actas de entrega y recibo de cargo EOIN 098
<b>SEMESTRAL</b>				
ARQUEO DE CARPETAS DE CLIENTES	Asesores Comerciales Cajeros	Subgerente	Con el Reporte de Inventario para validación de Carpetas de Clientes (CEBCLI80) revise que se encuentren todas las carpetas de las cuentas vigentes en el archivador debidamente organizadas.	Reporte CEB CLI80
<b>ACTA DE RESPONSABILIDAD CONTROL OPERATIVO CARGO: SUBGERENTE J.N – J.A. (DIARIA – SEMANAL)</b>				
<b>OFICINA:</b>		<b>MES:</b>		<b>AÑO:</b>
<b>CONTROLES DIARIOS</b>				

ASPECTOS A CONTROLAR	DIA:	DIA:	DIA:	DIA:	DIA:
Cupos de Efectivo					
Arqueos de Efectivo					
Referals y Reversiones					
Notas Débito y Crédito					
Traslado entre Cajeros					
Cancelación de Certificados					
Control de Cheques y Certificados Anulados					
Transferencia de Fondos Persona Jurídica					
Apertura de Cuentas PERSONA NATURAL					
Apertura de Certificados PERSONA NATURAL					
Apertura de Tarjetas Débito					
Cancelación de Cuentas y Tarjetas Débito					
Modificación de Cuentas y Certificados					
Endoso de Certificados					
Arqueo de Cheques de Gerencia disponibles para uso					
Autorización y Soportes de Gastos Menores					
Cheques Devueltos Pendientes de Entrega					
Cuentas Inactivas y Reactivadas					
Entrega de Talonarios					
Entrega de Chequeras					
Medios de Manejo Disponibles para Uso					
Acreeedores de Certificados (Creación y Cancelación)					
Control sobre Ingresos y Egresos STCC					
Ordenes de NO Pago de Cheques de Gerencia y Personales					
Supervisión del Funcionamiento del Cajero Automático					
Control, Cuadre y Conciliación del Cajero Automático					

CONTROLES SEMANALES		
ASPECTOS A CONTROLAR	FECHA	RESULTADO DEL CONTROL
Arqueos de efectivo		
Tasas de Colocación		
Consignación de Moneda		
Recibo y envío de dinero por transportadora de valores		
Control Mayores valores Pagados		
Provisión y Arqueo del Cajero Automático		



**ANOTACIONES ADICIONALES SOBRE EL RESULTADO DE LOS CONTROLES DIARIOS**


<b>NOMBRE SUBGERENTE</b> ..... J.N – J.A	<b>FIRMA SUBGERENTE</b> ..... J.N – J.A
---	--

<b>ACTA DE RESPONSABILIDAD CONTROL OPERATIVO</b> <b>CARGO: SUBGERENTE (MENSUAL – TRIMESTRAL – SEMESTRAL)</b>		
<b>OFICINA:</b>	<b>MES:</b>	<b>AÑO:</b>
<b>NORMAS DE SEGURIDAD (MENSUAL) – Subgerente J. N. – J. A.</b>		
<b>ASPECTOS A CONTROLAR</b>	<b>FECHA</b>	<b>RESULTADO DEL CONTROL</b>

Apertura y Cierre de Cajas Fuertes		
Manejo de las Tarjetas de Registro de Firmas, Carpeta De Clientes Jurídicos (Antes de la migración), Llaves de Acceso a la Oficina		
Actas de Entrega de Cargos		
Normas de Seguridad para la entrada a la Oficina		
Mantenimiento de Alarmas		
Conteo del dinero recibido por Transportadora		
Archivo de Oficina		
<b>CONTROLES SUBGERENTE ADMINISTRATIVO JORNADA NORMAL</b>		
<b>CONTROLES MENSUALES</b>		
<b>ASPECTOS A CONTROLAR</b>	<b>FECHA</b>	<b>RESULTADO DEL CONTROL</b>
Arqueo de Certificados Vigentes y Tarjetas de Firmas Cuenta Corriente		
Cheques devueltos con mas de seis meses		
<b>CONTROLES TRIMESTRALES</b>		
Arqueo de tarjetas de Firmas Cuentas de Ahorro		
Cambio de Claves de Cajas Fuertes		
<b>CONTROLES SEMESTRALES</b>		
<b>ASPECTOS A CONTROLAR</b>	<b>FECHA</b>	<b>RESULTADO DEL CONTROL</b>
Arqueo de Carpetas de Clientes		
<b>NOMBRE SUBGERENTE</b> ----- J.N – J.A		<b>FIRMA SUBGERENTE</b> ----- J.N – J.A

## 5. CONCLUSIONES

- El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.
- La aplicación de un control en las organizaciones busca atender dos finalidades principales: Corregir fallas o errores existentes, y prevenir nuevas fallas o errores de los procesos.
- Para que el control sea efectivo debe desarrollarse como una unidad y aplicarse en todo tiempo a la empresa, pudiendo clasificarse en: Control Preliminar, Control concurrente y Control de Retroalimentación.
- El control se apoya en la comprobación, fiscalización e inspección de las variables organizativas para descubrir desviaciones reales o potenciales que influyen o pueden llegar a influir sobre los objetivos de la empresa.
- El Sistema de Control es en términos sencillos definir: quién, cómo y cuándo, aplicará las estrategias de control y evaluará los Factores Críticos de Éxito de la organización, además de quién tomará y ejecutará las decisiones correctivas en los diferentes niveles de la Entidad.
- COLMENA Entidad Bancaria es una entidad del sector financiero, sometida a las condiciones de mercado y cuya eficiencia y productividad se mide en términos relativos frente a la competencia. En ese sentido, para la Entidad no es nuevo el tener que propender por mejorar los estándares de productividad, manteniendo un estricto control de los procesos, lo que hace que el Sistema de Control Operativo, se constituya en un valioso aporte para la verificación, de que las actividades y los procedimientos llevados a cabo diariamente, sean realizados de manera eficiente y eficaz.
- El Modelo de Control vigente en COLMENA, eminentemente centralizado, le quita la posibilidad al personal de las Oficinas de retroalimentarse permanentemente para corregir los errores cotidianos.
- La Matriz de Control Operativo le permite a la Alta Gerencia de la Oficina verificar que se esté dando cumplimiento a todos los controles, quienes están a cargo de dichas verificaciones, cuando fue la última vez que realizaron los controles para cada punto y con que frecuencia. En función de la importancia relativa de los distintos puntos y de los problemas que los mismos tienen se le dará la prioridad de control y corrección.

- Los responsables del control, Áreas y Comités, pueden verificar y razonar sobre la base de la matriz el cumplimiento de las distintas disposiciones del Manual de Oficinas.
- La matriz contempla el 100% de los factores de riesgo siendo de tal forma un vehículo formidable para evitar o corregir defectos que perjudiquen legal y económicamente a la entidad.
- La Matriz de Control le da tanta importancia al cumplimiento de las disposiciones legales, como al control para evitar fraudes, o resguardar la calidad de los productos y servicios, como así también proteger el potencial humano entre otros. Por tal motivo una rápida visión de dicha matriz por parte de los Directivos, le permiten saber las áreas que comprometen a la empresa, y proceder a analizar las causas o motivos, para luego aplicar las correspondientes medidas de ajuste.
- Cada uno de los procesos de la Matriz representa el eslabón de una cadena, y una cadena es tan fuerte como su eslabón más débil, de ahí la importancia de verificar preventivamente el cumplimiento de diversos aspectos concernientes a la empresa, corrigiendo luego de los controles, los aspectos, áreas, procesos, actividades, normas y principios con menores o insatisfactorios niveles de eficacia.

## 6. RECOMENDACIONES

- Se deben intensificar los esfuerzos encaminados a establecer un programa estratégico de capacitación del personal directivo, ejecutivos y funcionarios en temas básicos de control. Se debe estudiar la posibilidad de adoptar medidas provisionales y alternativas, tales como la utilización de la evaluación del desempeño del personal para determinar las necesidades en materia de capacitación.
- El Gerente y Subgerente de la Oficina Pasto con los resultados del Control Operativo diario, semanal y mensual deberán medir resultados, establecer datos críticos y tomar medidas correctivas para el alcance de los objetivos y las metas organizacionales.
- El Sistema de Control Operativo propuesto puede complementar e ir a la par del Método de Control vigente en COLMENA Entidad Bancaria, y puede constituirse en un procedimiento eficaz de “Control de Controles” para los Entes reguladores de la Entidad.
- Continuar dando prioridad y especial atención a la actividad de Auditoría de Operaciones en función de su papel de consultores y asesores, lo cual redundará en el empeño de agregar valor al trabajo de los colaboradores de la Oficina.
- El trabajo de Auditoría de Operaciones es un proceso continuo, se debe entender que no serviría de nada el trabajo de ésta si no se comprueba que las acciones correctivas tomadas por la Gerencia, se están realizando. Para esto se debe tener un programa de seguimiento, la oportunidad de seguimiento dependerá del carácter crítico de las observaciones de Auditoría.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- ABAD, Dario. Control de gestión. Santafé de Bogotá: Interconed Editores, 1997.
- AMAT, Joan. Control de Gestión. Una perspectiva de dirección. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A., 2000.
- BELTRAN, Jesús. Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad. Santafé de Bogotá: 3R Editores, 1999.
- BLANCO, Illescas. El control integrado de gestión. México: Limusa Noriega Editores S.A., 2000.
- BLANK BUBIS, León. La administración de organizaciones, un enfoque estratégico. Cali: Centro Editorial Universidad del Valle, 1990.
- CARTILLA DE ESTUDIO AUTOFORMATIVA. Vicepresidencia de Desarrollo Humano. Gerencia de Capacitación y Entrenamiento. COLMENA Entidad Bancaria. Bogotá D.C., Febrero de 2002.
- CASTILLO, Nelson y RODRIGUEZ, Gabriel. Elementos para el seguimiento y control de la gestión. Caracas, 1997. Instituto Venezolano de Planificación (IVEPLAN).
- COMITÉ DE BASILEA PARA LA SUPERVISIÓN BANCARIA. Marco de Referencia para Sistemas de Control Interno en Entidades Financieras. En Boletín Financiero. Santafé de Bogotá, 2001
- CONCEPTOS BÁSICOS DE CONTROL. Contraloría de Operaciones. COLMENA Entidad Bancaria. Bogotá, D.C., 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuarta Edición. Santafé de Bogotá: Mc.Graw Hill, 1995.
- DE CASTRO, Emilio. P y GARCÍA DEL JUNCO, Julio. Administración y Dirección. España: Mc.Graw Hill, 2.001.
- DESSLER, Gary. Organización y Administración. Enfoque situacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S. A., 1979.
- FRANKLIN, E. Auditoría Administrativa. México: Mc.Graw Hill, 2001.

GUTIERRES PLAZAS, Gerardo. La Administración por Control. Bogotá, 1996. Departamento de Publicaciones Universidad Externado de Colombia.

JIMENEZ F., Martín y PERIÁÑEZ, Cristóbal R. Administración y Dirección. España: Mc.Graw Hill/Interamericana, 2001.

KOONTZ y O'DONNELL. Administración. México: Mc.Graw Hill, 1.985.

MANUAL INTERNO. Organización y métodos. Capítulos A, H, S y V. COLMENA Entidad Bancaria. Bogotá, D.C. Febrero de 2002.

MANUAL DE OFICINAS. COLMENA Entidad Bancaria. Bogotá, D.C. 2004.

PEREZ, Juan F. Control de la gestión empresarial. España: Editorial ESIC, 2000.

REYES, Pedro. Auditoría de Estados Financieros. Bogotá: Talleres Gráficos Cabrera e Hijos, 1980.

SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Caracas: Ediciones Global S.A., 2000.

SLATER, Robert. La nueva reestructuración empresarial. México: Mc.Graw Hill/Interamericana de México S. A., 1994.

TERRY, George R. Principios de Administración. Cuarta Edición. México: Compañía Editorial Continental S. A., 1980.