

COPELCO Cooperativa Limitada

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Reorganización Administrativa

Primera Fase:

Diagnóstico de los sistemas de información administrativos

INFORME FINAL

TOMO III

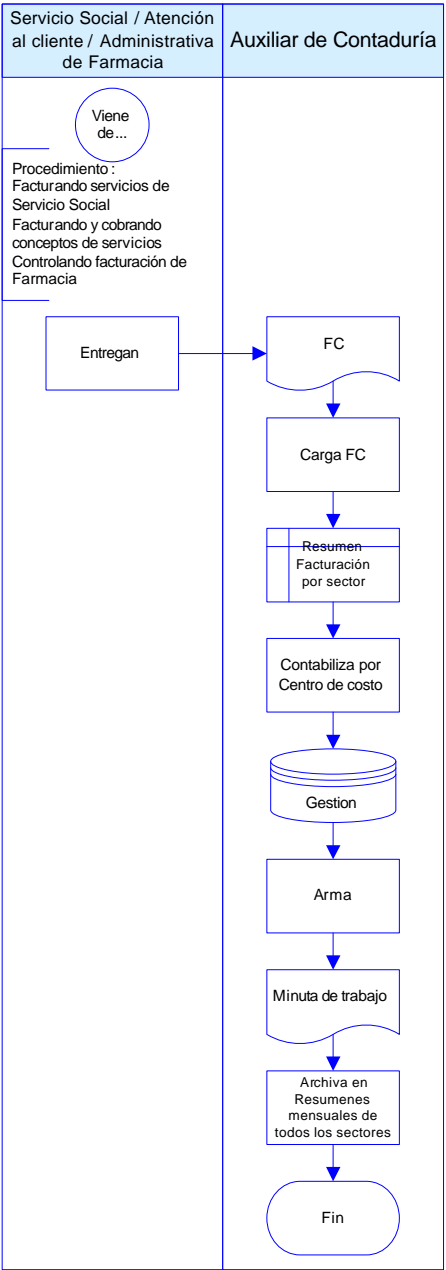
Neuquén

Septiembre de 2006

CHINNI, SELEME, BUGNER & ASOCIADOS

11. PROCESO DE REGISTRACIÓN CONTABLE

11.1.1. Procedimiento: Contabilizando facturación de venta de servicios



Descripción del Procedimiento	
Nombre del procedimiento: CONTABILIZANDO FACTURACIÓN DE VENTA DE SERVICIOS	
Objetivo: Contabilizar las facturas de venta anteriormente confeccionadas y entregadas a los clientes	
Productos que suministra: Minuta de trabajo	
Beneficiarios: Contaduría	
Sectores intervinientes: Farmacia, Servicio Social, Atención al Cliente, Contaduría	
Precondición: Facturas confeccionadas y entregadas a los clientes	
Documentos de entrada: Facturas de venta	
Curso Normal	Curso alternativo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención al Cliente, Administrativa de Farmacia, Administrativa de Servicio Social entregan las Facturas de venta al Auxiliar de Contaduría. 2. Auxiliar de Contaduría carga las Facturas de venta en una planilla Excel 'Resumen Facturación por Sector'. 3. Auxiliar de Contaduría contabiliza por centro de costo en el sistema Gestión. 4. Auxiliar de Contaduría arma una minuta de trabajo. 5. Auxiliar de Contaduría archiva los resúmenes mensuales de todos los sectores. 6. Fin del procedimiento. 	
Datos de salida: Resúmenes de facturación por sector	
Poscondición: Registro de facturas contabilizadas	
Indicadores: No se utilizan indicadores para este procedimiento	
Persona quien controla: -	
Comentarios: -	

Observaciones

③ Comunicación

- Es necesario mayor comunicación entre los sectores que facturan y el contable para evitar errores generados en el desconocimiento de las tareas que realiza cada sector.
- No está definido quién, o qué sector es el encargado de controlar las cuentas corrientes de los clientes. Esto conlleva a situaciones negativas para la Cooperativa: morosidad, incobrabilidad, etc.

③ Proceso

- El no facturar directamente a través de la emisión de facturas desde un sistema de Información provoca que deban registrar lo facturado en talonarios, luego en planillas Excel, y por último, en el sistema Gestión donde llevan la contabilidad de la Cooperativa.
- Sería recomendable que la acción de facturar genere automáticamente el registro contable correspondiente. Así, Contaduría tendría la tarea de control y análisis de las ventas contabilizadas.

③ Estrategia

- No existe una estrategia definida.

○ Recursos Humanos

- Sin observaciones.

③ Sistemas

- No se utilizan los mismos sistemas para facturar y para contabilizar dicha facturación, esto genera muchos inconvenientes y riesgos: la necesidad de tareas extra de armado y contabilización de minutas en forma de resumen, riesgo de que existan errores humanos al contabilizar, riesgo de integridad por pérdidas de datos, etc. Como resultado, la contabilidad confeccionada de esta forma, no brinda información, por lo menos en lo relacionado con las ventas, que sirva más que para observar totales mensuales, perdiéndose la posibilidad de cualquier otro análisis de gestión.

Control Interno – Procedimiento: Contabilizando facturación de venta de servicios

El propósito de control interno de este procedimiento es asegurar que se contabilicen correctamente las facturas de venta de servicios.

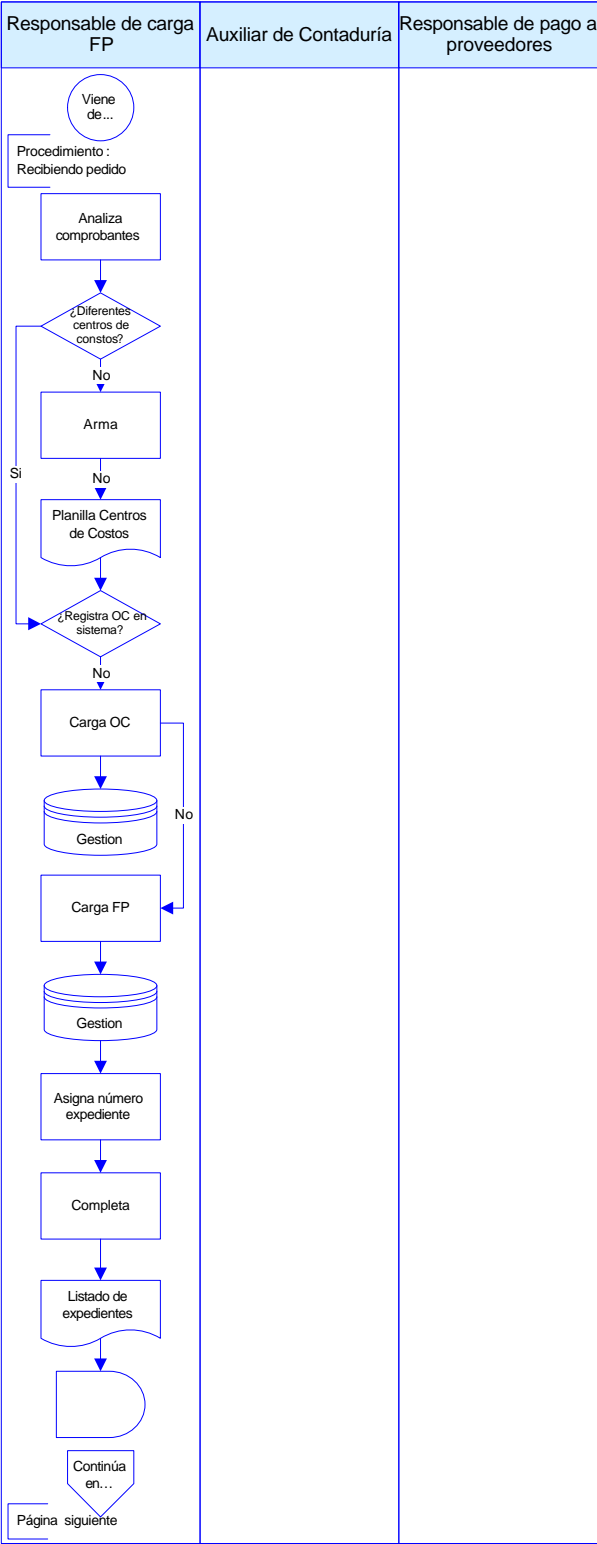
Atributos de Control Interno

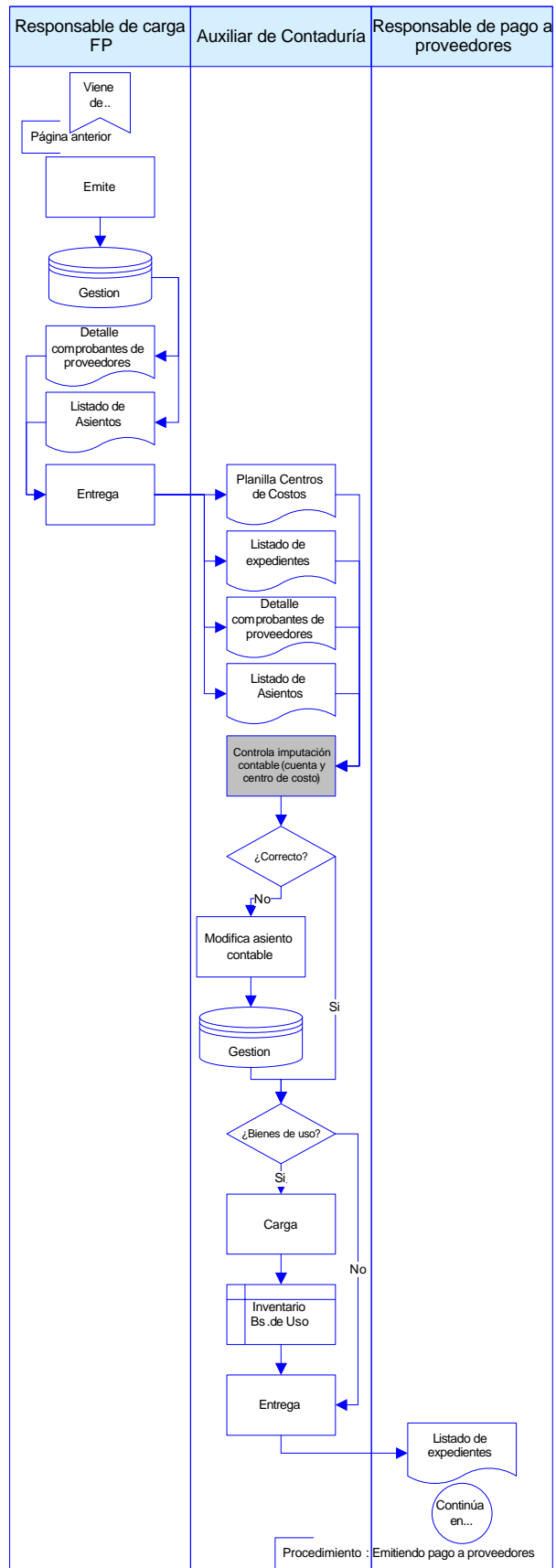
- Se confeccionan minutas contables referidas a las ventas agrupadas por día, luego se cargan al sistema Gestión y se controlan los totales con la información suministrada por los sectores encargados de facturar.

Deficiencias de control interno

- No existen controles automáticos. Existen controles informales de totales de venta diarios.
- Los sectores que facturan y el sector Contaduría trabajan como departamentos estancos independientes uno de otro. No existe un conocimiento recíproco entre sectores que evite errores u omisiones por desconocimiento de las tareas y necesidades de cada uno.
- Se utilizan distintos sistemas para facturar y luego contabilizar dicha facturación, esto atenta contra el control interno debido a que aumenta los riesgos de errores de carga en el sistema y de pérdida de integridad en la información de ventas. Otra consecuencia es que existe la necesidad realizar tareas extra por parte del sector Contaduría, lo que quita tiempo y esfuerzo para realizar otras tareas orientadas a controlar y analizar la información de ventas.
- Las facturas de venta son los documentos emitidos que demuestran la prestación de los servicios. Estos datos son registrados con posterioridad a la prestación en planillas Excel, lo que implica riesgos en la calidad de los datos.

11.1.2. Procedimiento: Registrando factura de proveedor





Descripción del Procedimiento	
Nombre del procedimiento: REGISTRANDO FACTURA DE PROVEEDOR	
Objetivo: Contabilizar las facturas de proveedores	
Productos que suministra: -	
Beneficiarios: Contaduría	
Sectores intervinientes: Compras, Tesorería, Contaduría	
Precondición: Factura de proveedor, Comprobante de Ingreso recibidos	
Documentos de entrada: Facturas de proveedor, Comprobante de Ingreso, Remito	
Curso Normal	Curso alternativo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsable de carga de FP analiza los comprobantes. 2. Responsable de carga de FP verifica que no tiene que imputar en diferentes centros de costos. 3. Responsable de carga de FP verifica en el sistema Gestión que se encuentra registrada la Orden de Compra. 4. Responsable de carga de FP carga todos los datos de la Factura de proveedor en el sistema Gestión. 5. Responsable de carga de FP asigna un número de expediente a la factura de proveedor. 6. Responsable de carga de FP completa en una planilla Excel 'Listado de expedientes' los datos correspondientes a la factura. 7. Al finalizar el día, Responsable de carga de FP emite del sistema Gestión el 'Detalle de comprobantes de proveedores' y el 'Listado de asientos'. 8. Responsable de carga de FP entrega el 'Detalle de comprobantes de proveedores', el 'Listado de asientos', las planillas de centros de costos y el 'Listado de expedientes' al Auxiliar de Contaduría. 9. Auxiliar de Contaduría controla la imputación contable (si está bien asignada la cuenta y el centro de costo). 10. Auxiliar de Contaduría verifica que está bien imputado. 11. Auxiliar de Contaduría verifica que lo que se compro es un bien de uso. 12. Auxiliar de Contaduría carga en la Planilla Excel 'Inventario Bienes de Uso' el dato del bien de uso. 13. Auxiliar de Contaduría entrega el listado de expedientes a Responsable de pago a proveedores. 14. Continúa en procedimiento: "Emitiendo pago a proveedores". 	<ol style="list-style-type: none"> 2.1 Responsable de carga de FP verifica que tiene que imputar en diferentes centros de costos. 2.1.1 Responsable de carga de FP arma una planilla Excel con los datos de la factura separando en centros de costos. 3.1 Responsable de carga de FP verifica en el sistema Gestión que no se encuentra registrada la Orden de Compra. 3.1.1. Responsable de carga de FP carga la Orden de Compra en el sistema Gestión. 10.1 Auxiliar de Contaduría verifica que no está bien imputado. 10.1.1. Auxiliar de Contaduría modifica el asiento contable en el módulo de Contabilidad del sistema Gestión.
Datos de salida: 'Listado de Asientos', 'Detalle de comprobantes de proveedores', 'Listado de expedientes'	
Poscondición: Registro de facturas de proveedor contabilizadas	
Indicadores: No se utilizan indicadores para este procedimiento	
Persona quien controla: Auxiliar de Contaduría	
Comentarios: -	

Observaciones

③ Comunicación

- Falta uniformidad de criterios para realizar las imputaciones contables de las compras, es probable que sea por falta de capacitación del personal y por falta de comunicación entre Compras y Contaduría.
- No está definido quién, o qué sector es el encargado de controlar las cuentas de proveedores. Como consecuencia, existen situaciones que se pueden mejorar: pagos atrasados, compras ineficientes, pagos realizados en exceso, etc.

③ Proceso

- No se realizan Órdenes de Compra en todos los casos, la mayoría de las veces se confeccionan con fecha posterior a la compra y a la factura correspondiente, solamente al efecto de completar el legajo de compra. De esta forma, la Orden de Compra pierde la razón de su existencia.
- El sector Compras no tiene claramente definidos los criterios de compra, muchas veces no se documenta adecuadamente la gestión previa a la compra (pedidos de precios, cotizaciones, negociaciones con proveedores, etc.). Debería quedar expresado en todos los legajos la razón por la que se optó por determinado proveedor o artículo.
- Las correcciones de las imputaciones que surgen del control que realiza el sector Contaduría, se realizan directamente en la contabilidad, no en el módulo de compras, con lo cual la información emitida desde dicho módulo no sirve para realizar análisis posteriores sobre conceptos de compra.
- En algunos casos, se registran Notas de Crédito de proveedores sin imputarlas a la correspondiente factura.
- Por un error de interpretación legal, no se computan correctamente los créditos fiscales de IVA en el caso de facturas de compra que son cargadas en el sistema gestión en meses posteriores al de la fecha real de la factura. Como consecuencia de esto, se realiza un procedimiento de modificaciones en los conceptos de las facturas y en las órdenes de compras asociadas a estas que resulta innecesario.

③ **Estrategia**

- No tienen una estrategia definida.

③ **Recursos Humanos**

- El volumen de trabajo en la carga e imputación de facturas de proveedores es importante, y no es adecuado para que lo realice una sola persona.

③ **Sistemas**

- Para las compras de insumos que se utilizan en la prestación del servicio, los cuales se guardan en el depósito denominado Pañol, se utiliza otro software, por lo cual, no hay una correcta administración del stock de estos bienes en el sistema Gestión. Contablemente, todas las compras de estos bienes se cargan a resultados negativos, luego periódicamente, se activan los bienes en existencia según inventarios físicos realizados. Consecuentemente los datos contables sobre estos bienes no son veraces, salvo en las fechas de realización de dichos inventarios.
- El sistema Gestión es demasiado lento para ser utilizado correctamente en el depósito Pañol.

Control Interno – Procedimiento: Registrando factura de proveedor

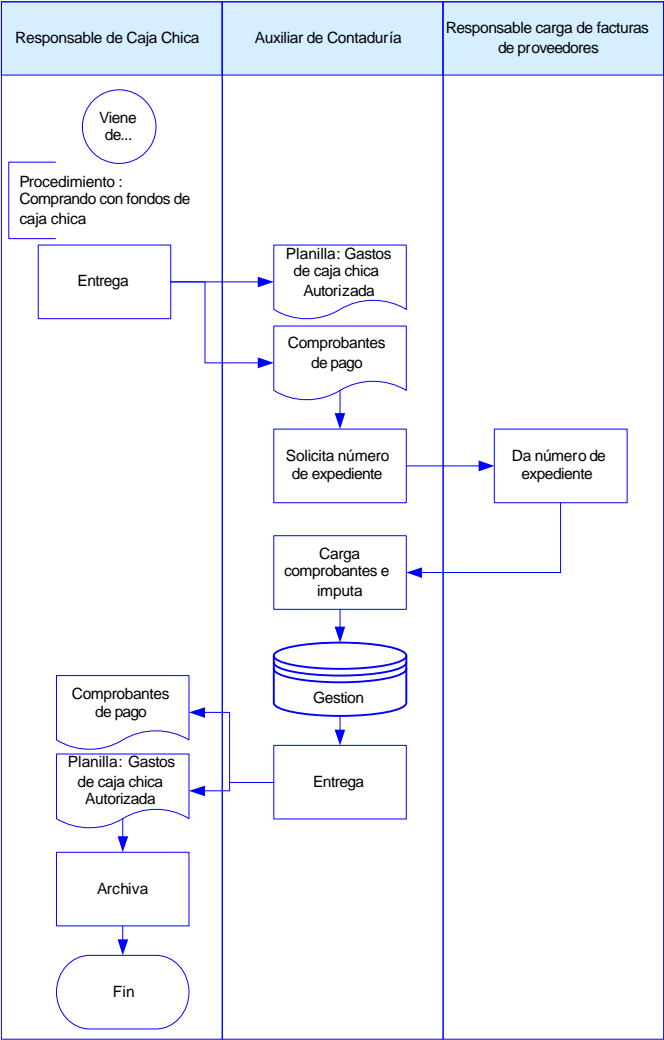
El propósito del control interno de este procedimiento es asegurar que se contabilicen correctamente las facturas de compras de bienes y servicios de proveedores.

Deficiencias de Control Interno

- No existen controles automáticos, sólo realizan controles manuales de los conceptos y centros de costos utilizados para contabilizar las facturas de compras. Existe un procedimiento preestablecido de utilización de Órdenes de Compra, pero no funciona acorde a su objetivo original.
- Existe una debilidad importante en el control interno de las compras de insumos que se utilizan en la prestación del servicio, los cuales se guardan en el depósito denominado Pañol, por varias razones: no se utiliza un mismo sistema informático para contabilizar las compras de estos bienes y para administrar el stock disponible de los mismos en Pañol. No existe control cruzado entre los sectores encargados del resguardo de estos activos y los encargados de realizar las compras y de contabilizar. Los inventarios físicos se realizan en forma muy distanciada y son previsibles debido a que se hacen solo al cierre del ejercicio económico de la Cooperativa.
- El sector encargado de realizar las compras, no confecciona todos los legajos de compra documentando correctamente las decisiones tomadas. En la mayoría de los casos los legajos y las Órdenes de Compra se realizan en forma posterior a la compra, con el objetivo de cumplir formalmente estos pasos para poder cargar la factura de compra al sistema Gestión. Para fortalecer el control interno sería conveniente que el sector Compras se ocupe de realizar las gestiones necesarias para realizar las compras de la forma más efectiva posible, armando legajos con la documentación recolectada a la largo de la gestión de compra (presupuestos, facturas proforma, comunicaciones con proveedores, etc.), y una vez tomada la decisión de compra confeccione la correspondiente Orden de Compra.
- El sector Contaduría debería encargarse de contabilizar las facturas de compra y de controlar los legajos y Órdenes de Compra.

- Existe debilidad en el control interno debido a la falta de comunicación entre los sectores Compras, Contaduría y Tesorería al trabajar como departamentos estancos independientes uno de otro, sin poseer un conocimiento recíproco entre sectores que evite errores u omisiones por desconocimiento de las tareas y necesidades de cada uno.
- No se encuentran bien definidas las tareas de gestión de cuentas de proveedores. Cada uno de los sectores que intervienen en este procedimiento se desentiende de esta tarea, generando inconvenientes internos y en la relación con los proveedores.

11.1.3. Procedimiento: Contabilizando gastos por caja chica



Descripción del Procedimiento	
Nombre del procedimiento: CONTABILIZANDO GASTOS POR CAJA CHICA	
Objetivo: Contabilizar las facturas de proveedor pagadas por caja chica	
Productos que suministra: -	
Beneficiarios: Contaduría	
Sectores intervinientes: Tesorería, Compras, Contaduría	
Precondición: Comprobantes de gastos recibidos junto con detalle de rendición	
Documentos de entrada: Comprobantes de gastos, 'Planilla de rendición'	
Curso Normal	Curso alternativo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsable de Caja Chica entrega la Planilla con gastos de caja chica autorizada y los comprobantes de pago al Auxiliar de Contaduría. 2. Auxiliar de Contaduría solicita un número de expediente a la Responsable de carga de facturas de proveedores. 3. Responsable de carga de FP le asigna un número de expediente al Responsable de Caja Chica. 4. Responsable de Caja Chica carga los comprobantes e imputa en el sistema Gestión. 5. Auxiliar de Contaduría entrega la Planilla con gastos de caja chica autorizada y los comprobantes de pago al Responsable de Caja Chica. 6. Responsable de Caja Chica archiva los comprobantes 7. Fin del procedimiento. 	
Datos de salida: -	
Poscondición: Registro de gastos contabilizados	
Indicadores: No se utilizan indicadores para este procedimiento	
Persona quien controla: -	
Comentarios: -	

Control Interno – Procedimiento: Contabilizando gastos por caja chica

El propósito del control interno de este procedimiento es asegurar que se contabilicen correctamente los gastos que son pagados mediante las cajas chicas existentes.

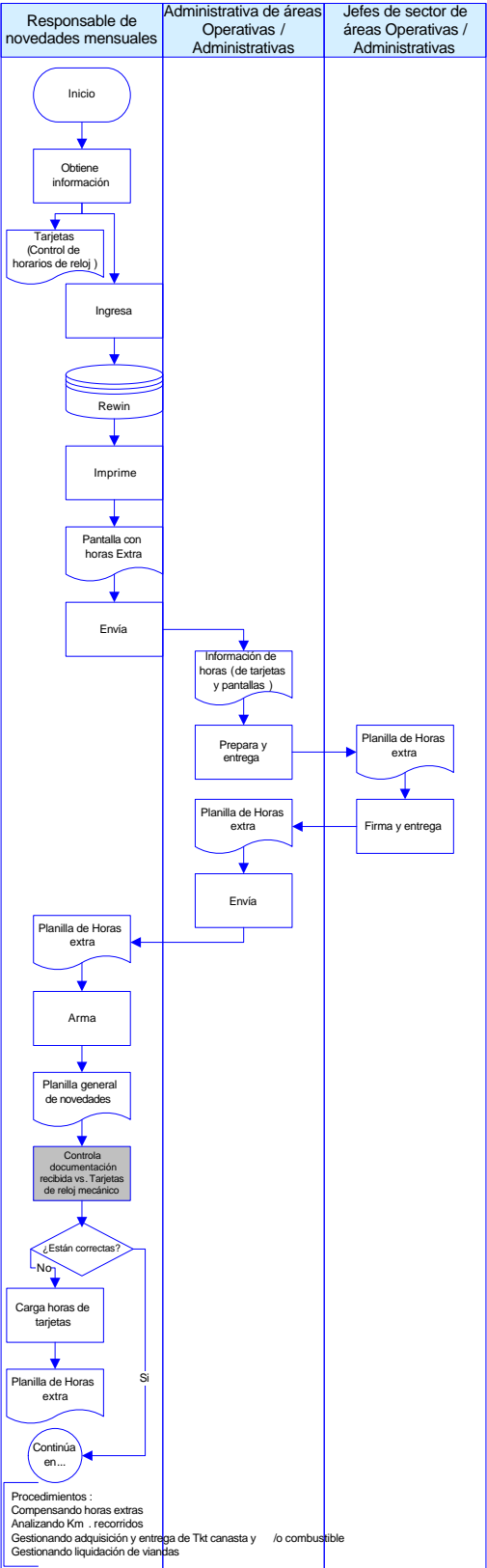
Deficiencias de Control Interno

- No existen controles automáticos. Existen controles manuales de los comprobantes e imputaciones de gastos pagados por caja chica.
- La segregación de funciones no es la adecuada, ya que quien registra los gastos de caja chica en el sistema Gestión trabaja en el sector Tesorería, es decir, contabiliza gastos.

12.PROCESO GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

12.1. Subproceso: Liquidación de sueldos

12.1.1 Procedimiento: Recopilando información para liquidación de sueldos



Descripción del Procedimiento	
Nombre del procedimiento: RECOPILANDO INFORMACIÓN PARA LIQUIDACIÓN DE SUELDOS	
Objetivo: Preparar la información de horas y novedades recibidas de otros sectores para la liquidación de sueldos mensuales.	
Productos que suministra: Planilla Excel con datos para liquidar	
Beneficiarios: Empleados de la Cooperativa	
Sectores intervinientes: RRHH, Áreas Administrativas y Operativas	
Precondición: Recibir información de todas las áreas	
Documentos de entrada: Resumen de horas de relojes digitales, tarjetas de relojes mecánicos, mail de otras áreas con novedades actualizadas y planillas Excel aprobadas por cada sector.	
Curso Normal	Curso alternativo
<ol style="list-style-type: none"> 1. El Responsable de novedades mensuales obtiene información de las tarjetas de control de horarios de los relojes. 2. El Responsable de novedades mensuales ingresa la información obtenida en el sistema REWIN. 3. El Responsable de novedades mensuales imprime del sistema REWIN la pantalla de horas extra. 4. El Responsable de novedades mensuales envía la pantalla con la información de horas a los administrativos de las áreas Operativas y Administrativas. 5. Los administrativos de las áreas Operativas y Administrativas preparan y entregan la Planilla de horas extra a los Jefes de sector. 6. Los Jefes de Sector firman y entregan la Planilla de horas extra a los administrativos de las áreas Operativas y Administrativas. 7. Los administrativos de las áreas Operativas y Administrativas envía la Planilla de horas extra al Responsable de novedades mensuales. 8. El Responsable de novedades mensuales arma una Planilla general de novedades. 9. El Responsable de novedades mensuales controla la documentación recibida versus las tarjetas de los relojes mecánicos. 10. El responsable de novedades mensuales corrobora que la información es incorrecta. 11. El Responsable de novedades mensuales carga las horas de tarjetas. 12. Continúa en los Procedimientos: “Compensando horas extra”; “Analizando kilómetros recorridos”; “Gestionando adquisición y entrega de Ticket canasta y/o combustible”; “Gestionando liquidación de viandas”. 	<ol style="list-style-type: none"> 10.1. El responsable de novedades mensuales corrobora que la información es correcta. 10.1.1 Continúa en los Procedimientos: “Compensando horas extra”; “Analizando kilómetros recorridos”; “Gestionando adquisición y entrega de Ticket canasta y/o combustible”; “Gestionando liquidación de viandas”.
Datos de salida: Planilla Excel con los datos actualizados al mes en curso para liquidar sueldos	
Poscondición: Entregar en tiempo y forma las planillas a las Liquidadoras de sueldos	
Indicadores: No se utilizan indicadores para este procedimiento	
Persona quien controla: Responsable de RRHH y/o Asistente de RRHH	
Comentarios: -	

Observaciones

② Comunicación

- En este procedimiento como en todos en general, la comunicación es un factor de suma importancia para el normal funcionamiento del mismo. Se evidencia una necesidad de comunicación más fluida. Además, en ocasiones las planillas con las novedades no llegan en tiempo y forma.
- El responsable de las novedades del personal debe solicitar continuamente dicha información, los canales utilizados son telefónicos, vía mail e información impresa con la aprobación correspondiente del sector.

② Proceso

- Independientemente de que en Administración y Operativa se han colocado relojes digitales, gran parte de este proceso se realiza manualmente. Esto implica tiempo innecesario del responsable de las novedades del personal para la impresión de las pantallas con las horas extras extraídas de los relojes digitales, que posteriormente, son enviadas a cada área para su aprobación correspondiente. Con las tarjetas de los relojes mecánicos de Servicio Social y Enfermería se preparan planillas manuales por cada empleado que realizó horas extras, lo cual lleva mucho tiempo y podría estar sujeto a errores.
- Se denota una necesidad de unificar todo el proceso y utilizar en los lugares de ingreso el mismo sistema por reloj digital para agilizar el mismo y evitar tareas paralelas como la carga manual de datos.

③ Estrategia

- RRHH no cuenta con una estrategia definida y/o planificada.

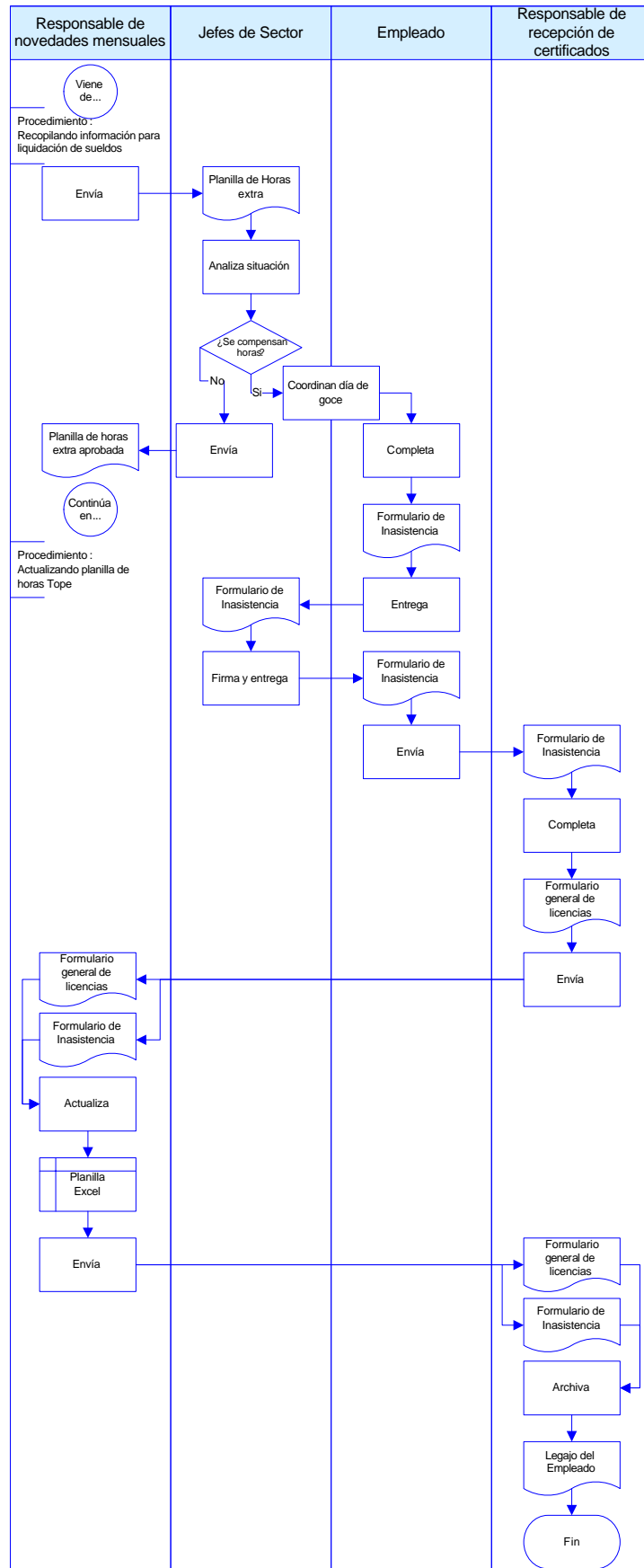
② Recursos Humanos

- Para la recopilación de las novedades del personal solo está afectada una persona, quien se ocupa de gestionar y coordinar que llegue toda la información necesaria para la preparación de la planilla de novedades mensuales. La persona se encuentra capacitada para llevar a cabo las tareas.
- Otros sectores (Servicio Social, Farmacia) que proporcionan de información a RRHH, deberían trabajar más en equipo con estos y profundizar en la importancia que tienen los datos que otorgan al proceso. De esta manera, se ayudaría a recibir la información en tiempo y forma
- Habría que analizar la posibilidad de tener un documento estandarizado, para que las áreas que abastecen y actualizan con datos a RRHH utilicen el mismo formato, provocando rapidez y agilidad en el armado de la planilla general de novedades.

② Sistemas

- Para los dos relojes digitales (ubicados en Administración y Operativa), se utiliza un sistema denominado Rewin, el cual proporciona la información cargada en los relojes durante todo el período.
- La información de los relojes mecánicos (ubicados en Servicio Social y Enfermería), se carga manualmente en planillas Excel.
- Luego que están las aprobaciones de las horas de cada sector, se actualiza manualmente la planilla de novedades mensuales que seguidamente utilizan los liquidadores de sueldos.
- Como se mencionó anteriormente, existe una necesidad de unificar el uso de los relojes mecánicos a relojes digitales. De esta forma se ahorrará tiempo y agilizará este proceso de recopilación de datos.

12.1.2 Procedimiento: Compensando horas extras



Descripción del Procedimiento	
Nombre del procedimiento: COMPENSANDO HORAS EXTRA	
Objetivo: Obtener información de cada empleado en cuanto a la liquidación de horas extra trabajadas.	
Productos que suministra: Planilla Excel con horas extras aprobadas, formularios de compensación de horas extra trabajadas	
Beneficiarios: Empleados de la Cooperativa	
Sectores intervinientes: RRHH, áreas Administrativas y Operativas, y Empleados	
Precondición: Recibir información de todas las áreas	
Documentos de entrada: Resumen de horas de relojes digitales, tarjetas de relojes mecánicos, mail de otras áreas con novedades actualizadas y planillas Excel aprobadas por cada sector.	
Curso Normal	Curso alternativo
<ol style="list-style-type: none"> 1. El Responsable de novedades mensuales envía la Planilla de horas extra a todos los Jefes de sector. 2. Los Jefes de sector analizan la situación de compensar o no las horas extra. 3. Jefe de sector decide que se compensan las horas extras. 4. Jefe de sector coordinan con el empleado el día de goce. 5. El empleado completa el 'Formulario de inasistencia'. 6. El empleado entrega el 'Formulario de inasistencia' al Jefe de sector. 7. Jefe de sector firma y entrega el "Formulario de inasistencia" al empleado. 8. El empleado envía el "Formulario de inasistencia" al Responsable de recepción de certificados. 9. El Responsable de recepción de certificados completa el 'Formulario general de licencias'. 10. El Responsable de recepción de certificados envía el 'Formulario general de licencias' y el 'Formulario de inasistencia' al Responsable de novedades mensuales. 11. El responsable de novedades mensuales actualiza su Planilla Excel. 12. El responsable de novedades mensuales envía el 'Formulario general de licencias' y el 'Formulario de inasistencia' al Responsable de recepción de certificados. 13. El Responsable de recepción de certificados archiva el 'Formulario general de licencias' y el 'Formulario de inasistencia' en el Legajo del empleado. 14. Fin del procedimiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 3.1.1. Jefe de sector decide que no se compensan las horas extra. 3.1.2. Jefe de sector envía la Planilla de horas extra aprobada al Responsable de novedades mensuales. 3.1.3. Continúa en Procedimiento: "Actualizando planilla de horas tope".
Datos de salida: Planilla Excel con los datos actualizados para el pago de las horas extra, formulario de inasistencia para el goce de horas extra.	
Poscondición: Entregar en tiempo y forma la información de las horas extra del mes a las Liquidadoras de Sueldos	
Indicadores: No se utilizan indicadores para este procedimiento.	
Persona quien controla: Jefes de sector	
Comentarios: -	

Observaciones

② Comunicación

- Al ser este un procedimiento que requiere como condición que las horas extras estén justificadas y aprobadas, es necesario para el área RRHH contar con la información necesaria de cada sector. Esta información está escrita y queda registrada, pudiendo llevar un control legal (tope de horas mensuales y anuales).

② Proceso

- Este procedimiento se sustenta a través de una serie de planillas Excel con ingreso de datos en forma manual para el pago de las horas, y de formularios para solicitar el goce de los días compensatorios.
- Es fundamental tener en claro las condiciones de cada convenio frente a la liquidación de las horas extras, ya que se calculan de manera diferente, además de que esta tarea requiere de tiempo porque varía por empleado.
- Este subproceso podría optimizarse utilizando un sistema de información para tal fin.

③ Estrategia

- RRHH no cuenta con una estrategia definida y/o planificada.

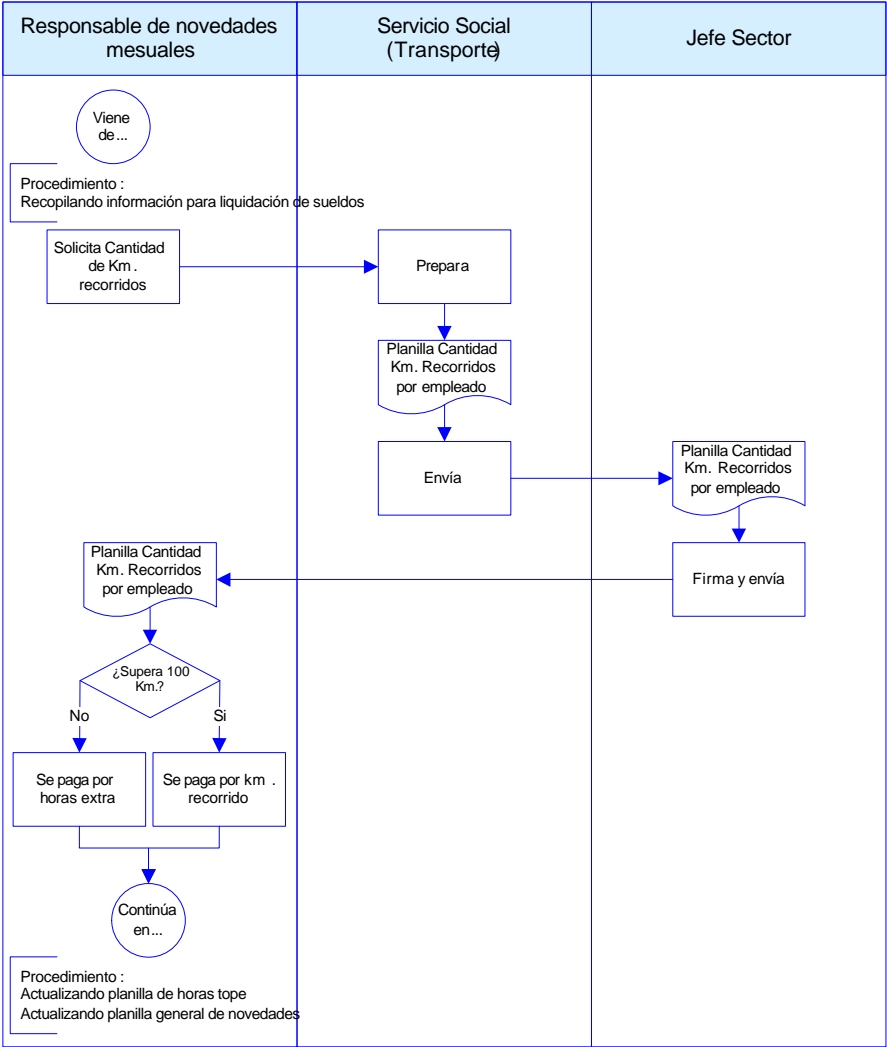
② Recursos Humanos

- Para la recopilación de los datos solo hay afectada una persona de RRHH que se ocupa de actualizar en una planilla Excel las horas extras realizadas por cada empleado por mes y a lo largo del año.
- La persona se encuentra capacitada para realizar sus tareas, aunque al estar las horas extras relacionadas directamente con el importe de sueldo de los empleados, muchas veces se generan consultas sobre las mismas. En ocasiones los empleados tienen dudas que consultan en el mismo sector de RRHH sobre los importes liquidados, y esta situación genera ‘cuellos de botella’, ya que se pierde tiempo en explicaciones que no harían falta si todos los empleados estuvieran capacitados en la manera que se le liquidan sus horas de acuerdo al convenio al que pertenezcan (capacitación, charlas informativas).
- Sería oportuno analizar la necesidad de exportar esta información de un sistema de información (por ejemplo, el Rewin) para evitar recargar a una persona con trabajo que podría evitarse a través de la tecnología.

③ Sistemas

- El recurso informático utilizado para actualizar la planilla de horas extras es Excel, el mismo se abastece con información mensual cargada manualmente.
- Podría optimizarse utilizando un sistema de información para tal fin.
- Sería oportuno analizar la necesidad de exportar estos datos de un sistema de información (por ejemplo, el Rewin) para evitar recargar a una persona con trabajo que podría evitarse a través de la tecnología, como así también minimizaría el margen de error de trabajar con planillas Excel manuales.

12.1.3 Procedimiento: Analizando kilómetros recorridos



Descripción del Procedimiento	
Nombre del procedimiento: ANALIZANDO KILÓMETROS RECORRIDOS	
Objetivo: Obtener información sobre los km. recorridos de los empleados.	
Productos que suministra: Planilla Excel con datos de Km. recorridos para la liquidación de sueldos	
Beneficiarios: Empleados de los sectores Transporte y Servicio Social	
Sectores intervinientes: RRHH, Servicio Social y Transporte	
Precondición: Recibir planilla con información de novedades	
Documentos de entrada: Planilla con resumen de kilómetros recorridos enviados por los jefes de sector	
Curso Normal	Curso alternativo
<ol style="list-style-type: none"> 1. El Responsable de novedades mensuales solicita información acerca de la cantidad de kilómetros recorridos del personal a los administrativos de los sectores Servicio Social y Transporte. 2. Los administrativos de los sectores Servicio Social y Transporte prepara una planilla con la cantidad de kilómetros recorridos por empleado. 3. Los administrativos de los sectores Servicio Social y Transporte envía la planilla con la cantidad de kilómetros recorridos por empleado a los Jefes de Sector. 4. Los Jefes de Sector firman y entregan la planilla con cantidad de kilómetros recorridos por empleado al Responsable de novedades mensuales. 5. El Responsable de novedades mensuales analiza la planilla para determinar si superan los 100 kilómetros en el mes. 6. El Responsable de novedades mensuales verifica que un empleado supera los 100 kilómetros recorridos en el mes. 7. El Responsable de novedades mensuales determina que debe pagarse por kilómetro recorrido. 8. Continúa en Procedimientos: “Actualizando planilla de horas tope”; “Actualizando planilla general de novedades”. 	<ol style="list-style-type: none"> 6.1.1. El Responsable de novedades mensuales verifica que un empleado no supera los 100 kilómetros recorridos. 6.1.2. El Responsable de novedades mensuales determina que se paga por horas extra. 6.1.3. Continúa en Procedimientos: “Actualizando planilla de horas tope”; “Actualizando planilla general de novedades”.
Datos de salida: Planilla Excel con los datos actualizados al mes en curso para Liquidar sueldos	
Poscondición: Entregar en tiempo y forma las planillas a Personal para que liquide los sueldos	
Indicadores: No se utilizan indicadores para este procedimiento.	
Persona quien controla: Jefes de los sectores de Servicio Social y Transporte	
Comentarios: -	

Observaciones

② Comunicación

- En este procedimiento intervienen las áreas de Transporte y Servicio Social, que envían la información de los Km. recorridos en planillas Excel. La información se envía en forma escrita para confirmar la aprobación de los mismos. Se confirman los datos por vía telefónica, o correo electrónicos en los casos que fueran necesarios.

② Proceso

- Este procedimiento surge a partir del convenio que rige a ambos sectores de Servicio Social y Transporte y por una resolución interna que establece que si se superan los 100km recorridos las horas se pagarán por km recorrido, no como horas extras.
- Es sencillo, solo requiere la planilla con la información aprobada, que actualiza la planilla de novedades mensuales. Todo se realiza manualmente.

③ Estrategia

- RRHH no cuenta con una estrategia definida y/o planificada.

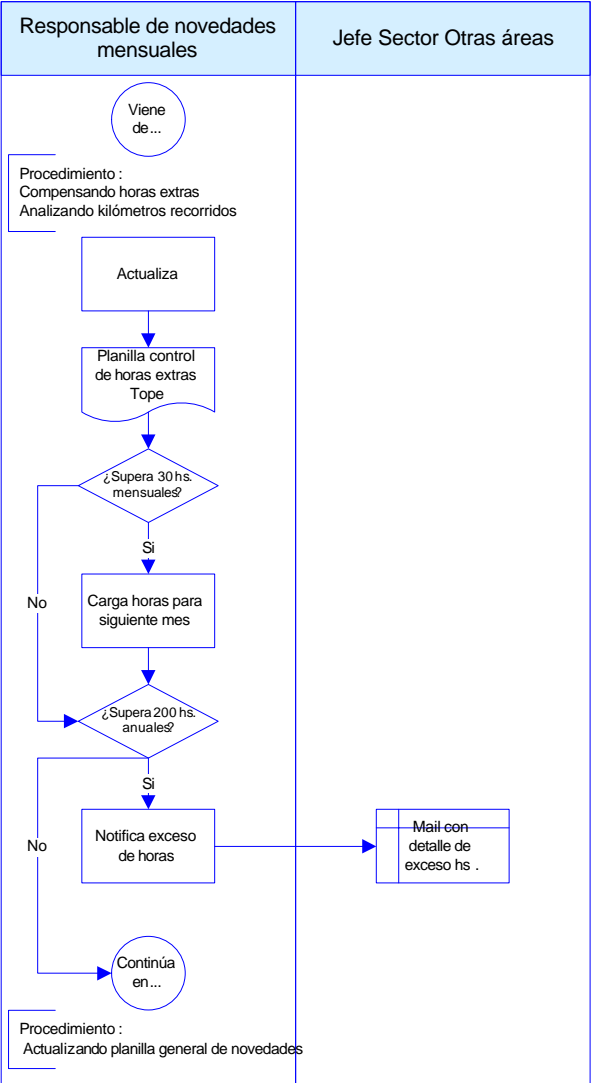
② Recursos Humanos

- Para la recopilación de los datos solo hay afectada una persona de RRHH que se ocupa de actualizar en una planilla Excel los km. recorridos.
- Se debería trabajar más en equipo con las áreas que proporcionan la información y unificar las planillas de documentación, para que le sea más ágil a RRHH realizar la unificación de la información que recibe.

② Sistemas

- El programa utilizado para actualizar la planilla de km. recorridos es Excel, el mismo se abastece con información mensual cargada manualmente.
- No se utiliza en los móviles de la Cooperativa un software que proporcione información de manera directa, el cual facilitaría las tareas porque ahorraría tiempo de carga manual.

12.1.4 Procedimiento: Actualizando planillas de horas tope



Descripción del Procedimiento	
Nombre del procedimiento: ACTUALIZANDO PLANILLA DE HORAS TOPE	
Objetivo: Llevar un control de las horas extra realizadas por cada empleado mensualmente y de las horas acumuladas anuales	
Productos que suministra: : Planilla Excel con horas tope actualizas por empleado	
Beneficiarios: Todos los empleados de la Cooperativa que realizan horas extra	
Sectores intervinientes: RRHH, jefes de sectores de la Cooperativa	
Precondición: Recibir información de todas los sectores	
Documentos de entrada: Planilla Excel actualizada con datos mensuales de horas extra de cada empleado	
Curso Normal	Curso alternativo
<ol style="list-style-type: none"> 1. El Responsable de novedades mensuales actualiza la Planilla de control de horas extra tope. 2. El Responsable de novedades mensuales analiza las horas extra contra el tope de horas extra. 3. El Responsable de novedades mensuales verifica que un empleado no supera las 30 horas mensuales. 4. El Responsable de novedades mensuales verifica que no supera las 200 horas anuales. 5. Continúa en Procedimiento: “Actualizando planilla general de novedades”. 	<ol style="list-style-type: none"> 3.1. El Responsable de novedades mensuales verifica que un empleado supera las 30 horas mensuales. <ol style="list-style-type: none"> 3.1.1. El Responsable de novedades mensuales carga el restante de las horas extra al mes siguiente. 3.1.2. Continúa en punto 4. 4.1. El Responsable de novedades mensuales verifica que un empleado supera las 200 horas anuales. <ol style="list-style-type: none"> 4.1.1. El Responsable de novedades notifica el exceso de horas extra al Jefe de sector correspondiente.
Datos de salida: Planilla Excel control de horas extra Tope actualizada al mes en curso con el detalle de horas extra realizadas por cada empleado.	
Poscondición:	
Indicadores: No se utilizan indicadores para este procedimiento.	
Persona quien controla: Jefes de sector de la Cooperativa.	
Comentarios: -	

Observaciones

② Comunicación

- La comunicación con otro sector es mínima, sólo en la instancia de notificación a otros sectores de que ya se está acercando al límite de las horas extras de un determinado empleado.
- Necesidad de tener una comunicación más fluida, por la importancia que reviste el pago de horas extras o en su defecto la coordinación del día a compensar por el empleado.

② Proceso

- Se carga y actualiza una planilla Excel que lleva el registro de la cantidad de horas extras mensuales y el acumulado anual de cada empleado.
- Este procedimiento se realiza debido a exigencias legales, ya que las horas extras no pueden superar las 30 horas mensuales y las 200 horas anuales.
- Una vez que se detecta que algún empleado está llegando a los límites establecidos, se notifica al sector para que ese empleado no realice más horas de las que corresponden.

③ Estrategia

- RRHH no cuenta con una estrategia definida y/o planificada.

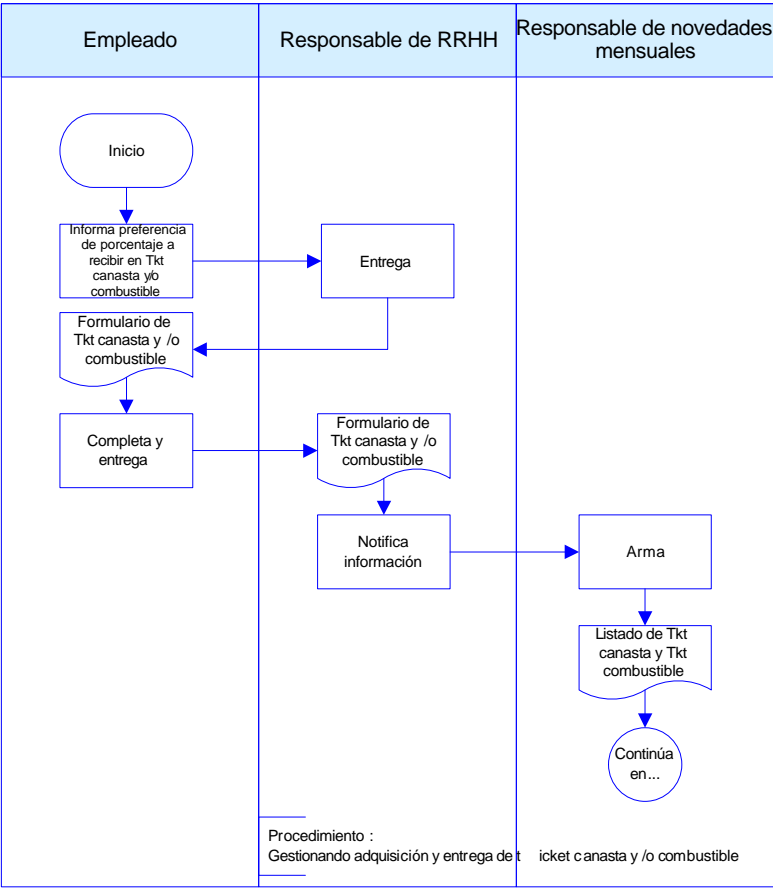
② Recursos Humanos

- Para la recopilación de los datos solo hay afectada una persona de RRHH que se ocupa de actualizar en una planilla Excel las horas extras de cada empleado.
- Este proceso insume tiempo y está sujeto a errores ya que es mucha la cantidad de empleados.
- Habría que definir bien las comunicaciones entre RRHH y cada uno de los responsables de otros sectores, cuando es notificado que algunos de sus empleados ya está llegando al tope de sus horas, para que no haya confusiones y luego, si se pasan del total de horas estipulado, tengan que compensar días que provocan atrasos en los trabajos o recarga horaria en otros empleados.

② **Sistemas**

- Este subproceso se realiza manualmente en una planilla Excel.
- Sería oportuno analizar el exportar esta información de un sistema de información de gestión de recursos humanos.

12.1.5 Procedimiento: Gestionando solicitud de ticket canasta y/o combustible



Descripción del Procedimiento	
Nombre del procedimiento: GESTIONANDO SOLICITUD DE TICKET CANASTA Y/O COMBUSTIBLE	
Objetivo: Solicitar al sector Compras la cantidad de ticket necesarios para pagar a cada empleado	
Productos que suministra: Ticket canasta y ticket combustible	
Beneficiarios: Todos los empleados de la Cooperativa	
Sectores intervinientes: RRHH, empleados	
Precondición: Que el empleado informe su opción del porcentaje a percibir en ticket canasta y ticket combustible, según le corresponda por convenio	
Documentos de entrada: Formulario con solicitud de porcentaje de ticket que completa cada empleado en RRHH	
Curso Normal	Curso alternativo
<ol style="list-style-type: none"> 1. El Empleado informa su preferencia del porcentaje a recibir en ticket canasta y/o combustible al Responsable de RRHH. 2. El Responsable de RRHH entrega el 'Formulario de ticket canasta y/o combustible' al Empleado. 3. El Empleado completa y entrega el 'Formulario de ticket canasta y/o combustible' al Responsable de RRHH. 4. El Responsable de RRHH notifica la información al Responsable de novedades mensuales. 5. El Responsable de novedades mensuales arma en planilla Excel el 'Listado de ticket canasta y ticket combustible'. 6. Continúa en Procedimiento: "Gestionando adquisición y entrega de ticket canasta y/o combustible". 	
Datos de salida: Listado de la cantidad de ticket necesarios por empleado	
Poscondición: Enviar la planilla al sector de Compras para que realice la gestión de adquisición de ticket	
Indicadores: No se utilizan indicadores para este procedimiento.	
Persona quien controla: Responsable RRHH	
Comentarios: -	

Observaciones

② Comunicación

- La comunicación comienza en la instancia en que el empleado notifica al área RRHH su opción en cuanto a los Ticket (cantidad de ticket canasta y de combustible). Esto se realiza por escrito.
- Los demás canales que se utilizan son vía mail para notificar al área Compras las novedades y cantidades necesarias de ticket, y vía telefónica en el caso de ser necesarias aclaraciones y o reclamos.

② Proceso

- Este procedimiento es manual y requiere la confección de planillas Excel que recargan en tiempo y análisis a una persona, ya que cada convenio establece un porcentaje de ticket diferente. Tiene que analizar en cada caso cuánto le corresponde a cada empleado antes de actualizar la planilla de novedades mensuales.

③ Estrategia

- RRHH no cuenta con una estrategia definida y/o planificada.

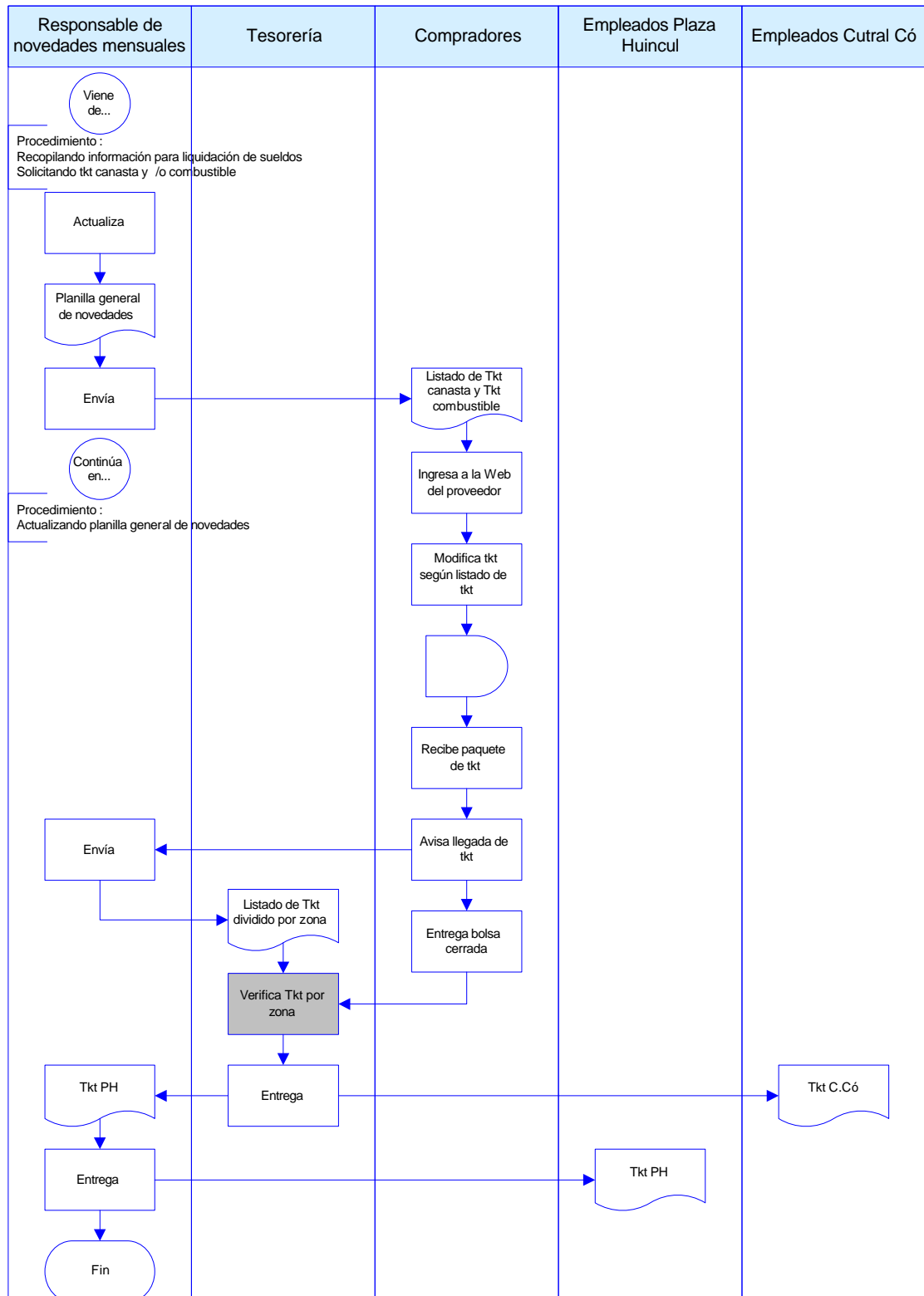
② Recursos Humanos

- Para la recopilación de los datos solo hay afectada una persona de RRHH que se ocupa de actualizar en una planilla Excel los ticket necesarios.
- Una de las situaciones más complejas que afronta la Cooperativa hoy en día, es la variedad de Convenios que regulan el trabajo de sus 307 empleados. Los Sindicatos involucrados en cada marco regulatorio de actividades son 5 diferentes, y a esto hay que sumarle aquellos empleados que se liquidan como “fuera de convenio”.
- Cada vez que se realiza este proceso o cualquiera de los antes mencionados, la persona de RRHH, debe tener un amplio conocimiento de las condiciones y pautas que se establece para cada caso (horas. extras, liquidación de ticket, liquidación de viandas, etc.). Requiere actualización y capacitación constante.

② **Sistemas**

- Este procedimiento se realiza manualmente en una planilla Excel.
- Sería oportuno analizar la necesidad de exportar esta información de un sistema de información de gestión de recursos humanos.

12.1.6 Procedimiento: Gestionando adquisición y entrega de ticket canasta y/o combustible



Descripción del Procedimiento

Nombre del procedimiento: GESTIONANDO ADQUISICIÓN Y ENTREGA DE TICKET CANASTA Y/O COMBUSTIBLE	
Objetivo: Realizar la compra de ticket que le corresponde a los empleados	
Productos que suministra: Ticket canasta y combustible	
Beneficiarios: Todos los empleados de la Cooperativa	
Sectores intervinientes: RRHH, Tesorería, Compras y Empleados	
Precondición: Que los empleados hayan completado la planilla de opción de ticket	
Documentos de entrada: Listado general de ticket canasta y combustible actualizado	
Curso Normal	Curso alternativo
<ol style="list-style-type: none"> 1. El Responsable de novedades mensuales actualiza la Planilla general de novedades. 2. El Responsable de novedades mensuales envía el Listado de ticket canasta y combustible a Compradores. 3. Continúa en Procedimiento: “Actualizando planilla general de novedades”. 4. Compradores ingresa a la Web del proveedor de ticket. 5. Compradores modifica la cantidad de ticket a solicitar según listado mencionado anteriormente. 6. Luego de la espera de un tiempo considerable, Compradores recibe la bolsa cerrada con los ticket solicitados. 7. Compradores avisa la llegada de los ticket al Responsable de novedades mensuales. 8. El Responsable de novedades mensuales envía el Listado de empleados que reciben ticket dividido por zona donde trabajan a Tesorería. 9. Compradores entrega la bolsa cerrada de ticket a Tesorería. 10. Tesorería verifica ticket sacándolos de la bolsa y separando los ticket según la zona donde trabaja el empleado. 11. Tesorería entrega los ticket a Empleados de Cutral-Có. 12. Tesorería entrega los ticket correspondientes a los empleados de Plaza Huincul al Responsable de novedades mensuales. 13. El Responsable de novedades mensuales entrega los ticket a Empleados de Plaza Huincul. 14. Fin del procedimiento. 	
Datos de salida: -	
Poscondición: Los empleados de Copelco deben haber recibido los ticket que le corresponden a cada uno.	
Indicadores: No se utilizan indicadores para este procedimiento.	
Persona quien controla: No se realizan controles y no hay documentos de control relacionados a este procedimiento.	
Comentarios: -	

Observaciones

② Comunicación

- Los canales de comunicación en este proceso son escritos, ya que la solicitud se envía desde RRHH al sector Compras en una planilla Excel vía mail.
- Necesidad de agilizar las comunicaciones y organizarse para entregar los ticket al mismo tiempo que los recibos de sueldo.

③ Proceso

- Es un proceso complejo porque en el mismo intervienen varias áreas de la Cooperativa. Comienza en RRHH, pero en las tareas de conseguir los ticket intervienen Compras para solicitar los mismos y Tesorería que los recibe.
- Necesidad de unificar el procedimiento. Podría realizarse directamente desde RRHH, o desde Compras sin que tengan que intervenir varios sectores en el medio del mismo.
- No se registran documentos de recepción o entrega de los ticket entre un sector y otro, conlleva a poco control.
- Como los ticket llegan tarde, son entregados por separado en viajes (hasta el edificio donde se encuentran las áreas operativas) que debe realizar especialmente RRHH para tal fin, quitando tiempo a otras tareas mensuales. Podrían optimizarse los tiempos y entregar los mismos junto a los recibos de sueldo.

③ Estrategia

- RRHH no cuenta con una estrategia definida y/o planificada.

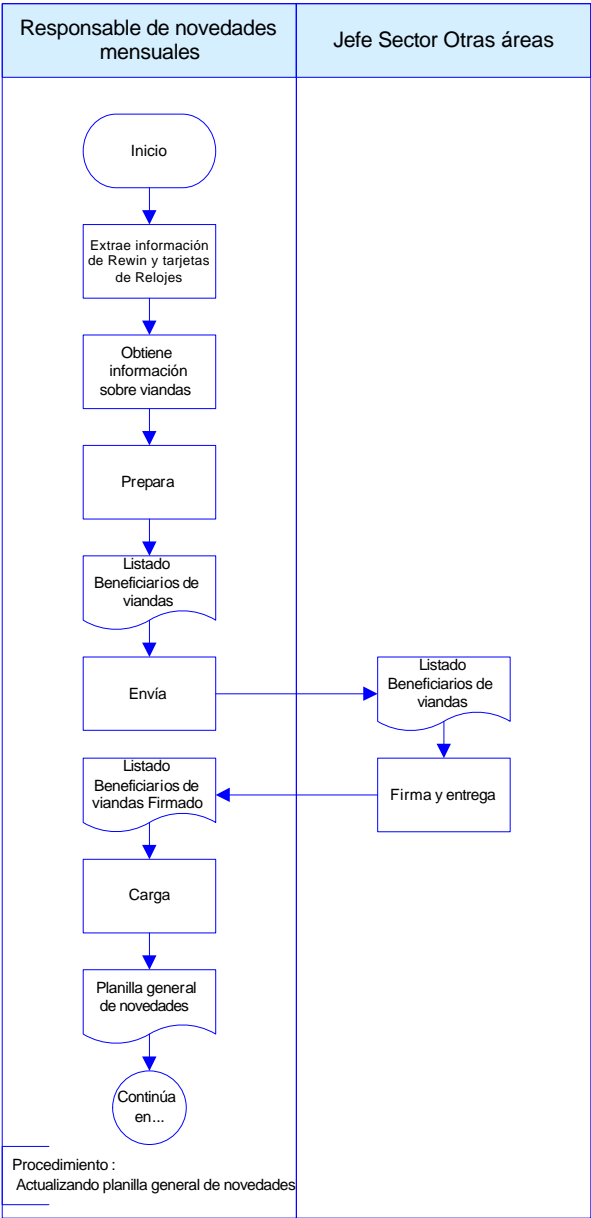
② Recursos Humanos

- Intervienen empleados de Tesorería, Compras, RRHH, para que el mismo sea efectivo. Deben trabajar en equipo, de forma coordinada.

② Sistemas

- Este procedimiento se realiza manualmente en una planilla Excel.
- Sería oportuno analizar la necesidad de exportar esta información de un sistema de información de gestión de recursos humanos.

12.1.7 Procedimiento: Gestionando liquidación de viandas



Descripción del Procedimiento	
Nombre del procedimiento: GESTIONANDO LIQUIDACIÓN DE VIANDAS	
Objetivo: Pagar el monto correspondiente a las viandas que le correspondan a cada empleado	
Productos que suministra: Pago de viandas por recibo de sueldo	
Beneficiarios: Empleados de los sectores: Informe y Control, Guardia, Reclamos y Servicio Social	
Sectores intervinientes: RRHH, Informe y Control, Guardia, Reclamos y Servicio Social	
Precondición: Información de horas de los relojes mecánicos y del sistema Rewin	
Documentos de entrada: Pantallas con horas del sistema Rewin y tarjetas de relojes mecánicos	
Curso Normal	Curso alternativo
<ol style="list-style-type: none"> 1. El Responsable de novedades mensuales obtiene la información necesaria para calcular cuánto debe pagarse a los empleados en concepto de viandas. 2. El Responsable de novedades mensuales prepara el 'Listado de beneficiarios de viandas'. 3. El Responsable de novedades mensuales envía el 'Listado de beneficiarios de viandas' a los Jefes de Sector. 4. Los Jefes de Sector firman y entregan el 'Listado de beneficiarios de viandas' al Responsable de novedades mensuales. 5. Continúa en Procedimiento: "Actualizando planilla general de novedades". 	
Datos de salida: Planilla con beneficiarios de viandas autorizada	
Poscondición: Enviar datos a Liquidadoras de sueldos para que liquiden dichas viandas	
Indicadores: No se utilizan indicadores para este procedimiento	
Persona quien controla: Jefes de Sector	
Comentarios: -	

Observaciones

② Comunicación

- Sólo debe considerarse la eficaz comunicación en la aprobación de las viandas correspondientes.
- El canal de comunicación para este proceso es escrito, ya que las novedades se cargan a una planilla Excel, que es enviada por mail para las aprobaciones necesarias y luego a las liquidadoras de sueldos para pagar las mismas.
- La comunicación con otros sectores es mínima. (sólo a la instancia de aprobación). En el caso de dudas o diferencias se realizan llamadas telefónicas o aclaraciones personalmente.

② Proceso

- Sólo se calcula la cantidad de viandas a pagar a aquellos empleados que, por guardias o reemplazos, trabajaron más de lo que correspondía a su turno/función. El importe de las mismas es de \$10.
- La información se obtiene de los relojes (digital y mecánico) y se realiza una planilla de Excel, para luego, enviar a aprobación de cada sector y cargar las novedades.
- Al estar las viandas relacionadas directamente con el importe de sueldo de los empleados, muchas veces se generan consultas sobre las mismas, en ocasiones los empleados tienen dudas que consultan en el mismo sector de RRHH sobre los importes liquidados.

③ Estrategia

- RRHH no cuenta con una estrategia definida y/o planificada.

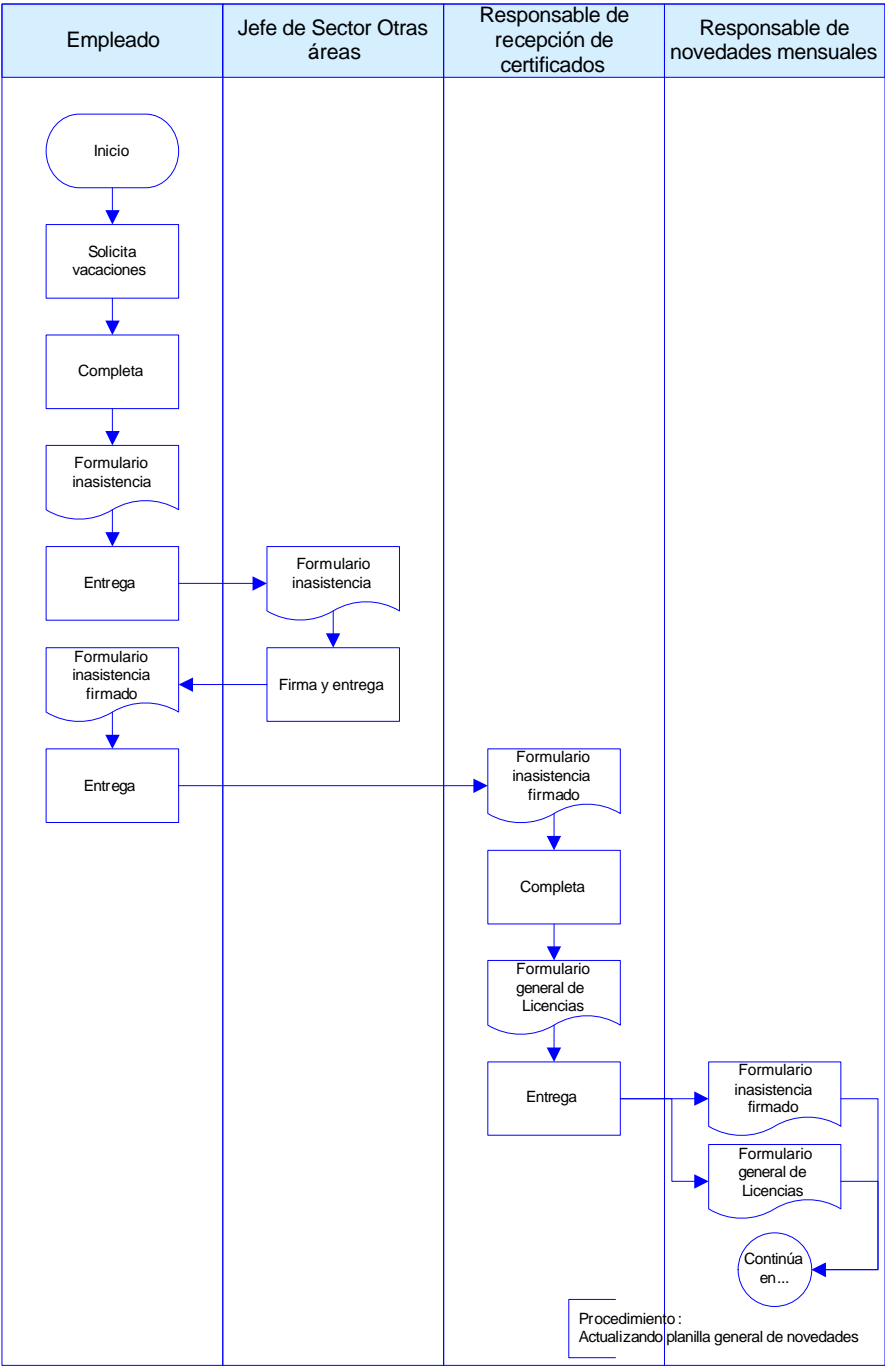
② Recursos Humanos

- Solo hay una persona del sector de RRHH que se ocupa del cálculo de pago de viandas a los empleados de la Cooperativa. La persona se encuentra capacitada para desarrollar su tarea.
- De la misma manera que se comentó en otros procesos sería interesante realizar charlas informativas para que todos los empleados tengan conocimientos de cómo se le liquidan las viandas, cuándo corresponden, cuándo no, etc. De acuerdo al convenio en el que estén encuadrados. Se ahorrará tiempo y evitarán confusiones.

② **Sistemas**

- Este procedimiento se realiza manualmente en una planilla Excel.
- Sería oportuno analizar la necesidad de exportar esta información de un sistema de información de gestión de recursos humanos.

12.1.8 Procedimiento: Gestionando solicitud de licencia



Descripción del Procedimiento	
Nombre del procedimiento: GESTIONANDO SOLICITUD DE LICENCIA	
Objetivo: Registrar y autorizar la solicitud de licencia del empleado	
Productos que suministra: Formularios de licencias de empleado	
Beneficiarios: Todos los empleados de la Cooperativa	
Sectores intervinientes: Todos los sectores de la Cooperativa.	
Precondición: El empleado solicite vacaciones	
Documentos de entrada: -	
Curso Normal	Curso alternativo
<ol style="list-style-type: none"> 1. El Empleado solicita vacaciones. 2. El Empleado completa el 'Formulario de inasistencia' y entrega a su Jefe de sector. 3. El Jefe de Sector firma el 'Formulario de inasistencia' y entrega al Empleado. 4. El Empleado entrega el 'Formulario de inasistencia' al Responsable de recepción de certificados. 5. El Responsable de recepción de certificados completa el 'Formulario general de licencias'. 6. El Responsable de recepción de certificados entrega el 'Formulario de inasistencia' firmado y el 'Formulario general de licencias' al Responsable de novedades mensuales. 7. Continúa en Procedimiento: "Actualizando planilla general de novedades". 	
Datos de salida: Planilla con listado de empleados que solicitaron licencias	
Poscondición: Enviar la 'Planilla general de novedades' a las Liquidadoras de sueldo	
Indicadores: No se utilizan indicadores para este procedimiento	
Persona quien controla: Jefes de sector	
Comentarios: -	

Observaciones

② Comunicación

- Al ser este un proceso que requiere por condición que las vacaciones estén aprobadas, es necesario para RRHH contar con la información necesaria de cada sector. Esta comunicación es escrita para que quede registrada y se pueda llevar un control.

② Proceso

- Se utilizan una serie de planillas Excel cargadas manualmente para descargar los días que los empleados van gozando de licencias.
- Se completan formularios existentes para solicitar las mismas siendo aprobadas por el jefe de sector correspondiente.
- La liquidación de licencia requiere de tiempo, ya que varía por empleado y por convenio al que esté encuadrado.
- Existe duplicación de tareas por parte de los empleados del sector. Se anota en un cuaderno y también se carga al sistema Rewin y en planillas Excel.

③ Estrategia

- RRHH no cuenta con una estrategia definida y/o planificada.

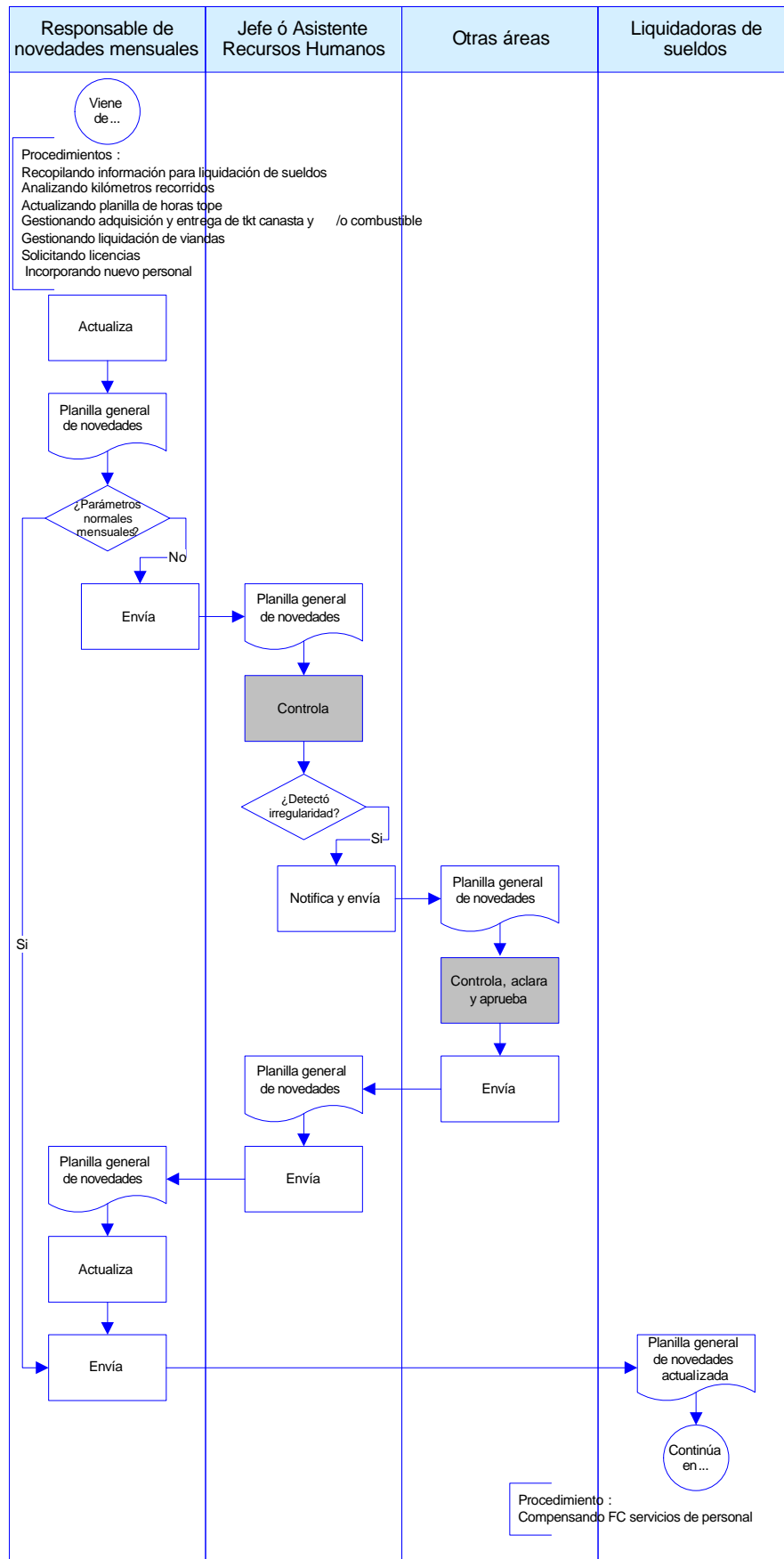
② Recursos Humanos

- Es fundamental la capacitación del personal, ya que es necesario tener en claro las condiciones de cada convenio frente a la liquidación de las vacaciones, ya que se calculan de manera diferente.
- Para la recopilación de los datos hay afectadas dos personas de RRHH, pero solo una se ocupa de actualizar en una planilla Excel los días que cada empleado ha gozado de vacaciones y los días que aún tiene pendientes.
- Este procedimiento insume tiempo y está sujeto a errores ya que la cantidad de empleados es mucha y solo una persona realiza las tareas de actualización.

② **Sistemas**

- Este procedimiento se realiza manualmente en una planilla Excel.
- Sería oportuno analizar la necesidad de exportar esta información de un sistema de información de gestión de recursos humanos.

12.1.9 Procedimiento: Actualizando planilla general de novedades



Descripción del Procedimiento	
Nombre del procedimiento: ACTUALIZANDO PLANILLA GENERAL DE NOVEDADES	
Objetivo: Tener las novedades mensuales actualizadas y aprobadas	
Productos que suministra: 'Planilla general de novedades'	
Beneficiarios: Todos los empleados de la Cooperativa	
Sectores intervinientes: RRHH, Jefes de Sector	
Precondición: Recibir las planillas de novedades aprobadas desde otros sectores	
Documentos de entrada: Planillas Excel varias (con información de Kilometraje recorridos, horas extras, licencias)	
Curso Normal	Curso alternativo
<ol style="list-style-type: none"> 1. El Responsable de novedades mensuales actualiza la 'Planilla general de novedades' en base a las novedades recibidas de los diferentes sectores. 2. El Responsable de novedades mensuales analiza parámetros mensuales. 3. El Responsable de novedades mensuales verifica que los parámetros mensuales son anormales. 4. El Responsable de novedades mensuales envía la 'Planilla general de novedades' al Jefe ó Asistente de RRHH. 5. El Jefe o Asistente de RRHH controla la 'Planilla general de novedades'. 6. El Jefe o Asistente de RRHH no detecta irregularidades. 7. El Jefe o Asistente de RRHH firma y entrega la 'Planilla general de novedades' al Responsable de novedades mensuales. 8. El Responsable de novedades mensuales envía la 'Planilla general de novedades' actualizada a las Liquidadoras de sueldo. 9. Continúa en Procedimiento: Compensando FC de servicios de personal. 	<ol style="list-style-type: none"> 3.1. El Responsable de novedades mensuales verifica que los parámetros mensuales son normales. 3.1.1. El Responsable de novedades mensuales envía la 'Planilla general de novedades' actualizada a las Liquidadoras de sueldos. 3.1.2. Continúa en Procedimiento: Compensando FC de servicio de personal. 6.1. El Jefe o Asistente de RRHH detecta irregularidades. 6.1.1. El Jefe o Asistente de RRHH notifica y envía la 'Planilla general de novedades' al Jefe de Sector que corresponda. 6.1.2. El Jefe de Sector controla, clarifica la situación y aprueba la 'Planilla general de novedades'. 6.1.3. El Jefes de Sector envía la 'Planilla general de novedades' al Jefe o Asistente de RRHH.
Datos de salida: Novedades aprobadas	
Poscondición: Entregar la 'Planilla general de novedades a las Liquidadoras de sueldos'	
Indicadores: No se utilizan indicadores para este procedimiento	
Persona quien controla: Responsable de Recursos Humanos y Jefe de cada sector	
Comentarios: -	

Observaciones

② Comunicación

- En este proceso se conjugan canales de comunicación tanto escritos como orales, la planilla de novedades es escrita (Excel), se envía vía mail, y se realizan impresiones escritas de la misma con las aprobaciones necesarias, si hay dudas o consultas, al igual que en otros procesos se realizan vía telefónica y/o personalmente.

② Proceso

- El proceso de actualización de la planilla de novedades es complejo porque necesita abastecerse de información provista de diferentes sectores, la cual RRHH carga a esta planilla resumen.
- No es un proceso seguro, porque las planillas son cargadas manualmente ampliando la posibilidad de errores.
- Insume mucho tiempo, podría agilizarse con sistemas de gestión de RRHH en el cual se procese la información directamente desde el sistema sin necesidad de preparar planillas Excel paralelas.

③ Estrategia

- RRHH no cuenta con una estrategia definida y/o planificada.

② Recursos Humanos

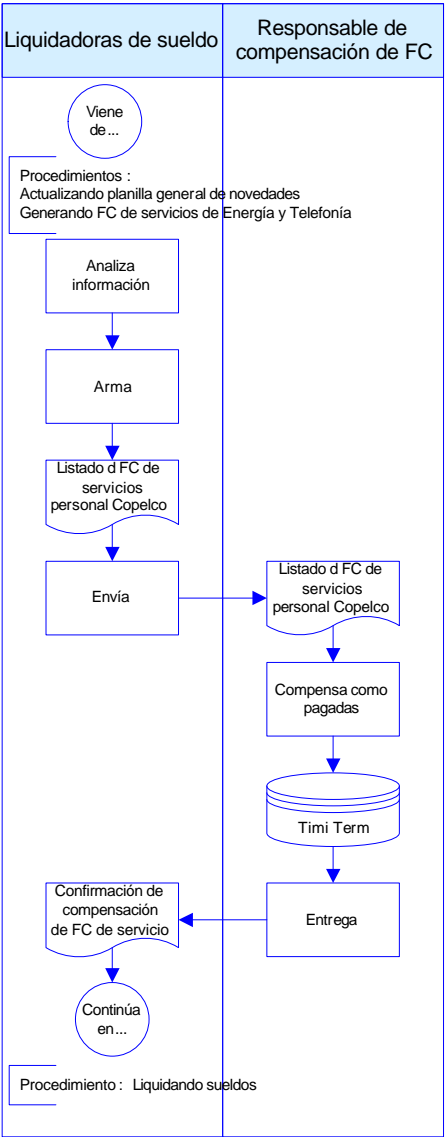
- Para la recopilación de las novedades del personal solo está afectada una persona, quien se ocupa de gestionar y coordinar que llegue toda la información necesaria para la preparación de la planilla de novedades mensuales. La persona se encuentra capacitada para llevar a cabo las tareas.
- Otras áreas (Servicio Social, Farmacia) que proporcionan de información a RRHH deberían trabajar mas equipo con este departamento y profundizar en la importancia que tienen los datos que otorgan al proceso, de esta manera se ayudará a recibir la información en tiempo y forma
- Habría que analizar la posibilidad de tener un documento estandarizado, para que las áreas

que abastecen y actualizan con datos a RRHH utilicen el mismo formato, provocando rapidez y agilidad en el armado de la planilla general de novedades.

② **Sistemas**

- Este procedimiento se realiza manualmente en una planilla Excel.
- Sería oportuno analizar la necesidad de exportar esta información de un sistema de información de gestión de recursos humanos.

12.1.10 Procedimiento: Compensando facturas de servicios del personal



Descripción del Procedimiento	
Nombre del procedimiento: COMPENSANDO FACTURAS DE SERVICIOS DE PERSONAL	
Objetivo: Pagar las facturas de servicios de Copelco de cada uno de sus empleados para que luego sea descontado de su recibo de sueldos	
Productos que suministra: Planilla Excel con importes a descontar	
Beneficiarios: Todos los empleados de la Cooperativa	
Sectores intervinientes: RRHH, Tesorería	
Precondición: Recibir las facturas de servicios de la Cooperativa de todos los empleado	
Documentos de entrada: Facturas de Luz y de Teléfono	
Curso Normal	Curso alternativo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las Liquidadoras de sueldos analizan la 'Planilla general de novedades' actualizada. 2. Las Liquidadoras de sueldos arman el 'Listado de facturas de servicios de personal Copelco'. 3. Las Liquidadoras de sueldo envían el 'Listado de facturas de servicios de personal Copelco' al Responsable de compensación de facturas. 4. El Responsable de compensación de facturas compensa como pagadas las facturas de servicios de personal Copelco en el sistema Tini Term. 5. El Responsable de compensación de facturas entrega la 'Confirmación de compensación de facturas de servicio' a las Liquidadoras de sueldos. 6. Continúa en Procedimiento: "Liquidando sueldos". 	
Datos de salida: Planilla para descuento de importes de facturas en recibos de sueldo	
Poscondición: Confirmación de facturas pagadas de empleados de Copelco	
Indicadores: No se utilizan indicadores para este procedimiento	
Persona quien controla: No se detectaron controles en este procedimiento	
Comentarios: -	

Observaciones

② Comunicación

- En este proceso intervienen varios sectores lo cual trae como consecuencia la necesidad de recibir la información clara en tiempo y forma.
- El canal de comunicación es escrito, el área RRHH recibe la información vía las facturas de los servicios y planillas Excel con las novedades mensuales. En ocasiones la comunicación es lenta y la información de otros sectores no llega en tiempo.

③ Proceso

- Este proceso se realiza manualmente y consiste en cargar en una planilla Excel las facturas de servicios de energía y telefonía de cada empleado para que se descuente el importe de cada una de ellas directamente del recibo de sueldo del empleado. Este proceso insume mucho tiempo y está sujeto a errores.
- Una vez armada esta planilla, es enviada a Tesorería para que las facturas sean dadas de bajas (como cobradas) en el sistema Tini Term.
- Se duplican trabajos, se recarga al personal del sector, y se retrasa el normal funcionamiento del sistema de liquidación.

③ Estrategia

- RRHH no cuenta con una estrategia definida y/o planificada.

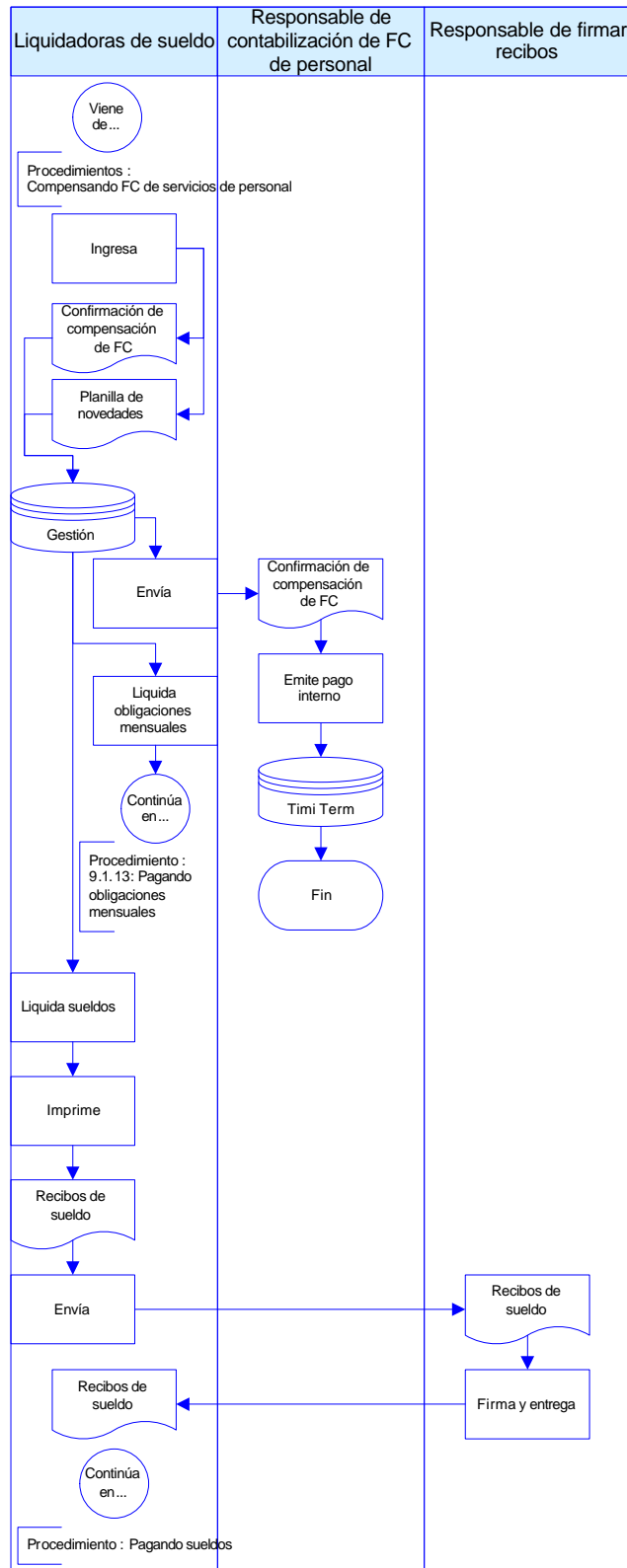
③ Recursos Humanos

- Personal de Tesorería debe dar de baja las facturas en el sistema.
- En ocasiones los descuentos no son realizados de la manera correspondiente, con la consecuencia de quejas por parte de los empleados en cuestión.

③ **Sistemas**

- En este procedimiento se utiliza el sistema Gestión para la liquidación de sueldos en los cuales se descuenta el importe de las facturas de servicios de los empleados, y se realizan planillas Excel para armar las novedades que hay que cargar al mismo.
- El descuento de las facturas se realiza manualmente. No se exporta directamente desde el sistema Tini Term.
- Sería oportuno analizar la posibilidad de optimizar este proceso a través de tecnología como un scanner o exportando la información directamente desde facturación. Se ahorrarían tiempos de proceso y la información no estaría sujeta a errores.

12.1.11 Procedimiento: Liquidando sueldos



Descripción del Procedimiento	
Nombre del procedimiento: LIQUIDANDO SUELDOS	
Objetivo: Liquidar los sueldos de todos los empleados de Copelco y las obligaciones mensuales	
Productos que suministra: Información para el pago de obligaciones mensuales y recibos de sueldo	
Beneficiarios: Todos los empleados de la Cooperativa	
Sectores intervinientes: RRHH	
Precondición: Recibir en tiempo y forma la planilla general de novedades del mes actualizada	
Documentos de entrada: Planilla General de Novedades – Confirmación de compensación de facturas de servicios	
Curso Normal	Curso alternativo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las Liquidadoras de sueldos ingresan la ‘Confirmación de compensación de facturas de servicios’ y la ‘Planilla general de novedades’ en el sistema Tini Term. 2. Las Liquidadoras de sueldos envían la ‘Confirmación de compensación de facturas de servicios’ al Responsable de contabilización de facturas de personal. 3. El Responsable de contabilización de facturas de personal emite el pago interno en el sistema Gestión. 4. Las Liquidadoras de sueldos liquidan los sueldos y las obligaciones mensuales. 5. Las Liquidadoras de sueldos imprimen los recibos de sueldo. 6. Las Liquidadoras de sueldo envían los recibos de sueldo al Responsable de firmar recibos. 7. El Responsable de firmar recibos firma y entrega los recibos de sueldo a las Liquidadoras de sueldos. 8. Continúa en Procedimiento: Pagando sueldos y Pagando obligaciones mensuales. 	
Datos de salida: Información para pago de obligaciones mensuales y de importes a transferir a cuentas bancarias de los empleados	
Poscondición: Recibos sean firmados antes de su entrega a los empleados	
Indicadores: No se utilizan indicadores para este procedimiento	
Persona quien controla: no se registran controles en este procedimiento	
Comentarios: -	

Observaciones

② Comunicación

- RRHH recibe la información vía las planillas Excel de novedades mensuales impresas. En ocasiones la comunicación es lenta y la información de otros sectores no llega en tiempo. Podrían mejorarse los canales comunicativos en tiempo y forma.

③ Proceso

- Este procedimiento es complejo ya que son muchas las variables que intervienen y que hay que considerar.
- El procedimiento de pago “interno” de las facturas de servicio de los empleados, podría simplificarse.
- Existe una necesidad de dar más soporte y seguimiento a este procedimiento, no se realizan auditorías internas en cuanto a la liquidación de sueldos, no existen procedimientos actuales por escrito, lo cual conlleva a poco control en la liquidación en sí misma.

③ Estrategia

- RRHH no cuenta con una estrategia definida y/o planificada.

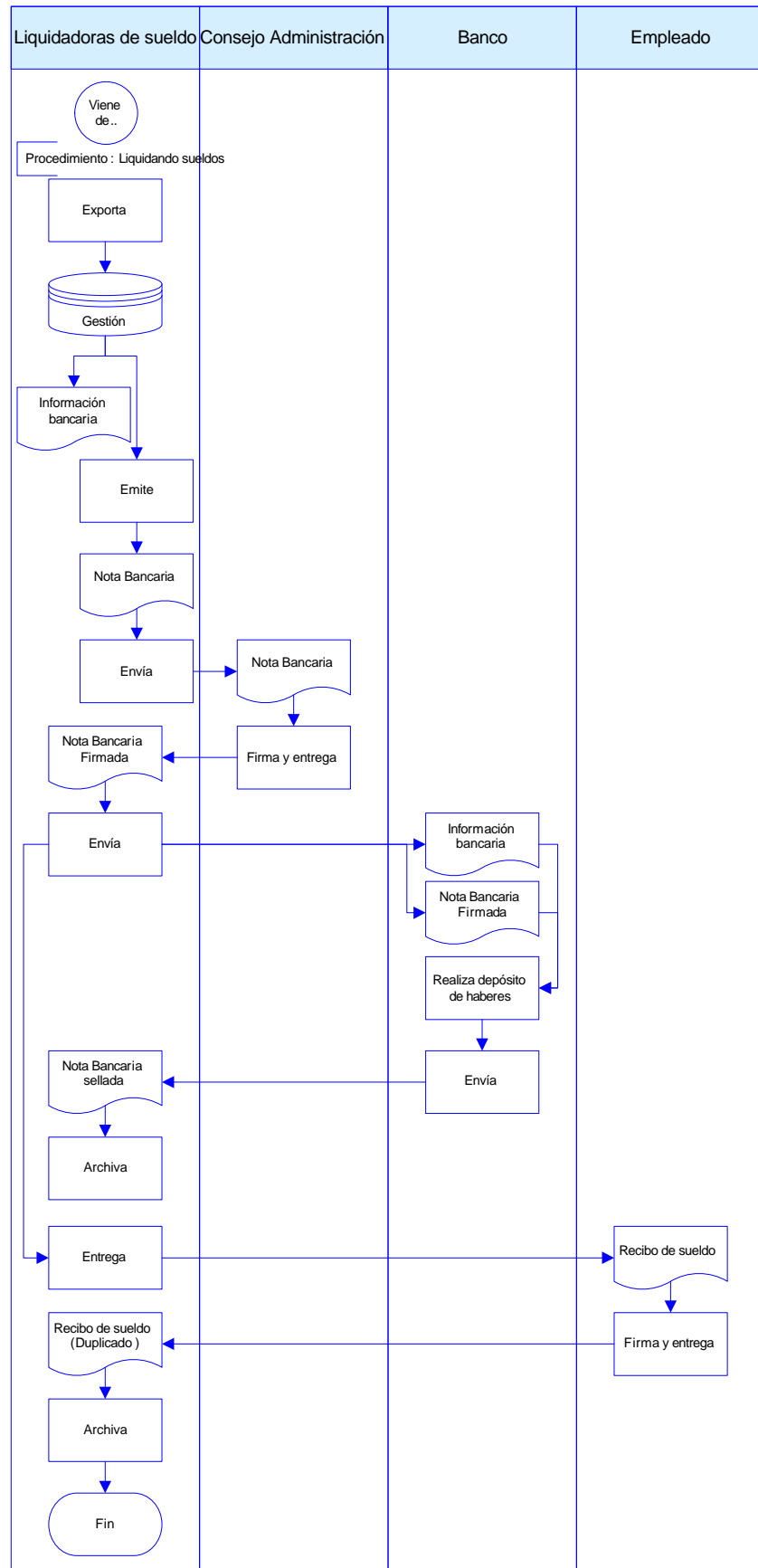
③ Recursos Humanos

- Para este proceso hay designadas dos personas que se dedican exclusivamente a la Liquidación de Sueldos de toda la cooperativa, liquidan sueldos de 307 personas encuadradas en 6 convenios diferentes. Están capacitadas para realizar y desarrollar las tareas, pero la carga laboral es demasiada para sólo dos personas.
- Se denota una necesidad de privacidad y de separar las oficinas para darle un entorno de mayor privacidad, teniendo en cuenta la cantidad y calidad de la información confidencial que se administra en este sector.
- Por otro lado el hecho de liquidar tal variedad de convenios, provoca inequidades internas, que terminan en quejas y un clima laboral no deseado, donde todas las consultas son realizadas directamente a RRHH, provocando explicaciones innecesarias que podrían evitarse, de tener la Cooperativa menos presencia sindical, o estar unificados en un solo convenio. Se ahorrarían tiempos de liquidación, se agilizaría el proceso y habría una situación más equitativa para iguales tareas y responsabilidades.

③ Sistemas

- Para realizar el proceso de Liquidación de sueldos se utiliza el sistema Gestión. Este sistema tiene algunas carencias importantes como son:
 - no cuenta con una funcionalidad de liquidación de aguinaldo,
 - no permite calcular ganancias de IV categoría,
 - no calcula liquidaciones de vacaciones,
 - Todos estos cálculos son realizados manualmente en una planilla Excel, y luego, se cargan como otro ítem en el sistema Gestión.
- Estas carencias provocan pérdidas de tiempo que podrían evitarse si el sistema contara con todos los módulos necesarios para realizar una completa liquidación.

12.1.12 Procedimiento: Pagando sueldos



Descripción del Procedimiento	
Nombre del procedimiento: PAGANDO SUELDOS	
Objetivo: Enviar la información necesaria al Banco para la acreditación de haberes de los empleados de Copelco	
Productos que suministra: Nota bancaria para acreditación de haberes e información bancaria	
Beneficiarios: Todos los empleados de la Cooperativa	
Sectores intervinientes: RRHH, Empleados, Consejo de Administración	
Precondición: Sueldos liquidados en el sistema Gestión	
Documentos de entrada: Recibos de sueldo firmados	
Curso Normal	Curso alternativo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las Liquidadoras de sueldos exportan del sistema Gestión la información de los importes a transferir a las cuentas bancarias de los empleados de la Cooperativa. 2. Las Liquidadoras de sueldos emiten una 'Nota bancaria para la acreditación de haberes' y la entregan al Consejo de Administración. 3. El Consejo de Administración firma la 'Nota bancaria para la acreditación de haberes' y la entrega a las Liquidadoras de sueldo. 4. Las Liquidadoras de sueldos envían la Información bancaria y la 'Nota bancaria para la acreditación de haberes' al Banco. 5. El Banco realiza la acreditación de haberes. 6. El Banco envía la 'Nota bancaria para la acreditación de haberes' sellada a las Liquidadoras de sueldos. 7. Las Liquidadoras de sueldos archivan la 'Nota bancaria para acreditación de haberes' sellada. 8. Las Liquidadoras de sueldos entregan el recibo de sueldo al Empleado. 9. El Empleado firma y entrega el recibo de sueldo duplicado a las Liquidadoras de sueldos. 10. Las liquidadoras de sueldos archivan el recibo de sueldo en el Legajo del empleado. 11. Fin del Procedimiento. 	
Datos de salida: -	
Poscondición: Acreditación de haberes efectuada	
Indicadores: No se utilizan indicadores para este procedimiento	
Persona quien controla: : -	
Comentarios: -	

Observaciones

② Comunicación

- En ocasiones no es fluida. Otros sectores necesitan internalizar la importancia de los tiempos en la liquidación de sueldos para proporcionar la información /documentación necesaria sin retrasos.

③ Proceso

- El proceso de Pagar de sueldos es complejo ya que son muchas las variables que intervienen y que hay que considerar.
- Cuando se envían los recibos para la firma se produce un “cuello de botella”, dado que todos son firmados por una sola persona (Tesorero) el cual tarda varios días en devolverlos, lo cual retrasa la continuidad del proceso.
- El subproceso de enviar la documentación al banco para el pago de haberes se encuentra organizado desde lo formal con notas que se envían firmadas, pero no se realizan autorías sobre el mismo para verificar si se pueden optimizar las tareas o si se están cumpliendo todos los requisitos necesarios para su normal funcionamiento. No se registran procedimientos escritos de este proceso.

③ Estrategia

- RRHH no cuenta con una estrategia definida y/o planificada.

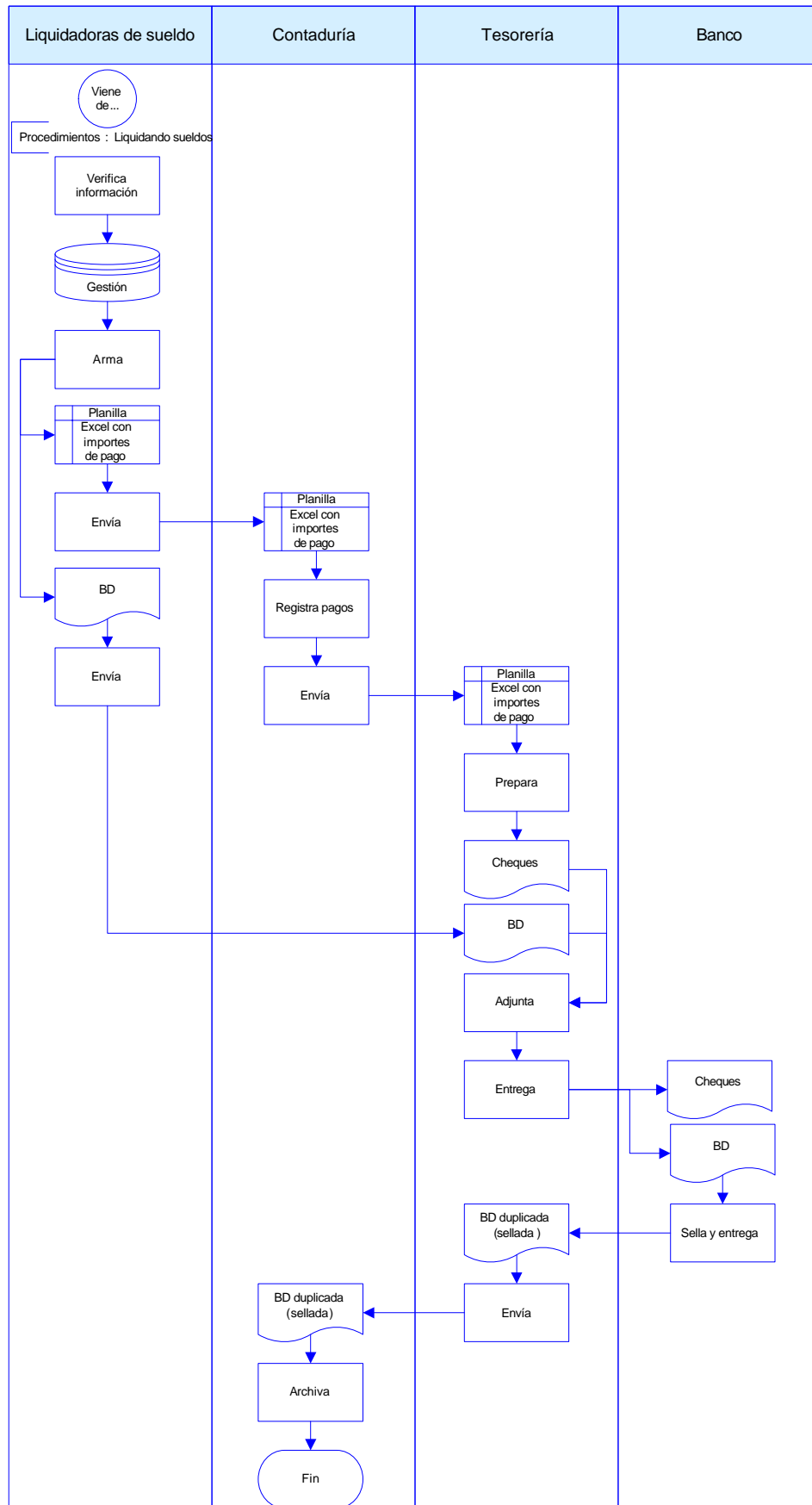
③ Recursos Humanos

- Misma observación realizada para el proceso Liquidando sueldos.

③ Sistemas

- La información al banco para el pago de haberes se envía en diskettes.
- Misma observación realizada para el proceso Liquidando sueldos.

12.1.13 Procedimiento: Pagando obligaciones mensuales



Descripción del Procedimiento	
Nombre del procedimiento: PAGANDO OBLIGACIONES MENSUALES	
Objetivo: Pagar las obligaciones mensuales relacionadas a los sueldos de los empleados	
Productos que suministra: Planilla Excel con importes por obligación	
Beneficiarios: Cooperativa, entes externos (AFIP, Obras sociales, Sindicatos)	
Sectores intervinientes: RRHH, Contaduría, Tesorería	
Precondición: Exportar información del sistema Gestión una vez liquidados los sueldos	
Documentos de entrada: Planilla con datos del Sistema Gestión	
Curso Normal	Curso alternativo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las Liquidadoras de sueldos verifican información del sistema Gestión. 2. Las liquidadoras de sueldos arman una planilla Excel con los importes de pago. 3. Las Liquidadoras de sueldos confeccionan el Documento de pago según la obligación a pagar. 4. Las Liquidadoras de sueldos envían la Planilla Excel con los importes de pago y el Documento de pago a Contaduría. 5. Contaduría contabiliza los pagos en el sistema Gestión. 6. Contaduría envía la Planilla Excel con los importes de pago y el Documento de pago a Tesorería. 7. Tesorería prepara los cheques y la Boleta de depósito. 8. Tesorería entrega los cheques, la Boleta de depósito y el Documento de pago al Banco. 9. El Banco sella y entrega la Boleta de depósito duplicada y el Documento de pago a Tesorería. 10. Tesorería entrega la Boleta de depósito duplicada sellada y el Documento de pago a Contaduría. 11. Contaduría archiva la Boleta de depósito duplicada sellada y el Documento de pago. 12. Fin del Procedimiento. 	
Datos de salida: Importes de pagos de obligaciones mensuales	
Poscondición: Pago efectuado	
Indicadores: No se utilizan indicadores para este procedimiento	
Persona quien controla: -	
Comentarios: -	

Observaciones

② Comunicación

- El canal de comunicación es vía mail y en ocasiones se confirman datos personalmente. Los datos se obtienen del sistema Gestión.

③ Proceso

- Es un proceso muy importante ya que a través del mismo surgen los pagos y obligaciones mensuales que debe afrontar la Cooperativa, un error en un cálculo, puede conllevar a multas, inspecciones, embargos en cuentas, etc.
- La información es obtenida directamente del Sistema Gestión (con el que se liquidan los sueldos). Debería haber un seguimiento y control del proceso más exhaustivo. No existen procedimientos escritos.
- La información de pago se envía a Tesorería y Contaduría a través de planillas de Excel que se preparan manualmente. Al igual que en otros procesos mencionados esta metodología puede estar sujeta a errores.

③ Estrategia

- RRHH no cuenta con una estrategia definida y/o planificada.

③ Recursos Humanos

- Para desarrollar las tareas que involucra este procedimiento, intervienen dos personas de RRHH, otras del sector de Tesorería y otras de Contaduría, además de las que intervienen en la firma de formularios y cheques con que se pagan dichas obligaciones mensuales.
- Dada la importancia que reviste este proceso de pago de obligaciones mensuales, los distintos sectores intervinientes deberían trabajar más en equipo y mantenerse actualizados en cuanto a la etapa en que se encuentran los pagos de dichas obligaciones.

③ Sistemas

- Se utiliza el sistema Gestión para obtener la información de los montos de cada obligación mensual (AFIP, obras sociales, etc.)
- Luego se arma una planilla Excel con el importe a pagar de cada uno.

Control Interno – Subproceso: Liquidación de sueldos

El propósito del control interno de este subproceso es asegurar que tanto el pago de sueldos al personal como el pago de las obligaciones mensuales (retenciones impositivas, cargas sociales, etc.), se realicen en tiempo y forma de acuerdo a la legislación vigente, y con exactitud en los importes.

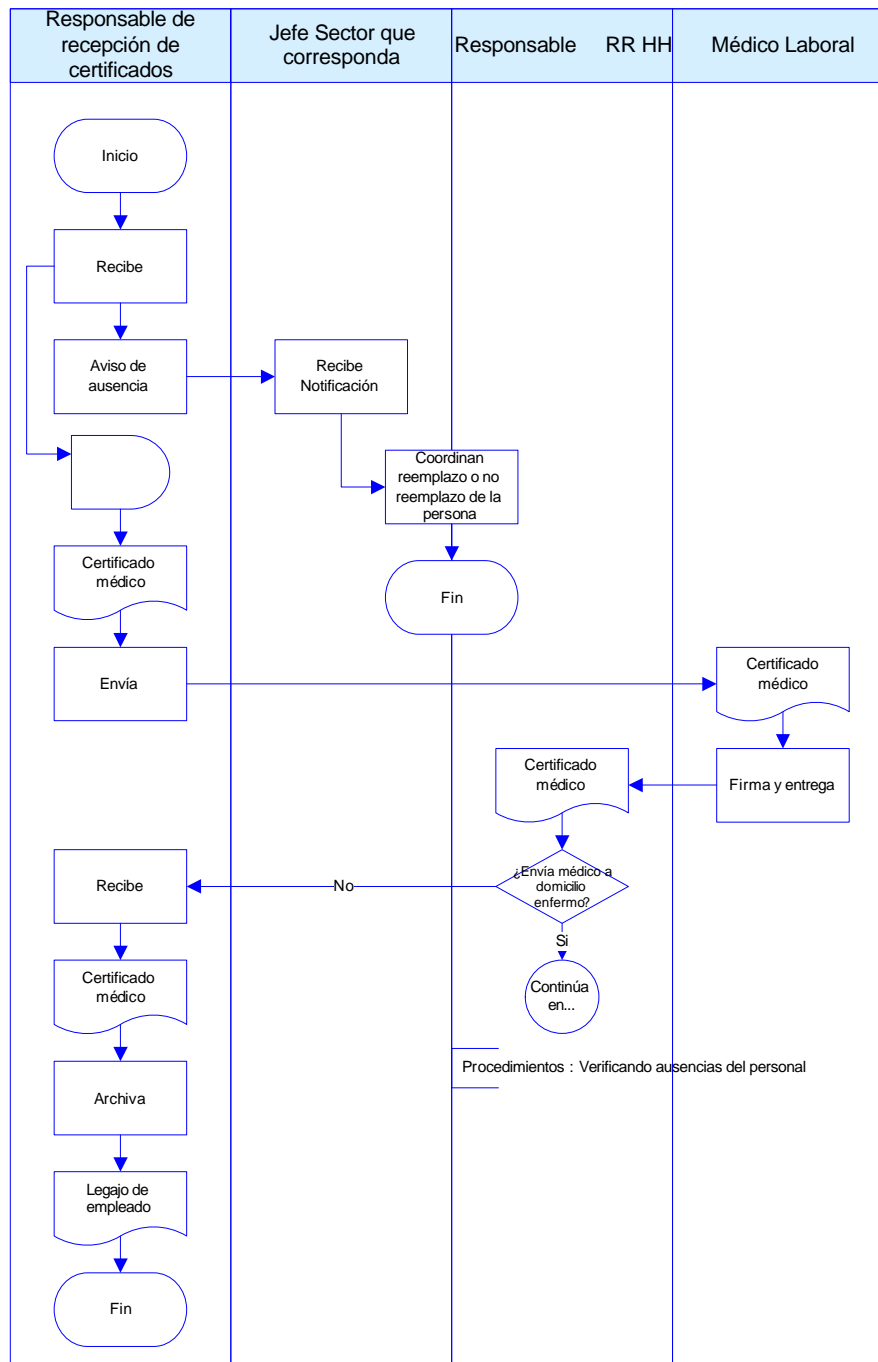
Deficiencias de Control Interno

- En diferentes procedimientos de este subproceso se realizan varios informes manuales mediante la impresión de pantallas y planillas Excel (por ejemplo, Planilla de novedades, topes de horas extras, solicitud de ticket, francos compensatorios, etc.). Esto origina inseguridad en los datos suministrados, exceso de tareas de registración de datos, riesgo de pérdidas de información, errores tales como dobles descuentos a empleados y, además, el riesgo de trabajar con información no actualizada.
- No existen manuales de procedimientos que enmarquen el accionar de cada uno de los empleados involucrados, lo que da lugar a interpretaciones personales, tareas manuales paralelas, pérdida de tiempo y de recursos.
- Existe la posibilidad en la manera en que se están realizando las tareas de que algunos empleados estén realizando más horas extras de las que corresponden por ley, esto expone inseguridad en el cumplimiento de normas legales y riesgos implícitos ante una denuncia laboral (ANSES, Sindicatos).
- No se registran documentos de recepción y/o entrega de información de ticket entre sectores.
- La misma persona es quien recopila y registra las novedades en una Planilla Excel. No se verifica posteriormente que sea correcta la información registrada.
- Las autorizaciones de los jefes de sector no se realizan a través de algún documento o medio formal. En ocasiones, las horas extras se autorizan por teléfono.
- No existen suficientes controles por oposición con lo cual, se llega a la acreditación de haberes sin certeza de estar pagando realmente lo que la persona trabajó, por ejemplo, debería controlarse los descuentos por el pago de facturas de servicios de Copelco que son registrados por una sola persona.

- El sector Compras participa en la compra de ticket sin que su intervención agregue valor al proceso.
- Con respecto a los importes de pagos de las cargas sociales y obligaciones mensuales, se observa que no son exportados directamente del sistema Gestión, sino que los datos son volcados manualmente a planillas Excel y enviados a Contaduría. Como consecuencia, podrían no estar pagando lo que corresponde legalmente, correr el riesgo de estar sujetos a inspecciones legales, embargos de cuentas, denuncias laborales, etc.
- No se realizan auditorias laborales para controlar todo la liquidación de haberes. Salvo en casos que algún empleado lo solicite, se recalcula alguna liquidación.

12.2. Subproceso: Gestión de ausencia de personal

12.1.1 Procedimiento: Gestionando ausencia de personal



Descripción del Procedimiento	
Nombre del procedimiento: GESTIONANDO AUSENCIAS DEL PERSONAL	
Objetivo: Gestionar la ausencia de empleados	
Productos que suministra: Certificado médico verificado	
Beneficiarios: Todos los empleados de la cooperativa	
Sectores intervinientes: Responsable de recepción de certificados, Responsable de REHH, Jefes de Sector, Medico laboral	
Precondición: Recibir aviso de ausencia del empleado	
Documentos de entrada: Certificado medico	
Curso Normal	Curso alternativo
<ol style="list-style-type: none"> 1. El Responsable de recepción de certificados recibe aviso de ausencia de un empleado. 2. El Responsable de recepción de certificados informa ausencia al Jefe de Sector del empleado. 3. El Jefe de Sector reciben la notificación de ausencia. 4. El Jefe de Sector coordina con el Responsable de RRHH si se reemplaza o no a la persona. 5. Transcurrido un tiempo, el Responsable de recepción de certificados recibe el Certificado médico del empleado. 6. El Responsable de recepción de certificados envía el Certificado médico al Medico Laboral. 7. El Médico Laboral firma y entrega el Certificado médico al Responsable de RRHH. 8. El Responsable de RRHH analiza situación de enviar o no al Médico Laboral al domicilio del empleado. 9. El Responsable de RRHH decide no enviar al Médico Laboral al domicilio del Empleado. 10. El Responsable de RRHH entrega el Certificado médico a la Responsable de recepción de certificados. 11. La Responsable de recepción de certificados archiva el Certificado médico en el Legajo del empleado. 12. Fin del Procedimiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 9.1 El Responsable de RRHH decide enviar al Médico Laboral al domicilio del Empleado. 9.1.1 Continúa en Procedimiento: “Verificando ausencias del personal”
Datos de salida: Datos de ausencia del empleado	
Poscondición: Solicitar verificación de ausencia del empleado en caso de ser necesario	
Indicadores: No se utilizan indicadores para este procedimiento	
Persona quien controla: Medico laboral y Responsable de RRHH	
Comentarios: -	

Observaciones

② Comunicación

- En este proceso la comunicación se realiza en la mayoría de los casos vía telefónica. Surge con la notificación a la Cooperativa de que un empleado no estará presente por algún motivo determinado.

③ Proceso

- Es un proceso en el que intervienen diferentes personas, por lo que las tareas deben estar organizadas y coordinadas.
- No se registran procedimientos escritos, los cuales deberían existir y ser conocidos por todos los empleados, ya que muchos empleados utilizan este medio de ausencia presentando certificados médicos y luego solicitando “tareas adecuadas”. Uno de los problemas que está enfrentando la Cooperativa.
- En este proceso se duplican tareas ya que las ausencias se cargan en un cuaderno y también en las planillas Excel para las novedades.
- A pesar de que se cuenta con la información, no se llevan indicadores de niveles de Ausentismo, rotación de personal, etc.

③ Estrategia

- RRHH no cuenta con una estrategia definida y/o planificada.

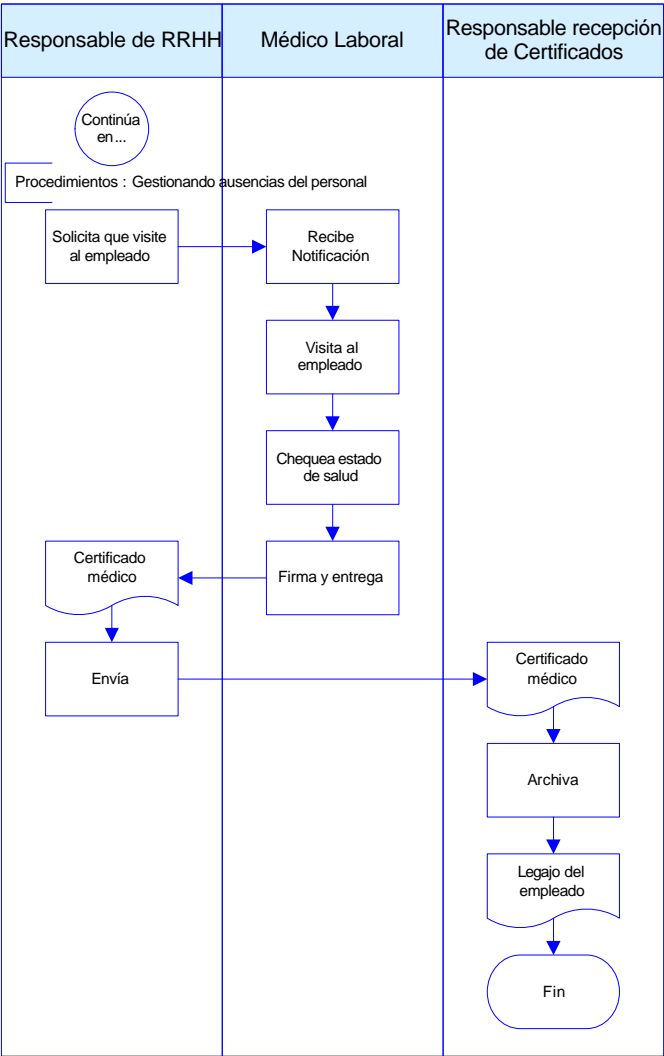
③ Recursos Humanos

- Intervienen en este proceso no solo dos personas de RRHH que actualizan las novedades de ausencias en el sistema, sino también los responsables de sector de cada empleado en cuestión y el médico laboral que debe chequear la ausencia, debería haber un mayor trabajo en equipo, para mantenerse informados de cuando se reincorporará el empleado, si se necesita reemplazo, etc.
- El tema de empleados con “Tareas Adecuadas” es para llevar un análisis particular y analizar cada caso que perjudica al resto de los compañeros de trabajo por la cantidad de casos existentes.

③ **Sistemas**

- Se utiliza un programa customizado para la carga de certificados/ausencias. Además, se carga la información al sistema Rewin (sistema de los relojes digitales) y por otro lado también se actualizan en una planilla Excel.

12.1.2 Procedimiento: Verificando ausencia de personal



Descripción del Procedimiento	
Nombre del procedimiento: VERIFICANDO AUSENCIAS DEL PERSONAL	
Objetivo: Verificar el estado de salud del empleado	
Productos que suministra: Información sobre el estado de salud del Empleado.	
Beneficiarios: Todos los empleados	
Sectores intervinientes: Responsable de RRHH, Médico Laboral, Responsable de recepción de certificados	
Precondición: Aviso de ausencia del Empleado y análisis si la situación requiere de la constatación de la ausencia por el Médico Laboral	
Documentos de entrada: Certificado médico	
Curso Normal	Curso alternativo
<ol style="list-style-type: none"> 1. El Responsable de RRHH solicita al Médico Laboral que visite al Empleado. 2. El Médico Laboral recibe notificación. 3. El Médico Laboral visita al Empleado. 4. El Médico Laboral chequea el estado de salud del Empleado. 5. El Médico Laboral firma y entrega el Certificado médico al Responsable de RRHH. 6. El Responsable de RRHH envía el Certificado médico al Responsable de recepción de certificados. 7. El Responsable de recepción de certificados archiva el Certificado médico en el Legajo del Empleado. 8. Fin del Procedimiento. 	
Datos de salida: Notificación sobre el estado de salud del Empleado	
Poscondición: Certificado médico firmado por el Médico.	
Indicadores: No se utilizan indicadores para este procedimiento.	
Persona quien controla: Responsable de RRHH y Médico Laboral	
Comentarios: -	

Observaciones

② Comunicación

- En este proceso la comunicación se realiza vía telefónica y/o personalmente entre RRHH y el médico laboral.

③ Proceso

- Es un procedimiento simple, pero que reviste un carácter de suma importancia, dada la cantidad de ausencias presentando certificados que se producen en la Cooperativa.
- Cuando surge la necesidad se comunica al médico laboral para que intervenga en este proceso y realice un chequeo del empleado en cuestión, pero en general, no se realizan sanciones o injustificaciones, por lo que los empleados a veces toman ventaja y se ausentan del trabajo con un certificado.
- Deberían realizarse procedimientos escritos, y que sean conocidos por todo el personal, para evitar ausencias de este tipo.

③ Estrategia

- RRHH no cuenta con una estrategia definida y/o planificada.

③ Recursos Humanos

- Ver comentarios realizados en el procedimiento “Gestionando ausencias de Personal”.

③ Sistemas

- Ver comentarios realizados en el procedimiento “Gestionando ausencias de Personal”.

Control Interno – Subproceso: Gestión de ausencia de personal

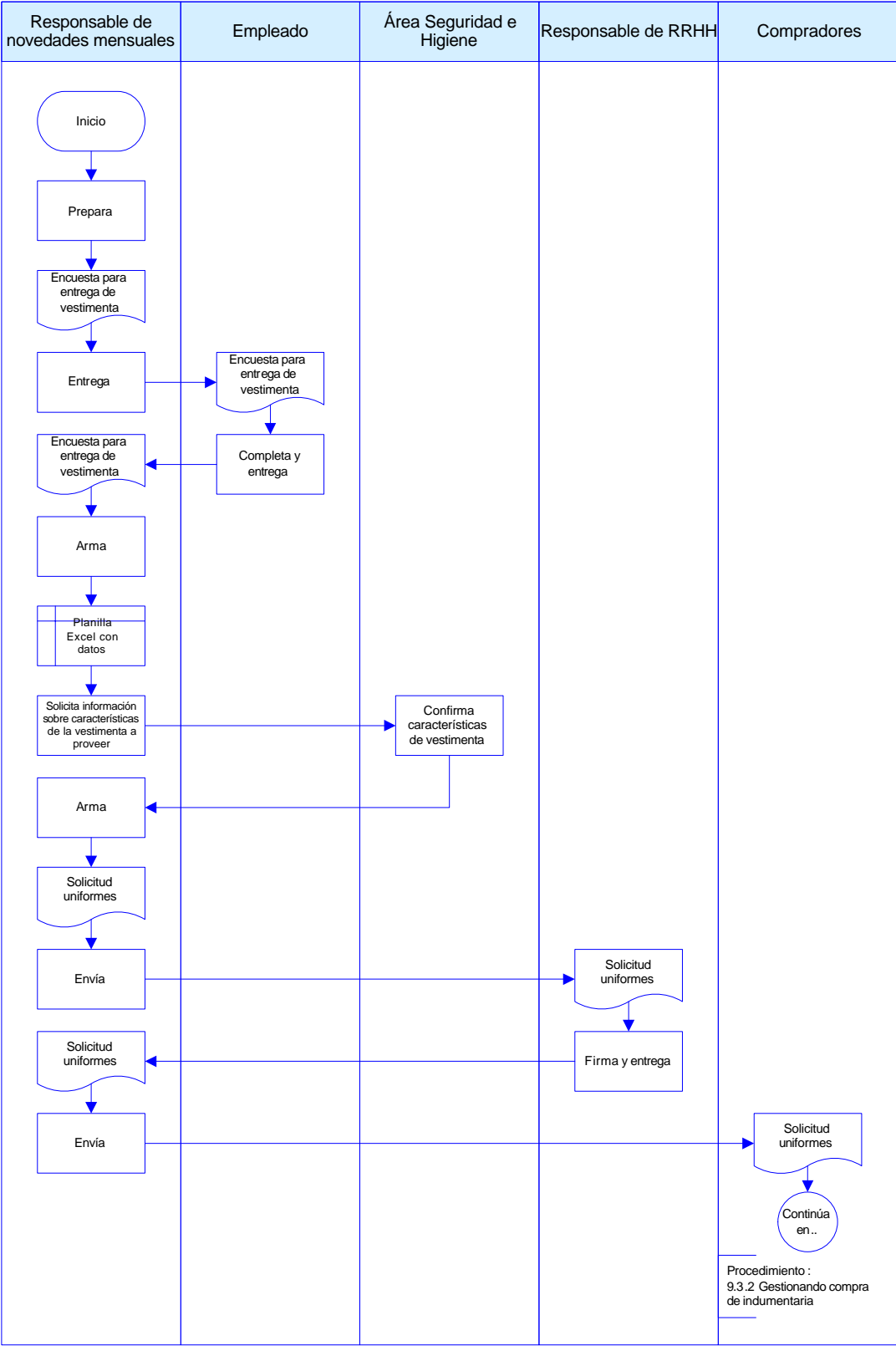
El propósito del control interno de este subproceso es asegurar la correcta registración de ausencias del personal con su documentación respaldatoria en el periodo que corresponde.

Deficiencias de Control Interno

- La información se documenta por triplicado; en planillas Excel, en un cuaderno que se completa manualmente y en un programa desarrollado especialmente para tal fin; con este traspaso de datos de un medio a otro se potencia la posibilidad de error, además de la inversión innecesaria de tiempo por triplicar la generación de información.
- La carga de los datos de ausentismo está asignadas a dos personas que realizan las mismas tareas, corriendo el riesgo de duplicar la información, ya que no existe control por oposición.
- No se realizan índices de ausentismo, ni se utiliza la información para controlar o mejorar el proceso, sólo se la archiva.
- No cuentan con procedimientos escritos que estandaricen la manera de administrar las ausencias de personal.
- No se aplican sanciones por faltas injustificadas.
- Las funciones de carga de estos datos están asignadas a dos personas que realizan las mismas tareas, corriendo el riesgo de duplicar la información, ya que no existe control por oposición.
- En algunos casos se realizan controles de ausencia de personal con intervención del médico laboral, pero ésta intervención queda supeditada a la subjetividad del jefe de sector de Recursos Humanos.
- Al no tener una política y procedimientos escritos, claros y estandarizados, existe la posibilidad de que haya ausencias dentro de la Cooperativa sin que el sector Recursos Humanos tenga conocimiento o registro.

12.3. Subproceso: Gestión de entrega de indumentaria para empleados

12.1.1 Procedimiento: Gestionando entrega de indumentaria para empleados



Descripción del Procedimiento	
Nombre del procedimiento: GESTIONANDO ENTREGA DE INDUMENTARIA PARA EL PERSONAL	
Objetivo: Entregar de indumentaria de trabajo al personal de Copelco	
Productos que suministra: Indumentaria / Uniformes	
Beneficiarios: Todos los empleado de la Cooperativa.	
Sectores intervinientes: Responsable de novedades mensuales, Compradores, Responsable de Seguridad e Higiene, Empleados	
Precondición: Tener la información necesaria en cuanto a talles de cada empleado.	
Documentos de entrada: Planilla con el detalle de talles de los Empleados	
Curso Normal	Curso alternativo
<ol style="list-style-type: none"> 1. El Responsable de novedades mensuales prepara la Encuesta para la entrega de vestimenta. 2. El Responsable de novedades mensuales entrega la Encuesta realizada al Empleado. 3. El Empleado completa y entrega la Encuesta al Responsable de novedades mensuales. 4. El Responsable de novedades mensuales arma una planilla Excel con los datos obtenidos. 5. El Responsable de novedades mensuales solicita información sobre las características de la vestimenta a proveer al Responsable de Seguridad e Higiene. 6. El Responsable de Seguridad e Higiene confirma las características de vestimenta a entregar a los empleados al Responsable de novedades mensuales. 7. El Responsable de novedades mensuales arma la Solicitud de uniformes y la entrega al Responsable de RRHH. 8. El Responsable de RRHH firma la Solicitud de uniformes y la entrega al Responsable de novedades mensuales. 9. El Responsable de novedades mensuales envía la Solicitud de uniformes a los Compradores. 10. Continúa en Procedimiento: “Comprando mercadería, materiales e insumos”. 	
Datos de salida: : Planilla con datos de talles de indumentaria para los empleados	
Poscondición: Enviar la solicitud de compra para la adquisición de la indumentaria correspondiente	
Indicadores: No se utilizan indicadores para este procedimiento	
Persona quien controla: Responsable de RRHH, Seguridad e Higiene	
Comentarios: -	

Observaciones

② Comunicación

- En este procedimiento intervienen varios sectores, lo cual trae como consecuencia la necesidad de recibir la información clara y por escrito, ya que de ella depende la compra de la ropa laboral de los empleados. La información llega a través de encuestas realizadas a cada empleado con los datos de los talles correspondientes.
- En ocasiones, la comunicación no es fluida con las áreas de Compras y Seguridad e higiene, quien aporta las características de la indumentaria a proveer en cada puesto.

② Proceso

- Este procedimiento se encuentra en etapa de adecuación, ya que antes era realizado por Compras.
- Una vez que esté relevada toda la información y actualizada no debería haber retrasos ni inconvenientes en la provisión de los uniformes, ya que se contará con la base de datos completa y actual.
- Se deberá trabajar en equipo para que no falte información a ningún área interviniente.

③ Estrategia

- RRHH no cuenta con una estrategia definida y/o planificada.

② Recursos Humanos

- Para la recopilación de los datos solo hay afectada una persona de RRHH que se ocupa de actualizar en una planilla Excel los talles correspondientes a cada empleado.
- Hay muchas quejas en general ya que los uniformes necesarios a veces no llegan a tiempo, o en el momento que son requeridos, o en ocasiones se solicitan pero hay faltantes o no hay stock, por lo que hay que organizar mejor este procedimiento con todos los sectores.

② Sistemas

- Se utiliza una planilla Excel para cargar la información de los talles correspondientes a cada empleado.

Control Interno – Subproceso: Gestión de entrega de indumentaria para empleados

El propósito del control interno de este subproceso es asegurar que el personal reciba la indumentaria laboral correspondiente en su debido momento (estacional).

Atributos del Control Interno

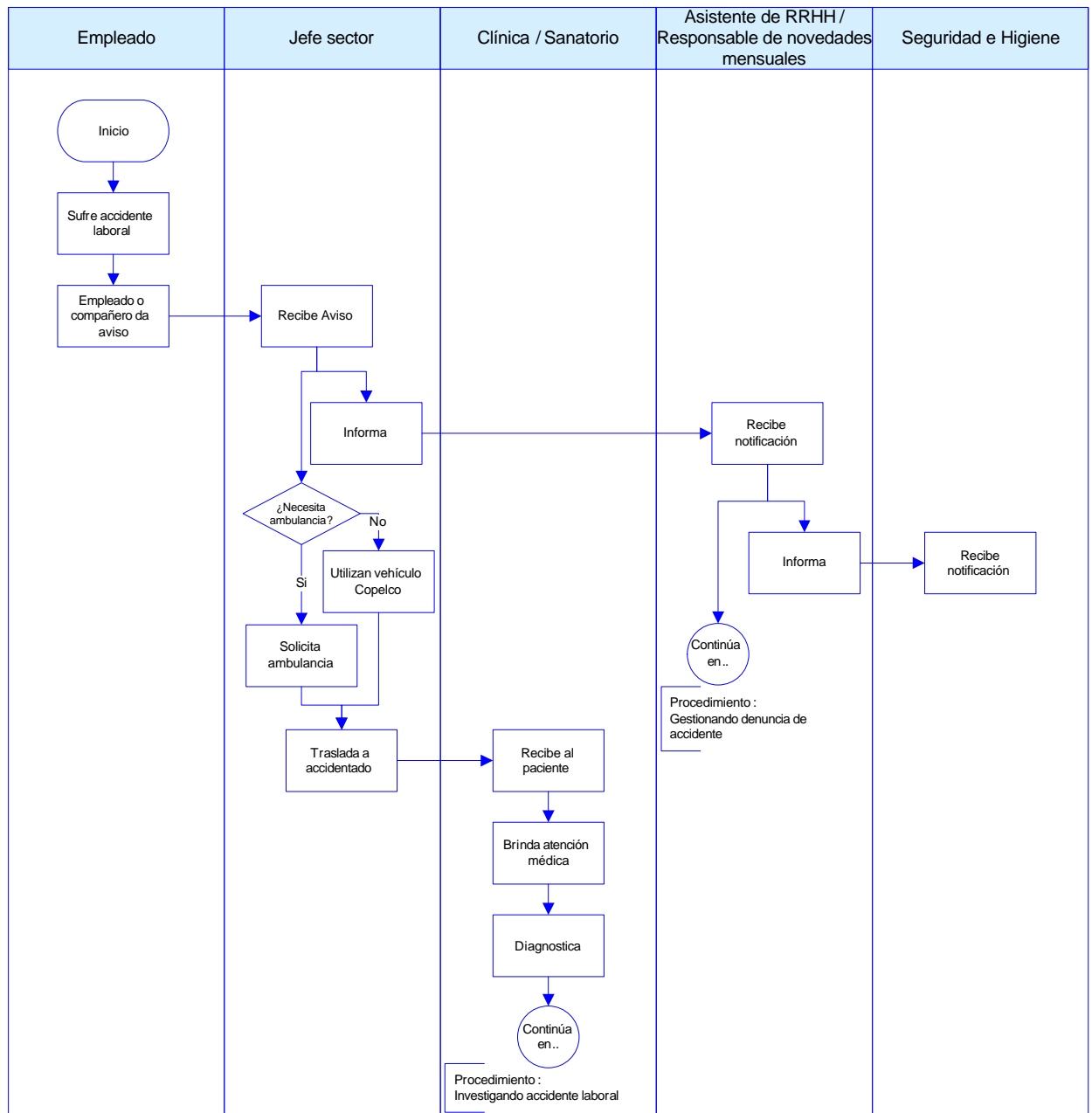
- Las funciones están segregadas ya que participan distintos sectores quienes solicitan, aprueban y compran (RRHH, Seguridad & Higiene, Compras).

Deficiencias de Control Interno

- El control de las solicitudes de indumentaria es débil, pues se realiza manualmente y se carga a una planilla Excel. Si la planilla no se actualiza, se presenta el riesgo de pérdida de información o de información incompleta.
- La registración de la información no es oportuna y adecuada en todos los casos.
- El control de los uniformes y los elementos de protección personal (cascos, protectores auditivos, anteojos, botines, etc.) presenta algunas debilidades, ya que en varias ocasiones se han registrado faltantes de los mismos previamente a ser entregados a los empleados.
- No están preestablecidos los momentos del año en que se debe iniciar el proceso de compras y la fecha límite para la entrega de la indumentaria.

12.4. Subproceso: Gestión de denuncia de accidente ante la ART

12.4.1. Procedimiento: Brindando atención ante un accidente



Descripción del Procedimiento	
Nombre del procedimiento: BRINDANDO ATENCIÓN ANTE UN ACCIDENTE	
Objetivo: Notificar sobre un accidente laboral	
Productos que suministra: Datos del accidente del empleado	
Beneficiarios: Todos los empleados de la Cooperativa	
Sectores intervinientes: RRHH, Seguridad e Higiene, Jefes de Sector, Clínica	
Precondición: Empleado sufra algún accidente laboral	
Documentos de entrada: -	
Curso Normal	Curso alternativo
<ol style="list-style-type: none"> 1. El Empleado sufre un accidente laboral. 2. El Empleado o compañero de trabajo da aviso a su Jefe de Sector. 3. El Jefe de Sector recibe aviso de accidente. 4. El Jefe de Sector informa del accidente al Asistente de RRHH o al Responsable de novedades mensuales. 5. El Jefe de Sector constata que es necesario solicitar una ambulancia. 6. El Jefe de Sector traslada al accidentado a la Clínica / Sanatorio. 7. La Clínica / Sanatorio recibe al paciente. 8. La Clínica / Sanatorio brinda atención médica al paciente. 9. La Clínica / Sanatorio diagnostica el estado de salud del paciente. 10. Continúa en Procedimiento: "Investigando accidente laboral". 11. El Asistente o Responsable de novedades mensuales recibe la notificación del accidente. 12. El Asistente o Responsable de novedades mensuales informa del accidente al Responsable de Seguridad e Higiene. 13. El Responsable de Seguridad e Higiene recibe notificación de accidente. 14. Continúa en Procedimiento: Gestionando denuncia de accidente. 	<ol style="list-style-type: none"> 5.1 El Jefe de Sector constata de que no es necesario solicitar una ambulancia. 5.1.1 El Jefe de Sector utiliza un vehículo de Copelco para trasladar al empleado accidentado.
Datos de salida: Datos del accidente para armar denuncia de ART	
Poscondición: Empleado accidentado reciba la atención médica necesaria	
Indicadores: No se utilizan indicadores para este procedimiento	
Persona quien controla: No hay controles en esta instancia	
Comentarios: -	

Observaciones

② Comunicación

- En este procedimiento intervienen varios sectores lo cual trae como consecuencia la necesidad de recibir la información clara y precisa, ya que de ella depende la rápida atención del empleado en cuestión y también completar correctamente el formulario de denuncia ante la ART y clínica habilitada para la atención correspondiente.
- Generalmente las notificaciones son telefónicas, y luego el jefe del empleado comenta más detalles del accidente en una reunión con RRHH, para que tenga mayores detalles de lo acontecido.

② Proceso

- El proceso se inicia con la notificación de que ha habido un accidente laboral. Los pasos consecutivos que se llevan adelante se encuadran dentro de los estándares normales y esperados a llevar a cabo en toda organización, ya que este proceso está regido por leyes que deben cumplirse en todos los casos.

③ Estrategia

- RRHH no cuenta con una estrategia definida y/o planificada.

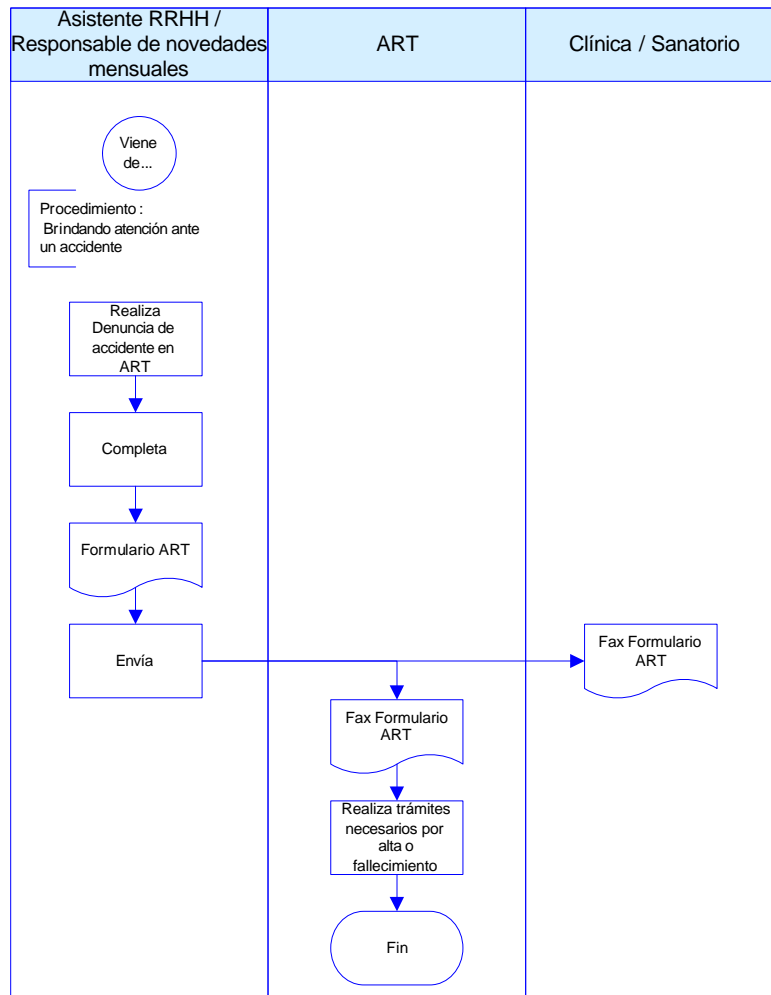
① Recursos Humanos

- El personal de RRHH está capacitado para atender las tareas administrativas que implica este procedimiento

② Sistemas

- Se utilizan formularios provistos por la ART, en algunos casos se pueden bajar de Internet. No hay un programa específico aplicable a este procedimiento.
- No dejan registrado los accidentes laborales en algún sistema de información.

12.4.2. Procedimiento: Gestionando denuncia de accidente ante la ART



Descripción del Procedimiento	
Nombre del procedimiento: GESTIONANDO DENUNCIA DE ACCIDENTE ANTE LA ART	
Objetivo: Informar a la ART el accidente ocurrido y notificar a la clínica para que el paciente sea atendido	
Productos que suministra: Formulario de denuncia de ART	
Beneficiarios: Todos los Empleados de la Cooperativa.	
Sectores intervinientes: : Asistente de RRHH o Responsable de novedades mensuales	
Precondición: Contrato vigente con la ART, pagos al día y empleado trasladado para que reciba atención médica	
Documentos de entrada: -	
Curso Normal	Curso alternativo
<ol style="list-style-type: none"> 1. El Asistente de RRHH o el Responsable de novedades mensuales realiza la denuncia de accidente en la ART 2. El Asistente de RRHH o el Responsable de novedades mensuales completa el Formulario de ART. 3. El Asistente de RRHH o el Responsable de novedades mensuales envía un Fax del Formulario a la Clínica o Sanatorio y a la ART. 4. La ART realiza los trámites necesarios según corresponda. 5. Fin del Procedimiento. 	
Datos de salida: Fax con denuncia de accidente	
Poscondición: Enviar por fax el Formulario a la ART y a la Clínica o Sanatorio	
Indicadores: No se utilizan indicadores para este procedimiento	
Persona quien controla: No se efectúan controles en esta instancia	
Comentarios: -	

Observaciones

② Comunicación

- En este procedimiento intervienen varios sectores, lo cual trae como consecuencia la necesidad de recibir la información clara y precisa, ya que de ella depende la rápida atención del empleado en cuestión, y también, completar correctamente el formulario de denuncia ante la ART y clínica habilitada para la atención correspondiente.

② Proceso

- El procedimiento se inicia con la notificación de que ha habido un accidente laboral. Los pasos consecutivos que se llevan adelante se encuadran dentro de los estándares normales y esperados a llevar a cabo en toda organización, ya que este proceso está regido por leyes que deben cumplirse en todos los casos.
- Se completan los formularios respectivos del caso y se envían vía fax tanto a la ART como a la clínica que atenderá al empleado accidentado.

③ Estrategia

- RRHH no cuenta con una estrategia definida y/o planificada.

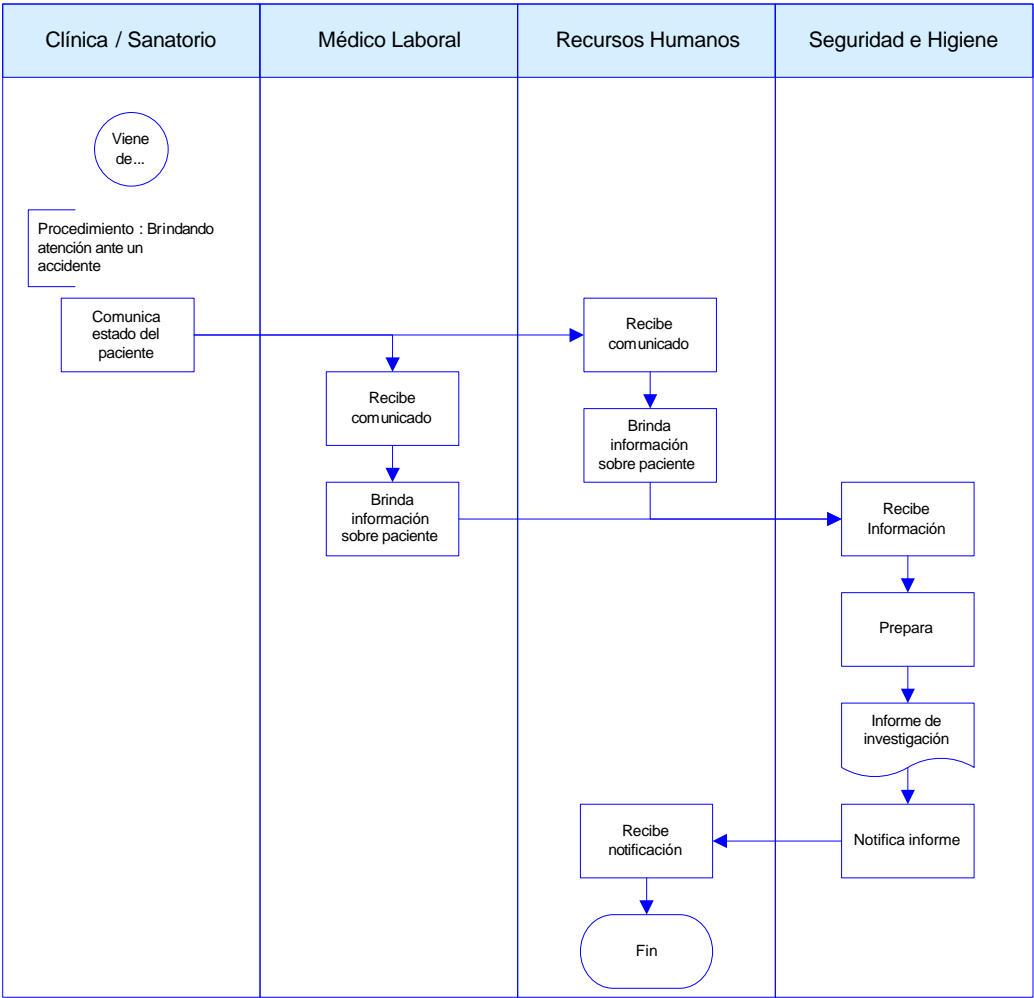
① Recursos Humanos

- El personal de RRHH está capacitado para atender las tareas administrativas que implica este procedimiento.

② Sistemas

- Se utilizan formularios provistos por la ART, en algunos casos se pueden bajar de Internet. No hay un programa específico aplicable a este proceso.
- No dejan registrado los accidentes laborales en algún sistema de información.

12.4.3. Procedimiento: Investigando accidente laboral



Descripción del Procedimiento	
Nombre del procedimiento: INVESTIGANDO ACCIDENTE LABORAL	
Objetivo: Conocer las circunstancias en que se produjo el accidente	
Productos que suministra: Informe de Accidente Laboral	
Beneficiarios: Todos los empleado de la Cooperativa	
Sectores intervinientes: Asistente de RRHH, Médico Laboral, Responsable de Seguridad e Higiene,	
Precondición: Que se produzca un accidente de algún empleado de la Cooperativa	
Documentos de entrada: Formulario de denuncia de ART	
Curso Normal	Curso alternativo
<ol style="list-style-type: none"> 1. La Clínica / Sanatorio comunica el estado del paciente al Médico Laboral y a RRHH. 2. El Médico Laboral recibe comunicado. 3. El Asistente de RRHH recibe comunicado. 4. El Médico Laboral brinda información al Responsable de Seguridad e Higiene. 5. El Asistente de RRHH brinda información sobre el paciente al Responsable de Seguridad e Higiene. 6. El Responsable de Seguridad e Higiene recibe información. 7. El Responsable de Seguridad e Higiene prepara Informe de investigación. 8. El Responsable de Seguridad e Higiene notifica del informe al Asistente de RRHH. 9. Fin del Procedimiento. 	
Datos de salida: Informe final de accidente	
Poscondición: Seguridad e Higiene debe recibir datos del Médico y de la Clínica	
Indicadores: No se utilizan indicadores en este procedimiento.	
Persona quien controla: Sector de Seguridad e Higiene	
Comentarios: -	

Observaciones

② Comunicación

- En esta etapa la comunicación se realiza mediante comunicados de partes médicos, que pueden ser escritos y/o comunicados telefónicamente o personalmente. Desde la Clínica que está atendiendo al personal accidentado, hacia el área de RRHH y de Seguridad e Higiene para que realice la investigación.

② Proceso

- Consiste en el armado de un informe en el cual se establecen las causas del accidente, recomendaciones del caso y notificación del mismo.
- No existen desde RRHH procedimientos escritos de estas tareas a llevar a cabo.
- Se debe trabajar en equipo constantemente, y así poder utilizar los reportes de investigación para prevenir accidentes.

③ Estrategia

- RRHH no cuenta con una estrategia definida y/o planificada.

② Recursos Humanos

- Tanto RRHH como el área de Seguridad e Higiene se encuentran capacitados para realizar las tareas correspondientes a este proceso.
- Se deben realizar charlas informativas y capacitaciones para notificar estos casos y educar en la prevención de accidentes.

② Sistemas

- No dejan registrado los accidentes laborales en algún sistema de información.
- Los reportes son realizados en formatos provistos por la ART y en Word.

Control Interno – Subproceso: Gestión de denuncia de accidente ante la ART

El propósito del control interno de este subproceso es asegurar que se denuncien correctamente todos aquellos accidentes que deben ser declarados por ley a la ART.

Atributos de Control Interno

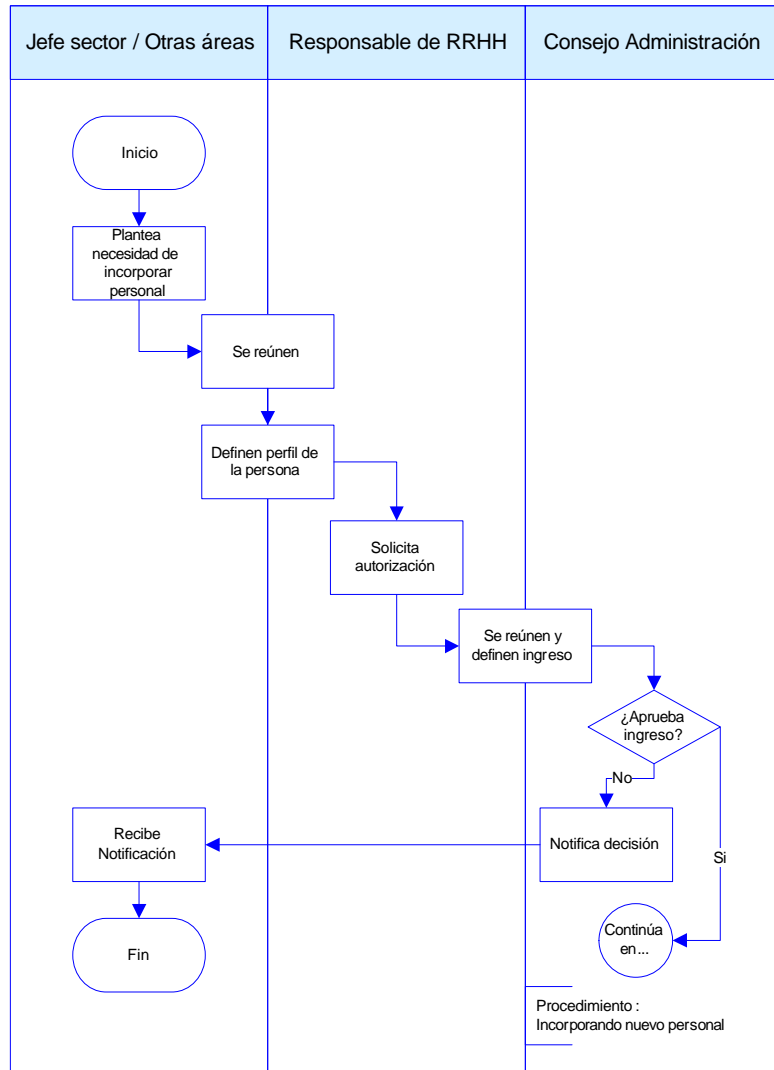
- En el manejo de accidentes, y tratándose de un proceso predefinido por ley, puede decirse que la empresa cumple con los requisitos de la ART.
- La segregación de funciones es buena estando éstas bien definidas (aviso del accidente, denuncia del mismo, confección de reportes, etc.)

Deficiencias de Control Interno

- En el manejo de incidentes (no accidentes) podrían haber consecuencias de salud para el empleado y económicas para la Cooperativa, ya que queda a criterio del jefe de sector de Recursos Humanos denunciarlos o no.
- No se lleva un registro electrónico histórico de los accidentes, ni se trabaja con indicadores para evaluar el nivel de seguridad del trabajo.

12.5. Subproceso: Gestión de ingreso de nuevo personal

12.5.1. Procedimiento: Solicitando nuevo personal



Descripción del Procedimiento	
Nombre del procedimiento: SOLICITANDO NUEVO PERSONAL	
Objetivo: Obtener aprobación para contratar un nuevo empleado	
Productos que suministra: Aprobación de nuevo empleado	
Beneficiarios: Sector que tiene la necesidad de incorporación	
Sectores intervinientes: RRHH, Jefes de Sector, Consejo Administrativo	
Precondición: Que un sector plantee la necesidad de incorporar nuevo personal	
Documentos de entrada:	
Curso Normal	Curso alternativo
<ol style="list-style-type: none"> 1. El Jefe de Sector plantean la necesidad de incorporar nuevo personal al Responsable de RRHH. 2. El Jefe de Sector y el Responsable de RRHH se reúnen. 3. El Jefe de Sector y el Responsable de RRHH definen el perfil de la persona que se necesita incorporar. 4. El Responsable de RRHH solicita autorización para incorporar nuevo personal al Consejo de Administración. 5. El Responsable de RRHH y el Consejo de Administración se reúnen y analizan la necesidad de nuevo personal. 6. El Consejo de Administración no aprueba el nuevo ingreso. 7. El consejo de Administración notifica la decisión de no ingreso al Jefe de Sector. 8. Fin del Procedimiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 6.1 El Consejo de Administración aprueba el ingreso de nuevo personal. 6.1.1 Continúa en Procedimiento: "Incorporando nuevo personal".
Datos de salida: Aprobación para incorporación de nuevo empleado	
Poscondición: Notificar al Jefe de sector la aprobación	
Indicadores: No se utilizan indicadores en este procedimiento	
Persona quien controla: Jefe de RRHH	
Comentarios: -	

Observaciones

③ Comunicación

- El canal de comunicación en este proceso es oral y personal. El sector que necesita un nuevo ingreso, se acerca hasta RRHH y plantea, vía una reunión con el jefe de RRHH, la necesidad de un nuevo ingreso.
- A su vez RRHH mantiene reuniones personales con el Consejo de Administración para solicitar la aprobación de los mismos.
- No hay una comunicación escrita estipulada.

③ Proceso

- Este es uno de los procesos que presenta uno de los desafíos más grandes de mejora dentro de la Cooperativa.
- No se registran documentos o solicitudes escritas. Falta documentar este procedimiento.
- El Consejo de Administración es quien aprueba el puesto, no es competencia directa de RRHH la selección de personal.
- No existen estudios de análisis y perfiles aprobados de los puestos existentes en la Cooperativa para llevar adelante un proceso de selección acorde a la necesidad real de cada puesto.
- Gran parte del proceso se ve influenciada por la cantidad de convenios/sindicatos que conviven en la Cooperativa, provocando en ciertos casos inequidades internas.
- Los jefes y o supervisores que tendrán el nuevo ingresante a cargo, deberían participar en el proceso de selección.

③ Estrategia

- RRHH no cuenta con una estrategia definida y/o planificada.

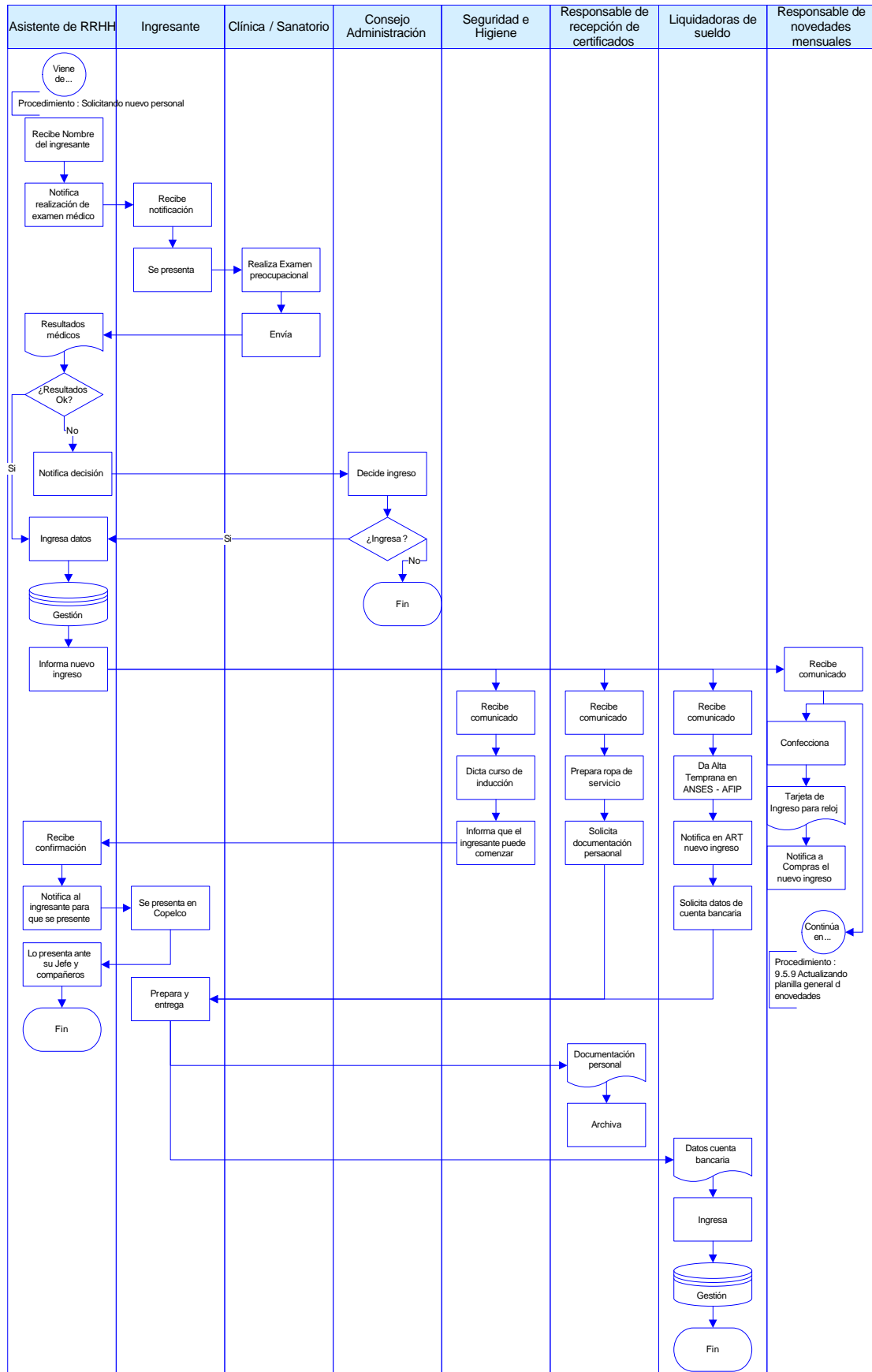
③ Recursos Humanos

- El 70% de los empleados de la Cooperativa no cuenta con el nivel medio (secundario) completo. El hecho de tener los perfiles de puesto actualizados y aprobados ayudaría a determinar si los candidatos a ingresar cumplen con los requisitos básicos del puesto en cuestión. En muchos casos un nivel medio es más que necesario para las tareas a llevar a cabo.
- En muchos casos, el personal se encuentra en determinado puesto por una cuestión de antigüedad dentro de la Cooperativa, y no necesariamente por tener una aptitud para dicho puesto. Sería necesario implementar evaluaciones de desempeño acordes al perfil y objetivos planteados para cada puesto.
- No hay organizados planes de desarrollo de carrera, sería recomendable que un empleado ingresante, sepa desde un principio dónde puede direccionar sus esfuerzos para llegar al puesto que amerite su capacidad personal y así este motivado para desarrollar sus tareas orientado a resultados por cada sector.

③ Sistemas

- No se utiliza ningún sistema de información en este proceso.
- Es de suma importancia que se tome conciencia a todo nivel de la necesidad de darle una formalidad a este proceso, no solo desde procedimientos sino también desde un sistema de Gestión integral de RRHH.

12.5.2. Procedimiento: Incorporando nuevo personal



Descripción del Procedimiento	
Nombre del procedimiento: INCORPORANDO NUEVO PERSONAL	
Objetivo: Incorporar una nueva persona al plantel de empleados	
Productos que suministra: Tarjeta de reloj del Ingresante, Alta temprana	
Beneficiarios: Sector que solicitó la incorporación	
Sectores intervinientes: RRHH, Consejo Administración, Seguridad e Higiene	
Precondición: Aprobación para la incorporación de nuevo personal	
Documentos de entrada: -	
Curso Normal	Curso alternativo
<ol style="list-style-type: none"> 1. El Asistente de RRHH recibe el nombre del ingresante. 2. El Asistente de RRHH notifica la realización del examen médico al Ingresante. 3. El Ingresante se presenta en la Clínica / Sanatorio. 4. La Clínica / Sanatorio realiza el examen Preocupacional 5. La Clínica / Sanatorio envía los resultados médicos al Asistente de RRHH 6. El Asistente de RRHH constata que los resultados son satisfactorios. 7. El Asistente de RRHH ingresa los datos del nuevo empleado en el sistema Gestión. 8. El Asistente de RRHH informa el nuevo ingreso al Responsable de Seguridad e Higiene, Responsable de recepción de certificados, Liquidadoras de sueldos, Responsable de novedades mensuales. 9. El Responsable de Seguridad e Higiene dicta el curso de inducción. 10. El Responsable de Seguridad e Higiene informa que el ingresante puede comenzar a trabajar al Asistente de RRHH. 11. El Asistente de RRHH recibe confirmación y notifica al Ingresante para que se presente. 12. El Responsable de recepción de certificados prepara la indumentaria de servicio 13. Las Liquidadoras de sueldos dan el alta temprana al ingresante en ANSES – AFIP – ART. 14. El Responsable de novedades mensuales confecciona la Tarjeta de ingreso para reloj. 15. El Responsable de novedades mensuales notifica a Compras el nuevo ingreso. 16. Continúa en Procedimiento: “Actualizando planilla general de novedades”. 17. El Responsable de recepción de certificados solicita documentación personal al Ingresante. 18. El Ingresante prepara y entrega la documentación personal al Responsable de recepción de certificados. 19. Las Liquidadoras de sueldos solicitan datos de la cuenta bancaria al Ingresante. 20. El Ingresante prepara y entrega la información a las Liquidadoras de Sueldos 21. Las Liquidadoras de Sueldos ingresan los datos de la cuenta al sistema Gestión. 22. El Responsable de recepción de certificados archiva la documentación 23. Luego de un tiempo, el Ingresante se presenta en la Cooperativa en el sector RRHH. 24. El Asistente de RRHH lo presenta ante su Jefe y compañeros. 25. Fin del procedimiento 	
Datos de salida: Datos personales del nuevo empleado	
Poscondición: Datos almacenados en sistema Gestión y en Planilla General de Novedades	
Indicadores: No se utilizan indicadores en este procedimiento	
Persona quien controla: Jefe de RRHH	

Observaciones

② Comunicación

- En este proceso se utilizan canales de comunicación escrito y oral informales.
- La comunicación está presente en todo momento, ya que el ingresante debe ser guiado a lo largo de las distintas etapas.
- Así mismo, los otros sectores de la Cooperativa son notificados vía mail para que se activen las tareas necesarias, y de esta forma el ingresante cuente con lo necesario para comenzar a trabajar.

③ Proceso

- Es un proceso complejo porque intervienen varios sectores a la vez para que el ingresante quede reconocido dentro de todo el sistema de la Cooperativa.
- No existen procedimientos escritos, los cuales facilitarían la gestión ya que son muchas las etapas a tener en cuenta.
- Debe haber una comunicación fluida y constante en todo momento para que cada uno de los sectores intervinientes: Compras, Seguridad e Higiene, la clínica que realiza el preocupacional, las liquidadoras de sueldo, el administrativo que genera la tarjeta de reloj, etc., estén en perfecta sincronización para que la persona comience sus tareas adecuadamente, sin retrasos ni inconvenientes.

③ Estrategia

- RRHH no cuenta con una estrategia definida y/o planificada.

③ Recursos Humanos

- Se debe capacitar a cada uno de los involucrados en Trabajo en Equipo. Esto optimizará las tareas en general.
- Las altas del ingresante en el sistema Gestión, AFIP, seguros, etc., podría ser realizada por solo una persona administrativa de RRHH, en vez de utilizar distintos RRHH para cada tarea.

② **Sistemas**

- Se utiliza el sistema Gestión para dar de alta el nuevo empleado para su liquidación de sueldo.
- Se utilizan mails y planillas Excel para las novedades de ingresos hacia otros sectores.
- Dependiendo del área en que ingrese, utilizará para registrarse diariamente el sistema de reloj mecánico o digital.

Control Interno – Subproceso: Gestión de ingreso de nuevo personal

El propósito del control interno de este subproceso es asegurar que las nuevas incorporaciones se realicen en tiempo y forma, respetando las formalidades legales requeridas para tal fin.

Atributos de Control Interno

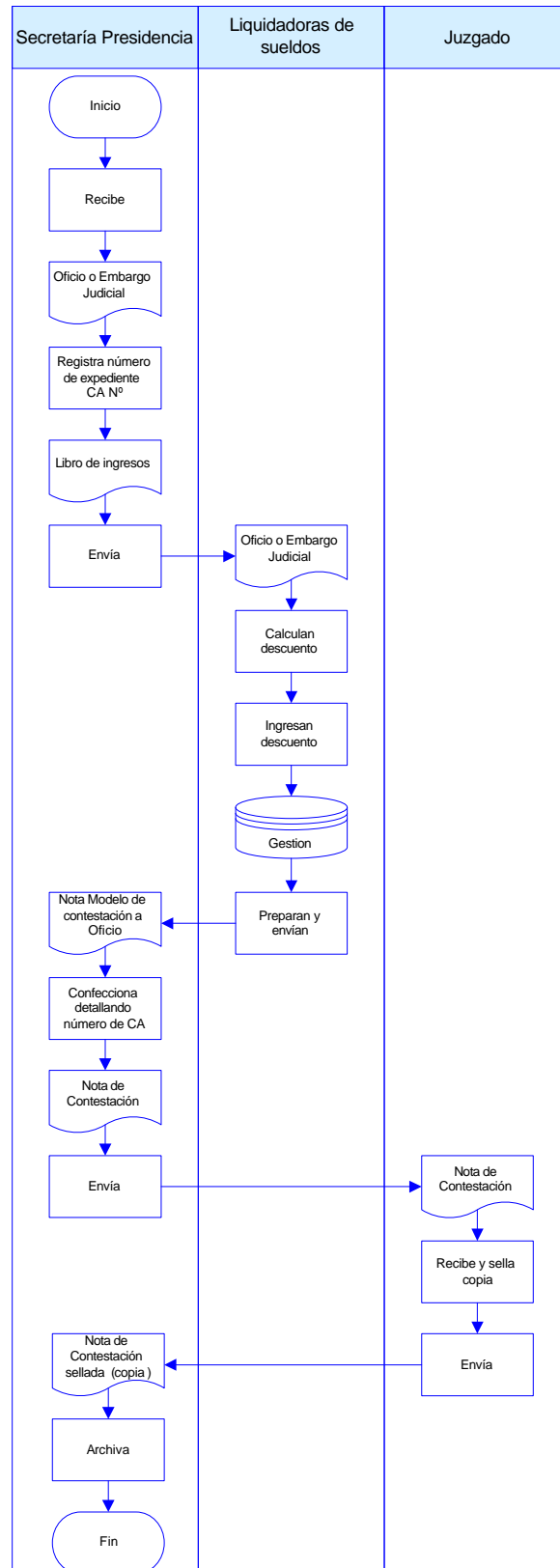
- Este subproceso está estandarizado informalmente cumpliendo los requisitos legales reglamentarios.

Deficiencias de Control Interno

- No se realizan auditorías laborales que verifiquen el cumplimiento de este subproceso y de los requisitos establecidos por ley.
- No cuentan con un documento formal de Solicitud de Ingreso de nuevo personal.
- Las funciones del personal participante en este subproceso no se encuentran bien definidas, ya que en la incorporación de nuevo personal participa el Consejo de Administración y no está involucrado el jefe de área solicitante.
- Al no tener una política y procedimientos escritos, claros y estandarizados existe la posibilidad de que dichas búsquedas no sean transparentes y no proporcionen oportunidades abiertas a todos los candidatos posibles para un puesto.
- Actualmente no cuentan con descripción y perfiles de puesto, lo cual genera el riesgo de no poder contrastar un posible candidato con los requisitos necesarios y adecuados para cada puesto, como así tampoco, poder evaluar su desempeño en un período determinado de tiempo.

12.6. Subproceso: Gestión de oficios y embargos judiciales

12.6.1. Procedimiento: Recibiendo y contestando oficios y embargos judiciales



Descripción del Procedimiento	
Nombre del procedimiento: RECIBIENDO Y CONTESTANDO OFICIOS Y EMBARGOS JUDICIALES	
Objetivo: Descontar a los empleados los Oficios recibidos desde el Juzgado	
Productos que suministra: Nota de contestación de Oficio	
Beneficiarios: Empleado que fue embargado	
Sectores intervinientes: Liquidadoras de sueldos, Secretaria de Presidencia, Juzgado	
Precondición: Recibir un oficio	
Documentos de entrada: Oficio legal de embargo	
Curso Normal	Curso alternativo
<ol style="list-style-type: none"> 1. La Secretaria de Presidencia recibe el Oficio o el Embargo Judicial 2. La Secretaria de Presidencia registra el número de expediente (CA N°) en el Libro de ingresos. 3. La Secretaria de Presidencia envía el Oficio o Embargo Judicial a las Liquidadoras de sueldos. 4. Las Liquidadoras de sueldos calculan el descuento. 5. Las Liquidadoras de sueldos ingresan el descuento en el sistema Gestión. 6. Las Liquidadoras de sueldos preparan y envían la 'Nota modelo de contestación a Oficio' a la Secretaria de Presidencia. 7. La Secretaria de Presidencia confecciona la 'Nota de Contestación' detallando número de CA. 8. La Secretaria de Presidencia envía la 'Nota de contestación' al Juzgado. 9. El Juzgado recibe la 'Nota de contestación y sella una copia. 10. El Juzgado envía la copia de la 'Nota de contestación' sellada a la Secretaria de Presidencia. 11. La Secretaria de Presidencia archiva la copia de la 'Nota de contestación' sellada. 12. Fin del Procedimiento. 	
Datos de salida: Descuento en recibo de sueldo	
Poscondición: Respuesta de oficio recibida en Juzgado	
Indicadores: No se utilizan indicadores en este procedimiento	
Persona quien controla: Secretaria de Presidencia	
Comentarios: -	

Observaciones

② Comunicación

- En ocasiones la comunicación no es fluida ya que intervienen muchos sectores.
- Necesidad de reorganizar este procedimiento por la importancia que tiene ya que intervienen entes judiciales a quienes hay que contestarles por escrito.

③ Proceso

- Al realizar la secretaría del Consejo de Administración la entrada de oficios y la contestación de los mismos, ocasiona que el flujo del proceso sea más lento, ya que quienes tienen participación es el área de RRHH.
- Necesidad de redactar un procedimiento escrito.
- Analizar la posibilidad que todo este proceso se coordine desde RRHH.

③ Estrategia

- RRHH no cuenta con una estrategia definida y/o planificada.

③ Recursos Humanos

- Participan a su vez, no solo la secretaria, sino también las liquidadoras de sueldo y el Juzgado que envía el oficio.
- Necesidad de trabajar en equipo para que todas las partes involucradas estén notificadas de la situación, especialmente el empleado en cuestión debe ser notificado de que se ha recibido un embargo a su nombre.

② Sistemas

- Los programas que se utilizan: el sistema Gestión para el descuento del embargo en los haberes del empleado, y Excel para el registro del libro de entrada y salida del oficio.

Control Interno – Subproceso: Gestión de oficios y embargos judiciales

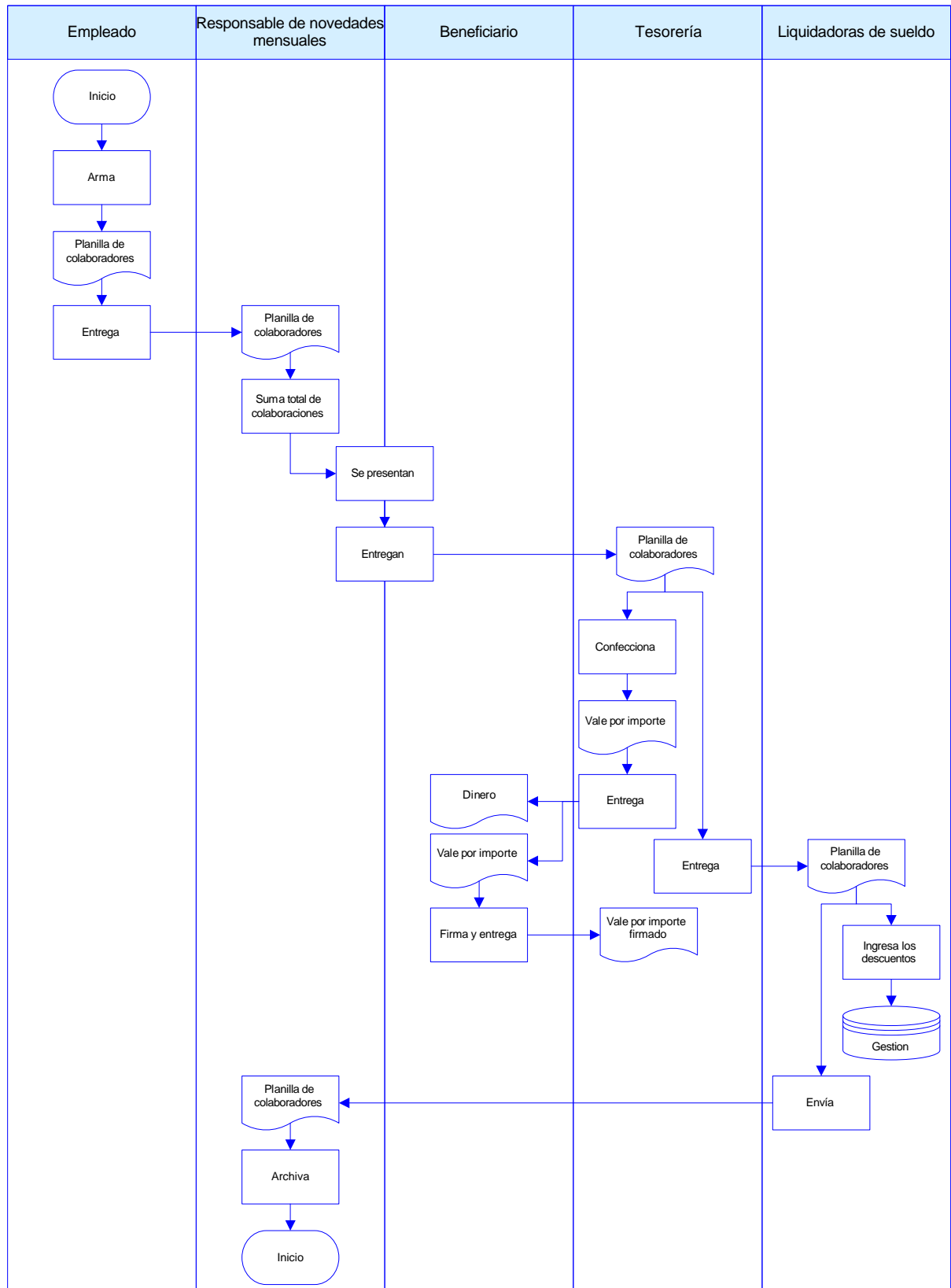
El propósito del control interno de este subproceso es asegurar que los oficios y embargo judiciales sean gestionados correctamente y en el período que corresponde.

Deficiencias de Control Interno

- No existe un mecanismo que asegure que los oficios sean contestados en tiempo y forma, ya que este control es realizado fuera de los procedimientos de liquidación de sueldos y mediante una planilla Excel, la cual no brinda mayor confiabilidad.
- Dos personas de RRHH tienen a su cargo la liquidación del cálculo del oficio para el descuento, pero nadie verifica que se haya calculado correctamente el mismo, ni tampoco existe una instancia de aprobación del descuento.

12.7. Subproceso: Gestión de ayuda solidaria

12.7.1. Procedimiento: Gestionando ayuda solidaria



Descripción del Procedimiento	
Nombre del procedimiento: GESTIONANDO AYUDA SOLIDARIA	
Objetivo: Donar dinero y ayudar a un compañero que necesita la colaboración	
Productos que suministra: Dinero, ayuda solidaria	
Beneficiarios: Empleado necesitado	
Sectores intervinientes: RRHH, Tesorería, Empleados	
Precondición:	
Documentos de entrada:	
Curso Normal	Curso alternativo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Algún Empleado (quien organiza la colecta solidaria para alguno de sus compañeros de trabajo) arma la Planilla de colaboradores y se la entrega al Responsable de novedades mensuales. 2. El Responsable de novedades mensuales suma el total de las colaboraciones. 3. El Responsable de novedades mensuales y el Beneficiario se presentan y entregan la Planilla de colaboradores a Tesorería. 4. Tesorería confecciona el vale por el importe de la colaboración. 5. Tesorería entrega el dinero y el Vale por el importe al Beneficiario. 6. El Beneficiario firma el Vale por el importe y se lo entrega a Tesorería. 7. Tesorería entrega la Planilla de colaboradores a las Liquidadoras de sueldos. 8. Las Liquidadoras de sueldos ingresan los descuentos en el sistema Gestión. 9. Las Liquidadoras de sueldos envían la Planilla de colaboradores al Responsable de novedades mensuales. 10. El Responsable de novedades mensuales archiva la Planilla de colaboradores. 11. Fin del Procedimiento. 	
Datos de salida: Planilla de Colaboradores, importe entregado al beneficiario	
Poscondición: Registrar los descuentos a efectuar en próxima liquidación de sueldo al empleado en el sistema Gestión	
Indicadores: No se utilizan indicadores en este procedimiento	
Persona quien controla: Tesorería y Responsable novedades	
Comentarios: -	

Observaciones

③ Comunicación

- En este procedimiento intervienen varios sectores, lo cual trae como consecuencia atrasos, mal interpretaciones y reclamos por parte de algunos empleados, ya que algunas veces no recuerdan la cantidad de donaciones que han realizado en el mes. Esto conlleva a buscar la documentación que respalda la justificación de los descuentos realizados para ser mostrada a estos empleados.

③ Proceso

- Procedimiento complejo que hace que interfieran varios sectores por la naturaleza del mismo, ya que están involucrados, los empleados que autorizan a que se le descuenta de su recibo de haberes una donación/colaboración determinada, Tesorería que anticipa al empleado en cuestión dicha donación, Contaduría que registra la operación y las liquidadoras de sueldos que finalmente cargan la novedad de descuento al sistema.
- Este podría no realizarse ya que insume mucho tiempo. Los importes de las donaciones podrían proporcionarse directamente de los colaboradores al empleado beneficiario, sin que intervengan los demás sectores mencionados.
- Este procedimiento es innecesario y acarrea complicaciones en la documentación, registración, y tiempos, no agregando valor al proceso general en sí mismo.

③ Estrategia

- RRHH no cuenta con una estrategia definida y/o planificada.

③ Recursos Humanos

- Intervienen demasiadas personas en un proceso que no agrega valor, sino que por el contrario quita tiempos y atrasa a procesos que sí requieren de todo el personal de RRHH y todos los sectores involucrados en este caso.

③ Sistemas

- La registración se hace manualmente en una planilla Excel.

Control Interno – Subproceso: Gestión de ayuda solidaria

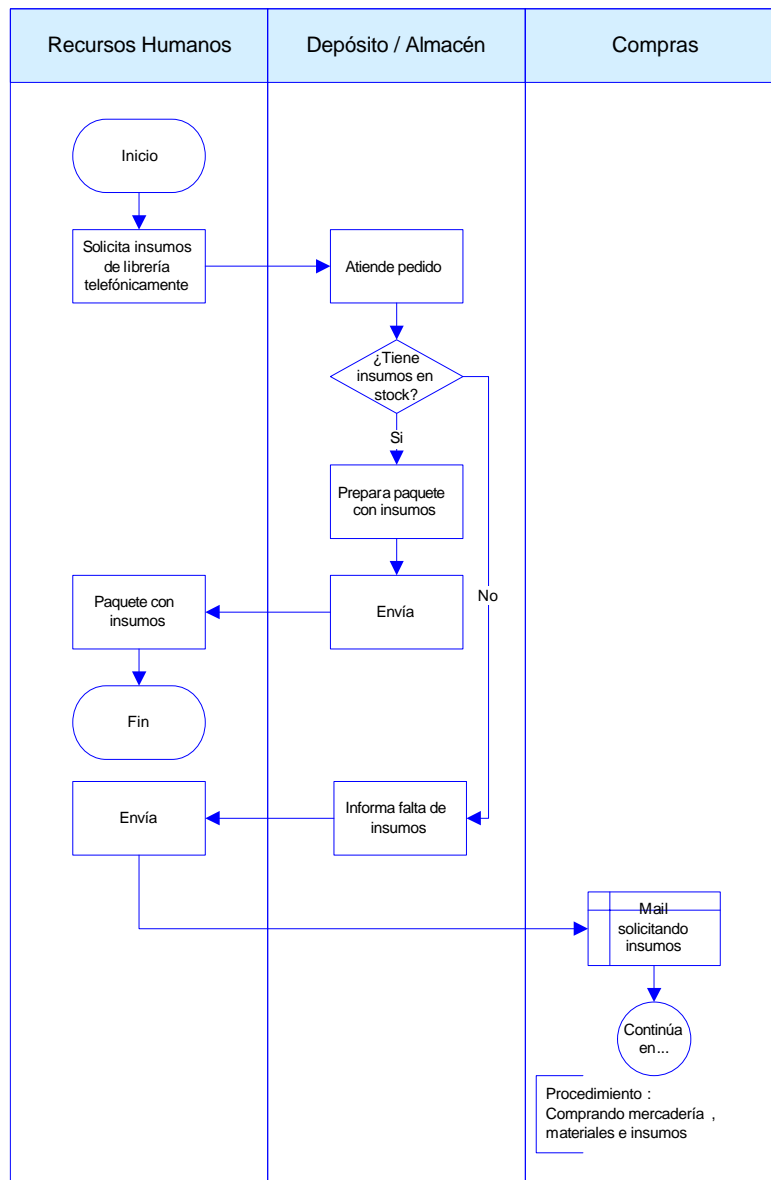
El propósito del control interno de este subproceso es asegurar que todas las donaciones autorizadas por el personal sean correctamente descontadas en tiempo y forma.

Deficiencias de Control Interno

- El flujo de este subproceso pone en evidencia su ineficacia por pérdida de tiempo del personal, colectando las firmas, contabilizando el pago y activando el descuento.
- No existe un único momento en el mes donde se corra este proceso, con lo cual, para sumar todas las donaciones de una persona, hay que recurrir a tantas planillas como donaciones hubo, siendo esta forma de compilar la información aún más ineficaz que el flujo del subproceso.
- No se registra el descuento de donaciones en la planilla general de novedades, con lo cual no se lo puede considerar para el análisis de descuentos por empleado.
- No se constata que se concilie mensualmente las cuentas para verificar que lo entregado por donación haya sido descontado.
- En términos de equidad social, no hay una participación activa y responsable de la Cooperativa, analizando los casos que requieren ayuda solidaria, cuánto dinero se necesita y cuánto se puede coleccionar.

12.8. Subproceso: Adquisición de insumos para el sector Recursos Humanos

12.8.1. Procedimiento: Solicitando insumos para el sector Recursos Humanos



Descripción del Procedimiento	
Nombre del procedimiento: SOLICITANDO INSUMOS PARA EL SECTOR RECURSOS HUMANOS	
Objetivo: Conseguir insumos para el sector	
Productos que suministra: Insumos	
Beneficiarios: Empleados de RRHH	
Sectores intervinientes: RRHH, Compradores, Pañol	
Precondición: Necesidad de insumos	
Documentos de entrada: -	
Curso Normal	Curso alternativo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal del sector RRHH solicita insumos de librería telefónicamente a Pañol. 2. Pañol atiende el pedido. 3. Pañol verifica si tiene en existencia en sistema Stock. 4. Pañol constata que tiene insumo solicitado en stock. 5. Pañol prepara y envía paquete de insumos a RRHH. 6. Fin del Procedimiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 4.1. Pañol constata que no tiene insumos en stock. 4.1.1. Pañol informa que no cuenta con lo solicitado a RRHH. 4.1.2. RRHH envía un mail solicitando insumos a Compras. 4.1.3. Continúa en Procedimiento: Comprando mercadería, materiales e insumos.
Datos de salida: Datos de entrega de insumo a sector	
Poscondición: Insumos recibidos en RRHH o gestionada su adquisición	
Indicadores: No se utilizan indicadores en este procedimiento	
Persona quien controla: -	
Comentarios: -	

Observaciones

② Comunicación

- Los canales de comunicación son vía mail o telefónicos

③ Proceso

- No existen aprobaciones en este circuito. Cualquier persona del área de RRHH solicita vía mail, lo cual conlleva a poco control y seguimiento de los gastos.
- No existe un procedimiento definido de compras de insumos desde RRHH.

③ Estrategia

- RRHH no cuenta con una estrategia definida y/o planificada.

③ Recursos Humanos

- Todos los empleados del sector pueden solicitar insumos, no hay restricciones al respecto, no se canalizan los pedidos en una persona, que podría hacer más operativo el proceso.

③ Sistemas

- Las solicitudes se hacen vía mail, sin ningún formato preestablecido.

Control Interno – Subproceso: Adquisición de insumos para el sector Recursos Humanos

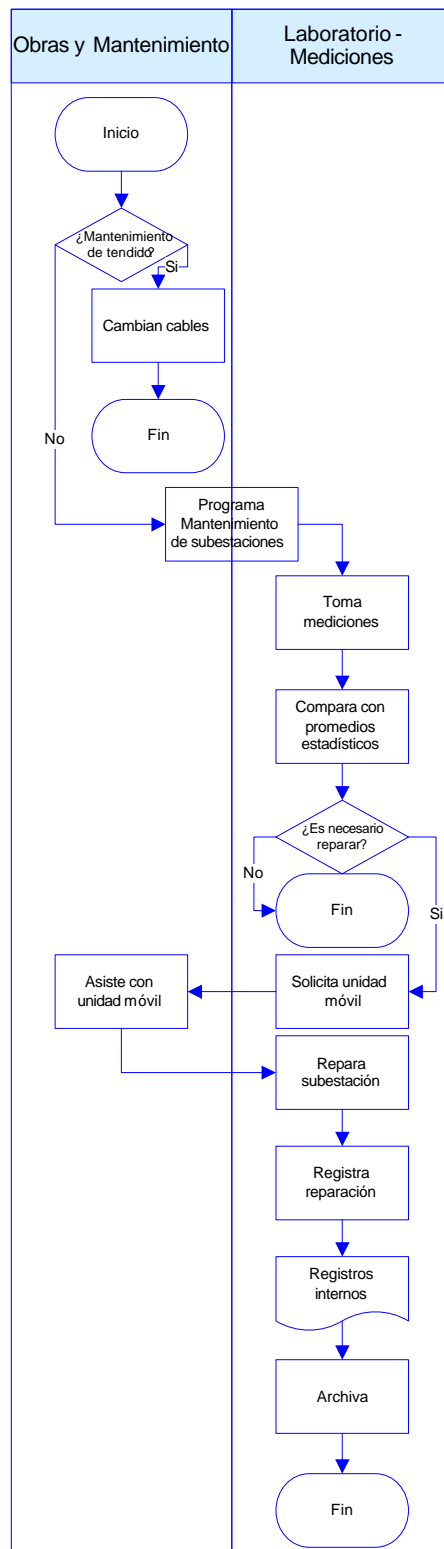
El propósito del control interno de este subproceso es asegurar que se soliciten sólo los insumos requeridos por el sector Recursos Humanos y que los mismos sean recibidos en tiempo y forma.

Deficiencias de Control Interno

- El control de las solicitudes de compra de insumos es débil, puesto que todos los pedidos se realizan por teléfono o vía mail. No se realizan documentos escritos ni se completan formularios.
- Todos los empleados del sector pueden gestionar la solicitud de insumos a los sectores Pañol y/o Compras. No se realizan aprobaciones sobre estas solicitudes. Por lo tanto, no se controla qué se solicita ni quiénes lo hacen. Además, existe la posibilidad de que se compren insumos no necesarios para este sector.
- Solo queda registrado el momento de la recepción del insumo cuando Pañol lo provee, pero esta información no es utilizada para mejoras u optimizaciones en las compras ni monitoreos de los consumos del sector.

13.PROCESO DE MANTENIMIENTO Y CONTROL DE INSTALACIONES DE ENERGÍA Y TELEFONÍA

13.1.1. Procedimiento: Efectuando mantenimiento de Energía



Descripción del Procedimiento	
Nombre del procedimiento: EFECTUANDO MANTENIMIENTO DE ENERGÍA	
Objetivo: Prevenir fallas y roturas de las instalaciones de Energía	
Productos que suministra: Controles y mantenimientos	
Beneficiarios: Usuarios – Copelco	
Sectores intervinientes: Obras y Mantenimiento, Laboratorio-Mediciones.	
Precondición: -	
Documentos de entrada: -	
Curso Normal	Curso alternativo
1. Si es mantenimiento de Subestaciones transformadoras de Energía, los sectores Obras y Mantenimiento y Laboratorio-Mediciones programa el mantenimiento de las mismas. 2. Laboratorio-Mediciones registra valores y mediciones de las subestaciones. 3. Laboratorio-Mediciones compara los valores registrados con promedios estadísticos. 4. Si Laboratorio-Mediciones determina que es necesario hacer algún tipo de reparación, solicita unidad móvil a Obras y Mantenimiento. 5. Obras y Mantenimiento asigna unidad móvil a Laboratorio-Mediciones. 6. Laboratorio-Mediciones repara subestaciones. 7. Laboratorio-Mediciones registra las reparaciones y controles efectuados en informes internos propios del sector. 8. Laboratorio-Mediciones archiva informes. 9. Fin del procedimiento.	1.1.1 Si es mantenimiento de tendido, Obras y Mantenimiento realizan el cambio de cables o planteles 1.1.2 Fin del procedimiento. 4.1 Si Laboratorio-Mediciones determina que no es necesario hacer reparación alguna finaliza el procedimiento.
Datos de salida: datos de reparaciones y controles	
Poscondición: Mantenimiento de subestaciones y tendidos de red	
Indicadores: -	
Persona quien controla: -	
Comentarios: -	

Observaciones

③ Comunicación

- El mantenimiento del tendido de redes es responsabilidad del área de Obras y Mantenimiento, no tiene comunicación con otros sectores.
- En el caso de subestaciones transformadoras, el mantenimiento está a cargo de Laboratorio-Mediciones pero necesita de la participación de Obras y Mantenimiento ya que no poseen unidad móvil elevadora propia. La coordinación entre los dos sectores no es la ideal, debido a que no existe una buena comunicación entre ambos sectores, tal es así que en ocasiones es necesario que intervenga otra área como solicitante o intermediario.

② Proceso

- El sector de Obras y Mantenimiento realiza el mantenimiento de tendido de líneas, en caso que así se requiera, se cambiará tantos metros de cables como sea necesario.
- El mantenimiento de subestaciones transformadoras en una tarea programada. A lo largo del año se verifican las 110 subestaciones.
- La documentación son informes técnicos propios del sector del cual podrá o no surgir requerimientos de compra de materiales.
- Además se registran las tareas realizadas en el parte diario de trabajo, documento que se entrega a las secretarías de Gerencia Operativa con el fin de informar al responsable de la Gerencia Operativa las tareas realizadas.

① Estrategia

- Prevenir reclamos masivos y promover la continuidad del servicio.

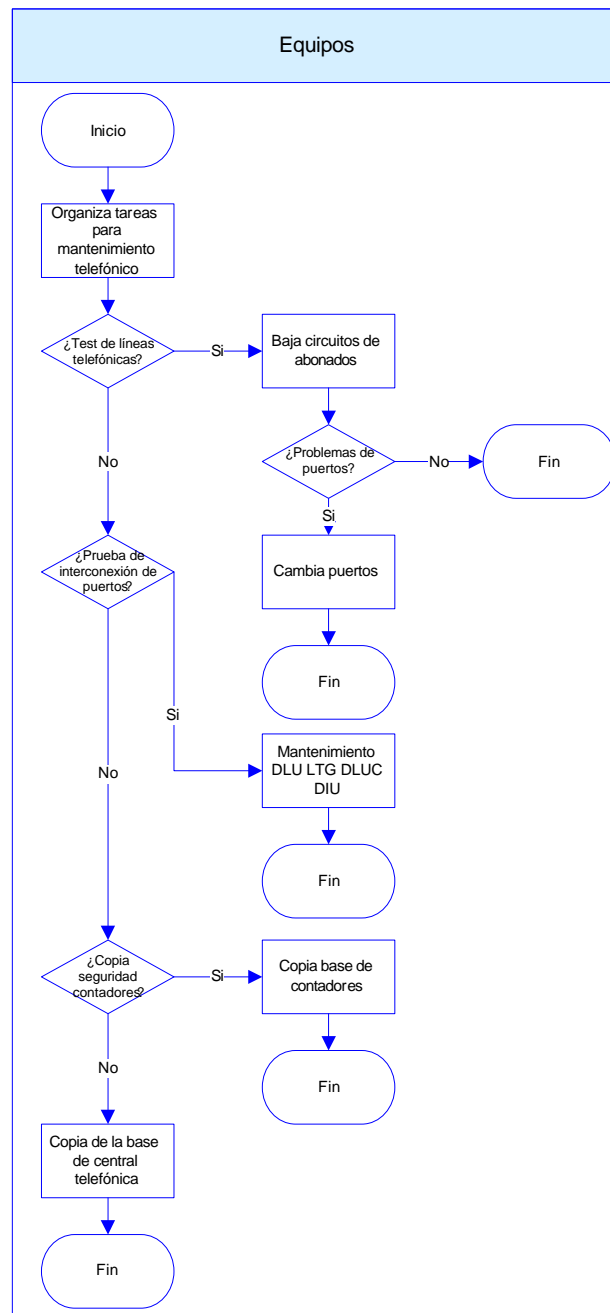
③ Recursos Humanos

- El personal de las cuadrillas de subestaciones le gustaría pasar a formar parte de las cuadrillas de guardia por una mera cuestión económica.

① **Sistemas**

- Se utilizan programas informáticos específico para mediciones de subestaciones transformadoras de energía, los cuales comparan con índices y valores estadísticos determinando así el funcionamiento de las mismas.

13.1.2. Procedimiento: Efectuando mantenimiento de Telefonía



Descripción del Procedimiento	
Nombre del procedimiento: EFECTUANDO MANTENIMIENTO DE TELEFONÍA	
Objetivo: Prevenir fallas y roturas de las instalaciones de Telefonía	
Productos que suministra: Controles y mantenimientos	
Beneficiarios: Usuarios - Copelco	
Sectores intervinientes: Equipos	
Precondición: -	
Documentos de entrada: -	
Curso Normal	Curso alternativo
1. Equipos organiza las tareas de mantenimiento telefónico. 2. Si es un test de líneas telefónicas, Equipos realiza una baja de circuitos de abonados. 3. Si Equipos detecta un problema de puertos, cambia el puerto. 4. Fin del procedimiento.	2.1.1 No es un test de líneas telefónicas y es un mantenimiento de prueba de interconexión de puertos. 2.1.2 Equipos realiza mantenimientos de DLU, LTG, DLUC y DIU. 2.1.3 Fin del procedimiento. 2.2.1 No es un test de líneas telefónicas y no es un mantenimiento de prueba de interconexión de puertos y es una copia de seguridad de contadores. 2.2.2 Equipos realiza una copia de la base de los contadores. 2.2.3 Fin del procedimiento. 2.3.1 No es un test de líneas telefónicas, no es un mantenimiento de prueba de interconexión de puertos y no es una copia de seguridad de contadores, entonces es un mantenimiento de la copia de la base central telefónica. 2.3.2 Equipos realiza el back up de la base. 2.3.3 Fin del procedimiento. 3.1 Si Equipos no detecta un problema de puertos, finaliza el procedimiento.
Datos de salida: Informes internos	
Poscondición: Mantenimiento de la central telefónica	
Indicadores: -	
Persona quien controla: Responsable de Equipos	
Comentarios: -	

Observaciones

③ Comunicación

- Los mantenimientos rutinarios no son informados, simplemente dentro del mismo sector se coordinan y realizan.
- Para aquellos mantenimientos de riesgo como ser la Prueba del Procesador Central, se realiza una vez al año y se informa al Gerente Operativo y Coordinador General.

③ Proceso

- Son numerosas tareas con fechas calendarios preestablecidos. Algunas se realizan en forma semanal como ser: Baja de circuitos de abonados, Pruebas de interconexión de puertos, baja y copia de contadores, baja y copia de la base central que compensa el Log. Los mismos se realizan en horarios de poco tráfico.
- Existen numerosas tareas administrativas que no forman parte del mantenimiento, pero si son necesarias para la continuidad del servicio, entre ellas podemos mencionar algunas como ser:
 - Emisión y carga en el sistema EWSD de las tarjetas prepagas.
 - Acompañar la inspección de calidad realizado por la CNC.
 - Gestionar el control de llamadas maliciosas.
 - Administración de unidades Smart Trunk.
 - Sistema AMA llamadas entrantes.
 - Negociación con Proveedores de Telefonía.
 - Control de facturas de telefonía a cargo de Copelco.

Las tareas recién mencionadas son realizadas por el personal de Equipos o Central Telefónica, no siendo todas tareas técnicas que requieran de alguna capacitación específica para su realización.

① Estrategia

- No hay una estrategia definida.

③ **Recursos Humanos**

- El personal responsable de efectuar el mantenimiento de Telefonía es altamente capacitado y cuenta con una significativa auto-motivación para la investigación y desarrollo de herramientas necesarias para la mejora continua de sus procesos.
- Dentro de las áreas de Telefonía encontramos gente joven y capacitada trabajando con gran empeño y motivación. Situación que no es común con otras áreas.

① **Sistemas**

- La Cooperativa cuenta con tecnología telefónica actualizada, recibiendo soporte técnico desde la empresa Siemens.

Control Interno – Proceso de Mantenimiento y control de instalaciones de Energía y Telefonía

El propósito de control interno de este proceso es garantizar la calidad y continuidad del servicio, evitando costos y pérdidas a la Cooperativa y a los clientes.

Atributos de Control Interno

- En el servicio de Telefonía existen controles periódicos (con calendario asignado) de las centrales y equipos que administran el servicio.
- El sistema central de Telefonía EWSD es administrado por el jefe de sector y por su asistente, ellos son las únicas dos personas que accionan sobre el sistema y realizan el cronograma de tareas de mantenimiento. Existe una clara identificación de tareas y responsabilidades entre las personas del sector (Equipos - Mesa de Pruebas - Instalaciones), físicamente se encuentran ubicadas en un mismo edificio junto con las computadoras y centrales que administran el sistema, lo cual facilita la intercomunicación entre las personas que participan en un mismo circuito.
- La CNC (Comisión Nacional de Comunicaciones) realiza un control del funcionamiento de la central telefónica una vez al año.
- Con respecto a Energía, existen controles de los medidores y subestaciones los cuales tienen una programación de los mantenimientos que se realizan a lo largo del año.
- La programación del mantenimiento la realizan los jefes de sector y es ejecutado por las cuadrillas con la supervisión de los jefes.
- En ambos servicios, se realizan reportes que informan los resultados de los controles efectuados a las instalaciones de la Cooperativa, pero éstos suelen ser de uso y lectura interna y no siempre llegan a las autoridades.
- Existen manuales de procedimiento para la operatoria técnica.
- Existe una vinculación con los proveedores de tecnología (Siemens entre otros) que brindan un mantenimiento y asesoramiento técnico.

Deficiencias de Control Interno

- No existe un plan de inversión y/o reposición de instalaciones.

- Las instalaciones externas de Energía y Telefonía (tendidos de líneas, planteles exteriores, empalmes) reciben mantenimiento en función de las necesidades que identifican las cuadrillas que recorren la zona, pero algunos mantenimientos requeridos no se realizan por falta de recursos o de aprobación de mandos altos.

I. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Sistemas informáticos

Como se ha reiterado anteriormente, Copelco trabaja con varios sistemas informáticos no integrados entre sí.

El sistema Gestión de Unisolutions no tuvo una implementación exitosa debido a diversos factores. Muchos de los inconvenientes que se presentan hoy en día, son consecuencia de:

- falta de capacitación de los usuarios,
- funcionalidades no parametrizadas y/o erróneas, y
- utilización incorrecta de este sistema.

Más allá de estos inconvenientes, cabe destacar la lentitud en la velocidad de respuesta de este sistema ERP, el cual es una limitante en el trabajo de los usuarios.

El sistema Comercial de Unisolutions no fue implementado debido a que no posee todas las funcionalidades que requiere la Cooperativa.

La Cooperativa utiliza un sistema informático denominado por los usuarios Tini Term, el cual fue desarrollado por personal de Copelco. El Sistema Tini Term es en realidad un emulador de Terminal, pero en realidad se llama sistema Comercial. Este está basado en DOS y cuenta con las funcionalidades requeridas para administrar la información de los servicios principales de la Cooperativa, manteniendo los datos de los socios de la Cooperativa. Es un Sistema Comercial que gestiona:

- Atención al Cliente, permite gestionar las diferentes solicitudes de los clientes como es el alta de servicios.
- Energía, provee el seguimiento de la gestión de la verificación de pilar mediante estados (estudio de factibilidad de energía y telefonía), actualización de estado de memos colectores, historial de los medidores.

- Telefonía, procesamiento del estado de los contadores brindado por la central telefónica. El sistema EWSD es un sistema informático que administra la Central Telefónica que no está integrado con el sistema Tini Term, pero éste último puede relacionarse a través de la importación de un archivo binario. El Tini Term brinda información técnica para el personal operativo de Telefonía y permite el manejo de Plantel de Telefonía donde tienen cargado todos los cables, cajas y cada par en donde está asignado. Hace un estudio de factibilidad de disponibilidad de par. Esta aplicación está en línea con el sistema Comercial (esta funcionalidad no la tiene el sistema Comercial de Unisolutions).
- Internet, relación con el servicio de Telefonía a través de los números de teléfonos. Manejo de abono según ítems del abono (horas de navegación, horas bonificadas, cantidad de casillas de correo gratis, registro de casillas de correo por servicio).
- Facturación de los servicios de Energía, Telefonía (llamadas urbanas, interurbanas, internacionales, tiempo de aire de telefonía celular, servicios adicionales), Internet (abono y excedentes de navegación).
- Cobranzas de las facturas de los servicios en las cajas de la oficina Comercial de la Cooperativa.
- Atención de Reclamos, o como lo denominan comúnmente en la Cooperativa “sistema de Gisela y José”, permite gestionar los reclamos por servicio brindando información estadística de fallas y soluciones, y guía local de abonados telefónicos. Como se mencionó anteriormente en este informe, sólo es utilizado este sistema si el reclamo es recibido desde la línea 114 y no si es recibido por Atención al Cliente. Este sistema está desarrollado en Visual Basic y utiliza una base de datos que es actualizada diariamente con los maestros de Energía, Telefonía e Internet.

Además, este sistema Comercial puede ser integrado a un sistema de gestión del servicio de Educación permitiendo administrar la información de carreras con sus materias y correlatividades, alumnos, cuotas, control de exámenes y administración de la biblioteca. No obstante, este sistema no está siendo utilizado en la actualidad ya que utilizan las aplicaciones Web que brindan las diferentes instituciones educativas.

No se utiliza un sistema informático para la gestión de la prestación de servicio social, lo cual incluye información de gestión de emergencias, enfermería, sepelios y traslados en ambulancias. Servicio Social utiliza el sistema Comercial Tini Term para consultar si el paciente es socio, no socio, parentesco, familiares. Sí se utiliza un sistema de Enfermería que maneja atenciones prestadas a los socios y no socios, pudiendo llevar el stock de insumos, descartables, algodón, etc. Está relacionada la prestación con los insumos que utilizan en ese momento. Si es no socio se debe cobrar y esto está relacionado con la prestación.

El Sistema Farmic es el sistema informático utilizado para la venta de Medicamentos e insumos. No tiene ninguna relación con el sistema Tini Term y tampoco podría llegar a tenerla por utilizar bases de datos diferentes. En éste último se consulta el estado de los clientes (socios, no socios y cuota de servicio social).

El sistema Cuentas Corrientes que utiliza Farmacia es un sistema que inicialmente se desarrolló para gestionar cuentas corrientes de proveedores, pero hoy en día es utilizado para administrar las cuentas corrientes y facturar a los clientes de Farmacia. Está desarrollado en Clipper por personal de la Cooperativa. Tampoco está integrado al sistema Tini Term, pero es factible su integración.

Copelco no tiene desarrolladores hoy en día como para continuar con el desarrollo de nuevos sistemas informáticos y/o mejorar los ya existentes, como por ejemplo el sistema de Atención de Reclamos.

Para el servicio de Sepelios no se ha terminado de desarrollar un sistema para el manejo de unidades, traslados con o sin enfermeros.

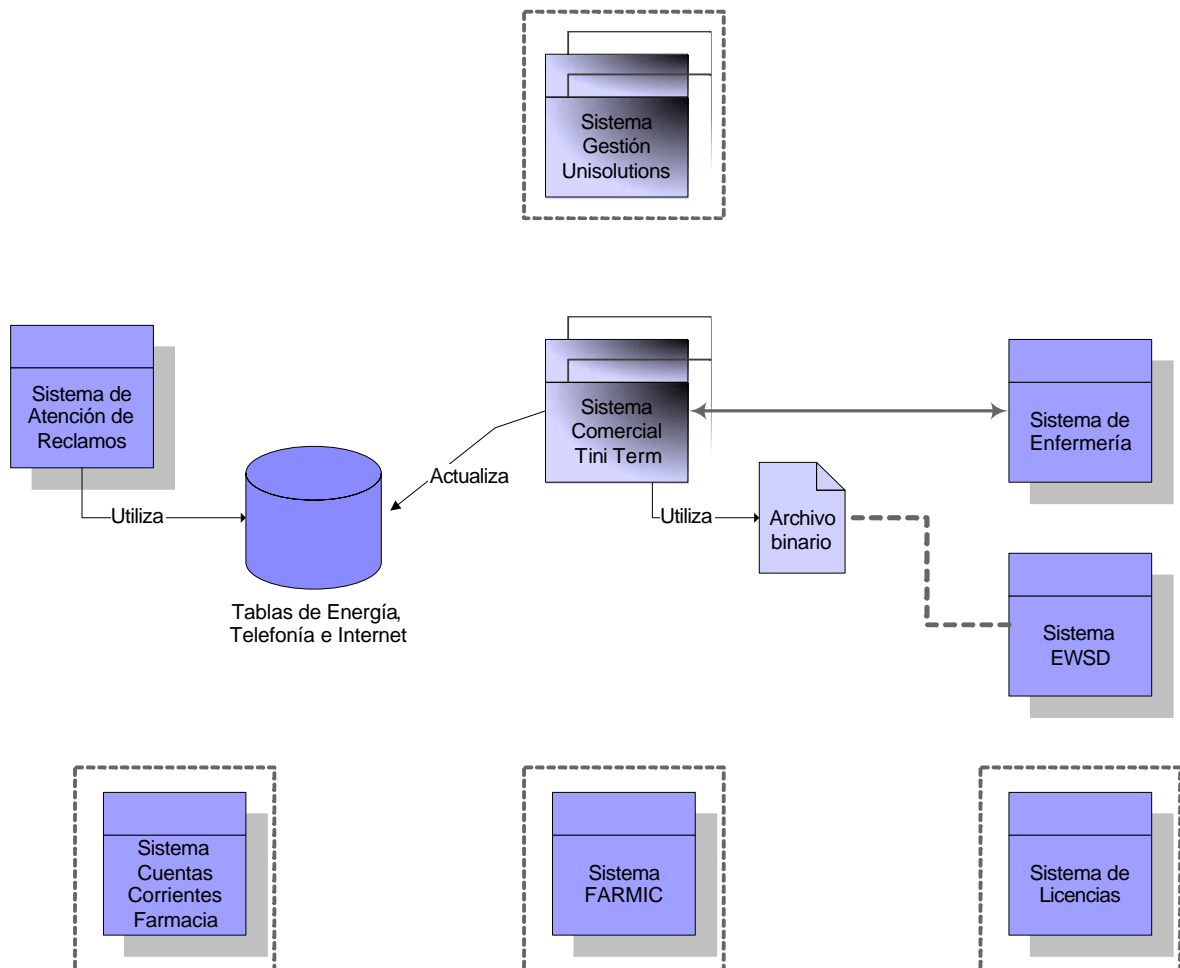
El sistema Tini Term no posee la funcionalidad para hacer facturación puntual.

El sistema Comercial de Unisolutions tiene una agenda de reclamos pero no para hacer un seguimiento de reclamos.

El sistema Gestión de Unisolutions permite cargar los pedidos de compra a los diferentes sectores para que Compras pueda gestionarlos. En este momento cuenta con los recursos materiales informáticos como para implementar esta función.

El módulo de Sueldos del sistema Gestión de Unisolutions es un liquidador de sueldos únicamente. No permite gestionar las licencias, por lo cual desarrollaron otro sistema que lo hiciera, sin integración con el de Unisolutions.

El módulo de Sueldos de Unisolutions permite importar novedades. Pueden exportar del sistema comercial las facturas del personal de Copelco e importarlo al módulo de Sueldos de Unisolutions.



Conclusiones

Copelco debería tomar una decisión estratégica para sus sistemas. Necesitan contar con sistemas integrados para aprovechar los controles automáticos que estos permiten y reducir el riesgo de trabajar con información que no muestra la realidad de la Cooperativa. Como para toda organización, su información es un activo tan valioso como otros que puedan tener, y debe tomárselo como tal. Los sistemas informáticos son una herramienta muy valiosa para la Cooperativa, y deben ser considerados con la importancia que tienen.

Los sistemas que tienen hoy día, como se ha mostrado a lo largo de este informe, no permiten tener una seguridad razonable de que la información con la que cuentan es veraz.

La Cooperativa debería tratar de mejorar su sistema Gestión de Unisolutions a través de soporte técnico y capacitación a sus usuarios hasta tanto logre una integración con su sistema Comercial Tini Term. El sistema Comercial de Unisolutions no cumple con los requerimientos de sistemas mínimos que necesita la Cooperativa. Su sistema Comercial “Tini Term” ofrece funcionalidades que superan ampliamente las que brinda el sistema Comercial de Unisolutions, por lo cual, deberían seguir trabajando con su sistema desarrollado internamente y mejorarlo desarrollando interfases entre todos los sistemas con que trabajan actualmente, incluido el sistema Gestión.

II. PALABRAS FINALES

A través del trabajo realizado y presentado en este informe, ahora Copelco conoce su situación a través del análisis de diagnóstico que se ha efectuado, estando en condiciones de mejorar sus procesos, y en consecuencia, mejorar el desempeño de su personal logrando un mejor ambiente laboral, lo cual se traducirá en mejores servicios a los ciudadanos de Cutral-Có y Plaza Huinul.

“No basta saber, se debe también aplicar. No es
suficiente querer, se debe también hacer”.

Goethe