MANEJO DE DOCUMENTACIÓN FÍSICA EMPRESARIAL EN EL CENTRO DE REESTRUCTURACIONES Y AJUSTES DEL GRUPO BANCOLOMBIA

TRABAJO REALIZADO POR:

JEISON ALEXANDER QUICENO QUINTERO

DOCENTE

OSCAR ALEJANDRO GÓMEZ

TECNOLÓGICO DE ANTIOQUIA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PRACTICA ADMINISTRATIVA

MEDELLÍN

2017

Contenido

INTRODUCCIÓN 3

TITULO 4

1.1. Tema general: 4

1.2. Tema Específico: 4

1.3. Definición del problema: 4

1.4. Definición del espacio de investigación: 5

1.5. Revisión de antecedentes: 6

2. Análisis del problema de investigación: 6

2.1. Planteamiento o descripción del problema: 7

2.2. Preguntas orientadoras del proceso investigativo: 8

2.2.1. Pregunta general: 8

2.2.2. Preguntas específicas: 8

3. Objetivos: 9

3.1. General: 9

3.2. Específicos: 9

4. Justificación 10

5. Marco referencial 11

5.1. Marco teórico 11

5.1.1. ¿Qué es una Reestructuración? 11

5.1.2. Pagaré: 12

5.1.3. Manejo de archivos 16

5.1.4. Manual de procedimientos 19

5.1.5. Diseño y gestión de los procesos 20

5.1.6. Modelos de comunicación 22

5.1.7. Marco legal 25

6. Sistema de hipótesis y variables: 39
6.1. Hipótesis: 39
6.2. Variables: 40
6.2.1. Independientes: 40
6.2.2. Dependientes: 40
6.2.3. Intervinientes: 40
7. Diseño metodológico: 41
7.1. Método de investigación utilizado: 41
7.2. Tipo de investigación: 41
7.3. Fuentes de investigación: 41
7.4. Instrumento de aplicación: 41
8. Análisis de la información recopilada: 42
8.1. Proceso Anterior 42
8.2. Proceso Actual 42
8.3. Propuesta 43
8.3.1. Manual de procedimiento de arqueo 44
9. Aspectos administrativos del proyecto 47
9.1. Cronograma de actividades 47
9.2. Recursos básicos utilizados 47
10. Conclusiones y recomendaciones 47
Bibliografía 49

INTRODUCCIÓN

Consiste en la formulación de un proyecto con el fin de dar solución a una de las problemáticas empresariales presentadas en la vicepresidencia administrativa del grupo Bancolombia, específicamente se refiere al manejo de la documentación física que llega al centro de gestión, cuyo tratamiento no está siendo el adecuado, por ende, hay un represamiento de pagarés, los cuales van en incremento diariamente y de continuar así se convertirá en un gran problema para el área de Reestructuraciones y ajustes, afectando además, otras áreas como lo son, Jurídico y custodia.

Por medio de algunos autores se dará a conocer la manera como otras empresas han dado manejo a la documentación física, desde la generación, diligenciamiento y almacenamiento.

Inicialmente se presentará una breve historia sobre la banca en Colombia, así como la creación de Bancolombia, organización donde se desarrollará la investigación, identificando el problema que ocurre en el tratamiento de los pagarés y finalmente realizando una propuesta de mejora para el proceso en tres etapas fundamentales, denominadas, recepción, codificación y envió a custodia.

TITULO

1.1. Tema general:

Manejo de la documentación física empresarial

1.2. Tema Específico:

“Forma como se deberá salvaguardar los pagarés en el grupo Bancolombia”

1.3. Definición del problema:

El grupo Bancolombia se compone por una gran cantidad de áreas, una de ellas es el Centro de Servicios de Reestructuraciones y ajustes quién a la fechano se encuentra preparado para afrontar el reto de centralización propuesto por la superintendencia financiera, sobre las reestructuraciones comerciales y de riesgo.

1.4.Definición del espacio de investigación:

(Bancolombia, 2016), declara:

Han pasado 140 años desde el nacimiento del Grupo Bancolombia, organización en la que se ha tratado de conservar, el propósito de ser un motor de desarrollo económico y social de los países en los que hace presencia.

Durante este tiempo, la innovación en la experiencia de los clientes ha sido una meta constante y son muchas las evidencias del trabajo en este sentido. Por ejemplo, en 1969 en el BIC se ofreció al mercado la primera tarjeta de crédito en toda América del Sur y en 1985 se puso en marcha la red de cajeros electrónicos.

En 1996 esta entidad fue pionera en el sistema financiero colombiano con la apertura de la primera Sucursal Virtual Personas. En 1999 se inauguró la Sucursal Virtual Empresas, la cual propició el primer sistema de pagos por Internet en Colombia; un año después, en 2000, salió al mercado la E-Card MasterCard, la primera tarjeta de crédito virtual en el país para realizar compras por Internet. En 2006 se abre el primer corresponsal bancario en Colombia, un canal que ya se exportó a El Salvador, y con la APP, lanzada en 2012, hoy se facilitan más de 230 millones de transacciones al año.

Ha sido una historia de innovaciones no solo en productos y servicios, también en la forma de interactuar con los clientes, buscando aportar cada día más a la calidad de vida de las personas, siendo una Banca más Humana identificada con los valores corporativos que la caracterizan como son:

- Calidez: El compromiso que tenemos de crear experiencias gratas con todas las personas con las cuales nos relacionamos.
- Cercanía: La convicción de reconocer al otro como ser humano, interesarnos por sus emociones, escucharlo y construir una relación de largo plazo.
- Inclusión: Construir, con nuestras acciones, una banca en la que todos seamos importantes para hacer una sociedad justa y equitativa.

- Respeto: Sensibilidad que reflejamos en nuestro comportamiento para situarnos en el lugar del otro, interesarnos por sus emociones, ser receptivos con sus necesidades y hacer de la confianza la base fundamental de nuestras relaciones.

1.5.Revisión de antecedentes:

En Diciembre del año 2015, nace el antes llamado Centro de gestión, fundado por el señor Juan Camilo Polania y Andrea Montoya Alvarez, quienes buscaron centralizar el proceso de reestructuraciones en una sola área con la finalidad de disminuir carga operativa para la red de sucursales del país, por medio de un equipo de trabajo encargado de realizar la liquidación, grabación y gestión de desembolso a las reestructuraciones.En el año 2016 con la llegada del proyecto Fénix, se logró parametrizar una parte del proceso con una Macro encargada de realizar la liquidación de créditos en una hoja de Excel e imprimiendo los pagarés de los clientes un archivo PDF; desde el planteamiento del proyecto no se tuvo en cuenta el tratamiento que se debía dar a la documentación, puesto que ésta no salía impresa con número de solicitud, ni número de pagaré, los cuales debían ser diligenciados manualmente por los auxiliares del centro de gestión, una vez fueran enviados por la red de sucursales a las instalaciones de esta nueva área; a raíz de esta situación en conjunto con el área de riesgos, los fundadores del centro de gestión y analistas del proceso, trataron de hallar una posible solución a esta problemática, se realizaron propuestas como la creación de un sello, pegar un label en las páginas de Anexo, pagaré y seguro de vida, entre otras, pero todas fueron rechazadas por el riesgo que incurrían la posibilidad de dañar un título valor tan importante para el banco, finalmente se toma la decisión de diligenciar estos documentos en máquina de escribir, pese al riesgo que genera llenar los pagarés de esta forma.

2. **Análisis del problema de investigación:**

Diariamente ingresan al centro de Reestructuraciones y ajustes un promedio de 150 pagarés, los cuales deben pasar por cuatro etapas para poder ser enviados a custodia.

- la primera etapa consta de una revisión sobre los datos principales de la reestructuración como lo son: Cédula, nombre del cliente, monto, grabador, estado en el sistema, ya se desembolsado, impreso o sin solicitud, puesto que de los pagarés que ingresan al área no todos están desembolsados y esto implica guardar en un bolsa con la fecha de ingreso para ser revisados posteriormente por el auxiliar encargado y de esta manera nace el primer reproceso que analizaremos en el proyecto.
- La segunda etapa se llama codificación, en ésta, un auxiliar se encarga de diligenciar el número de solicitud, y número de pagaré en las hojas del Anexo, pagaré y seguro de vida respectivamente, utilizando una máquina de escribir moderna, que le permite visualizar el dato a ingresar antes de plasmarlo en el papel. Para ello es necesario que el auxiliar realice un cotejo de la información del crédito entre el sistema y el documento físico, para determinar si es codificable o no, ya que cabe la posibilidad de que se haya filtrado un documento que no esté desembolsado.
- La tercera etapa se denomina Creación de listados y asignación de precinto, aquí el auxiliar se encarga de crear una base en Excel con los campos, Nit, Nombres, Número de solicitud, Grabador y precinto, luego debe realizar un último cotejo entre la documentación física ya codificada y el crédito creado en el sistema “AS400”, para que el Grabador de la reestructuración le dé salida en el mencionado sistema, puesto que el área encargada de custodiar los pagarés solo recibe documentación que haya sido arqueada sistemáticamente por el aplicativo de grabación a quiéndenominaremos “Medellín” otra forma como se le conoce al “AS400”, pasando de un estado J (desembolsado) a un estado M (pendiente recibir documentación física).
- La cuarta y última etapa del proceso de arqueo, consta de armar una tula por grabador con un solo precinto, el cual será enviado con el mensajero a Cedepic, área o proceso de custodiar todos los documentos físicos que tiene la organización.

2.1. Planteamiento o descripción del problema:

¿Una vez conocidas las etapas del proceso, sería posible afirmar que el arqueo de pagarés, requiere más de una persona para cumplir a cabalidad con el envío a custodia de dichos

documentos? la cantidad de tareas desempeñadas por una sola persona que actualmente desempeña estas funciones es suficiente, o se requiere de más auxiliares para cumplir a cabalidad con el cumplimiento del objetivo planteado por el área para dar trámite a la documentación? ¿Es necesario la formulación de una solución para mitigar el represamiento de documentación física que sufre el centro de Reestructuraciones y ajustes en la actualidad? ¿Qué está provocando el represamiento de pagarés en el centro de reestructuraciones y ajustes del grupo Bancolombia en el 2017? Para ello se van a realizar trabajos en varios frentes o niveles, el primero, deberá apuntar a reducir la operatividad o calidad excesiva en las diferentes etapas, debido a que en varias de ellas se hace revisión de los mismos datos entre el sistema y la documentación física, logrando conseguir una reducción en las tareas del auxiliar; Luego se realizará la difusión de la información y finalmente se formulará una solución para la etapa de codificación, ya que al realizarse en máquina de escribir se hace más lento evacuar los pagarés.

La situación actual que tiene el centro de reestructuraciones y ajustes amerita el análisis, diseño, planteamiento y desarrollo de una idea que permita mejorar la eficiencia y eficacia en la manipulación de documentos físicos, por ello esta investigación será de gran de importancia para el área, ya que la solución planteada colaborará no solamente con las ventajas mencionadas, sino también, con el ambiente y desempeño laboral del auxiliar encargado de llevar a cabalidad las funciones pertinentes, pues al agilizar el proceso, el auxiliar no tendrá estrés, posteriormente podrá desempeñarse con mayor calidad y sentirá un incremento en la pertenencia hacía la compañía denotando es una pieza importante en el buen funcionamiento de la compañía.

2.2. Preguntas orientadoras del proceso investigativo:

2.2.1. Pregunta general:

- ¿Cuál podría ser la propuesta para un manual de funciones en el cual se establezca el manejo adecuado de los pagarés que ingresan al centro de reestructuraciones y ajustes en el grupo Bancolombia?

2.2.2. Preguntas específicas:

- ¿Cómo han dado tratamiento a la documentación física otras empresas o autores?
- ¿Cuál es el impacto económico generado por la conservación de títulos valores como lo son los pagarés en un área por un tiempo extenso?
- ¿Qué riesgo existe en el diligenciamiento de pagarés con máquina de escribir?
- ¿Qué sucedería con el área si la situación continúa como actualmente se encuentra?

3. **Objetivos:**

3.1. General:

- ✓ Diseñar un manual de funciones que sirva como soporte para el procedimiento de envío a custodia de los pagarés que ingresan al centro de reestructuraciones y ajustes en el grupo Bancolombia, partiendo desde el momento en que ingresa la documentación al área mencionada, hasta el momento en que salen de la misma.

3.2. Específicos:

- ✓ Describir la situación actual en el centro de reestructuraciones y ajustes del grupo Bancolombia, en cuanto a la recepción y gestión de pagarés.
- ✓ Identificar a razón por la cual se están represando pagarés en el centro de reestructuraciones y ajustes.
- ✓ Analizar las posibles soluciones para el represamiento de los pagarés que ingresan al centro de reestructuraciones y ajustes del Grupo Bancolombia.
- ✓ Identificar la opinión del auxiliar encargado de llevar a cabo las funciones del proceso envío a custodia de pagarés, con la finalidad de obtener una perspectiva interna de la problemática como la conciben directamente en el área de reestructuraciones y ajustes del grupo Bancolombia.
- ✓ Identificar la viabilidad para dar solución a la problemática planteada sobre el represamiento de los pagarés en el centro de reestructuraciones y ajustes del grupo Bancolombia.
- ✓ Dar a conocer la problemática de comunicación que existe entre las áreas que convergen para llevar a cabo el envío a custodia de los pagarés físicos.

- ✓ Proponer una solución para disminuir la cantidad de pagarés que ingresan al centro de reestructuraciones y ajustes del grupo Bancolombia por medio de una estrategia que permita estandarizar el proceso de envío a custodia.

4. **Justificación**

Este proyecto significa un reto muy importante a nivel personal, ya que trata de encontrar una solución a una problemática presentada en el centro de reestructuraciones y ajustes del grupo Bancolombia, usando como base, la guía del docente Oscar Alejandro Gómez, se pretende adquirir habilidades investigativas queconlleven a encontrar una solución ágil, eficiente y oportuna para la problemática planteada, logrando así crecer no solamente de manera intelectual, sino también laboral, pues con este tipo de proyectos que impactan procesos específicos, el deseo de mejorar la manera como se llevan a cabo las funciones, abre la mente de los dirigentes y les muestra una perspectiva diferente sobre el modelo de negocio, además ayuda a incrementar el sentido de pertenencia hacía la compañía y quién mejor que las personas involucradas en el proceso para identificar las problemáticas y posibles soluciones a los cuellos de botella que allí se presentan. Con este proyecto también se busca mejorar los indicadores de eficiencia y efectividad del área, además evitar altos costes por la falta de oportunidad en el tratamiento de la documentación física y de esta manera otras áreas no se verán afectadas con la espera de dicha documentación.

Un beneficio adicional que trae consigo el proyecto, es la disminución en el riesgo de pérdida o daño de títulos valores, ya que al estar represados y mezclados en un mismo lugar “Archivo temporal” tanto pagarés que cumplen con las exigencias para ser enviados a custodia, como lo son el plazo, amortización, tasa, numero de radicados, entre otros y los pagarés que no cumplen con las mencionadas condiciones hay un posibilidad latente, de que alguno de los auxiliares encargados de dar manejo a los títulos valores cometa el error de confundir un pagaré que cumple con las condiciones y lo almacene en la pila que está lista para ser destruida, lo cual traería consigo una pérdida operacional para el grupo Bancolombia,pues si además de esta situación el cliente incurre en mora en el pago de la obligación y sea necesarioacudir a una posible demanda, no va existir soporte físico donde conste que el cliente realmente posee la deuda.

Finalmente,el grupo Bancolombia se verá beneficiado con la consecución de este proyecto, pues al estandarizar el proceso de envío a custodia de los pagarés no dependerá de personas específicas para el desarrollo de las funciones y de esta manera cumplirá con el principio de administración, el cual trata sobre la continuidad de las organizaciones pese a la ausencia de personas claves para las mismas, pues el manual de funciones que aquí será diseñado, ayudará con dicho propósito.

5. **Marco referencial**

El envío de documentos al PIC del grupo Bancolombia, es un proceso muy importante para el banco, por ello es indispensable seguir lineamientos específicos para garantizar la debida custodia. A continuación se evidenciarán seis capítulos los cuales darán a conocer términos como Reestructuración, pagarés, tipos de pagarés, se citarán diferentes autores que permitirán conocer la manera como los autores dan a conocer dichos conceptos, incluso se tratarán temas como leyes para manejar archivos, y gestión documental, además se podrán visualizar la perspectiva que tiene el autor Jose Antonio Pérez sobre los procesos de gestión y la calidad en las organizaciones, bases que ayudarán al desarrollo de la metodología.

5.1. Marco teórico

5.1.1. ¿Qué es una Reestructuración?

(VALENCIA ZEA & ORTIZ MONSALVE, 1998) "Se entenderá como crédito o contrato reestructurado aquél respecto del cual se ha celebrado un negocio jurídico de cualquier clase que tenga como objeto o efecto modificar cualquiera de las condiciones originalmente pactadas, en beneficio del deudor". Lo planteado por los autores citados, es concordante con lo que se considera como reestructuración en el centro de reestructuraciones y ajustes del grupo Bancolombia, ya que el término se emplea para unificar tanto créditos de libre inversión, rotativos y tarjetas de crédito en un nuevo productocon las condiciones pactadas entre cliente y asesor negociador, quienes debenacoplarsea las políticas del grupo Bancolombia y la capacidad de pago que tenga el cliente, con la finalidad de dar el debido cumplimiento al pago del nuevo pagaré.

(ASOBANCARIA, Saber más ser más, 2015)“¡Que no cunda el pánico! Si por alguna razón o motivo en especial se empieza a ver en aprietos con el pago de sus obligaciones financieras, no se preocupe, recuerde que tiene la posibilidad de unificar sus deudas bajo unas condiciones especiales. Conozca de qué se trata esta alternativa. Según la situación que esté viviendo, usted puede acogerse a cuatro alternativas: rediferir los plazos de su deuda, refinanciar las condiciones de su crédito, reestructurar sus deudas y convertirlas en una sola, o solicitar la compra de cartera para trasladar el saldo total o parcial que tenga con su entidad financiera a otra.

Al reestructurar toma las deudas que usted posee con varios productos financieros, las unifica y las convierte en un solo crédito, esto implica nuevas condiciones en cuanto a plazo y tasa de interés. Para hacerlo realidad debe acercarse a su banco y concertar estas modificaciones, previo al incumplimiento de cualquiera de los términos pactados inicialmente.¿Qué ventajas recibe a cambio?

-Anticiparse a un evento de incumplimiento.

-Evitar el pago de intereses por mora.

-Distribuir la deuda de tal forma que se ajuste a su actual capacidad de pago, mejorando su flujo de efectivo y su respuesta de pago ante este y el resto de sus compromisos económicos no financieros.

Recuerde:

Solo aplica para los créditos vigentes y no vencidos.

Su calificación en las centrales de riesgo bajará y será reportado con la marcación de “normalizaciones”.

Informar su intención de reestructurar sus deudas con por lo menos 20 días de anticipación.”El grupo Bancolombia está alineado a la definición del término reestructuración de ASOBANCARIA, respetando las políticas y normatividades establecidas por la entidad financiera Colombiana, dando a conocer a sus clientes todo lo concerniente a las condiciones que conlleva acceder a un proceso de reestructuración con el grupo Bancolombia, de esta manera demostrando la transparencia y confiabilidad reflejada en los niveles de servicio de sus clientes.

5.1.2. Pagaré:

Existen diferentes definiciones para el término pagaré, algunas de ellas se muestran a continuación:

Son títulos valores que incorporan el derecho de cobrar una suma de dinero. El pagaré es una promesa que hace una persona de pagarle a otra una suma de dinero que le debe, cualquiera sea la razón de esta obligación (un crédito, el precio de una compraventa, el canon de un arrendamiento, etc.(ASOBANCARIA, 2014)

Un pagaré es un documento legal en el cual una entidad emisora (en búsqueda de financiamiento) se compromete a pagar una cantidad determinada a una entidad o persona (quien pasa a llamarse tenedor). El pagaré se debe de pagar en una fecha determinada y en caso de no hacerse se generan cargos. De esta manera un pagaré puede ser visto tanto como un instrumento de financiamiento como un recurso para invertir.(GENERAL, 2012).

Además autores como(CAIXA, 2008), afirman que pagaré es:"Documento en el que figura el compromiso del emisor de abonar una cantidad determinada en una fecha prefijada. Se trata de deuda a corto plazo". Complementando la idea se encuentra (SOTO, 2013), afirmando: "Los pagarés o títulos de crédito son documentos mediante los cuales se da a otra persona el derecho a cobrar lo que se expresa en ellos a la fecha de su vencimiento".

Entiendo el término pagaré como soporte de pago de un individuo o empresa para cancelar una cuantía determinada a un tercero, llámese persona natural o jurídica, cabe resaltar que este documento tiene especificaciones claras sobre la deuda que está adquiriendo el solicitantedel préstamo, dado que el caso omiso de alguna condición se hace excluible para su posterior cobro, por ende es necesario que la persona o entidad que redacte el pagaré, cumpla con las facultades intelectuales y normativas legales establecidas por los entes de control, como la superintendenciafinanciera, para la redacción de un documento jurídico en el cual se dé a entender claramente lo pactado, desde la etapa inicial entre el prestante y el prestatario.

5.1.2.1.*Tipos de pagaré*

Una manera de clasificar los pagarés puede ser de acuerdo a quién los emite:

Pagarés de empresa. Los pagarés de empresa, también conocidos como pagarés a la orden, sirven para cubrir deudas a corto plazo. Son emitidos por empresas las cuales buscan un flujo de dinero de forma rápida. Su manejo en el mercado es muy común ya que no es necesario de un aval para comercializarlos, lo cual reduce gastos al momento de invertir y comerciar con ellos.

Pagarés de entidades de créditoSon pagarés que como su nombre lo señala, son emitidos por entidades de crédito. También se les conoce como pagarés bancarios y poseen las mismas características que los pagarés de empresa. Suelen manejar rendimientos diferentes y son más accesibles que otros tipos de pagarés.

No olviden que lo más importante para poder invertir es contar con fondos suficientes, y en todo momento debe de tratarse de dinero del cual no necesitaremos durante el periodo de la inversión. No es recomendable en ninguna circunstancia canjear un pagaré antes de tiempo debido a las infracciones que puede haber en caso de hacerlo.(GENERAL, 2012)

Otra perspectiva sobre los tipos de pagarés puede ser:

La clasificación en cuanto a quien los emite suele diferenciarse entre pagarés de empresa y pagarés de entidades de crédito:

- Son pagarés de empresa, o pagarés a la orden, los emitidos por empresas, generalmente para obtener una fuente de financiamiento rápida.
- Son pagarés de entidades de crédito los que emiten estas entidades, pagarés bancarios, son más accesibles que otro tipo de pagarés.

Según su forma de emisión:

- Los pagarés a la orden, una persona es titular del derecho, se puede transmitir mediante endoso a un tercero.
- Los pagarés nominativos, sin cláusula a la orden, son similares a los anteriores.
- Los pagarés no a la orden, una persona es titular del derecho pero con la expresa prohibición de transmitir a otros por medio de endoso. Se pueden transmitir por cesión ordinaria.
- Para abonar en cuenta, tiene una cláusula que indica que se ha de abonar en cuenta.
- Sin vencimiento, es un pagaré con vencimiento a la vista, se cumplimenta la fecha de vencimiento en el momento en que se cobra.
- Cruzados, sólo se pueden cobrar por el legítimo tenedor por medio de abono en cuenta o por ventanilla si se es cliente de la entidad librada.

También existen los:

- Pagarés a la vista, deben ser pagados en el momento de su presentación para cobro
- Pagarés a plazo variable de su fecha de emisión

- Pagarés a día fijo y determinado, se determina con precisión la fecha de pago.

A la hora de emitir un pagaré hay que tener en cuenta todos los aspectos,pero también se deben cumplir todos los requisitos de lo que debe ser un pagaré. Pero no sólo a la hora de emitirlos sino para saber todo lo relacionado con su cobro y si se tiene la intención del endoso del pagaré(SOTO, 2013).

Teniendo en cuenta los diferentes tipos de pagarés que anuncian los autores citados, se puede decir que el proyecto va a tener su propia clasificación dentro de la línea bancaria, la cual le compete anunciar que existen dos líneas generales basadas en los días de mora que tenga eldeudor o solicitante del proceso de reestructuración de créditos, y son las siguientes:

5.1.2.2. *Pagarés de Riesgo:*

Son aquellos generados a partir de una altura de mora mayor o igual a 46 días y este nombre se otorga debido al riesgo que implica realizar un nuevo crédito para un cliente que se encuentra en mora, dentro de esta clasificación los planes a utilizar para la Reestructuración empezarán por R, por ejemplo R01, R02, R03 dependiendo la transacción contable que vaya afectar el plan, es decir capital, intereses o intereses de orden, también conocidos como cuentas G o incluso con condiciones de período de gracia, cuotas y tasas de interés variables, entre otras.

5.1.2.3. *Pagarés Comerciales:*

Son aquellos cuya altura de mora es menor o igual a 45 días, estos pueden empezar por letras como F, C o E, por lo general solo se emiten para afectar capital, ya que según políticas del grupo Bancolombia, las reestructuraciones comerciales buscan normalizar al cliente con la creación de un nuevo crédito, el cual no puede superar el plazo máximo del crédito inicial y además no puede afectar la calificación que tenga el dicho cliente, caso contrario a las reestructuraciones de riesgo.

Otra modalidad que se puede presentar a la hora de generar un pagaré es:

5.1.2.4.Otro sí se define como:

Otrosí significa en lenguaje judicial lo mismo que en el lenguaje coloquial significa “además”. Es una petición más que anunciamos como OTROSI DIGO, u OTROSI MAS DIGO. Una pretensión adicional que solicitamos al tribunal tras haber realizado la petición principal en nuestro escrito dirigido al órgano jurisdiccional competente.(REBOLLO, 2013)

Esta definición no está tan desviada de la manera como se emplea el término en el centro de reestructuraciones y ajustes del grupo Bancolombia, pues en el área mencionada, el término Otrosí es utilizado para adicionar una condición que no se tuvo en cuenta al momento de la firma del pagaré y cuya función es cubrir los espacios de especulación que hayan quedado en la redacción del documento jurídico o alguna modificación que se deba realizar al crédito solicitado por el prestante o deudor, es importante anunciar que el OTROSÍ también debe estar firmado por el cliente en este caso el deudor, para dejar constancia de que está de acuerdo con lo que allí se plantea.

5.1.3. Manejo de archivos

(Bazán, 2000) "El principio de procedencia de la archivística lo fue reafirmando en otros varios artículos, y en 1913 elaboró un informe de recomendaciones sobre el manejo de archivos estatales donde escribió que la primera necesidad era tener una guía de las oficinas públicas y de su historia que mostrara el origen de cada una de ellas, su organización, sus funciones y las modificaciones a éstas.

> Cada oficina –decía este autor- es una unidad administrativa, y sus documentos, un grupo homogéneo que refleja sus actividades. De manera natural, los grandes grupos documentales se subdividen en otros grupos y éstos, a su vez, en las series consiguientes de la organización y las funciones de la dependencia.

El principio que debe tenerse en consideración es el de que los archivos tienen que estar clasificados de modo que reflejen claramente la organización y las funciones que los han producido.

Todos estos principios de Leland, los de los archivistas holandeses y los formulados primeramente por Wailly se aplican de hecho ya en primera instancia, por primera vez, a grandes masas documentales. En América, en los archivos nacionales de Estados Unidos en 1934." Con base en lo anterior, cabe decir que es netamente aplicable al centro de reestructuraciones y ajustes del grupo Bancolombia, pues el orden es fundamental para llevar a cabo una excelente gestión de los documentos, en este caso los pagarés que ingresan al grupo Bancolombia, se deben ver involucrados en proceso de reorganización archivística, de una manera cronológica y de importancia, respetando la homogeneidad que plantea Gunnar Mendoza, pues de esta manera

se podrá establecer un control sobre los documentos que ingresan al área de reestructuraciones y poder realizar un posterior seguimiento, no solamente sobre el ingreso, sino también, la salida de documentos, ya que es de suma importancia garantizar que la documentación que sale del centro de reestructuraciones y ajustes cumple adecuadamente con las exigencias y parámetros de calidad para evitar reprocesos y sobre costos en la generación de nuevos documentos.

(bautier, 1969) En el siglo XIX países como Alemania, Bélgica y los países bajos tardaban cincuenta o cien años en enviar a los archivos a un archivo general y las personas encargadas de manipular dicha documentación eran específicamente Bibliotecarios, documentalistas, encargados de dar custodia a todos los documentos públicos, ya que ello requiere de salvaguardar la documentación en lugares específicos bajo controles de temperatura, orden cronológico y de importancia, por ello cabe resaltar que la gestión de archivos no solamente data sobre documentos físicos, sino también fotos, videos, audios, entre otros, que representen importancia pública e información cultural. Situación que se puede comparar en contexto con la actualidad que vive el centro de reestructuraciones y ajustes del grupo Bancolombia durante el 2017, donde los documentos transitorios no manejan estos estándares de calidad, ya que la documentación que ingresa a el área mencionada, es guardada en un archivo sin orden cronológico, de importancia, o estratégicamente.Lodolini dice que el orden inicial debe ser dictado por el encargado de producir el documento, en cada una de las etapas, teniendo en cuenta las competencias, estructura y el modo de funcionar, ya que si estos factores no se cumplen, pasaran a ser simplemente una acumulación de documentos en un archivo, lo cual hace más complicado el envío a custodia, puesto que se trata de un área transitoria, donde se espera que los documentos reposen por un tiempo limitado de máximo una semana, el cual no se cumple, pues hay documentos que reposan en el archivo con períodos superiores a 3 meses, lo que indica que el problema operativo radica en factores fundamentales como lo son: El orden, el personal competente para dar manejo a los pagarés y el volumen que ingresa, puesto que para una sola persona se hace muy complicado, recibir, seleccionar, codificar y posteriormente empacar en tula para enviar a custodia.

Cuando se habla de reconstruir el orden inicial, Según Lodolini, se hace muy complejo, pues no existe un manual que dicte la manera como se debe iniciar con la organización del archivo, en

este caso se requiere de paciencia e inteligencia, además se debe tener un personal facultado para asumir el reto de ejecutar la tarea de organización y tiempo para llevarla a cabo; esta persona debe iniciar por seguir todas las variaciones de los elementos en tiempo y consecuencia, identificando la manera como la organización que lo produce necesitará disponer de la documentación. Es como cuando un arqueólogo va a realizar la excavación de unas ruinas de antiguos monumentos rotos y sepultados de la recuperación de fragmentos, el arqueólogo debe reconstruir la disposición originaria de los hallazgos, así también, el centro de reestructuraciones y ajustes debe comportarse en el inicio de la tarea de reorganización del archivo, estableciendo prioridades de clasificación como lo define Antonia Heredia, es decir, realizar la actividad en la cual se dividen o separan un conjunto de elementos, estableciendo clases, grupos o series, de tal manera que dichos grupos queden integrados formando parte de la estructura de un todo.

Por otra parte (Bazán, 2000) "Schellenberg aplica el término "clasificar" limitándolo al arreglo de los documentos públicos y activos, es decir, a su arreglo de acuerdo con un plan delineado para tenerlos disponibles en el uso corriente." Lo contrario a la manera como se lleva a cabo actualmente en el centro de reestructuraciones y ajustes del grupo Bancolombia, donde se van acumulando los documentos en el archivo, a espera de que el encargado de dar manejo a los documentos, tenga disponibilidad de tiempo para iniciar el proceso de envío a custodia, aplicando las etapas que llevarán a cabo la finalización de la transición del documento en el área de reestructuraciones, pues no se trata sólo de ordenar, sino también de clasificar los documentos, lo cual implica que primero sean clasificados para después proceder con su ordenamiento; pero si se quiere ser más explícito en el diseño del procedimiento para dar manejo a la documentación que ingresa al centro de reestructuraciones y ajustes del grupo Bancolombia, cabe incluir también el término "identificación", definido en el libro del autor Gustavo Villanueva Bazán como el estudio de los orígenes y características formales e informativas de los documentos de un archivo o colección documental, así como el contexto histórico-administrativo en el cual fueron producidos o recopilados los documentos, con el objetivo de reconocer las series documentales, que son el producto de dos elementos básicos: el elemento orgánico, que obedece a la forma de estructuración de la entidad que produce los documentos, y el elemento funcional, que establece las actividades concretas que se materializan en tipos documentales específicos.

5.1.4. Manual de procedimientos

(Velasco, 2009)"El modelo de la ISO 9001 se basa en nuevos principios para la gestión de la calidad:

- ✓ Organización orientada al cliente
- ✓ Enfoque basado en los procesos
- ✓ Enfoque de sistema para la gestión
- ✓ Mejora continua, etc.

Asimismo, los requisitos de la documentación del sistema de la calidad se han visto modificados. Es fácil sentirse cómodo con este referencial y dotarse de un auténtico sistema de gestión para todos.

Vale la pena considerar esta revisión del modelo como una evolución de la forma de entender la calidad en la empresa. Con ella sin duda, se facilita una mejor adaptación al entorno competitivo y a los clientes.

Como toda norma, en la medida que es un compendio de experiencias, capacita al que la usa; pero por otra parte, contiene requisitos de obligatorio cumplimiento que pudieran percibirse como una limitación.

Hay dos términos que imprimen carácter a esta edición: Procesos y gestión, si bien ninguno de los dos nos suena a nuevo, no es menos cierto que el protagonismo que el modelo les asigna nos obliga a profundizar en su significado para llevarlos a la vida diaria de la empresa.

El término proceso lleva implícita la orientación del esfuerzo de todos al cliente y el término gestión da por supuesta la búsqueda de objetivos de mejora.

Las técnicas y herramientas de gestión de la calidad pueden y deben ser usadas para la gestión de todos los ámbitos de la empresa. Orientación de la empresa al cliente, eficacia y mejora son conceptos bien desarrollados y estructurados en ISO 9001 pero de aplicación al resto de áreas de la organización."

En consecuencia con lo que refiere el autor, cabe resaltar que para el grupo Bancolombia es muy importante tener procesos de calidad regidos bajo estándares y normatividades como la ISO 9001, esto con el fin de orientar la empresa hacía una mejora continua e implementar procesos que se puedan controlar, medir y modificar en el momento en que las operaciones así lo requieran, puesto que los procesos y áreas son cambiante y constantemente se busca la mejorade

los mismos, para hacer una gestión más amigable y suprimir la dependencia de personal con conocimientos fundamentales para el funcionamiento de las organizaciones, así se garantizará la permanencia de la empresa en el tiempo, pese a que la rotación del personal sea un tema tan común en la actualidad para muchas organizaciones Colombianas como lo son las empresas de servicios.

5.1.5. Diseño y gestión de los procesos

(Velasco, 2009)"Las medidas tradicionales, esencialmente financieras, no proporcionan la información necesaria para orientar con eficacia los esfuerzos de mejora. Dan la información a posterior, no permiten establecer con claridad relaciones causa – efecto, no miden los denominados intangibles, etc."

Frente al diseño y gestión de los procesos, es fundamental abarcar medidas financieras de la mano con los controles y análisis de resultados, evaluando de esta manera el comportamiento que genera el cambio en un proceso o procedimiento, para estar atentos frente a los ajustes que sean necesarios sobre la marcha y de esta manera lograr un diseño procedimental optimo, eficaz y coherente a las necesidades de la organización, pues cuando se está atento a las variaciones sobre causa y efecto que trae consigo la toma de una decisión se hace más fácil evitar reproceso, rediseños del proceso y sobre costos, además se garantiza la optimización del tiempo, que es tan importante para las organizaciones y el mercado cambiante que afronta una empresa financiera como el grupo Bancolombia, la cual tiene que estar re inventándose constantemente a las condiciones que le impone un mercado tan cambiante y dependiente de factores como son el dólar, el petróleo, el café y todos los commodities que impactan directamente la economía de un país, por ello se pude decir que una empresa que se desempeñe en el sector financiero debe ser dinámica, sin miedo al cambio, innovadora, pues la tecnología avanza diariamente y los consumidores financieros cada vez son más exigentes y para fidelizar un cliente es indispensable generar seguridad, respaldo, comodidades, facilidades y personalización de la manera como se prestan los productos y servicios; además se puede decir que todo va de la mano con estudios sobre los procedimientos y la manera como empresas pares asumen las problemáticas planteadas para el desarrollo de nuevos procesos que busquen impactar el servicio y agilidad para los clientes.

(Velasco, 2009) “Tradicionalmente las empresas se han estructurado como organizaciones por departamentos funcionales o áreas especializadas que poco tienen que ver con las necesidades del cliente.

Que su satisfacción es la razón de ser y existir de la empresa está fuera de toda duda. La pregunta es ¿por qué no la organizamos teniendo en cuenta este fin? Se trata de orientarla hacia la creación de valor para el cliente mediante la identificación y adecuada gestión de los procesos operativos, de apoyo, de gestión y de dirección.

El cliente necesita el coherente desarrollo de las actividades que constituyen el proceso del negocio; personal y directivos necesitan los departamentos. Se produce una disfunción que penaliza costes, plazos, calidad, servicio y flexibilidad.

En ese orden de ideas, cabe resaltar que lo procesos se deben diseñar pensando en la necesidad del cliente principalmente, puesto que al fin y al cabo éste debe ser la razón de ser de las organizaciones, pues sin éste las empresas no tendrían recursos para funcionar, los socios no invertirían y los empleados o colaboradores no tendrían trabajo que hacer, por eso se debe repuntar y cambiar la perspectiva de los modelos de negocio para conseguir el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización.

Acompañado de lo anterior se debe contar con personal debidamente comprometido en el cambio y rediseño de los procesos, pues ellos van a ser quienes finalmente se vean impactados en la manera como se deben ejecutar los procedimientos.

(Velasco, 2009) “Conceptualmente se sigue haciendo lo mismo que en la etapa anterior, separar la producción aceptable de aquella que no lo es. Sin embargo, es un paso importante hacia adelante, por los siguientes motivos:

- ✓ Es una muestra de confianza de la dirección hacia los operarios, de forma que estos puedan sentirse más comprometidos con el resultado y se responsabilicen

de la eficacia global de su trabajo. Con ello, se amplía y enriquece el puesto; esto sería más evidente si el empleado hubiera participado en la elaboración del método de trabajo y, si es posible, en la determinación de los criterios de aceptación o rechazo.

- ✓ Al ser el propio operario el que evalúa la calidad de su producto, puede obtener realimentación inmediata sobre su desempeño (motivación).
- ✓ Se detecta el error o el defecto tan pronto como se ha producido evitando la acumulación de costos innecesarios y reduciendo el costo total de la anomalía."

Lo formulado por el autor es aplicable a la organización Grupo Bancolombia, pues si se implica al colaborador en el desarrollo del proceso, se pueden identificar factores claves en la mejora de los mismos, pues los colaboradores son quienes diariamente están de frente al proceso y conocen tanto las ventajas como desventajas de éste, así serían un factor determinante de éxito para el diseño de cualquier proceso, además implicaría motivación y superación personal para los colaboradores que participen en dicho desarrollo; cabe resaltar que no todos los colaboradores son aptos para participar en etapas tan importantes como el desarrollo o mejora de un proceso; es allí donde entra a participar el jefe directo, manejando una adecuada relación laboral e interpersonal con los colaboradores, de esta manera podrá identificar claramente quienes deben ser los colaboradores que cumplan con las condiciones que se requieren para la participación como lo son:La objetividad, la responsabilidad, sinceridad, respeto, amor por la organización, entre otros factores que demuestren la intención del colaborador por hacer que mejoren y se ejecuten los procesos de manera más eficiente y efectiva, además garantizando una retroalimentación continúa e intervención constante.

5.1.6. Modelos de comunicación

(Andrade, 2005) "Hablar de la comunicación organizacional plantea, de entrada, la dificultad de definir el concepto, ya que tanto entre los estudiosos como entre los practicantes de este campo se pueden encontrar enfoques y aproximaciones diferentes. Por eso, conviene precisar el término, por lo menos en función de cómo se le entenderá en este libro.

Una de las primeras lecciones que aprendimos quienes estudiamos la carrera de comunicación es que nada "es" algo, sólo se llama así. El libro que ahora se tiene en las manos no "es" un libro;

quienes hablamos español hemos convenido que a este objeto le vamos a llamar así, como otros (quienes hablan la lengua inglesa) han convenido en llamarle “book”. Por lo tanto, no podemos decir “comunicación es…”, sino “yo le llamo comunicación a…”. Esta precisión es importante porque la definición que se utilice dependerá del enfoque bajo el que se vea el concepto; habrá quienes lo entiendan, y por tanto lo definan, de diferente manera. Bajo esa premisa, podemos entender la comunicación organizacional de tres formas distintas:

Primero como un proceso social: David K. Berlo, uno de los autores especializados en comunicación más leídos hace algunas décadas, sostenía que la comunicación es el proceso social fundamental. Esta afirmación es muy cierta y por supuesto aplica plenamente el ámbito de las organizaciones. De esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos. Más adelante veremos que este intercambio de mensajes se puede dar, de hecho se da, de muchas maneras y utilizando una amplia variedad de canales.”

De esta definición se puede inferir que es completamente aplicable a la organización del grupo Bancolombia, pues la comunicación es parte fundamental en todas las empresas e incluso en la vida cotidiana, ya que los humanos son seres dependientes, sociales que necesitan de otros ser humanos para poder vivir y todos deben coexistir para el desarrollo de los pueblos, municipios, ciudades, departamentos, países y el mundo en general; no es posible concebir un mundo sin comunicación, incluso los animales se ven obligados a comunicarse para poder sobrevivir, algunos con maullidos, otros con mugidos, otros con una manera más sofisticada como el sonar o ultra sonido, en fin, existen muchas maneras de comunicación y todas repuntan a lo mismo, transmitir un mensaje, a lo cual Bancolombia no es ajeno, diariamente se transmiten miles de mensajes, entre los colaboradores del grupo Bancolombia y por ello es importante cumplir con parámetros de calidad en la replicación del mensaje, esto requiere de una participación tanto del emisor, como del receptor, pues si el emisor no sabe darse a entender, para el receptor va ser muy complicado entender lo que se le quiere comunicar. Esta problemática se vive hoy en día en el centro de reestructuraciones y ajustes del grupo Bancolombia, pues pese a que hallan herramientas como el comunicator, el teléfono o el correo, se quedan cortos a la necesidad que afronta esta área, ya que las comunicaciones escritas son subjetivas y se asocian al estado de ánimo de quién las lea, lo que significa que el lector es culpable de entender lo que quiere

entender, por ello es fundamental que dichas comunicaciones no dejen espacios a malos entendidos, abarcando a cabalidad todos los temas a tratar que se deseen comunicar.

La segunda manera como se da la comunicación es: (Andrade, 2005) “como una disciplina: la comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio. El desarrollo de esta disciplina es relativamente joven, ya que podríamos ubicar el inicio de los esfuerzos serios y sistemáticos por desarrollarla, así como las primeras obras publicadas sobre la materia, en la década de los setenta. También por esos años empieza a surgir, o en algunos casos a consolidarse, las asociaciones de profesionales en comunicación organizacional, que sin duda le dieron un impulso importante a este campo no sólo en relación a la generación del conocimiento a partir de la investigación, sino también a la aplicación de estos conocimientos en las organizaciones”.

Lo anterior demuestra que la importancia de la comunicación no se limita solo al interior de las empresas, sino también con su entorno, llámense aliados estratégicos, proveedores y clientes, quienes requieren de una comunicación asertiva, real y responsable sobre lo concerniente a sus productos financieros, siendo esta lo suficientemente clara como para entenderla, ya que no se trata de confundir a los demás, sino, garantizar que el mensaje que se desea comunicar es entendible para quién lo reciba, de esta manera se garantiza la transparencia en la información y se conserva el buen nombre de la organización, haciéndose una entidad respetable y comprometida con su entorno.

(Andrade, 2005) “tercero, como un conjunto de técnicas y actividades: Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se den entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno (por ejemplo, inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación, competidores, distribuidores, asociaciones y cámaras, organismos diversos y público en general). En esta acepción, podemos distinguir dos categorías, dependiendo de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicativo:

- Comunicación interna: Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- Comunicación externa: Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como relaciones públicas, como la publicidad.

En síntesis la importancia de discriminar la información interna y externa es alta, ya que las empresas y colaboradores deben saber que las organizaciones manejan datos y comunicados cuya importancia es netamente interna, la cual no debe ser emitida hacía el entorno externo de la empresa, como por ejemplo información financiera de los clientes, cuya información es sensible y se puede prestar para que personas mal intencionadas hagan uso indebido de ella, logrando afectar de manera monetaria los clientes del grupo Bancolombia, por ello se establecen políticas de seguridad en la información, garantizando que los clientes pueden estar confiados de que sus datos están debidamente cuidados y no le serán suministrados a terceros sin su previa autorización.

5.1.7. Marco legal

(COLOMBIA, DECRETO 410 DE 1971, 1971)LIBRO III

TÍTULO III.

DE LOS TÍTULOS VALORES

CAPÍTULO I.

GENERALIDADES

ARTÍCULO 619. DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS TÍTULOS VALORES. Los títulos-valores son documentos necesarios para legitimar el ejercicio del derecho literal y autónomo que en ellos se incorpora. Pueden ser de contenido crediticio, corporativos o de participación y de tradición o representativos de mercancías.

ARTÍCULO 620. VALIDEZ IMPLÍCITA DE LOS TÍTULOS VALORES. Los documentos y los actos a que se refiere este Título sólo producirán los efectos en él previstos cuando contengan las menciones y llenen los requisitos que la ley señale, salvo que ella los presuma.

La omisión de tales menciones y requisitos no afecta el negocio jurídico que dio origen al documento o al acto.

ARTÍCULO 621. REQUISITOS PARA LOS TÍTULOS VALORES. Además de lo dispuesto para cada título-valor en particular, los títulos-valores deberán llenar los requisitos siguientes:

1) La mención del derecho que en el título se incorpora, y

2) La firma de quién lo crea.

La firma podrá sustituirse, bajo la responsabilidad del creador del título, por un signo o contraseña que puede ser mecánicamente impuesto.

Si no se menciona el lugar de cumplimiento o ejercicio del derecho, lo será el del domicilio del creador del título; y si tuviere varios, entre ellos podrá elegir el tenedor, quien tendrá igualmente

derecho de elección si el título señala varios lugares de cumplimiento o de ejercicio. Sin embargo, cuando el título sea representativo de mercaderías, también podrá ejercerse la acción derivada del mismo en el lugar en que éstas deban ser entregadas.

Si no se menciona la fecha y el lugar de creación del título se tendrán como tales la fecha y el lugar de su entrega.

ARTÍCULO 622. LLENO DE ESPACIOS EN BLANCO Y TÍTULOS EN BLANCO - VALIDEZ. Si en el título se dejan espacios en blanco cualquier tenedor legítimo podrá llenarlos, conforme a las instrucciones del suscriptor que los haya dejado, antes de presentar el título para el ejercicio del derecho que en él se incorpora.

Una firma puesta sobre un papel en blanco, entregado por el firmante para convertirlo en un título-valor, dará al tenedor el derecho de llenarlo. Para que el título, una vez completado, pueda hacerse valer contra cualquiera de los que en él han intervenido antes de completarse, deberá ser llenado estrictamente de acuerdo con la autorización dada para ello.

Si un título de esta clase es negociado, después de llenado, a favor de un tenedor de buena fe exenta de culpa, será válido y efectivo para dicho tenedor y éste podrá hacerlo valer como si se hubiera llenado de acuerdo con las autorizaciones dadas.

ARTÍCULO 623. DIFERENCIAS EN EL TÍTULO DEL IMPORTE ESCRITO EN CIFRAS Y EN PALABRAS - APARICIÓN DE VARIAS CIFRAS. Si el importe del título aparece escrito a la vez en palabras y en cifras, valdrá, en caso de diferencia, la suma escrita en palabras. Si aparecen diversas cantidades en cifras y en palabras, y la diferencia fuere relativa a la obligación de una misma parte, valdrá la suma menor expresada en palabras.

ARTÍCULO 624. DERECHO SOBRE TÍTULO-VALOR. El ejercicio del derecho consignado en un título-valor requiere la exhibición del mismo. Si el título es pagado, deberá ser entregado a quien lo pague, salvo que el pago sea parcial o sólo de los derechos accesorios. En estos supuestos, el tenedor anotará el pago parcial en el título y extenderá por separado el recibo correspondiente. En caso de pago parcial el título conservará su eficacia por la parte no pagada.

ARTÍCULO 625. EFICACIA DE LA OBLIGACIÓN CAMBIARIA. Toda obligación cambiaria deriva su eficacia de una firma puesta en un título-valor y de su entrega con la intención de hacerlo negociable conforme a la ley de su circulación.

Cuando el título se halle en poder de persona distinta del suscriptor se presumirá tal entrega.

ARTÍCULO 626. OBLIGATORIEDAD DEL TENOR LITERAL DE UN TÍTULO-VALOR. El suscriptor de un título quedará obligado conforme al tenor literal del mismo, a menos que firme con salvedades compatibles con su esencia.

ARTÍCULO 627. OBLIGATORIEDAD AUTÓNOMA DE TODO SUSCRIPTOR DE UN TÍTULO- VALOR. Todo suscriptor de un título-valor se obligará autónomamente. Las circunstancias que invaliden la obligación de alguno o algunos de los signatarios, no afectarán las obligaciones de los demás.

ARTÍCULO 628. DERECHOS SOBRE LA TRANSFERENCIA DE UN TÍTULO-VALOR. La transferencia de un título implica no sólo la del derecho principal incorporado, sino también la de los derechos accesorios.

ARTÍCULO 629. CONSECUENCIAS POR AFECTACIONES A UN TÍTULO-VALOR. La reivindicación, el secuestro, o cualesquiera otras afectaciones o gravámenes sobre los derechos consignados en un título-valor o sobre las mercancías por él representadas, no surtirán efectos si no comprenden el título mismo materialmente.

ARTÍCULO 630. PROHIBICIONES AL TENOR DE CAMBIO EN LA FORMA DE CIRCULACIÓN DE UN TÍTULO-VALOR. El tenedor de un título-valor no podrá cambiar su forma de circulación sin consentimiento del creador del título.

ARTÍCULO 631. OBLIGACIONES EN CASO DE ALTERACIÓN DEL TEXTO DE UN TÍTULO- VALOR. En caso de alteración del texto de un título-valor, los signatarios anteriores se obligan conforme al texto original y los posteriores conforme al alterado. Se presume, salvo prueba en contrario, que la suscripción ocurrió antes de la alteración.

ARTÍCULO 632. SUSCRIPCIÓN DE UN TÍTULO-VALOR POR DOS O MAS PERSONAS EN EL MISMO GRADO - OBLIGACIONES Y DERECHOS. Cuando dos o más personas suscriban un título-valor, en un mismo grado, como giradores, otorgantes, aceptantes, endosantes, avalistas, se obligará solidariamente. El pago del título por uno de los signatarios solidarios, no confiere a quien paga, respecto de los demás coobligados, sino los derechos y acciones que competen al deudor solidario contra éstos, sin perjuicio de las acciones cambiarias contra las otras partes.

ARTÍCULO 633. GARANTÍA MEDIANTE AVAL. Mediante el aval se garantiza, en todo o en parte, el pago de un título-valor.

ARTÍCULO 634. OTORGAMIENTO DE AVAL. El aval podrá constar en el título mismo o en hoja adherida a él. Podrá, también, otorgarse por escrito separado en que se identifique plenamente el título cuyo pago total o parcial se garantiza. Se expresará con la formula "por aval" u otra equivalente y deberá llevar la firma de quien lo presta.

La sola firma puesta en el título, cuando no se le pueda atribuir otra significación se tendrá como firma de avalista. Cuando el aval se otorgue en documento separado del título, la negociación de éste implicará la transferencia de la garantía que surge de aquél.

ARTÍCULO 635. MONTO DE A GARANTÍA DEL AVAL. A falta de mención de cantidad, el aval garantiza el importe total del título.

ARTÍCULO 636. OBLIGACIONES DEL AVALISTA. El avalista quedará obligado en los términos que corresponderían formalmente al avalado y su obligación será válida aún cuando la de este último no lo sea.

ARTÍCULO 637. INDICACIÓN DE LA PERSONA QUE SE ESTA AVALANDO. En el aval debe indicarse la persona avalada. A falta de indicación quedarán garantizadas las obligaciones de todas las partes en el título.

ARTÍCULO 638. DERECHOS ADQUIRIDOS POR EL AVALISTA QUE PAGA EL TÍTULO. El avalista que pague adquiere los derechos derivados del título-valor contra la persona garantizada y contra los que sean responsables respecto de esta última por virtud del título.
ARTÍCULO 639. OBLIGACIONES EN LA SUSCRIPCIÓN DE UN TÍTULO SIN CONTRAPRESTACIÓN CAMBIARIA. Cuando una parte, a sabiendas, suscriba un título sin que exista contraprestación cambiaria a las obligaciones que adquiere, las partes en cuyo favor

aquella prestó su firma quedarán obligadas para con el suscriptor por lo que éste pague y no podrán ejercitar contra él las acciones derivadas del título.

En ningún caso el suscriptor de que trata el inciso anterior, podrá oponer la excepción de falta de causa onerosa contra cualquier tenedor del instrumento que haya dado por este una contraprestación, aunque tal hecho sea conocido por el adquirente al tiempo de recibir el instrumento.

ARTÍCULO 640. REQUISITOS PARA EL SUSCRIPTOR DE TÍTULO EN CALIDAD DE REPRESENTANTE O MANDATARIO. Cuando el suscriptor de un título obre como representante, mandatario u otra calidad similar, deberá acreditarla.

La representación para suscribir por otro un título-valor podrá conferirse mediante poder general o poder especial, que conste por escrito.

No obstante, quien haya dado lugar, con hechos positivos o con omisiones graves, a que se crea, conforme a los usos del comercio, que un tercero está autorizado para suscribir títulos en su nombre, no podrá oponer la excepción de falta de representación en el suscriptor.

ARTÍCULO 641. SUSCRIPCIÓN DE TÍTULOS MEDIANTE REPRESENTANTE LEGAL O POR FACTORES. Los representantes legales de sociedades y los factores se reputarán autorizados, por el solo hecho de su nombramiento, para suscribir títulos-valores a nombre de las entidades que administren.

ARTÍCULO 642. SUSCRIPCIÓN DE UN TÍTULO VALOR A FAVOR DE OTRO SIN PODER. Quien suscribe un título-valor a nombre de otro sin poder para hacerlo, se obligará personalmente como si hubiera obrado en nombre propio.

La ratificación expresa o tácita de la suscripción transferirá a quien la hace las obligaciones del suscriptor, a partir de la fecha de la suscripción.

Será tácita la ratificación que resulte de actos que necesariamente acepten la firma o sus consecuencias. La ratificación expresa podrá hacerse en el título o separadamente.

ARTÍCULO 643. EMISIÓN O TRANSFERENCIA DE TÍTULO - VALOR DE CONTENIDO CREDITICIO. La emisión o transferencia de un título-valor de contenido crediticio no producirá, salvo que aparezca de modo inequívoco intención en contrario de las partes, extinción de la relación que dio lugar a tal emisión o transferencia.

La acción causal podrá ejercitarse de conformidad con el artículo 882.

ARTÍCULO 644. DERECHOS DEL TENEDOR LEGITIMO DE TÍTULOS REPRESENTATIVOS DE MERCANCÍAS. Los títulos representativos de mercancías atribuirán a su tenedor legítimo el derecho exclusivo de disponer de las mercancías que en ellos se especifiquen.

También le darán derecho, en caso de rechazo del título por el principal obligado, a ejercitar la acción de regreso por el valor que en el título se fijó a las mercancías.

ARTÍCULO 645. DOCUMENTOS NO SUJETOS A NORMAS SOBRE TÍTULOS - VALORES. Las disposiciones de este Título no se aplicarán a los boletos, fichas, contraseñas u otros documentos que no estén destinados a circular y que sirvan exclusivamente para identificar a quien tiene derecho para exigir la prestación correspondiente.

ARTÍCULO 646. TÍTULO-VALOR CREADO EN EL EXTRANJERO. Los títulos creados en el extranjero tendrán la consideración de títulos-valores si llenan los requisitos mínimos establecidos en la ley que rigió su creación.

ARTÍCULO 647. DEFINICIÓN DE TENEDOR DE TÍTULO - VALOR. Se considerará tenedor legítimo del título a quien lo posea conforme a su ley de circulación.

CAPÍTULO II.

TÍTULOS NOMINATIVOS

ARTÍCULO 648. CARACTERÍSTICAS DE LOS TÍTULOS NOMINATIVOS. El título-valor será nominativo cuando en él o en la norma que rige su creación se exija la inscripción del tenedor en el registro que llevará el creador del título. Solo será reconocido como tenedor legítimo quien figure, a la vez, en el texto del documento y en el registro de éste.

La transferencia de un título nominativo por endoso dará derecho al adquirente para obtener la inscripción de que trata este artículo.

ARTÍCULO 649. AUTENTICACIÓN DE FIRMA DEL TRANSMISOR DE TÍTULOS NOMINATIVOS. El creador del título podrá exigir que la firma del transmisor se autentique.

ARTÍCULO 650. REGISTRO DE TRANSMISIÓN DE TÍTULOS NOMINATIVOS. Salvo justa causa, el creador del título no podrá negar la anotación en su registro de la transmisión del documento.

La persona a quien se le haya transferido un título nominativo podrá acudir el Juez para que haga la anotación de la transferencia en el respectivo registro, si el creador del título se negare a hacerla.

CAPÍTULO III.

TÍTULOS A LA ORDEN

ARTÍCULO 651. CARACTERÍSTICAS DE LOS TÍTULOS A LA ORDEN. Los títulos-valores expedidos a favor de determinada persona, en los cuales se agregue la cláusula "a la orden" o se exprese que son transferibles por endoso, o se diga que son negociables, o se indique su denominación específica de título-valor serán a la orden y se transmitirán por endoso y entrega del título, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 648.

ARTÍCULO 652. TRANSFERENCIA DE TÍTULO A LA ORDEN POR MEDIO DIFERENTE AL ENDOSO. La transferencia de un título a la orden por medio diverso del endoso, subroga al adquirente en todos los derechos que el título confiera; pero lo sujeta a todas las excepciones que se hubieran podido oponer al enajenante.

ARTÍCULO 653. CONSTANCIA DE TRANSFERENCIA DE TÍTULO A LA ORDEN POR MEDIO DIFERENTE AL ENDOSO. Quién justifique que se le ha transferido un título a la orden por medio distinto del endoso, podrá exigir que el juez en vía de jurisdicción voluntaria haga constar la transferencia en el título o en una hoja adherida a él.

La constancia que ponga el juez en el título, se tendrá como endoso.

ARTÍCULO 654. ENDOSO EN BLANCO - ENDOSO AL PORTADOR DE TÍTULO A LA ORDEN. El endoso puede hacerse en blanco, con la sola firma del endosante. En este caso, el tenedor deberá llenar el endoso en blanco con su nombre o el de un tercero, antes de presentar el título para el ejercicio del derecho que en él se incorpora.

Cuando el endoso exprese el nombre del endosatario, será necesario el endoso de éste para transferir legítimamente el título.

El endoso al portador producirá efectos de endoso en blanco.

La falta de firma hará el endoso inexistente.

ARTÍCULO 655. INVALIDEZ DEL ENDOSO CONDICIONADO Y PARCIAL EN UN TÍTULO A LA ORDEN. El endoso debe ser puro y simple. Toda condición se tendrá por no puesta. El endoso parcial se tendrá por no escrito.

ARTÍCULO 656. CLASES DE ENDOSOS DE UN TÍTULO A LA ORDEN. El endoso puede hacerse en propiedad, en procuración o en garantía.

ARTÍCULO 657. RESPONSABILIDAD DEL ENDOSANTE - LIBERACIÓN DE LA OBLIGACIÓN CAMBIARIA EN UN TÍTULO A LA ORDEN. El endosante contraerá obligación autónoma frente a todos los tenedores posteriores a él; pero podrá liberarse de su obligación cambiaria, mediante la cláusula "sin mi responsabilidad" u otra equivalente, agregada al endoso.

ARTÍCULO 658. ENDOSOS EN PROCURACIÓN O AL COBRO - DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL ENDOSATARIO - PERIODO DE DURACIÓN - REVOCACIÓN. El endoso que contenga la cláusula "en procuración", "al cobro" u otra equivalente, no transfiere la propiedad; pero faculta al endosatario para presentar el documento a la aceptación, para cobrarlo judicial o extrajudicialmente, para endosarlo en procuración y para protestarlo. El endosatario tendrá los derechos y obligaciones {de un representante}, incluso los que requieren cláusula especial, salvo el de transferencia del dominio. La representación contenida en el endoso no termina con la muerte o incapacidad del endosante, pero éste puede revocarla.

El endosante que revoque la representación contenida en el endoso, deberá poner en conocimiento del deudor la revocatoria, cuando ésta no conste en el título o en un proceso judicial en que se pretenda hacer efectivo dicho título.

Será válido el pago que efectúe el deudor al endosatario ignorando la revocación del poder.

ARTÍCULO 659. CARACTERÍSTICAS DEL ENDOSO EN GARANTÍA EN UN TÍTULO A LA ORDEN - CLÁUSULAS. El endoso en garantía se otorgará con las cláusulas "en garantía",

"en prenda" u otra equivalente. Constituirá un derecho prendario sobre el título y conferirá al endosatario, además de sus derechos de acreedor prendario las facultades que confiere el endoso en procuración.

No podrán oponerse al endosatario en garantía las excepciones personales que se hubieran podido oponer a tenedores anteriores.

ARTÍCULO 660. OMISIÓN DE LA FECHA EN EL ENDOSO DE UN TÍTULO A LA ORDEN. Cuando en el endoso se omita la fecha, se presumirá que el título fue endosado el día en que el endosante hizo entrega del mismo al endosatario.

El endoso posterior al vencimiento del título, producirá los efectos de una cesión ordinaria.

ARTÍCULO 661. LEGITIMACIÓN DEL TENEDOR DE UN TÍTULO A LA ORDEN. Para que el tenedor de un título a la orden pueda legitimarse la cadena de endosos deberá ser ininterrumpida.

ARTÍCULO 662. EL OBLIGADO Y LOS ENDOSOS EN EL TÍTULO A LA ORDEN. El obligado no podrá exigir que se le compruebe la autenticidad de los endosos; pero deberá identificar al último tenedor y verificar la continuidad de los endosos.

ARTÍCULO 663. ACREDITACIÓN DE LA CALIDAD DEL ENDOSANTE QUE OBRA EN NOMBRE DE OTRO EN UN TÍTULO A LA ORDEN. Cuando el endosante de un título obre en calidad de representante, mandatario u otra similar, deberá acreditarse tal calidad.

ARTÍCULO 664. COBRO DE TÍTULO A LA ORDEN POR BANCOS PARA ABONO EN CUENTA DEL TENEDOR. Los bancos que reciban títulos para abono en cuenta del tenedor que los entregue, podrán cobrar dichos títulos aún cuando no estén endosados a su favor. Los bancos en estos casos, deberán anotar en el título la calidad con que actúan, y firmar recibo en el propio título o en hoja adherida.

ARTÍCULO 665. ENDOSOS ENTRE BANCOS DE TÍTULOS A LA ORDEN. Los endosos entre bancos podrán hacerse con el simple sello del endosante.

ARTÍCULO 666. TRANSFERENCIA DE TÍTULOS A LA ORDEN POR RECIBO DEL IMPORTE. Los títulos-valores podrán transferirse a alguno de los obligados, por el recibo del importe del título extendido en el mismo documento o en hoja adherida a él. La transferencia por recibo producirá efectos de endoso sin responsabilidad.

ARTÍCULO 667. ENDOSOS POSTERIORES AL DEL TENEDOR DE UN TÍTULO A LA ORDEN. El tenedor de un título-valor podrá tachar los endosos posteriores a aquel en que él sea endosatario, o endosar el título sin tachar dichos endosos.

CAPÍTULO IV.

TÍTULOS AL PORTADOR

ARTÍCULO 668. DEFINICIÓN DE TÍTULOS AL PORTADOR - TRADICIÓN DE TÍTULOS AL PORTADOR. Son títulos al portador los que no se expidan a favor de persona determinada, aunque no incluyan la cláusula "al portador", y los que contengan dicha cláusula.

La simple exhibición del título legitimará al portador y su tradición se producirá por la sola entrega.

ARTÍCULO 669. EXPEDICIÓN DE TÍTULOS AL PORTADOR POR AUTORIZACIÓN EXPRESA DE LA LEY. Los títulos al portador sólo podrán expedirse en los casos expresamente autorizados por la ley.

ARTÍCULO 670. TÍTULOS CREADOS EN CONTRAVENCIÓN A LO DISPUESTO POR LEY. Los títulos creados en contravención a lo dispuesto en el artículo anterior, no producirán efectos como títulos-valores.

6. **Sistema de hipótesis y variables:**

6.1. Hipótesis:

La aplicación del proyecto mejorará la eficiencia y eficacia del manejo de la documentación física que ingresa al centro de reestructuraciones y ajustes, mitigará el represamiento de dicha documentación, reducirá la operatividad o calidad excesiva en las diferentes etapas del proceso, también garantizará que todos los pagarés que ingresen al centro de reestructuraciones y ajustes del grupo Bancolombia serán codificados con la Macro, la cual se encuentra en proceso de diseño y tendrá como fin suprimir la etapa actual denominada creación de listas, por medio del diligenciamiento de los numero de radicado y pagaré en la documentación física, simplemente organizando los pagarés en la impresora multifuncional, con la ayuda de una persona que este ejecutando el proceso de impresión, además se podrá identificar quién fue el auxiliar que codificó el pagaré y quién debe darle salida en el sistema, se incrementará el control sobre el proceso, el cual no existía, se reducirá el margen de error en el tema de codificación; al mismo tiempo el proceso se hará máseficiente, puesto que no será necesario hacer la revisión de los mismos datos entre el sistema y la documentación física, se logrará una reducción en las funciones del auxiliar encargado de administrar el proceso;de la misma manera se garantizará la calidad, veracidad y despliegue de la información y la comunicación,la cual servirá como

suministro de datos para la medición del proceso y generación de informes, dando a conocer los niveles de servicio y finalmente se logrará un excelente manejo y gestión de archivo, evacuando y destruyendo los documentos que no cumplan con las condiciones para el envío a custodia.

6.2. Variables:

6.2.1. Independientes:

Pagarés

Capacidad instalada

Tiempo

Cantidad

Eficiencia

Eficacia

Comunicación

6.2.2. Dependientes:

Tipo de reestructuración

Calidad excesiva

Codificación

Operatividad

Margen de error

Difusión

Resultados

Calidad

6.2.3. Intervinientes:

Regulación

Control

Políticas

Estrategias

Personal

7. **Diseño metodológico:**

7.1. Método de investigación utilizado:

El método utilizado para el proyecto de investigación es analítico, ya que el proyecto busca identificar la problemática del centro de reestructuraciones y ajustes en el grupo Bancolombia, descomponiendo la situación en varias partes y de esta manera poder lograr el objetivo general por medio de la aplicación de los objetivos específicos.

7.2. Tipo de investigación:

La investigación desarrollada es cualitativa, buscando explicar las razones de los diferentes comportamientos ocurridos en el área del centro de reestructuraciones y ajustes del grupo Bancolombia, con respecto al manejo de la documentación física que ingresa a dicha área y la manera como debe ser enviada a custodia.

7.3. Fuentes de investigación:

Las fuentes de investigación fueron primarias, principalmente la observación directa en el centro de reestructuraciones y ajustes, además de consultas con los encargados de crear y desarrollar el proceso de envío a custodia desde sus inicios, luego se consultaron fuentes secundarias, investigando términos y conceptos de otros autores en páginas de internet.

7.4. Instrumento de aplicación:

El instrumento de aplicación fue la observación y entrevistas aplicadas en el centro de reestructuraciones y ajustes durante el proceso de investigación.

8. **Análisis de la información recopilada:**

8.1. Proceso Anterior:

Inicialmente el proceso de envío a custodia de los pagarés era realizado por el Back Office de cada una de las sucursales del grupo Bancolombia; en ese entonces no existían los pagarés sin codificación, puesto que el asesor que realizaba la negociación en primer momento, era quien debía imprimir los pagarés por medio de la impresora multifuncional, para proceder con la toma de firmas, luego se encargaba de enviar a desembolsar dicho pagaré, escaneándoloen la impresora multifuncional; una vez desembolsado, el asesor comercial, debía dar salida vía sistemática al documento y finalmente proceder con el envío del título valor físico al PIC, quién se encargabay actualmente lleva a cabo la custodiade todos los documentos del país.

8.2. Proceso Actual:

Con la creación del Centro de Reestructuraciones y ajustes del grupo Bancolombia, se suprimieron todos los Back office de la red de sucursales del país, centralizando las funciones operativas de las reestructuraciones y ajustes de saldo, en una sola área compuesta por 18 personas; en este proceso, no se tuvo en cuenta, que los aliados estratégicos, encargados inicialmente de generar la cobranza a la cartera, también iban a tener facultades para reestructurar los clientes, lo cual trajo consigo una de las problemáticas generadas en los pagarés, pues el contacto que los aliados estratégicos tienen con los clientes, es netamente telefónico, aplicando un simulador de reestructuraciones, obteniendo de esta manera el documento digital, el cual es impreso y posteriormente enviado de manera física a la oficina más cercana, para que el cliente pueda proceder con la toma de firmas, finalmente desde las sucursales se envían los documentos vía correo físico directamente al área de reestructuraciones y ajustes del grupo Bancolombia ubicado en la ciudad de Medellín. Con respecto a los clientes que se encuentran cerca de las instalaciones de los aliados estratégicos,

o en municipios allegados, el aliado estratégico cuenta con un asesor móvil, el cual se presenta directamente a la dirección de residencia del cliente, para la toma de firmas, una vez se haya realizado la negociación entre cliente y aliado, bajo las políticas del grupo Bancolombia.

El centro de reestructuraciones y ajustes sólo cuenta con una persona para manejar y tramitar la gestión necesaria con los pagarés físicos, este funcionario debe recibirlos, ingresarlos a una base de control, realizar el proceso de codificación, listarle la tarea a cada grabador, creando una base adicional, para que el grabador le pueda dar salida sistemáticamente y finalmente empacarlos en una tula con un precinto para ser enviados al PIC.

8.3. Propuesta:

Una vez conocida la manera como se realizao llevaba a cabo el proceso, cabe decir, que para enviar a custodia los documentos, se requieredel diseñode un manual de procedimientopara el arqueode pagarés, como primera fase del proyecto, conel objetivo principal, de servir de guía para ejecutar las acciones dentro del proceso de reestructuraciones y ajustes del grupo Bancolombia, de esta manerase disminuirá el represamiento de la documentación, estableciendo un orden y parámetros con los cuales se dará manejo a los pagarés.

La segunda etapa, consiste en apuntar a reducir la operatividad o calidad excesiva en las diferentes etapas del proceso, por medio de la unificación del formato de seguro de vida, el cual deberá cumplir con un formato estándar, con medidas de 2,54 en cada lado, y el lugar de la hoja donde se plasmará el # de pagaré, siempre deberá estar en la misma posición, de esta manera se garantizará que todos los pagarés que ingresen al centro de reestructuraciones y ajustes del grupo Bancolombia podrán ser codificados con una Macro ejecutada desde la lista que genera el encargado de recibir los documentos físicos, cuya base será el insumo para llevar a cabo la función de codificación.

La tercera etapa pretende atacar el problema de comunicación que existe entre los mismos funcionarios del grupo Bancolombia y los aliados estratégicos, garantizando la veracidad y despliegue de la información y la comunicación, por medio de un club de noticias semanales, en una lista de correo que contenga a los directores de cada sucursal del país, coordinadores de los aliados estratégicos y funcionarios del centro de reestructuraciones y ajustes del grupo Bancolombia. En el club de noticias se compartirán informes sobre niveles de servicio, casos puntuales, modificaciones en el proceso y noticias importantes para los temas relacionados con los pagarés físicos que administra el centro de reestructuraciones y ajustes del grupo Bancolombia, incluso si hay modificaciones de personal encargado de la difusión de la información en la red de sucursales.

8.3.1. Manual de procedimientode arqueo:

Manual de procedimiento		
1	Auxiliar I Administrador del proceso	recibire los pagarés físicos, luego los ingresa en una base con el nombre Arqueo de pagarés, diligencia el número de cédula, fecha de recepción y grabador, si el cliente tiene varios pagarés, el colaborador, debe diligenciar el número de cédula o Nit, la cantidad de veces igual a la cantidad de pagarés que tenga el cliente.
2	Auxiliar I Administrador del proceso	descarga un Query, realiza un cruce de información entre el archivo del Query y el archivo Arqueo de pagarés, anexando al listado ya ingresado en el archivo de pagarés, los campos: Estado, Grabador, número de solicitud, Número de pagaré, tipo de pagaré, nombre de cliente, valor y solicitante
3	Auxiliar I Administrador del proceso	ejecuta la Macro de codificación, presionando el Botón " dar Forma" la función que cumplirá este botón, será seleccionar los clientes que estén desembolsados y los clientes que aún no estén desembolsados. Llevándolos a las pestañas "codificación" o "Notificación" según sea el caso.
4	Auxiliar I Administrador del proceso	ordena los pagarés físicos acorde al tipo de pagaré que se vaya a codificar y el valor del pagaré, respetando el orden que hay en la pestaña codificación, únicamente tomando la hoja Anexo, pagaré y seguro de vida de cada cliente.
5	Auxiliar I Administrador del proceso	Ejecuta la macro dando clic en el botón "codificar", automáticamente el programa enviará el archivo a la impresora multifuncional

Manual de procedimiento		
6	Auxiliar I Administrador del proceso	Lleva el paquete de pagrés de cada cliente ya ordenado a la impresora, ingresa su clave de acceso, valida el trabajo generado por la macro y da clic en imprimir
7	Auxiliar I Administrador del proceso	Verifica que la impresora tome oportuna y efectivamente la hoja que corresponda, para evitar errores en la codificación.
8	Auxiliar I Administrador del proceso	Grapa cada paquete con las hojas correspondientes, respetando el orden de cada cliente y luego hace una verificación del nombre del cliente, el tipo de pagaré y valor, para garantizar que no hay ningún error y sí se presenta algún error, el auxiliar debe borrar los datos erroneos y correr el proceso desde la etapa 5, únicamente incluyendo los registros que presenten el error
9	Auxiliar I Administrador del proceso	Presiona el botón "listar tarea", para que la Macro envíe un correo a cada grabador con los pagarés codificados.
10	Grabador	Filtra el archivo adjunto del correo por su usuario, y procede a dar salida a través del Menú S (sistema de sucursales)
11	Grabador	Responde correo a el auxiliar I administrador, con las novedades presentadas al momento de dar salirda vía sistemática
12	Auxiliar I Administrador del proceso	verifica las novedades enviadas por el grabador y da solución a cada una.
13	Auxiliar I Administrador del proceso	Arma una tula por grabador, asigna precinto y envia a custodia con el mensajero.
14	Auxiliar I Administrador del proceso	Da clic en la ventana notificación y le da clic en enviar mensajae, automáticamente se abrirá el correo con la lista de interesados, para enviar las novedades de las operaciones que ingresaron en el día

9. **Aspectos administrativos del proyecto**:

9.1. Cronograma de actividades:

MES	ACTIVIDAD
ENERO	recopilación de información
FEBRERO	recopilación de información
MARZO	recopilación de información
ABRIL	diseño de la Macro
MAYO	diseño del manual de funciones y procedimientos
JUNIO	Diseño de listado de correo y estructuración de éste
JULIO	Implementación de las mejoras
AGOSTO	Monitoreo y ajustes del proceso
SEPTIEMBRE	Monitoreo y ajustes del proceso
OCTUBRE	Monitoreo y ajustes del proceso
NOVIEMBRE	Evaluación del proceso
DICIEMBRE	Fedback

9.2. Recursos básicos utilizados:

Para llevar a cabo el cronograma de actividades, se requiere de varias personas, una para sentarse con cada uno de los funcionarios del centro de reestructuraciones y ajustes del grupo Bancolombia, con el fin de recolectar toda la información necesaria para el diseño del manual y diseño de la macro, estas personas deben tener conocimientos básicos sobre la implementación de procesos, para ello se requiere que uno de estas dos personas sea analista y la otrapersona, jefe de centro, además se necesitará un supernumerario que tenga conocimientos avanzados en lenguaje de programación, para diseñar la Macro y la lista de correo. Los recursos económicos serán los estipulados por la organización, dentro de su plan de remuneración establecido, ya que cuenta con el personal competente dentro de la organización que pueda llevar a cabo estas funciones. Finalmente se necesitarán estar habilitados dos puestos de trabajo, ya sean computadores de escritorio o portátil, para realizar la tabulación de los datos; en estos equipos deberá haber disponibilidad de acceso a internet.

10. **Conclusiones y recomendaciones**:

En conclusión el centro de reestructuraciones y ajustes del grupo Bancolombia tiene varias oportunidades de mejora, no solamente a nivel de procesos, sino también, en el ámbito administrativo, y de comunicación, afortunadamente la organización cuenta con el personal competente para asumir el reto de mejoramiento, en búsqueda de suplir las necesidades que tiene el área.

DIAS	CANT PROMEDIO	MIN X PAGARÉ ANTES	TOTAL MINUTOS X CANTIDAD.	TOTAL HORA ANTES	TOTAL DIAS ANTES	MIN X PAGARÉ DESPUES	TOTAL MINUTOS X CANTIDAD	TOTAL HORA DESPUÉS	TOTAL DIAS DESPUÉS	AHORRO EN DIAS
1	150	7	1050	17,5	2,2	1	150	2,5	0,3	1,9
30	4500	7	31500	525,0	65,6	1	4500	75	9,4	56,3
365	54750	7	383250	6387,5	798,4	1	54750	912,5	114,1	684,4

Se logra evidenciar, que diariamente ingresan en promedio 150 operaciones o solicitudes de reestructuraciones, para lo cual el auxiliar tarda 7 minutos en promedio codificando 1 pagaré, si el área continua de esta manera, deberá contratar 2 auxiliares más, para codificación, pues se evidencia que para codificar esos 150 pagarés se requiere de 17,5 horas laborales, de las cuales los auxiliares sólo trabajan 8 horas y si a esto le restamos el tiempo de almuerzo y de ocio, realmente trabajaría 7 horas; mientras que con la implementación de la mejora, los tiempos disminuyen considerablemente, ya que el auxiliar tardará en promedio 1 minuto por pagaré, lo que se ve traducido en 150 pagarés codificados en 2,5 horas, 4500 pagarés codificados en 75 horas, es decir 9,4 días y se logrará codificar 54750 pagarés que ingresan en promedio al año en 912,5 horas, es decir 114,1 días, ósea, un 31,3% del año utilizado para codificación ; permitiendo liberar tiempo para ejecutar las demás funciones que trae consigo el arqueo de pagarés, tales como recepción de documentación, diligenciamiento de listas, revisión de correo y respuesta a los aliados y comerciales, además de las actividades organizacionales como capacitaciones reuniones y citaciones. Con la mejora se ahorrará 1,9 días observando los datos de manera diaria, al mes se ahorrará 56,3

días y al año se tardará 684,4 días menos de lo que se tomaría solamente en la etapa de codificación ejecutada por un solo auxiliar.

Analizando todo lo anterior, se recomienda la implementación de la Macro en el centro de reestructuraciones y ajustes del grupo Bancolombia, con ello ahorrarán no solamente tiempo, sino también, recursos económicos y físicos.

Bibliografía

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna.* España: Netbiblio.

ASOBANCARIA. (2014). Obtenido de http://www.asobancaria.com/sabermassermas/pagare-o-letra-de-cambio/

ASOBANCARIA. (26 de JUNIO de 2015). *Saber más ser más.* Obtenido de http://www.asobancaria.com/sabermassermas/que-significa-reestructurar-una-deuda-bancaria/

Bancolombia, G. (2016). Obtenido de https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/quienes-somos/

bautier. (1969). Obtenido de http://unesdoc.unesco.org/images/0006/000679/067981so.pdf

Bazán, G. V. (2000). *Teoría y práctica archivística II.* México: ESU.

CAIXA, L. (2008). *CAIXA*. Obtenido de https://www.caixabank.es/particular/docs/diccionario/P_es.html#PAGARE

COLOMBIA, C. D. (1971). DECRETO 410 DE 1971. *CODIGO DE COMERCIO*.

COLOMBIA, C. D. (27 de 03 de 1971). DECRETO 410 DE 1971. *CODIGO DE COMERCIO*. BOGOTA, COLOMBIA: Diario Oficial 33.339 de Junio 16 de 1971.

GENERAL, E. (2012). *ECONOMIA*. Obtenido de http://economiaes.com/bolsa/pagares-tipos.html

REBOLLO, B. S. (4 de DICIEMBRE de 2013). *BSRABOGADOS.ES*. Obtenido de http://bsrabogados.es/?p=460

SOTO, B. (18 de ENERO de 2013). *GESTION.ORG*. Obtenido de http://www.gestion.org/gestion-financiera/instrumentos-financieros/36589/cuales-son-los-tipos-de-pagares/

VALENCIA ZEA, A., & ORTIZ MONSALVE, A. (1998). DERECHO CIVIL DE LAS OBLIGACIONES. *EDITORIAL TEMIS, TOMO III*, 429. Obtenido de https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=18669&dPrint=1

Velasco, J. A. (2009). *Gestión por procesos.* Madrid: ESIC.