



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LOJA

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño e implementación de un Sistema de Calidad basado en las Normas
ISO 9001:2008 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA.**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.

Autores: Barzallo Mendieta, Mario Patricio.

Director: Albuja Batallas, Andrés Fabián, MBA.

Centro Universitario Cuenca.

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

MBA Finance.

Andrés Fabián Albuja Batallas.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: “Diseño e implementación de un Sistema de Calidad basado en las Normas ISO 9001:2008 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA”, realizado por: Barzallo Mendieta Mario Patricio, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Septiembre de 2014

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“ Yo Barzallo Mendieta Mario Patricio, declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de maestría: Diseño e implementación de un Sistema de Calidad basado en las Normas ISO 9001:2008 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA, de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo Andrés Fabián Albuja Batallas director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f).....

Autor. Barzallo Mendieta, Mario Patricio.

Cédula. 0103346946

DEDICATORIA

A mis complementos en la vida:

Mateo, mi hijo, por su sonrisa motivadora.

Valeria, mi hija, por ser un ejemplo de empeño.

Y Lourdes, mi esposa, por su infinita paciencia.

Patricio Barzallo M.

AGRADECIMIENTO

Mis agradecimientos:

Al MBA Finance. Andrés Fabián Albuja Batallas, Director del presente trabajo, por su alta capacidad técnica, paciencia e instrucción.

A los directivos y funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA, por la valiosa colaboración brindada para realizar este trabajo.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por permitirme absorber los conocimientos ricos de la educación, a su personal talentoso que nos apoyó en el arte del aprendizaje y que nos abrió la ruta de la superación.

Patricio Barzallo M.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE	vi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
DATOS RELEVANTES DEL PROYECTO DE TESIS	6
CAPÍTULO I	7
DIAGNOSTICO DEL SISTEMA COOPERATIVO Y DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREA	7
1.1. Fundamentos teóricos y filosóficos del sistema cooperativo	8
1.1.1. Definición de cooperativa	8
1.1.2. Símbolos del cooperativismo	8
1.1.3. Filosofía	8
1.1.4. Principios	9
1.1.5. Valores	10
1.2. Fundamentos históricos del sistema cooperativo	11
1.2.1. Historia del sistema cooperativo en general	11
1.2.2. Cooperativismo en el mundo en cifras	13
1.2.3. El cooperativismo en Ecuador	14
1.2.4. Marco legal y regulatorio del cooperativismo en el Ecuador	16
1.2.5. Órganos de rectoría, regulación, control y fomento	17
1.2.6. Clasificación del sistema financiero y cooperativo en Ecuador	18
1.2.7. El Sector Financiero Popular y Solidario en cifras	21
1.3. Generalidades de la cooperativa CREA	23
1.3.1. Antecedentes	23
1.3.2. Momentos importantes de CREA	26
1.3.3. Agencias de la cooperativa CREA	29
1.3.4. Misión y Visión	30
1.3.5. Valores corporativos	30

1.3.6. Estrategias tentativas	31
1.3.7. Estructura organizacional	32
1.3.8. Productos que ofrece la CREA	33
1.3.9. La Cooperativa de Ahorro y crédito CREA en cifras	35
1.4. Análisis de la 5 fuerzas de PORTER	37
1.4.1. Rivalidad entre competidores	37
1.4.2. Nuevos participantes	38
1.4.3. Productos sustitutos	39
1.4.4. Poder de negociación con los proveedores	39
1.4.5. Poder de negociación con los compradores	40
1.5. Identificación de los stakeholders o grupos de interés	41
1.6. Conclusiones y perspectivas	41
CAPÍTULO II	44
MARCO TEÓRICO	44
2.1. Introducción	45
2.2. Conceptualización del sistema de gestión de calidad	45
2.2.1. Definición de calidad	45
2.2.2. Definición de Calidad Total	46
2.2.3. Factores relacionados con la calidad	48
2.2.4. Componentes de la calidad	48
2.2.5. Gestión	48
2.2.6. Clasificación de la gestión	49
2.2.7. Definición de Sistemas de Gestión de la Calidad	49
2.3. Antecedentes de los Sistemas de Gestión de la Calidad	50
2.4. Principios de la gestión de la calidad	52
2.5. Un acercamiento a la ISO 900:2008	52
2.6. Conceptualización de la Norma ISO 9000	53
2.7. Documentos del sistema de gestión de calidad	54
2.7.1. Manual de calidad	54
2.7.2. Procedimientos	55
2.7.3. Instructivos de trabajo	55
2.7.4. Registros	56
2.8. Importancia de los Sistemas de Gestión de la Calidad	56
2.9. Beneficios de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad	57
2.10. La familia ISO 9000	59
2.11. Auditoría del Sistema de Gestión de la Calidad	59

2.11.1.	Objeto y amplitud de la norma ISO 19011	60
2.11.2.	Tipos de auditorías	61
2.11.3.	Ventajas del programa de auditoria	62
2.11.4.	Principios de auditoria	62
2.12.	Cláusulas de la Norma ISO 9001:2008	63
2.13.	Metodología para Implantar la Calidad	64
2.14.	Relación de la planificación estratégica con los sistemas de gestión de calidad	72
2.15.	El cuadro de mando integral y el sistema de gestión de calidad	76
2.16.	Los indicadores en un Sistema de Gestión de la Calidad	78
CAPÍTULO III		80
MANUAL DE CALIDAD PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREA		80
3.1.	INTRODUCCIÓN	81
3.2.	OBJETIVO	81
3.3.	MANUAL DE CALIDAD	81
CAPÍTULO IV		102
LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DEL ÁREA DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREA		102
4.1.	PRESENTACIÓN	103
Negocios 001:	Subproceso de Crédito – Información Inicial	104
Negocios 002:	Subproceso de Crédito – Entrevista 1er. Crédito	106
Negocios 003:	Subproceso de Crédito – Entrevista Créditos Recurrentes	110
Negocios 004:	Subproceso de Crédito – Entrevista Renovación de Crédito	114
Negocios 005:	Subproceso de Crédito – Entrevista Refinanciamiento de Crédito	119
Negocios 006:	Subproceso de Crédito – Entrevista Reestructuración	122
Negocios 007:	Subproceso de Crédito – Recepción y Verificación de Documentos	125
Negocios 008:	Subproceso de Crédito – Verificación In Situ	129
Negocios 009:	Subproceso de Crédito – Evaluación Crédito Consumo	133
Negocios 010:	Subproceso de Crédito – Evaluación Microcrédito	137
Negocios 011:	Subproceso de Crédito – Aprobación Comisión de Crédito	141
Negocios 012:	Subproceso de Crédito – Comunicación Decisión de Crédito	144
Negocios 013:	Subproceso de Crédito – Liquidación del Crédito	146
Negocios 014:	Subproceso de Crédito – Archivo de Expedientes de Crédito y Entrega de Documentos de Valor	156
Negocios 015:	Subproceso de Crédito – Avalúo Garantías Reales	159

CONCLUSIONES	162
RECOMENDACIONES	164
DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS	166
BIBLIOGRAFÍA	167
APÉNDICE 1 (PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN)	169
APÉNDICE 2 (CERTIFICADO DE LA INSTITUCIÓN)	179

ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICOS

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. Órganos de rectoría, regulación, control y fomento	17
FIGURA 2. Montos de activos por segmentos, con corte al 30 de junio del 2013	21
FIGURA 3. Numero de cooperativas que están registradas y que reportan	22
FIGURA 4. Misión y Visión	30
FIGURA 5. Valores corporativos	30
FIGURA 6. Estructura organizacional	32
FIGURA 7. Número de socios por año	35
FIGURA 8. Porcentaje de crecimiento de socios por año	36
FIGURA 9. Montos de activos por año	37
FIGURA 10. Porcentaje de crecimiento de activos por año	37
FIGURA 11. Activos, pasivos, patrimonio y utilidades de las COACs 2010, 2011 y 2012	39
FIGURA 12. Stakeholders o grupos de interés	41
FIGURA 13. Dimensiones relacionadas con la calidad	48
FIGURA 14. Componentes de la calidad	48
FIGURA 15. Estipulaciones necesarias para ISO 9001:2008	53
FIGURA 16. Documentos de un sistema de gestión de la calidad	54
FIGURA 17. Finalidades del manual de calidad	55
FIGURA 18. Aspectos de la auditoria de gestión	60
FIGURA 19. Tipos de auditorías	61
FIGURA 20. Principios de los auditores de sistemas de gestión	63
FIGURA 21. Ejemplo de un proceso	72
FIGURA 22. Preguntas para componer la misión	73
FIGURA 23. Perspectivas que conforman el modelo básico de Kaplan y Norton	77
FIGURA 24. Mapa de interrelaciones de gestión	82
FIGURA 25. Mapa de procesos CREA	82
FIGURA 26: Proceso de planificación estratégica de la calidad	91

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Segmentación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito	20
TABLA 2. Valores e indicadores que manejan las Cooperativas de Ahorro y Crédito, con corte al 30 de junio del 2013	21
TABLA 3. Numero de cooperativas que están registradas y que reportan	22
TABLA 4. Número y porcentajes de crecimiento de socios	35
TABLA 5. Monto y porcentaje de crecimiento en activos totales	36
TABLA 6. Numero por tipo de Cooperativas	38
TABLA 7. Responsabilidades en la gestión	49
TABLA 8. Clasificación de la gestión	49
TABLA 9. Evolución historia del concepto de calidad	51
TABLA 10. Principios de la gestión de la calidad	52
TABLA 11. Beneficio de un sistema de gestión	58
TABLA 12. Familia ISO 9000	59
TABLA 13. Ventajas de un programa de auditoria	62
TABLA 14. Cláusulas de la Norma ISO 9001:2008	64
TABLA 15. Pasos para implementar la Norma ISO 9001:2008	67
TABLA 16. Procedimientos para implementar la ISO 9001:2008	68
TABLA 17. Plan Estratégico e ISO 9001:2008	72
TABLA 18. Requerimientos para construir la política de calidad	74
TABLA 19. Información para la revisión del Sistema de Gestión de Calidad	94

RESUMEN

El diagnóstico del sistema cooperativo, es de suma importancia para determinar la filosofía y principios del sistema, a la vez que se levantó información de la industria cooperativa con datos estadísticos para determinar la influencia del sector en el mercado ecuatoriano, ya que es importante conceptualizar la diferencia que existe entre una empresa de economía solidaria con una empresa pública o privada de intermediación financiera.

El diseño e implementación de un Sistema de Calidad basado en las Normas ISO 9001:2008 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA, apoyará en la estandarización y homologación de los procesos internos, en especial en el área de créditos, que es el pilar fundamental o factor crítico de éxito de toda entidad de intermediación financiera y sobre todo marcará un punto de partida para la ejecución del Manual de Calidad, hecho que conllevará a mejorar la competitividad y permanencia en el mercado.

Los procesos levantados y socializados con el personal, incrementarán la eficiencia, eficacia y efectividad en la administración de la Cooperativa, consolidándose en un referente para el sector, además que sensibilizará a la alta dirección para que su compromiso se ajuste a la mejora continua de la entidad.

PALABRAS CLAVES.- Cooperativa, Sistema Cooperativo, Ahorro y Crédito, ISO 9001, Manual de Calidad, Procesos, Flujogramas, Sistema de Gestión, Auditorías de Gestión.

ABSTRACT

The diagnosis of the cooperative system is of paramount importance in determining the philosophy and principles of the system, while the cooperative information industry rose with statistical data to determine the influence of the sector in the Ecuadorian market, as it is important to conceptualize difference between a firm solidarity economy with a public or private company financial intermediation.

The design and implementation of a Quality System based on ISO 9001: 2008 for Cooperative Savings and Credit CREA, support the standardization and certification of internal processes, particularly in the area of credit, which is the cornerstone or critical success factor of any financial intermediary and especially mark a starting point for the implementation of the Quality Manual, done that entailed to improve competitiveness and stay in the market.

Processes raised and socialized with staff, to strengthen the effectiveness, efficiency and effectiveness in the administration of the cooperative, establishing a benchmark for the sector, in addition to sensitize senior management for their commitment matches the continuous improvement of entity.

WORDS KEY.- Cooperative Cooperative System, Savings and Credit, ISO 9001 Quality Manual, Process, Flow Charts, Management System, Audit Management.

INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA, fue fundada el 31 de diciembre de 1964 como cooperativa cerrada y abrió sus servicios al público en general desde el 10 abril del 2008, esta empresa de economía solidaria está por cumplir 50 años de vida institucional pero su crecimiento inicia en el año 2008, por lo tanto para mantener una sólida estructura de procesos se determinó la necesidad de iniciar un proceso de estandarización y homologación de los mismos en el área de créditos, que es el pilar fundamental o factor crítico de éxito de toda entidad de intermediación financiera. Esta entidad, como todas las Cooperativas están en una transición para ser reguladas por la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria – SEPS- en acorde a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario –LOEPSSFPS- Con las nuevas normas, las empresas de economía solidaria deben implementar, homologar y estandarizar los procesos de las diferentes áreas.

Ante esta situación, es necesario y primordial que la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA, realice la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, para lograr la permanencia en el mercado y mejorar la fidelidad y confianza de sus asociados, esto ayudará a que la eficacia, eficiencia y efectividad institucional vaya consolidándose, para ser un referente de liderazgo en el desarrollo y calidad en las micro finanzas de la región austral del país.

El presente trabajo se desarrolla en cuatro capítulos, con temas que abarcan los componentes de un Sistema de Gestión de la Calidad, para que sirva de guía a la Gerencia, los Directivos, socios y terceras partes interesadas, a continuación se realiza un breve comentario sobre los mismos.

CAPÍTULO I.- En este capítulo se realiza un diagnóstico del sistema cooperativo como un movimiento socioeconómico, basado en la asociación libre y voluntaria, misma que se forma por grupos de personas que comparten un vínculo común, además se destaca las generalidades de la Cooperativa de Ahorro Y crédito CREA.

CAPÍTULO II.- Se define y conceptualiza a los sistemas de gestión de la calidad y su importancia en el desarrollo empresarial, además de dar un marco teórico al tema, este material fue difundido a todo el personal de la entidad, para que exista el compromiso y de esta manera se ponga en marcha el Sistema de Gestión.

CAPÍTULO III.- Se plantea el Manual de la calidad para la COAC-CREA, basado estrictamente en la Norma ISO 9001:2008, mismo que está aprobado y existe el compromiso por parte de

la alta Dirección de acuerdo a la norma 5.1, en este caso por el Consejo de Administración y el equipo gerencial.

CAPÍTULO IV.- Cabe mencionar que la cooperativa no contaba con flujogramas de procesos y procedimientos, por lo tanto se realizó el levantamiento de procesos para el área de crédito, lo que nos permite homologar y estandarizar los procedimientos, como herramienta para gestionar a la organización, es importante anotar que los mismo se realizaron in situ con el talento humano, lo que permitió y facilitó la socialización del mismo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.- A las cuales se llega luego del desarrollo de esta investigación, mismas que deben ser observadas al momento de implementar el sistema de gestión de la Calidad, como puntos de referencia.

El diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad servirá a la Gerencia como una herramienta que facilitará la planificación, organización, dirección y monitoreo, para determinar el camino adecuado para la consecución de los objetivos estratégicos planteados a: corto, mediano y largo plazo. Al talento humano les servirá de guía para el cumplimiento de sus actividades y responsabilidades, sobre todo al tener una documentación adecuada, un manual de calidad y procesos y procedimientos determinados, para el cabal desempeño de sus actividades diarias y los socios serán los directamente beneficiados, experimentarán los cambios que se estén implementando debido a nuevas políticas dictadas por los directivos y la alta gerencia, que llevarán a mejorar la calidad de atención en la cooperativa, por medio de la gestión de sus procesos de manera ágil y eficiente, por lo tanto los gastos se verán disminuidos y los servicios ampliados

El problema principal de las cooperativas y en especial de la Cooperativa de Ahorro y crédito CREA, se determinó la falta de estandarización y homologación de los procesos en el área crediticia, para la solución del mismo se levantó y implemento los respectivos procesos y procedimientos para que todas las agencias manejen un mismo lenguaje en la colocación crediticia.

De la misma manera se trabajó para el cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto de tesis, que los presento en verbo pasado por cuanto los mismos fueron cumplidos con éxito:

- Se ha preparado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA” en el área crediticia, la documentación necesaria para el Sistema de Gestión de la Calidad basado en las Normas ISO 9001:2008.
- Se ha implementado los procesos previos a la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad basada en los Normas ISO 9001:2008 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA”
- Se ha evaluado la idoneidad del Sistema de Gestión de la Calidad basada en los Normas ISO 9001:2008 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA”.
- Se ha planificado auditorias periódicas al Sistema de Gestión de la Calidad basada en los Normas ISO 9001:2008 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA”

La elaboración del presente trabajo de investigación, tuvo el apoyo desde el Consejo de administración y la alta Gerencia, misma que demostró compromiso para la aplicación del mismo, incluso los proceso levantados están ya ejecutándose en la misma.

La presente tesis se desarrolló bajo el modelo crítico-constructivo, los métodos a utilizados son el analítico y el deductivo, el método analítico permitió descomponer el objeto que se estudia en sus diferentes elementos, para poder comprender la esencia de un todo, para comprender y descubrir las causas que originan la problemática, mientras que el método deductivo sirvió para un diagnóstico de lo general para llegar a situaciones particulares, mediante la abstracción de normas y criterios teóricos.

El trabajo in situ, para el levantamiento de procesos además que se manejó grupos focales y socialización para el levantamiento de los procesos en el área de créditos.

DATOS RELEVANTES DEL PROYECTO DE TESIS

Planteamiento del problema

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA, como todas las Cooperativas están en una transición para ser reguladas por la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria – SEPS- en acorde a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario –LOEPSSFPS-, con las nuevas normas, las empresas de economía solidaria deben implementar, homologar y estandarizar los procesos de las diferentes áreas, la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA, aún no tiene implementado un sistema de gestión por procesos, ante esta situación, es necesario y primordial que la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA, implemente un Sistema de Gestión de Calidad, para lograr la permanencia en el mercado y mejorar la fidelidad y confianza de sus asociados.

Objetivo general

Diseñar e implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, para mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA”, basado en las normas ISO 9001:2008, para cumplir con las nuevas exigencias de los organismos de control.

Objetivos específicos

- Preparar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA” la documentación necesaria para Sistema de Gestión de la Calidad basado en las Normas ISO 9001:2008.
- Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad basada en los Normas ISO 9001:2008 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA”
- Evaluar la idoneidad del Sistema de Gestión de la Calidad basada en los Normas ISO 9001:2008 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA”.
- Planear auditorias periódicas al Sistema de Gestión de la Calidad basada en los Normas ISO 9001:2008 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA”

Hipótesis de trabajo

Para adecuarse a la nueva normativa de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, es necesario diseñar e implementar un Sistema de Gestión de Calidad, para mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA”, basado en las Normas ISO 9001:2008, para de esta manera asegurar la permanencia en el mercado.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA COOPERATIVO Y DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREA

1.1. Fundamentos teóricos y filosóficos del sistema cooperativo

1.1.1. Definición de cooperativa

La ACI (Alianza Cooperativa Internacional) fundada en Londres en 1895. Define a la empresa Cooperativa como: *“una asociación autónoma de personas, voluntariamente reunidas, para satisfacer aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa colectiva, y a través de un poder ejercido democráticamente”*.¹

1.1.2. Símbolos del cooperativismo²

Los Dos Pinos del Cooperativismo.- Este símbolo nació en los Estados Unidos en el año 1920, y posteriormente fue aceptado en el resto del mundo. En la actualidad es el más conocido de todos los símbolos del cooperativismo.

El pino.- El árbol del pino, se consideraba en la antigüedad como símbolo de inmortalidad y de fecundidad, era respetado por su capacidad de supervivencia en las tierras menos féculas y la sorprendente capacidad de multiplicación.

El círculo.- EL representa la vida eterna, porque un horizonte final, además representa la idea del mundo, que todo lo contiene y todo lo abarca.

El verde.- El verde oscuro de los árboles representa el principio vital de la naturaleza.

El amarillo.- EL amarillo-oro representa el sol, fuente permanente de energía y calor.

El emblema: Un círculo que abraza dos árboles del pino, indicar la unión del movimiento, la inmortalidad de sus principios, es la fecundidad de sus seguidores. Todo esto marcó en la trayectoria ascendente de los árboles del pino para los que se proyectan en lo alto, intentando crecer cada vez más.

1.1.3. Filosofía

Aspecto social.- La cooperativa es un grupo de personas que trabaja para el bien común, donde se pone en alto la dignidad humana. Aquí el hombre vale como ser humano, no como instrumento de un capital, puede expresar libremente sus pensamientos y tomar decisiones, se practica la verdadera democracia.

¹ <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>

² IVANO Barberini(2009), EL VUELO DEL ABEJORRO, COOPERATIVISMO, ETICA Y DESARROLLO, Argentina, Itercoop Editora Cooperativa, Pág. 37-53.

Aspecto Económico.- La cooperativa funciona en base a un capital invertido por los socios, quienes son responsables de su uso y control, los socios como resultado de las operaciones económicas, participan de los excedentes y pérdidas³.

1.1.4. Principios

Los principios y valores son los elementos distintivos de las organizaciones y empresas cooperativas, ya en 1844 los Pioneros de Rochdale, fundadores de la primera cooperativa de la historia habían formulado un sistema de principios simples, claros y contundentes, que les aseguró la conducción de la organización en beneficio de sus miembros.

La nueva Declaración de Identidad Cooperativa adoptada por la II Asamblea General de la ACI -que se realizara en el mes de setiembre de 1995 en la ciudad de Manchester, en oportunidad de la celebración del Centenario de la Alianza- incluye una nueva definición de cooperativa y una revisión de la formulación de los Principios y Valores Cooperativos. La nueva formulación mantiene la esencia de un sistema de principios y valores que demostró ser eficiente en más de 150 años de historia y contribuyó a transformar al cooperativismo en una de las mayores fuerzas sociales y económicas a nivel mundial, a la vez que incorpora nuevos elementos para una mejor interpretación del momento histórico actual.

Primer Principio: Membresía abierta y voluntaria.- Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

Primer Principio: Adhesión Voluntaria y Abierta.- Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.

Segundo Principio: Control democrático de los miembros.- Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas

³ PETRIELLA Ángel (2008), COOPERATIVISMO Ayer, hoy y siempre, Argentina, Idelcoop, segunda edición, pág. 49-54

de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

Tercer Principio: La participación económica de los miembros.- Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.

Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

Cuarto principio: Autonomía e independencia.- Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

Quinto principio: Educación, formación e información.- Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general -particularmente a jóvenes y creadores de opinión- acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

Sexto principio: Cooperación entre cooperativas.- Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Séptimo principio: Compromiso con la comunidad.- La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros⁴

1.1.5. Valores

El Cooperativismo como propuesta que busca el bien común de un grupo de personas que se asocian y se organizan en una empresa para el alcance de un objetivo, se orienta por los siguientes valores:

⁴ <http://www.aciamericas.coop/>

Ayuda Mutua.- El grupo que asume una cooperativa mantiene una interrelación de apoyo, de trabajo individual en función de la meta común.

Responsabilidad.- Todas las personas que conforman un grupo cooperativo están pendientes de cumplir siempre el trabajo que les corresponde. Nunca se permite que el logro del equipo se pare por haber pospuesto alguna tarea.

Democracia.- La máxima autoridad dentro de un grupo cooperativo es la reunión en Asamblea de todos sus integrantes. Las decisiones se toman entre todos.

Igualdad.- Todos los miembros de un grupo cooperativo tienen los mismos derechos y deberes. La asignación de cargos directivos tiene un fin cooperativo pero no existen privilegios especiales.

Equidad.- Los cooperativistas se comportan siempre de manera justa y equitativa, entendiendo que el reconocimiento del trabajo aportado por cada asociado es la base del buen funcionamiento de una empresa cooperativa.

Solidaridad.- El cooperativista siempre está dispuesto a dar apoyo a otras personas. Jamás es indiferente a la injusticia ni, al atropello de la dignidad humana⁵.

1.2. Fundamentos históricos del sistema cooperativo

1.2.1. Historia del sistema cooperativo en general

La cooperación surgió como una respuesta a necesidades reales y en tal sentido puede asegurarse que su historia es la misma del hombre, Carlos Gide afirma “El cooperativismo, no brotó del cerebro de ningún genio esclarecido, sino de la entraña misma del pueblo, que lo ha adoptado como una respuesta válida para darse los bienes y servicios de que carecen”, por lo que podemos afirmar que la Cooperación está inscrita en el ADN de las personas.

La historia moderna del cooperativismo se remonta a nivel internacional, al 28 de octubre de 1944, fecha en la cual se fundó la Sociedad de los Probos Pioneros de Rochdale,⁶ nació en el marco de la Revolución Industrial, durante el siglo XIX en Gran Bretaña siendo sus principales impulsores Robert Owen, Carlos Fourier, Guillermo King y Felipe Buchez.

⁵ IVANO Barberini (2009), EL VUELO DEL ABEJORRO, COOPERATIVISMO, ETICA Y DESARROLLO, Argentina, Itercoop Editora Cooperativa, Pág. 30.

⁶ JARAMILLO Bernardo (2005), EL COOPERATIVISMO Sendero del éxito, Ecuador, PPL Impresores, Pág. 27.

Los Pioneros se auto impusieron reglas que debían respetar rigurosamente y que fueron una de las causas de su éxito, crearon una carta que establecía los pasos que guiarían a la organización, así nació el cooperativismo organizado basado en principios y fundamentados genuinos basados en ideales de solidaridad, fueron asentados en la "Carta de Cooperación" que Carlos Horteserth, defensor de este tipo de organizaciones, presentó ante las Cámaras de los Comunes, mismo que mostro horror por los monopolios y los combatió sin cesar. Desea la concurrencia seria y honesta en la cual se ve el alma de todo progreso de verdad; significa la responsabilidad e iniciativa personal y la participación es ese prestigio que el trabajo y el pensamiento saben conquistar.

El cooperativismo ataca uno de los conceptos en que se asientan las políticas individualistas, ya que trata de sustituir el incentivo de lucro individual, por el concepto del servicio colectivo, sin que esto impida la adopción del cooperativismo tanto en programas sociales como en las democracias liberales.

Los beneficios del Cooperativismo quedaban desde ese entonces absolutamente demostrados, ya que a partir de esa experiencia comenzaron a aparecer en todo el mundo otras similares, llegando a ser realmente universales, estos pioneros crearon la corriente social de pensadores, políticos y religiosos, promovieron las organizaciones cooperativas para establecer condiciones de justicia social, incluso en varios países las leyes antecederon al hecho cooperativo.

La corriente religiosa de la Iglesia Católica tuvo su importancia en el desarrollo del sistema cooperativo a partir de las encíclicas: Rerum Novarum, Quadragesimo Anno y Populorum Progressio, que buscaron mecanismos cooperativos para solucionar los problemas que afectaban a grandes capas de la población, encontrando en el cooperativismo una posible solución. Esta acción fue importante en los países de América Central y los de la Región Andina⁷.

La corriente estatal de Latinoamérica que se inició con medidas legislativas y de impacto inicial muy significativas, que creaban un marco legal para el funcionamiento de las cooperativas, a partir de los años de 1950 y 1960 se brindó a través del Programa Alianza para el Progreso, un fuerte impulso al cooperativismo como inductor de progreso económico y social,

⁷ DANTE Cracogna (2009), La Legislación Cooperativa en los Países Andinos, Argentina, INTERCOOP Editora Cooperativa, Pág. 135.

permitiendo además, que los Estados instituyeran oficinas especiales para la promoción, desarrollo y registro de cooperativas, canalizando así muchos de sus recursos y prestaciones hacia el cooperativismo.

Desde los años de 1970, los movimientos cooperativos de Latinoamérica, exceptuando a El Salvador, cuentan con profesionales calificados, egresados de universidades europeas y centroamericanas para trabajar en el marco del proceso de integración en empresas cooperativas.

1.2.2. Cooperativismo en el mundo en cifras

Al hablar de una Cooperativa de Ahorro y Crédito y al pensar en referencias de estas, uno puede estimar que son organizaciones recién en desarrollo o que son parte pequeña del manejo financiero mundial, incluso creer que son exclusivas de los países poco desarrollados, sin duda son estos pensamientos totalmente alejados de la realidad.

Algunas cifras y hechos, ponemos a consideración sobre el cooperativismo en el mundo:

- ✓ Los países donde se da el mayor peso financiero de las cajas o cooperativas de ahorro y crédito, en relación al tamaño total financiero del país, son Alemania y Suiza, donde incluso superan a la banca privada.
- ✓ Las Cooperativas de Ahorro y Crédito más grandes de Latinoamérica están en Chile, México y Brasil: Coopeuch, Caja Popular Mexicana y Credicitrus respectivamente.
- ✓ Sólo en Europa las cooperativas emplean a más de 700.000 personas.
- ✓ En Francia 21.000 cooperativas dan empleo a más de 700.000 personas.
- ✓ En Suecia las cooperativas de consumo tienen una participación de 17.5% en su mercado.
- ✓ En el Reino Unido la mayor agencia de viajes independiente es una cooperativa
- ✓ En Polonia las cooperativas producen el 75% de la leche y derivados
- ✓ En Finlandia las cooperativas son responsables de la producción de un 74% de los alimentos, un 96% de los lácteos, un 50% de la producción de huevos, 34% de la producción forestal y manejan un 34% de los depósitos en el sistema financiero
- ✓ En Chipre las cooperativas representan el 30% del sector financiero y son responsables de la comercialización del 35% de su producción agropecuaria
- ✓ En Japón una de cada 3 familias es cooperativista
- ✓ En India los miembros de cooperativas superan los 240 millones de personas
- ✓ Las ventas de las 300 empresas cooperativas más grandes del mundo suman 1.1 trillones de dólares, importe comparable al PIB de algunas de las economías nacionales más importantes (2012)

- ✓ En Paraguay el capital social de la mayor cooperativa de ahorro y crédito supera al de 11 bancos comerciales (2011)
- ✓ Las cooperativas de ahorro y crédito de Costa Rica son propietarias de un 8.5% de los activos del sistema financiero nacional.
- ✓ En Canadá 4 de cada 10 personas son socias de al menos una cooperativa, mientras que en la provincia de Quebec la cifra se eleva al 70% (2010).

1.2.3. El cooperativismo en Ecuador

En el Ecuador se promulga la primera ley de cooperativas en el año 1937, bajo la presidencia del Gral. Alberto Enriquez Gallo, la cual se expide mediante Decreto Supremo No. 16 de 30 de noviembre, uno de los objetivos perseguidos por el gobierno era racionalizar la tradicional economía campesina, estableciendo medidas sociales y económicas tendientes a evitar posibles levantamientos indígenas y a modernizar su estructura de producción, adoptando formas de carácter cooperativo, luego en el gobierno del Dr. José María Velasco Ibarra en 1961 se crea la Dirección Nacional de Cooperativas como un departamento con cierta autonomía del Ministerio de Previsión Social⁸.

En la década de los sesenta se produce un importante crecimiento del cooperativismo ecuatoriano, impulsado por las agencias norteamericanas (públicas y privadas) de desarrollo AID (Agencia para el Desarrollo Internacional), CUNA (Credit Unión National Association) y CLUSA (Credit Union league). A lo largo de toda esa década, el desarrollo del cooperativismo fue marcado por una serie de reformas jurídica administrativas y por la creación de instituciones de promoción y de integración.

En 1961 la Dirección Nacional de Cooperativas toma preponderancia como entidad especializada del ministerio de previsión social y trabajo en 1979 se transforma en ministerio de bienestar social para ejecutar las políticas estatales de promoción del sector, sin embargo, en la práctica, dicho organismo técnico se limitara a desempeñar actividades puramente administrativas de registro y fiscalización, más que de fomento⁹.

Inicialmente se concentraron en el sector agrario con la creación de la primera Ley de Reforma Agraria y Colonización, que patrocinó la conformación de cooperativas para evitar abusos y distorsiones en el proceso de adjudicación de las tierras; el organismo encargado de su ejecución (el Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización, IERAC) controlaba los

⁸ JARAMILLO Bernardo (2005), EL COOPERATIVISMO Sendero del éxito, Ecuador, PPL Impresores, Pág. 59

⁹ MIÑO Wilson (2013), HISTORIA DEL COOPERATIVISMO EN EL ECUADOR, Ecuador, Editogran, Pág. 19-60.

programas de desarrollo cooperativo que se proponía realizar la organización y los recursos disponibles para el efecto. En 1966, el gobierno ecuatoriano actualizó la normativa promulgada en 1937, relativa a la creación, estructura y funcionamiento de las organizaciones cooperativas, se integró la nueva ley con disposiciones reglamentarias más operativas a fin de facilitar su aplicación.

Si no conocemos donde partimos, difícilmente podremos pensar en lo que podamos conseguir, en el Ecuador las primeras organizaciones con espíritu cooperativo se crearon a partir de 1919 en Guayaquil, donde tenemos la fundación de la organización Asistencia Social "Sociedad Protectora del Obrero", considerada la primera cooperativa del país. La primera Cooperativa de Ahorro y Crédito fue constituida por obreros en Riobamba en 1927, llamada: La Caja de Ahorro y Cooperativa de Préstamos de la Federación Obrera de Chimborazo, de esa manera, se intentaba impulsar el modelo cooperativo como un instrumento para corregir las desigualdades socioeconómicas que predominaban.

A partir de allí, el desarrollo y crecimiento de la Cooperativas de Ahorro y Crédito, no tuvo tanto auge como a partir del año 2000, si se analiza la participación de las cooperativas de ahorro y crédito en el sistema financiero nacional, resulta que, a diciembre del 2001, esta fue del 4.6% en cuanto al total de activos, y del 3.3% en términos de pasivos totales. Si se comparan esos porcentajes con los registrados en diciembre del 2000, se puede observar un importante crecimiento del sector (la tasa de crecimiento absoluta - TCA fue de más del 200%, en ambos rubros), lo que confirma que frente a la crisis financiera que afectó drásticamente al conjunto del sistema, las cooperativas de ahorro y crédito pudieron mantener y fortalecer la confianza de los socios y del público en general.

Desde entonces el crecimiento de las mismas se ha incrementado, llegando a mediados del 2013, a mantener una participación de activos en comparación al total del sistema financiero nacional, de más del 15,6%. Pero el crecimiento debe ser consolidado, por ende los esfuerzos diarios van en pos de fortalecer en primera instancia y luego a empujar un crecimiento mayor; donde una de las herramientas principales del cooperativismo ha sido las Microfinanzas, y la forma de acceso a los distintos servicios de la cooperativa, anclados en nuestro caso CREA: a la excelencia en la atención y entrega de los productos y servicios, donde consideramos que el tiempo es el recurso que mejor debemos administrarlo y ofrecerlo a nuestros socios.

A nivel agregado.- El crecimiento irregular pero continuo que experimentó el movimiento a partir de 1937 permite confirmar que ese año marca efectivamente, el inicio del cooperativismo en el Ecuador en 1937-1959 se creó 440 organizaciones y diez años más tarde se

conformaron 1566. En la década de los ochenta el ritmo de crecimiento cooperativo cambio su tendencia a la baja por dejar de percibir ayuda por parte de las organizaciones internacionales y de los escasos recursos desembolsados por parte de la Dirección Nacional de Cooperativas, sin embargo el interés de apoyar al cooperativismo demostrada por los gobiernos de Roldós y Hurtado, dedicaron un Plan Nacional de Desarrollo (elaborado en 1980), al ocupar una posición fundamental en el programa de desarrollo social y de promoción de las organizaciones populares.

A nivel sectorial.- Una serie de factores permiten explicar el diferente desarrollo de cada sector y las tasas de crecimiento por sectores, evidencian que las cooperativas de consumo fueron las que aumentaron más rápidamente en promedio, seguidas de las de crédito, servicios y producción entre 1959 y 1969. Ejemplo, en el caso de las cooperativas de consumo, el crecimiento estuvo relacionado con el boom del cooperativismo de vivienda urbana en las grandes ciudades como Guayaquil, donde los inmigrantes se concentraron en los terrenos periféricos a la ciudad, ocupándolos ilegalmente y buscando legitimar su situación frente a las autoridades, organizándose en pre-cooperativas¹⁰.

1.2.4. Marco legal y regulatorio del cooperativismo en el Ecuador

La legislación Cooperativa data de 1937, pero fue en la década del cincuenta al sesenta que cobró verdadera presencia en el ámbito nacional cuando se da la creación de la mayor parte de las organizaciones Cooperativas de primer y segundo grado, en esto intervinieron directa o indirectamente agentes ajenos a los sectores involucrados, es decir, instituciones públicas, privadas y promotores; entre estos últimos se puede señalar a religiosos, voluntarios extranjeros y algunos profesionales, a título personal o encargados por alguna organización de carácter político o social. Cabe citar también la acción desarrollada por los gremios, sindicatos de trabajadores, organizaciones clasistas y personal de movimiento cooperativo sobre todo norteamericano. La acción de las instituciones religiosas fue dirigida a crear y fomentar la organización de cooperativas de ahorro y crédito.

El 7 de septiembre de 1966 en la presidencia interina de Clemente Yerovi, se promulgó la Ley de Cooperativas, y el 17 de enero de 1968 se dicta el reglamento respectivo. Dicha ley se mantuvo vigente, hasta que en abril de 2011 se promulga la nueva Ley Orgánica General de

¹⁰ MIÑO Wilson (2013), HISTORIA DEL COOPERATIVISMO EN EL ECUADOR, Ecuador, Editogran, Pág. 19-60.

la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, y en febrero de 2012 el Reglamento General de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

Con lo que se logra dar paso a una nueva manera de controlar y potencializar las actividades de intermediación financiera de la Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador, situación que conllevara a un mayor fortalecimiento del sistema cooperativa, así como transparentar de mejor manera sus actividades a fin de convertirlas en verdaderas herramientas de desarrollo social y económico.

La Ley de Cooperativas, da un paso gigante el 10 de mayo del 2011, al expedirse la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, misma que fue una propuesta del mismo sector y abalizada por el presidente de la Republica el Economista Rafael Correa, que solicito aprobarla a la Asamblea Nacional como Ley Económica Urgente.

1.2.5. Órganos de rectoría, regulación, control y fomento

La nueva institucionalidad publica designada o creada para la Economía Popular y Solidaria, esta dinamizada por las siguientes instituciones u organismos bajo los cuales estaremos todas las cooperativas, especialmente las Cooperativas de Ahorro y Crédito:

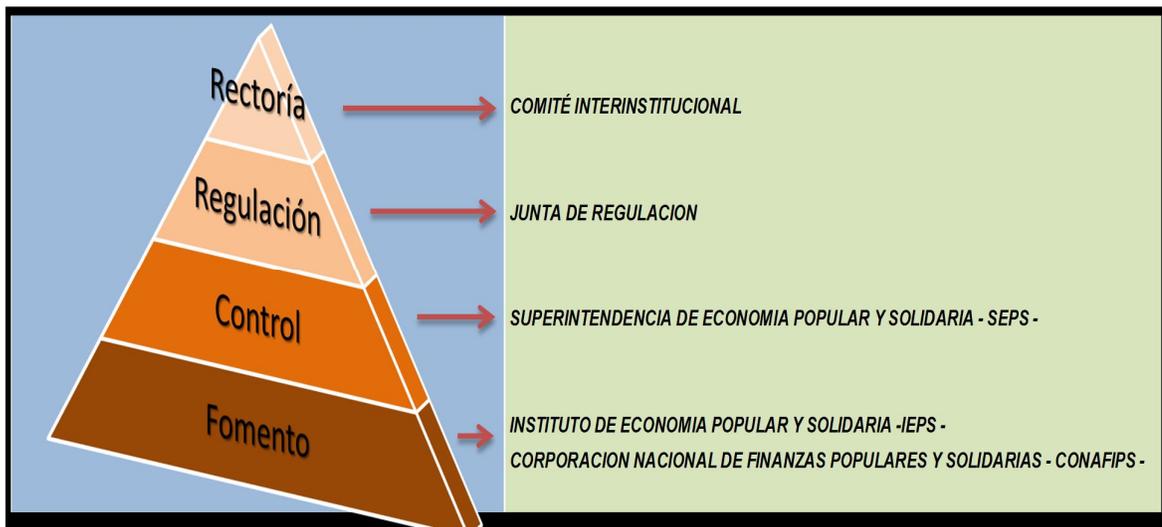


FIGURA 1. Órganos de rectoría, regulación, control y fomento

FUENTE: Ley de la Economía Popular y Solidaria

Comité Interinstitucional: Conformado por el Ministro Coordinador de Desarrollo Social (Presidente); Ministro Coordinador de la Producción y Ministro Coordinador de Política Económica. Entes asesores son el Consejo Consultivo y el IEPS.

Junta de Regulación: Conformado por el Ministro Coordinador de Desarrollo Social; de la Política Económica y un delegado del Presidente de la República. Se conforma una Subsecretaría para el manejo de la regulación.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria - SEPS: Organismo técnico, con jurisdicción nacional, personalidad jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera y con jurisdicción coactiva.

Instituto Ecuatoriano de Economía Popular y Solidaria - IEPS: Es una entidad adscrita al Ministerio de Inclusión Económica y Social - MIES, con jurisdicción nacional que ejecuta la política pública, coordina, organiza y aplica de manera desconcentrada, los planes, programas y proyectos relacionados con los objetivos de la EPS.

Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias - CONAFIPS: Banca pública de segundo piso, brinda servicios financieros crediticios con sujeción a lo normado por el Comité Interinstitucional¹¹.

1.2.6. Clasificación del sistema financiero y cooperativo en Ecuador

Sistema financiero.- La Constitución política de la República del Ecuador en la Sección octava que trata sobre; Sistema financiero en su Artículo 309 dice: *“El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones”*¹². Por lo tanto podemos notar claramente que se habla claramente del sector popular y solidario como un tercer grupo del sistema financiero.

En el Artículo 311 de la Constitución hace una clasificación del sector financiero popular y

¹¹ www.seps.gob.ec

¹² Constitución de la República del Ecuador

solidario, mismo que dice literalmente: *“El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria”*. Donde presenta a las cooperativas de ahorro y crédito como un componente del sector financiero popular y solidario.

Sistema cooperativo.- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario en su Artículo 23 y dice *“Grupos.- Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios”*. Por lo tanto podemos afirmar que existen cinco grupos o tipos de Cooperativas y en la misma Ley lo define que es una cooperativa de Ahorro y Crédito en el Artículo 81 *“Cooperativas de ahorro y crédito.- Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley”*¹³.

La Junta de Regulación en su Resolución No. JR.STE.-2012-003, determina 4 segmentos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito como lo describe:

Artículo 2.- Mientras se expida la regulación diferenciada para los distintos segmentos, las cooperativas de ahorro y crédito, que a la fecha de emisión de la presente regulación se encuentren bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, conformarán el segmento cuatro.

El artículo Artículo 3 *“Para ubicar a las cooperativas de ahorro y crédito que se encontraban reguladas por la Dirección Nacional de Cooperativas, en los segmentos uno, dos y tres, se tomarán en cuenta los parámetros fijados en la tabla 1, conforme el siguiente orden de prioridad: activos. Número de cantones en los que opera y número de socios.*

¹³ Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario

TABLA 1. Segmentación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

SEGMENTO	ACTIVOS (USD)	CANTONES	SOCIOS
Segmento 1	0 – 250.000	1	Más de 700
Segmento 1	0 – 1.100.000	1	Hasta 700
Segmento 2	250.000 – 1.100.000	1	Más de 700
Segmento 2	0 – 1.100.000	2 o mas	Sin importar el número de socios
Segmento 2	1.100.000 – 9.600.000	Sin importar el número de cantones que opera	Más de 7.100
Segmento 3	1.100.000 o mas	Sin importar el número de cantones que opera	Hasta 7.100
Segmento 3	9.600.000 o mas	Sin importar el número de cantones que opera	Más de 7.100

FUENTE: Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria

La Economía Popular y Solidaria.- Debemos en primera instancia conocer claramente que, en los Art. 284 y 309 de la Constitución de la República del Ecuador se reconoce y se constituye a la Economía Popular y Solidaria, como un motor de la Economía Nacional y por ende de todos sus habitantes.

El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

1.2.7. El Sector Financiero Popular y Solidario en cifras

TABLA 2. Valores e indicadores que manejan las Cooperativas de Ahorro y Crédito, con corte al 30 de junio del 2013

Indicadores financieros	Total Segmento 1 (359 COACs)	Total Segmento 2 (296 COACs)	Total Segmento 3 (78 COACs)	Total Segmento 4 (40 COACs)	Total Sector financiero popular y solidario (773 COACs)
TOTALES DE CUENTAS					
ACTIVOS	\$ 94.840.695	\$ 609.470.088	\$ 1.538.965.502	\$ 4.208.087.858	\$ 6.451.364.142
PASIVOS	\$ 74.771.335	\$ 508.796.863	\$ 1.290.159.918	\$ 3.604.922.187	\$ 5.478.650.303
PATRIMONIO	\$ 19.249.646	\$ 96.469.887	\$ 242.036.070	\$ 574.670.890	\$ 932.426.493
CAPITAL SOCIAL	\$ 13.962.573	\$ 67.624.471	\$ 164.306.933	\$ 277.230.013	\$ 523.123.990
CRÉDITOS (CUENTA 14)	\$ 68.309.180	\$ 445.703.475	\$ 1.154.436.685	\$ 3.123.757.312	\$ 4.792.206.652
DEPÓSITOS (CUENTA 21)	\$ 61.129.538	\$ 419.623.287	\$ 1.083.601.419	\$ 3.213.409.512	\$ 4.777.763.756
CARTERA BRUTA POR TIPO					
CRÉDITOS COMERCIALES	\$ 6.542.575	\$ 22.665.037	\$ 10.949.562	\$ 132.604.486	\$ 172.761.660
CRÉDITOS DE CONSUMO	\$ 25.744.609	\$ 179.109.346	\$ 594.499.411	\$ 1.689.996.784	\$ 2.489.350.151
CRÉDITOS DE VIVIENDA	\$ 1.047.398	\$ 9.313.253	\$ 106.253.093	\$ 239.881.454	\$ 356.495.197
CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA	\$ 36.802.116	\$ 248.066.338	\$ 489.802.560	\$ 1.238.893.733	\$ 2.013.564.747
CRÉDITO EDUCATIVO	\$ 91.007	\$ 518.663	\$ 20.642	\$ -	\$ 630.312
ÍNDICES DE MOROSIDAD					
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIALES	10,89%	8,31%	9,72%	6,31%	9,10%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO	12,65%	10,18%	5,42%	3,86%	6,71%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA	9,48%	14,02%	2,43%	2,39%	3,41%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA	15,85%	13,44%	11,58%	6,41%	12,39%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITO EDUCATIVO	19,74%	5,22%	0,00%	--	0,66%
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	14,13%	11,92%	7,51%	4,81%	6,23%
INTERMEDIACIÓN FINANCIERA					
CARTERA BRUTA / (DEPÓSITOS A LA VISTA + DEPÓSITOS A PLAZO)	118,02%	113,73%	113,97%	105,37%	108,21%
LIQUIDEZ					
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPÓSITOS A CORTO PLAZO	29,87%	31,54%	20,86%	19,26%	20,48%
VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO					
CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO	51,54%	56,81%	54,95%	27,62%	33,65%

ELABORADO POR: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

FUENTE: Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria

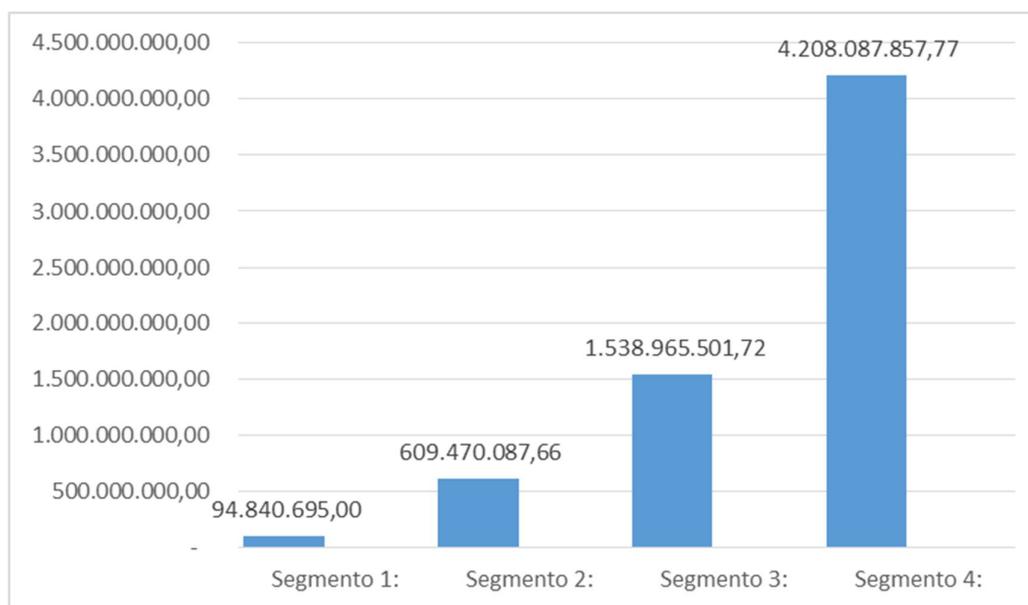


FIGURA 2. Montos de activos por segmentos, con corte al 30 de junio del 2013

FUENTE: Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria

TABLA 3. Numero de cooperativas que están registradas y que reportan

SEGMENTO	COOPERATIVAS REGISTRADAS	COOPERATIVAS QUE ENTREGAN INFORMACION
Segmento 1:	488	359
Segmento 2:	335	296
Segmento 3:	83	78
Segmento 4:	40	40

FUENTE: Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria

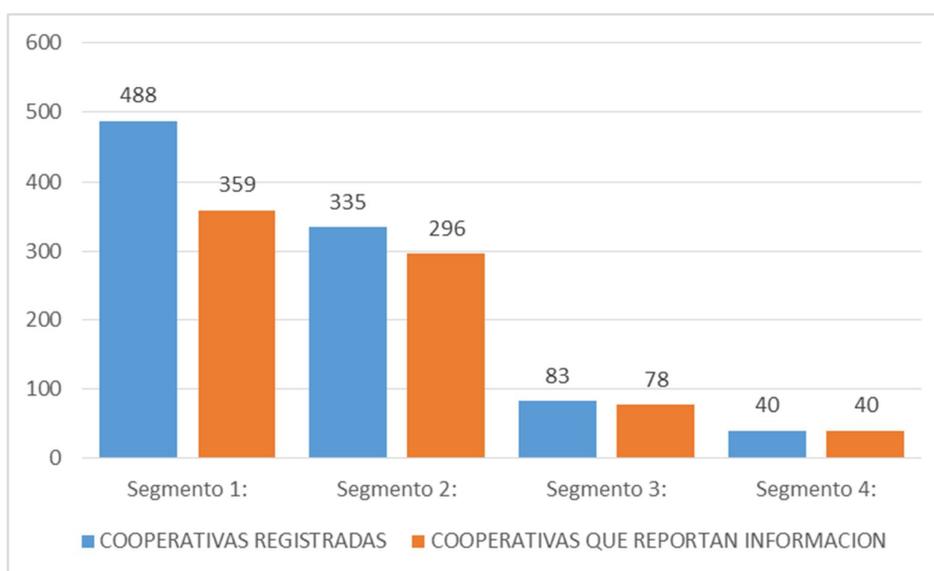


FIGURA 3. Numero de cooperativas que están registradas y que reportan

FUENTE: Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria

El Buen Vivir.- Dentro de la concepción que podemos a primera instancia tomar sobre el “Buen Vivir”, se la puede acomodar como el “vivir bien”, tal vez con todas las comodidades, con todos los medios, con todos recursos que permitan “estar bien”, ese momento, pero podemos olvidar una palabra en el verdadero significado que se quiere impulsar con esta frase: sostenibilidad, es decir que se pueda alcanzar todo lo antes mencionado, pero que eso se pueda mantener el tiempo.

Por lo que el Plan Nacional del Buen Vivir, potencializado por el gobierno busca establecer un sistema económico social, solidario y sostenible, que permita a todos los habitantes del país...”generar condiciones para la protección integral de sus habitantes a lo largo de sus

vidas"... , a través de un sistema nacional de inclusión y equidad social, del cual la Economía Popular y Solidaria aparece como un principal impulsador.

Al estar las Cooperativas de Ahorro y Crédito, incluidas dentro de la Economía Popular y Solidaria, somos entonces también una herramienta directa en la consecución del "Buen Vivir", de todos los habitantes del país, y dentro de estos obviamente de nuestros socios.

"La Economía Popular y Solidaria y las Finanzas Populares son elementos que sustentan el Buen Vivir o *Sumak Kawsay*, un modo de vida que se orienta por éticas y principios que marcan el camino hacia la construcción de una sociedad justa, libre y democrática"¹⁴

1.3. Generalidades de la cooperativa CREA

1.3.1. Antecedentes

En la década del de los años 50, la Provincia del Azuay sufría una de las crisis socio económico más grave de su historia, época marcada por una aguda pobreza, hambre y abandono de los poderes centrales, siendo dos las causas principales de la misma:

- ✓ La baja considerable del precio del sombrero de paja toquilla, principal fuente de ingresos de la población de la provincia, debido a que la mayoría de hombres y mujeres trabajaban en este reglón de producción dadas sus habilidades y destrezas propias de su vocación artesanal, crisis que fue motivada por la suspensión, casi total, de las exportaciones del sombrero por problemas en los mercados internacionales consumidores de nuestro producto.
- ✓ La presencia de una larga sequía que afectó a los reglones de producción agrícola y pecuaria que trae como consecuencia una marcada escasez de productos alimenticios de primera necesidad.

Dada esta situación, y ante gestiones y presión de la población Azuaya, el Gobierno establece en el año 1952, "El INSTITUTO DE RECUPERACIÓN DEL AZUAY", institución encargada de programar y ejecutar Proyectos de Desarrollo tendientes a mejorar la situación de los habitantes de los pueblos en situación de miseria.

¹⁴ Tomado de Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo; Escuela de Cooperativismo – Modulo 9.

El trabajo que se ejecuta genera tranquilidad y se obtienen resultados positivos por lo que el Gobierno Nacional decide crear, mediante ley de la república, el "CENTRO DE RECONVERSIÓN ECONÓMICA DEL AZUAY, CAÑAR Y MORONA SANTIAGO - C R E A - " el 7 de noviembre de 1958, tomándose en cuenta, que en esta ley, el área de jurisdicción que se asigna al CREA ya no es solo la provincia del Azuay, a ella, se le agregan los territorios de las provincias del Cañar y Morona Santiago; objetivos básicos del Organismo de Desarrollo Regional son la prestación de servicios y asistencia técnica en los campos de la producción: agrícola, pecuaria, fomento forestal, producción artesanal, pequeña industria, minería, agroindustria, colonización semidirigida, objetivos todos, tendientes a un desarrollo social digno de los pueblos de la región.

El Organismo de Desarrollo Regional - CREA - inicia sus actividades el 10 de abril de 1959 y para cumplir con la misión a ella encomendada recoge de entre sus pobladores a un valioso contingente de personas que en calidad de Empleados y Trabajadores quienes contribuyen con su conocimiento, dones, dedicación y esfuerzo a hacer realidad la transformación de esta zona Austral, noble tarea de servicio que la gloriosa Institución ejecutó durante los 50 años de existencia.

Para la ejecución de los proyectos y programas de desarrollo y asistencia técnica el CREA recibió aportes del Estado e importantes apoyos crediticios y de asesoramiento técnico del BID -AID-PUNTO IV entre los principales.

Tarea fundamental del CREA fue la organización y capacitación del sector social productivo, tarea que fue ejecutada por el propio organismo y en sociedades y alianzas con otras entidades gubernamentales o de asistencia externa, citándose como principales: Misión Andina, CLUB 4-F, Ministerio de Agricultura, Gobiernos de España y de Israel, sin perder de vista la gestión positiva del movimiento cooperativo que dicho de paso se iba convirtiendo en un gestor de desarrollo económico de primer orden en el Ecuador, siendo su mejor ejemplo las cooperativas de ahorro y crédito de Carchi y Pichincha.

En los primeros años de vida del Centro de Reversión - CREA., allá por los años 1962 - 1963, las vivencias y experiencias que iban adquiriendo sus empleados y trabajadores, despertaron iniciativas y alternativas de solución a la difícil situación económica de sus familias, decidiendo como la más apropiada, el de la asociación entre sí, pudiendo señalarse como ejemplo y punto de partida dos hechos trascendentales que son parte de la historia de COAC-CREA, a saber:

- ✓ En el Sector de los trabajadores, un pequeño grupo de amigos escogió como mecanismo de solución en sus momentos de precariedad económica la conformación de una especie de Caja de Ahorro en la que dejaban de su quincena una módica suma de su sueldo que bordeaba entre 10 y 20 sucres, cuyo total de la colecta se le entregaban a uno de los miembros del grupo aportante, para continuar con dicha modalidad en los meses subsiguientes en el orden que se había pre-establecido, compromisos amparados en la palabra y confianza mutua sin necesidad de escritos o documentos registrados.

- ✓ Mientras tanto entre los empleados de la Institución nace la idea de asociación tomando como modelo el sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito, señalándose como mentalizador y propulsor de esta idea a Don Jaime Andrade y Cordero (+) quien lideró el grupo en todo el proceso de motivación, organización y legalización del grupo humano interesado en tener una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

El Sr. Jaime Andrade y Cordero, líder del grupo, a más de plantear la propuesta buscó entre amigos y directivos de la Institución seguidores del proyecto, alcanzando a comprometer a 8 personas con las que iniciaron los diálogos, consultas y de asesoría para formar el organismo del proyecto, siendo ellos: Jaime Andrade y Cordero, Rómulo Neira, Alejandro Monsalve, Alfonso Merchán, Patricio Dávila, Guillermo Jadán, Manuel Ortiz y Teresa Córdova. El grupo se robusteció con la adhesión de los señores trabajadores, cuyos objetivos eran semejantes, llegando a completar unas 18 personas aproximadamente lo que permitió ,con la asesoría correspondiente, se estableciera en calidad de Pre - cooperativa de Ahorro y Crédito, habiéndose nombrado como directivos a los señores Jaime Andrade como presidente y Sr. Alfonso Merchán como tesorero.

Una vez acordadas las cuotas de aportación de los socios de la Pre - cooperativa, sus directivos gestionaron y lograron que por medio de Tesorería del CREA se les descuenta, mediante rol, los aportes para la organización; para asegurar el manejo y controlar del dinero que se recaudaba quincenalmente, los directivos abrieron una cuenta corriente en el Banco del Azuay.

Con dichos fondos comenzaron a entregar pequeños préstamos a los socios de la pre-cooperativa y lo hacían en función del capital acumulado, las cuotas del préstamo otorgado les eran retenidas por rol de pago del Ex - CREA, dinero que el tesorero del grupo retiraba de la entidad y depositaba en la cuenta del banco.

Vistos los resultados y seriedad con que se manejaba el grupo humano se preparó la documentación de soporte y se realizaron los trámites de legalización para conformar la Cooperativa de Ahorro y Crédito, delegando al Sr Alejandro Monsalve realice en Quito las gestiones en el Ministerio de Bienestar Social para obtener la personería Jurídica, contándose para entonces con 29 socios y es así que, el 31 de diciembre de 1.964, mediante acuerdo Ministerial 002876 se constituye la Cooperativa de Ahorro y Crédito con el nombre de " COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES DEL CREA, LTDA.

La nómina de los 29 socios fundadores de la Cooperativa, es la siguiente: Jaime Andrade y Cordero, Rómulo Neira, Alejandro Monsalve, Alfonso Merchán, Patricio Dávila, Guillermo Jadán, Manuel Ortiz, Teresa Córdova, Julio Arízaga, Alberto Arízaga, Rómulo Márquez, Ernesto Carvallo, Julieta Gonzales, Gerardo Arias, Daniel Palacios, Alfonso Egües, Miguel Bueno, Víctor Cantos, Nelson Delgado, Esthela Abril, José Ordoñez, Cornelio Carrasco, Magdalena Aguilar, Luis León, Bolívar Quinde, Ítalo Vallejo, Angel Landy, Víctor Serrano, Carlos Salazar.

1.3.2. Momentos importantes de CREA

Ya conformada la cooperativa y cuyos resultados fueron muy promisorios por su eficiencia en el servicio, comienzan a ingresar más socios y capital, pero dichos recursos económicos no alcanzaban para cubrir las demandas de las solicitudes de crédito, situación que fue conocida por los máximos personeros del Ex - CREA: Lcdo. Emanuel Martínez Palacios, Administrador General del CREA y Don Enrique Arízaga Toral, Presidente del Directorio, quienes consientes del eficiente servicio que prestaba la Cooperativa deciden asignar una contribución económica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA, Ltda., para que puedan atender a un mayor número de socios que solicitaban préstamos de la misma.

Como el ingreso de nuevos socios continuaba en forma permanente, y por ende, la demanda de más créditos, esto obligó a la cooperativa buscar nuevos mecanismos de financiamiento, logrando en cinco ocasiones recibir crédito del Banco de Cooperativas, al que se había afiliado como socia, naturalmente en buenas condiciones y bajos intereses; destacando que estos créditos fueron fiscalizados por la Dirección Nacional de Cooperativas, cuyos resultados fueron altamente satisfactorios recibiendo el elogio de las autoridades y dirigencia del cooperativismo nacional.

El trabajo y servicio de la Cooperativa CREA se constituyó en un importante medio de apoyo para sus socios, lo que motivó que, a más de la captación del ahorro y prestación de crédito, se crean y ofrezcan otros servicios a través de varios mecanismos, como:

- ✓ La apertura de un comisariato con productos de la canasta familiar, ropa, calzado y otros productos básicos para el hogar, a precios económicos y a crédito.
- ✓ Servicios a crédito mediante convenios con casas comerciales, como: Boticas, Comisariatos, Almacenes de ropa, calzado, productos de línea blanca, casimires entre las principales.

Obra trascendental en la vida de la Cooperativa, producto de la preocupación y el afán de dotar de mayores servicios para sus socios, es la de haber sido la mentalizadora en la formación y ejecución de un programa de vivienda para los empleados y trabajadores del Ex - CREA, es así que en el año 1968 la Cooperativa CREA presenta un proyecto que es acogido y se disponen los estudios, ubicación de fondos y la ejecución del proyecto, llegándose para el efecto a constituir una cooperativa de vivienda que tomó el nombre de "La Calderón" porque el terreno escogido para el proyecto estaba ubicado en lo que en Cuenca se conoce con el nombre de Ciudadela Calderón; la Cooperativa de vivienda fue constituida, en su mayoría, por los socios de la cooperativa y complementada por los otros servidores de la institución.

Para la ejecución del programa de vivienda, el Ex-CREA suscribe un convenio con el sindicato de trabajadores para que sean ellos quienes asuman la dirección del proyecto el mismo que culmina por el año 1970 con 35 soluciones habitacionales.

Otro capítulo también importante en la historia de la cooperativa CREA es el hecho de que, conocida la capacidad y experiencia de sus directivos, en la ciudad de Cuenca, ellos son invitados por la Dirección Nacional de Cooperativas para conformar el equipo de asesores que ayudaron a que se cree en Cuenca la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Cámara de Comercio de Cuenca, que lleva el nombre de "Alfonso Jaramillo León".

También es bueno participarles que dados los significativos logros, servicios y objetivos alcanzados por nuestra Cooperativa y por el movimiento cooperativo en la región; los directivos del Centro de Reconversión - Ex CREA- deciden implementar dentro de las actividades de trabajo, el campo del Cooperativismo, para lo que se crea El Departamento de Cooperativas compuesto por 10 técnicos previamente preparados y especializados bajo la dirección de expertos Internacionales, su misión específica es la formación de cooperativas en los campos: Agrícola, pecuario, comercialización, artesanía, pequeña Industria,

comercialización y vivienda; objetivo que se cumple dentro de las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago mediante la institución de treinta y cinco cooperativas a las que les brindan asesoramiento técnico, seguimiento y capacitación en los campos administrativos y contable, la comercialización y consecución de mercados y obtención de créditos en importantes regiones de la producción agropecuaria, gestiones realizadas por las propias organizaciones cooperativistas en forma directa, sin intermediarios, en los grandes mercados de Cuenca, Guayaquil y Puyo y otras zonas de la provincia del Pastaza.

Revisando algunos datos históricos del número de socios que han sido parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA, se recuerdan algunas cifras que muestran el crecimiento progresivo de los mismos, a saber: La Cooperativa se inicia en diciembre de 1964 con 29 socios, para 1975 se contaba con 75 socios, para 1979 el número de socios era de 180, llegando en el año 2.000 a tener en sus filas a la mayoría de empleados y trabajadores del Ex-CREA con una cifra que sobrepasa los 370 como socios activos.

Siempre existió el interés y la preocupación de los directivos y gerentes de nuestra cooperativa en mostrarse y servir a mayor número de gentes así como a otros sectores de la ciudad, tema difícil de resolver por que los estatutos le daban la característica de Cooperativa cerrada y solo para los Empleados y Trabajadores del Ex-CREA, sin embargo en una primera fase, luego de reformas administrativas en el año 2.002 se logra el que se agreguen como socios de la Cooperativa los familiares de los empleados y trabajadores del CREA que eran socios activos de la misma y junto a ellos unos pocos grupos organizados, afines a la institución del Ex - CREA, pudiendo nombrarse entre los principales: La Fundación Santa Ana y el Grupo Ecológico; al finalizar el año 2007 la cooperativa sobrepasaba los 1.200 socios.

Sin embargo, tras un persistente trabajo y gestión se obtiene la aprobación de la Reforma de los Estatutos de nuestra Cooperativa, que permite abrir sus servicios al público en general, servicios que se inician El 10 de Abril de 2.008 sin distinción de personas naturales o jurídicas, es decir, se convierte en una cooperativa abierta; este cambio, permite un crecimiento de socios en forma vertiginosa alcanzando, al cierre del año 2.013, sobrepasar la cifra de 12.000 socios y contar con un activo total de 18 millones de dólares.

No está por demás señalar que las oficinas en las que la Cooperativa de Ahorro CREA brindó sus servicios a los socios, estuvieron establecidas en el edificio del Ex-CREA, ahora SENPLADES, como Institución Pública, atendía a los ciudadanos de la región; esto es desde 1.962 hasta el año 2.009, año en que el Gobierno Nacional decreta el cierre del Organismo Regional siendo La SENPLADES (secretaría que asume la administración de los bienes del

Ex-CREA) quien pide el retiro de nuestra presencia física en los predios del Estado debiendo iniciar la atención al público en oficinas que se arriendan frente al edificio del que fue nuestro glorioso y querido CREA; esto es en la Av. México y Unidad Nacional¹⁵.

1.3.3. Agencias de la cooperativa CREA

Al referirnos a las oficinas de atención al público, es necesario resaltar el trabajo tesonero de sus cuadros administrativos, quienes con gran visión de futuro, inteligencia y sabiduría planificaron y pusieron en marcha una cadena de oficinas (principal y sucursales) que ubicadas en sectores estratégicos de las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago, hacen realidad el anhelado proyecto integral trazado con el objetivo de hacer de la CREA una Institución de servicio con cobertura regional, siendo preciso señalarse como gestores del mismo a los directorios presididos por el Ing. Pedro Guerrero, con quien se abre la primera sucursal en el Centro Comercial "Plaza Bocatti" y al directorio presidido por el Ing. Aurelio Zhunio, en cuyo periodo se establecen las sucursales de Pucará, Macas, Azogues y quizá lo más celebrado y como hecho trascendental en la historia de la Cooperativa CREA, es la compra de un edificio que luego de ser remodelado se convierte en la Oficina Matriz de CREA.; de esta manera queda establecida una estructura operativa con la que CREA atiende a sus socios con la dinamia y prestancia que ellos se merecen, siendo esta la siguiente:

- ✓ **Matriz de la CREA:** propiedad que es adquirida el 27 de mayo del 2.010 y luego de su remodelación es inaugurada el 15 de diciembre de 2.011, se halla ubicada en las calles Francisco Moscoso y Luis Moreno Mora.
- ✓ **Primera Sucursal:** Ubicada en Plaza Bocatti, hoy denominada "Monay" en las calles Max Uhle y González Suarez, oficina que inicia su atención al público el 15 de diciembre del 2.008.
- ✓ **Segunda Sucursal:** "Pucará", ubicada en el centro de la Ciudad de Pucara, cuyo inicio se da el 10 de abril del año 2.011.
- ✓ **Tercera Sucursal:** "Macas" ubicada en el " Mall del Upano", en las calles Domingo Comín y Amazonas, cuya apertura de realiza el 24 de julio del 2.011.
- ✓ **Cuarta Sucursal:** Azogues, Ubicada en El Centro Comercial " Bartolomé Serrano " en Juan José de Sucre y Julio Matovelle, aperturada el 8 de mayo del año 2.011
- ✓ **Quinta Sucursal:** Ubicada en la Av. México 5-77 entre las calles Colombia y Honduras, oficinas que se abren el 1 de enero del año 2.010.

¹⁵ Entrevista con el señor Luis Feijoo Valarezo, miembro de Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA,

1.3.4. Misión y visión

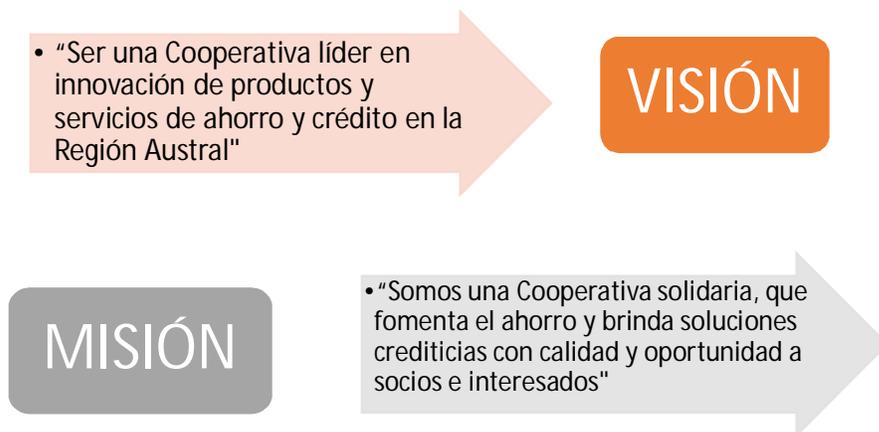


FIGURA 4. Misión y Visión

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA.

1.3.5. Valores corporativos

SOLIDARIDAD	•Creciendo juntos
COMPROMISO	•Ven, participa y construyamos nuestro futuro
CALIDAD	•Buscando la excelencia en nuestros productos y servicios
RESPETO	•Seamos recíprocos en el buen trato
RESPONSABILIDAD SOCIAL	•Cumpliendo nuestras obligaciones con la Cooperativa y la Comunidad
LIDERAZGO	•Todos hacia el mismo Objetivo
PROACTIVIDAD	•Innovación constante, un paso adelante

FIGURA 5. Valores corporativos.

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA.

1.3.6. Estrategias tentativas

- ✓ Fortalecer la Imagen Institucional de la Cooperativa enfocándose en la Confianza que tienen los socios en la misma y aplicando responsabilidad social.
- ✓ Incentivar captaciones y colocaciones de los socios con tasas de interés atractivas.
- ✓ Enfocarse en el crecimiento de la Cooperativa aumentando constantemente el número de socios apoyándose en alianzas estratégicas con diferentes grupos organizados.
- ✓ Priorizar la Mejora Continua en la organización en base a Indicadores de Gestión adecuados, Decisiones sustentadas así como reuniones periódicas y permanentes de la Alta Dirección.
- ✓ Tratar de captar la inyección de capital al sistema cooperativo por parte del estado (SENAMI, CFN, BANCO DE FOMENTO, etc).
- ✓ Gestionar financiamiento internacional para incrementar colocaciones.
- ✓ Captar a buenos clientes de bancos que no logran crédito en dichas instituciones.
- ✓ Aprovechar la formación de alianzas estratégicas para el desarrollo de la Cooperativa.
- ✓ Utilizar la credibilidad y confianza en el sistema cooperativo, así como un compromiso de los socios para la inversión y la necesidad de una nueva gama de servicios.
- ✓ Utilizar el Desarrollo Tecnológico para mejorar los productos y servicios.
- ✓ Implementar un sistema de Gestión de Calidad para mejorar el Desarrollo Organizacional y satisfacción al socio.
- ✓ Utilizar adecuadamente y eficientemente el software disponible: Completar módulos faltantes, dinamizar página WEB.
- ✓ Establecer productos y servicios para los socios en base a un estudio o proceso formal de Investigación y Desarrollo.
- ✓ Captar socios con menos riesgo de desempleo y subempleo así como aquellos con perspectivas de desarrollo microempresarial.
- ✓ Mantener filosofía corporativa para fortalecer imagen institucional.

1.3.7. Estructura organizacional

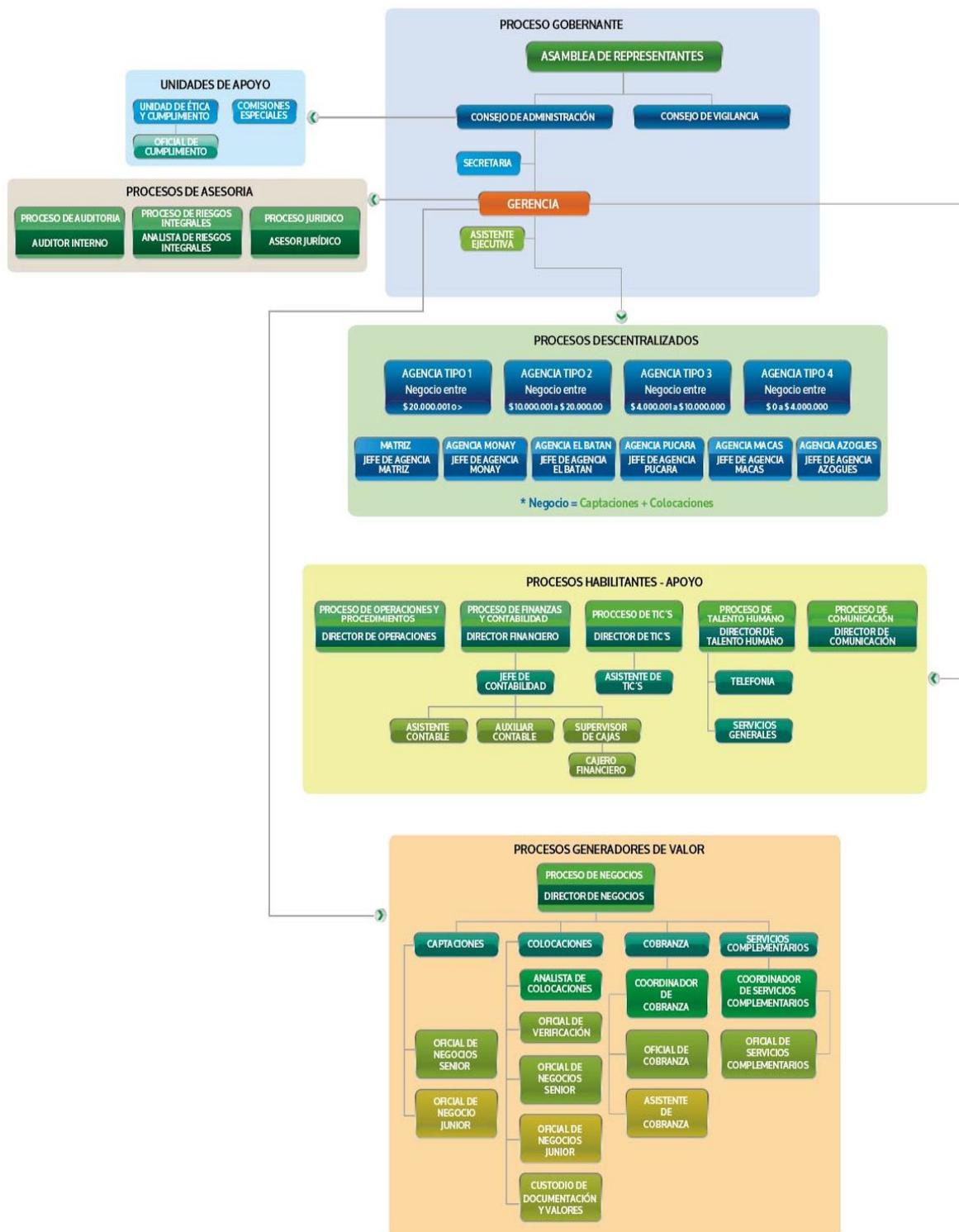


FIGURA 6. Estructura organizacional

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA.

1.3.8. Productos que ofrece la CREA

Productos de Captación.- El ahorro es una de los pilares fundamentales del desarrollo social y humano, la generación de ahorro por parte de los individuos y sus familias, permite acumular recursos para hacer frente a diversas necesidades futuras, planeadas o imprevistas. Este ahorro está intermediado por la CREA y colocado en créditos de consumo, microcréditos, para la vivienda, diferidos, etc, para sus socios. Con ello se crea un círculo virtuoso de desarrollo económico, logrando la promoción de la cultura del ahorro.

- ✓ Ahorros a La Vista
- ✓ Ahorros a Plazo Fijo
- ✓ Ahorro Programado
- ✓ Ahorros Encaje
- ✓ Certificados de Aportación

Producto de Colocación de crédito.- La cartera de créditos ha alcanzado niveles de crecimiento de acuerdo a las captaciones, el mantenimiento de la cartera de crédito en niveles muy por encima del estándar de puntualidad, ha sido un éxito para el funcionamiento de la organización.

El gran esfuerzo de la Comisión de crédito de la organización, para ello ha desarrollado metodologías de análisis y gestión especializadas, que han mostrado tener un gran éxito tanto por sus resultados económicos, como por la calidad de la cartera y el servicio otorgado a los socios¹⁶.

- ✓ Microcrédito
- ✓ Crédito de consumo
- ✓ Crédito vivienda
- ✓ Crédito consumo diferido

Servicios Complementarios.- son servicios no financieros, pero que apoyan a sus socios:

- ✓ Plan celular porta y movistar, los socios pueden consultar su saldo de sus cuentas.
- ✓ Convenio con la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur para el pago de planillas del pago de luz mediante debito de las cuentas de ahorros de los socios.

¹⁶<http://www.crea.fin.ec/>

- ✓ Servicio de consultas de saldo a través de la página web de la cooperativa COAC CREA (www.crea.fin.ec).
- ✓ Convenio con casas comerciales para que los socios puedan realizar las compras a crédito.
- ✓ Pago de servicios básicos y la red de cobros de diferentes empresas.

Responsabilidad social.- La razón de ser de una Cooperativa es su apoyo a la comunidad y desarrollo integral del ser humano, entre sus apoyos podemos anotar los siguientes.

- ✓ La Cooperativa está comprometida con la protección ambiental, salud y seguridad para sus socios, Directivos, Empleados, y Comunidad en General.
- ✓ Los Directivos y Empleados están obligados a cumplir con las disposiciones internas que se emitan en cuestión de protección ambiental, conservación de la salud y protección civil.
- ✓ Dentro del Reglamento Interior de Trabajo se señalan las premisas que representan el compromiso institucional para promover la disciplina, seguridad, salud y bienestar de nuestros empleados en la convivencia cotidiana.
- ✓ Mantenemos un firme compromiso con la comunidad, promoviendo y respetando las costumbres que deriven en bienestar y desarrollo sustentable de los socios, sus familias, y de toda la comunidad en general, desalentando tajantemente aquellas prácticas que atenten contra la salud, la naturaleza y la dignidad del ser humano.

1.3.9. La Cooperativa de Ahorro y crédito CREA en cifras

TABLA 4. Número y porcentajes de crecimiento de socios

AÑO	SOCIOS	%
2003	476	
2004	620	30,25%
2005	818	31,94%
2006	984	20,29%
2007	1112	13,01%
2008	1484	33,45%
2009	2518	69,68%
2010	3536	40,43%
2011	6040	70,81%
2012	9638	59,57%
2013	12180	26,37%

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA.

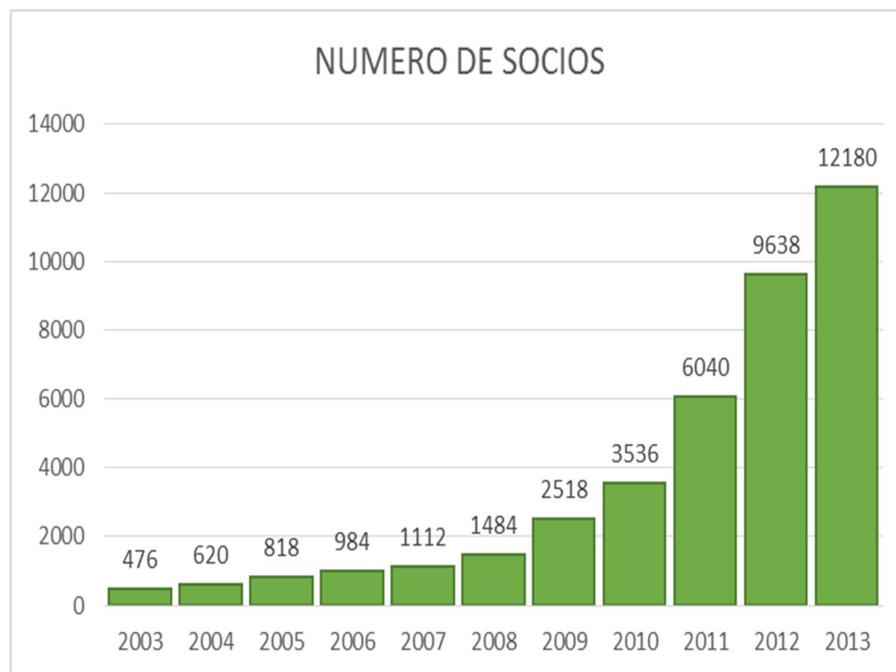


FIGURA 7. Número de socios por año

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA.

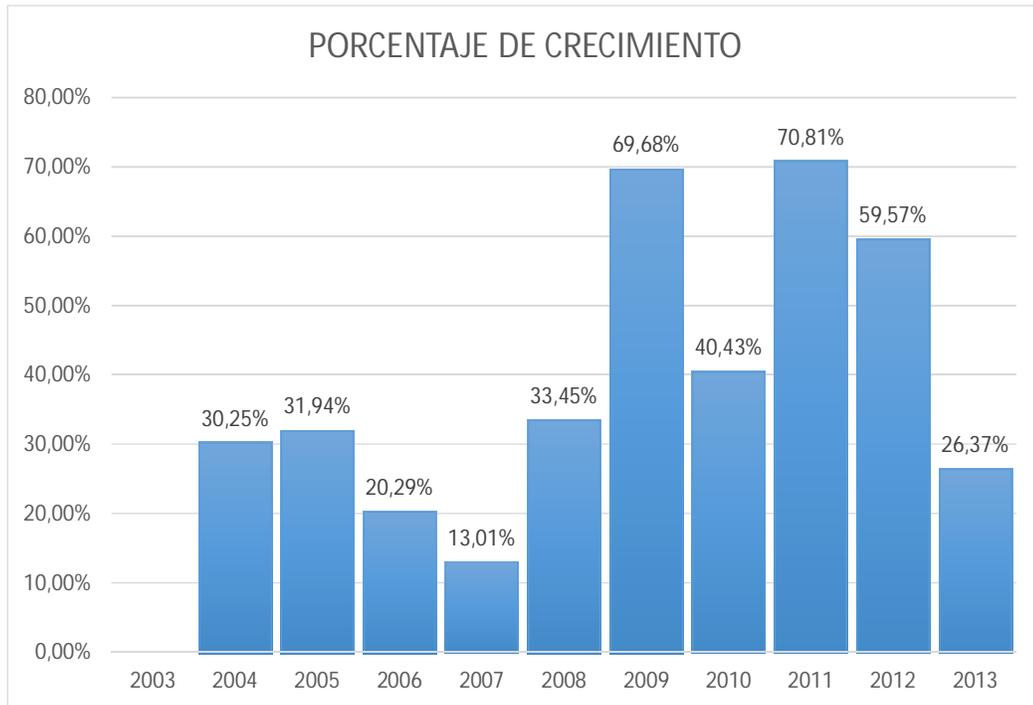


FIGURA 8. Porcentaje de crecimiento de socios por año

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA.

TABLA 5. Monto y porcentaje de crecimiento en activos totales

AÑO	ACTIVOS	% CRECIMIENTO
2003	396.793	0,00%
2004	562.146	41,67%
2005	756.662	34,60%
2006	1.297.329	71,45%
2007	1.736.055	33,82%
2008	2.176.907	25,39%
2009	5.019.063	130,56%
2010	7.383.445	47,11%
2011	10.985.255	48,78%
2012	15.824.524	44,05%
2013	18.090.483	14,32%

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA.

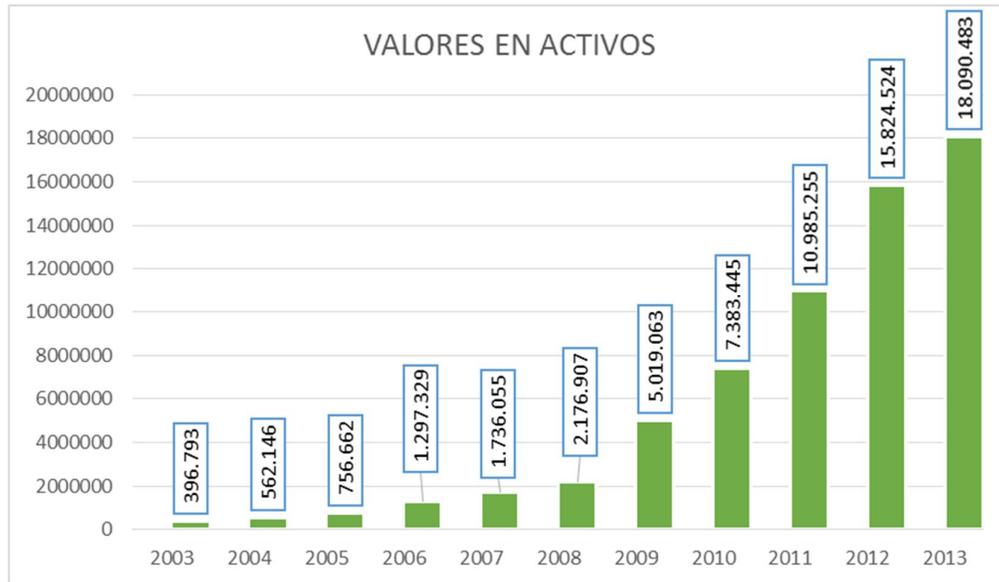


FIGURA 9. Montos de activos por año

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA.

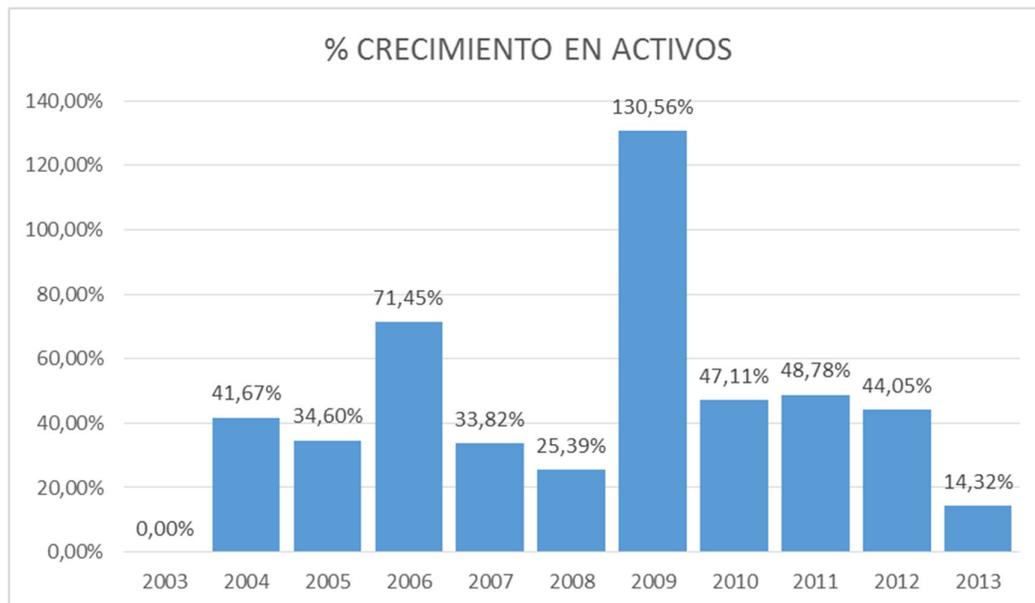


FIGURA 10. Porcentaje de crecimiento de activos por año

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA

1.4. Análisis de la 5 fuerzas de PORTER

1.4.1. Rivalidad entre competidores

En teoría no debería haber rivalidad entre competidores en el sistema cooperativo, si es que analizamos el sexto principio universal del Cooperativismo que dice literalmente “Cooperación entre Cooperativas”, por lo tanto deben existir segmentos de mercado determinados para

cada Cooperativa y cumplir su fin social en su jurisdicción, como sucede en otros países como México, Alemania, Argentina, etc.

Lamentablemente en nuestro país existe una rivalidad muy alta en el sector Cooperativo, donde se ha notado un fuerte apogeo (Azuay, Cañar y Morona Santiago, nuestra jurisdicción). La ventaja que desde los últimos meses del año anterior ya está vislumbrándose la Superintendencia de la Economía Popular y solidaria en la cual todas la cooperativas de Ahorro y Crédito tenderán su control, y además todas debemos entregar datos donde existirá información pública y evitar este tipo de rivalidades.

Solamente para la Cooperativa CREA, podríamos enumerar a más de 45 entidades competidoras, esto se generó por la falta de eficiencia en el control, por parte de la Dirección Nacional de Cooperativas en su tiempo, donde permitió la creación de este tipo de entidades sin ningún control.

1.4.2. Nuevos participantes

En la actualidad de acuerdo a la Ley de la Economía Popular y Solidaria desde el 10 de Mayo del 2010, no puede crearse nuevas entidades e inclusive de acuerdo a la misma ley solo provee que puedan abrirse nuevas agencias en base a un estudio de mercado técnico.

En el Ecuador de acuerdo a estudios de la Nueva Superintendencia serian 888 registradas de las cuales 773 están entregando información, esto se debió a lo que cite anteriormente, a la falta de control por parte de la Dirección Nacional De Cooperativas, por lo tanto el número de entidades para la economía de nuestro país es alarmante, es por ello que están con la estrategia de fusionar algunas y otras tendrán que ser absorbidas, por lo tanto en lugar de ver en el corto tiempo nuevos participantes más bien creo que existirá menos participantes pero más fortalecidas.

TABLA 6. Numero por tipo de Cooperativas

Grupo	No. de Cooperativas
Transporte	1.882
Ahorro y crédito	888
Vivienda	442
Producción	428
Otros servicios	65
Consumo	29
Total	3.827

Fuente: Superintendencia de la Economía popular y solidaria

1.4.3. Productos sustitutos

Con el fin de caracterizar el perfil de los productos de la cooperativa CREA, se determinaron que existen 3 productos; Ahorro, Crédito y Servicios complementarios cuyas condiciones han sido comparadas con la competencia. Este tipo de productos lo ofertan todas las cooperativas sin importar su tamaño, además de Bancos, Mutualistas, Sociedades financieras, inclusive los agiotistas, por lo tanto son entidades que tienen claramente productos sustitutos y por diferentes oferentes.

Al momento las Cooperativas de Ahorro y Crédito Manejan el 16% de la Economía del País, con una clara tendencia de crecimiento, de acuerdo a los registros del Servicio de Rentas Internas a diciembre de 2011. Los activos de las cooperativas de ahorro y crédito ascienden a cerca de 4.727 millones de USD.

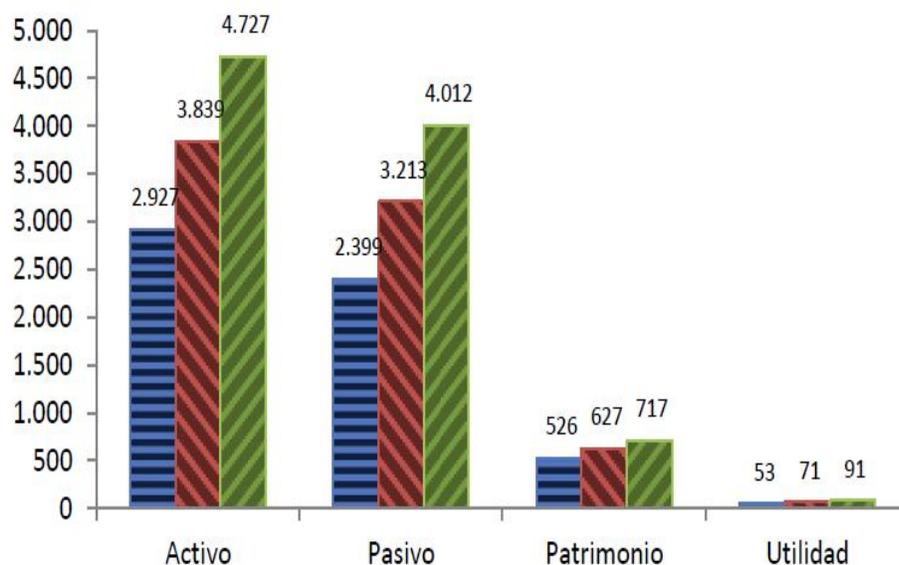


FIGURA 11. Activos, pasivos, patrimonio y utilidades de las COACs 2010, 2011 y 2012

Fuente: Servicio de Rentas Internas

1.4.4. Poder de negociación con los proveedores

Dentro de los proveedores de una Cooperativa de ahorro y crédito podemos dividirlos en dos, los proveedores de la materia prima (dinero), y los proveedores de materiales para el funcionamiento y operatividad de la entidad.

En cuanto a los primeros el poder de negociación podría decir que es muy alta porque el socio (cliente) decide donde dejar su dinero y es el quien decide invertirlo de acuerdo al prestigio, tasa de interés y confianza.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores de materiales como son equipos de oficina, materiales de oficina, etc, la situación es diferente, porque las Cooperativas escogen entre los múltiples proveedores que existen.

1.4.5. Poder de negociación con los compradores

En cuanto al poder de negociación de los compradores, de acuerdo al número de oferentes de servicios financieros, el poder de negociación de los compradores es alto, ya que ellos inclusive han impuesto si se puede decir así las tasas de interés.

Esto ha hecho que el sector cooperativo se vuelva más eficiente en sus procesos y procedimientos para bajar sus costos, y en algunos casos como veremos en el futuro encontraremos cooperativas que para mantenerse en el mercado han lanzado o generado pérdidas que han sacrificado su patrimonio técnico, lo que les vuelve insolventes y no viables para mantenerse en el mercado, por lo tanto el poder de negociación de los compradores en cuanto a tasas de interés y costos de los servicios financieros es alta.

1.5. Identificación de los stakeholders o grupos de interés

Los siguientes son los grupos de interés con los cuales la Cooperativa está relacionada dentro de sus actividades internas y/o externas a la Organización.

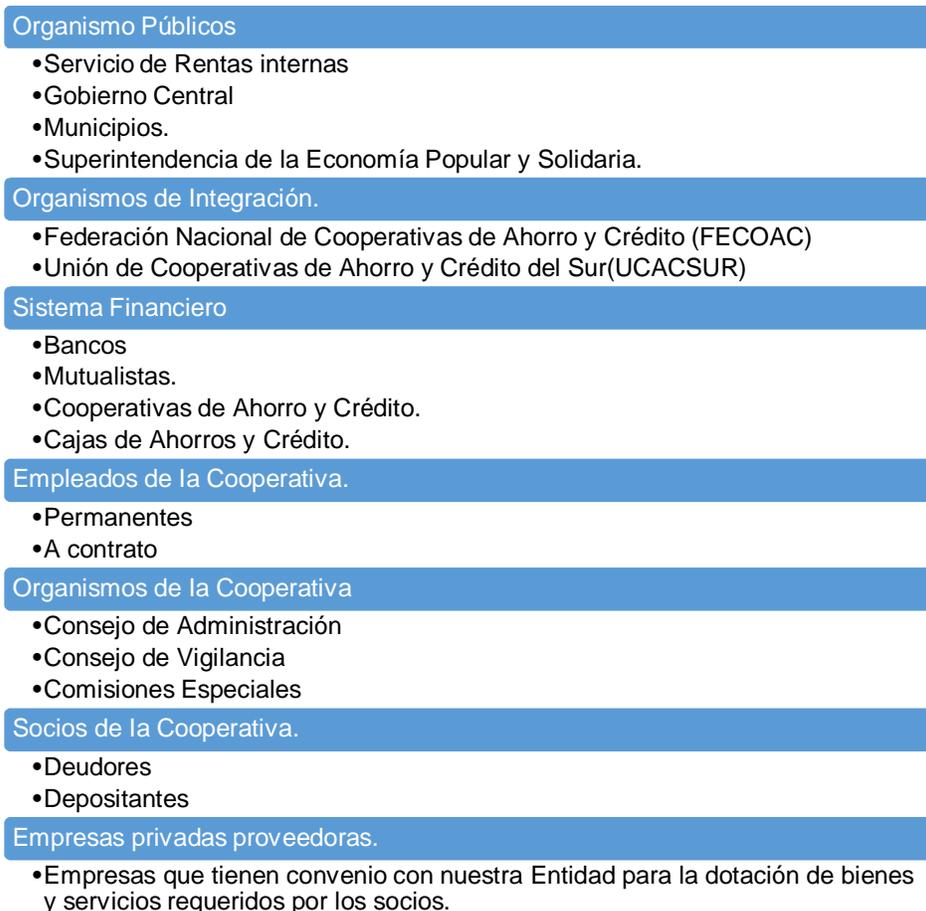


FIGURA 12. Stakeholders o grupos de interés

ELABORADOR POR: Patricio Barzallo M.

1.6. Conclusiones y perspectivas

Cada vez es más grande la necesidad de que las cooperativas de ahorro y crédito sean supervisadas por un organismo de control técnico, pero que tenga su sentido básico, no era posible ni procedente como en sucedió hasta el año 2012 que a un grupo pequeño pero las más grandes estén supervisadas por un organismo de control encargado de supervisar a Bancos, que en nada se asemeja a Cooperativa, el uno es una empresa de capitales mientras que la segunda es una empresa de personas, de la misma manera no era procedente que la gran mayoría estén supervisada por un organismo que carecía de instrumentos técnicos como es la Dirección Nacional De Cooperativa.

De existir un organismo de apoyo a las CACs y fomentar su desarrollo e importancia se vería la necesidad de ampliar el abanico de servicios, como ya lo han probado muchos países como México donde existe la Cooperativa más grande del mundo “Caja Popular Mexicana” un ejemplo donde la banca quiso, casi lo logra eliminar al cooperativismo de ahorro y crédito en Argentina, donde solo existe un sobreviviente que es el Banco Cooperativo, donde tuvieron que organizarse las cooperativas y transformarse en banco, porque la ley no permite este tipo de entidades.

En Ecuador tenemos un ejemplo claro de la Cooperación en Ahorro y Crédito, que después de la crisis bancaria, se vio fortalecido el sistema, si solo retrocediéramos en el tiempo, hace unos 12 años, hablar de cooperativismo de ahorro y crédito era una utopía, pero en la actualidad, son un soporte importante en la economía del país. Jurídica y socialmente, durante muchos años, la economía popular y solidaria no ha sido visibilizada y ha estado marginada de las políticas públicas, muchos de sus actores han sido calificados como simples rasgos culturales o desviaciones “informales” del prototipo de empresa formal capitalista, y no como un actor importante de nuestro sistema económico.

Dentro de este contexto de invisibilidad y marginamiento jurídico, resulta casi obvio, la ausencia de estudios y estadísticas del sector; sin embargo, unos pocos datos ilustran su importancia en la economía del país, no solo para combatir la marginalidad y la pobreza, sino la injusta distribución de la riqueza. 50% del empleo nacional es generado por microempresas; Las ventas de las microempresas representan alrededor del 25,7% del PIB y más del 10% de los ingresos netos totales; Mientras la banca quebró y arruinó al país, se consolidó una amplia red de finanzas populares. Más de 1.200 cooperativas de ahorro y crédito, miles de cajas de ahorro y crédito (90% de mujeres), bancos comunales, representan casi USD \$1.500 millones de activos y más de 3.000.000 de socias y socios. 248.398 UPAS (Unidades de Producción Agropecuaria) de menos de 1Ha. y 268.911 UPA entre 1 y 5Has. Alimentan a una parte importante de la población urbana (proveen el 65% de alimentos de consumo básico).

El aporte del trabajo doméstico no remunerado de las mujeres representa alrededor del 25% del PIB. A pesar de esta importancia, el Estado no ha mostrado ningún interés para impulsar una política pública dirigida a su fortalecimiento organizacional primero e institucional luego, por el contrario, se les ha considerado unidades económicas marginales, dedicadas a la solución de pequeños problemas, privándoles de campos de acción en el desarrollo local, regional y nacional. Esta situación de muchos años ha cambiado radicalmente. Hoy estos actores, son reconocidos en la Constitución, en el Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir, y son visibilizados en los informes del gobierno, cuya política económica apunta a la

construcción de un sistema incluyente, participativo y socialmente justo, especialmente para estos sectores que históricamente han sido desatendidos y olvidados¹⁷.

Resulta imprescindible manifestar que es el sector cooperativo, como actor de la economía popular y solidaria, que, pese a las limitaciones en cuanto a políticas públicas, mayor desarrollo y posicionamiento ha obtenido. En este marco vale señalar que, al final de los años 90, el sistema financiero ecuatoriano terminó debilitado, especialmente la banca que enfrentó una profunda crisis de confianza, producto de su fragilidad a shocks internos y externos a más de su incompetencia y altos niveles de corrupción. En ese mismo escenario, se reconoce el aporte de las cooperativas de ahorro y crédito, sobretodo, del sector rural, como sistemas eficientes de financiamiento que lograron no sólo diversificar y ampliar sus servicios hacia la pequeña producción y población pobre, sino experimentar un sistemático crecimiento en casi todos sus indicadores financieros; mostrándose como referentes válidos en tiempos de crisis¹⁸.

¹⁷ HIDALGO Antonio Luis (2012), EL BUEN VIVIR, La recreación del pensamiento de PYDLOS, Ecuador, Universidad de Cuenca.

¹⁸ ATLAS DE LAS DESIGUALDADES SOCIO-ECONÓMICAS DEL ECUADOR, Secretaría Nacional De Planificación, 2013, Quito.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Introducción

Mejorar la calidad, el desempeño y la competitividad es una exigencia creciente para las empresas de todo el mundo, por lo cual las respuestas a estas exigencias han sido muy variadas a lo largo de los años desde la nombrada Reingeniería, Planeación estratégica, Equipos de mejora, certificaciones de calidad de los proveedores, Certificaciones de sistemas de gestión de calidad, seis sigma, etc. Sin embargo, en ocasiones estas actividades no se desarrollaron a partir de un entendimiento profundo de lo que está ocurriendo en el interior y exterior de la empresa, y se pasan por alto aspectos tan básicos como entender porque la calidad es el factor clave de la competitividad, asimismo, a veces no se analizan críticamente las practicas e inercias en el interior de la organización y las actividades a cambiar no se basan en el conocimiento de los principios y elementos básicos de la gestión empresarial¹.

En ocasiones la alta dirección no está realmente convencida ni comprometida en la necesidad de cambiar y mejorar una organización, de manera que, las actividades e intentos de mejora con frecuencia han sido respuestas pasajeras que poco a poco se olvidan, tal como le pasa a la moda. Estamos en el siglo XXI y los tiempos que transcurren son indiscutiblemente cada vez más difíciles para toda tipo de empresa, a medida que hemos bordeado al tercer milenio, debido al proceso de cambio rápido y de competitividad global que vive el planeta, donde la liberalización de las economías y la libre competencia vienen a caracterizar el entorno de inexorable convivencia para el sector empresarial.

En este tenor las organizaciones tienen y deben mejorar y ser parte del protagonismo que les corresponde para contribuir al crecimiento y desarrollo de los países, logrando mayor eficiencia, eficiencia y efectividad en la entrega de productos, hoy en día donde la competencia es cada vez más voraz, hace que sea urgente la necesidad de que las empresas se manejen técnicamente, rompiendo paradigmas de comodidad, y se transformen en entes de innovación y mejora continua.

2.2. Conceptualización del sistema de gestión de calidad

2.2.1. Definición de calidad

La palabra calidad tiene varios significados, de forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas, por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que

¹ ROJAS L. Miguel David (2012), SISTEMAS DE CONTROL DE GESTION, Bogotá-Colombia, Ediciones de la U, Pag-18.

el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades².

Para hacer una prospección a lo que es calidad, podemos comenzar investigando en los diccionarios ellos nos brindan un acercamiento a este concepto, por ejemplo el diccionario de contabilidad y finanzas lo define a la calidad como: “conjunto de cualidades que reúne un producto o servicio, según el conjunto de las cuales este producirá en el consumidor, según sus necesidades, un mayor o menor grado de satisfacción al consumirlo”³, mientras que en el diccionario Larousse Ilustrado nos dice que “Calidad es la cualidad de una cosa”. En estas definiciones implícitamente se está concibiendo a la calidad como un atributo, propiedad o característica que distingue a las personas, bienes y servicios, lo cual resulta ya una interesante aproximación al concepto de calidad aplicado a las organizaciones.

El organismo internacional de normalización, ISO, en su norma 8402, ha definido a la calidad como la “totalidad de características de una entidad que le confiere la capacidad para satisfacer necesidades explícitas e implícitas”.

2.2.2. Definición de Calidad Total

El concepto de calidad ha evolucionado, desde una perspectiva estrecha y centrada en la manufactura, a tener una intervención en los esfuerzos por la calidad en las diferentes áreas como: diseño de productos (bienes y servicios), planeación, ingeniería, etc. Así es que la calidad total tiene un enfoque más proactiva, por lo tanto en 1951, Juran uno de los grandes de la calidad, introduce lo que a la postre se denominaría los costos de la calidad “la mala calidad cuesta más”.⁴

El concepto de Calidad Total, originado a partir de la concepción ampliada de control de calidad (Control Total de Calidad), y que el Japón ha hecho de él uno de las columnas de su renacimiento, ha permitido homogeneizar el concepto de calidad, definiéndola en función del cliente y evitando así diversidad de puntos de vista como sucedía en la concepción tradicional. La Calidad es total porque involucra todos y cada uno de los macro procesos de la empresa además que compromete a todas y cada una de las personas de la organización, la calidad tradicional trataba de reparar la calidad después de cometer errores, pero la Calidad Total se concentra en lograr que las cosas se realicen bien desde la primera vez, la calidad se incorpora al sistema, no es ocurrencia tardía, cabe mencionar que en los últimos tiempos ha

² SENLLE Andrés (2005), EXCELENCIA Y CALIDAD, España, Ediciones Gestión 2000. Pág. 87.

³ DICCIONARIO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS, Madrid-España, Edición 1999

⁴ GUTIERREZ Humberto (2005), CALIDAD TOTAL y productividad. México. Mc Graw Hill, Pag.15

existido una presión tan alta en las empresas competitivas que los llamados niveles de calidad aceptables de hoy, mañana se vuelven inaceptables.

Complementando lo ya mencionado, debemos decir que la Calidad Total es cumplir los requisitos convenidos con el cliente y superarlos, debemos partir por ser exactos con los requisitos o especificaciones, con esta concepción de Calidad Total se supera la imprecisión del pasado, no solo tiende a ser exacta sino además medible, otro cambio que se obtiene como resultado de esta concepción es la palabra Cliente, los clientes ya no son sólo los usuarios últimos de los productos que ofertamos, ahora el término se amplía para incluir la idea de Cliente Interno, las personas de la organización a quienes pasamos nuestro trabajo, con este concepto obviamente todo el mundo en la organización se convierte en cliente de alguien, es más adquiere un carácter dual de ser cliente y proveedor a la vez⁵.

Tal vez para entender mejor el concepto de Calidad Total es conveniente iniciar diciendo que el objetivo de toda organización, grupo de trabajo, área o puesto de trabajo o inclusive el individuo, es generar un producto que va a recibir otra organización, otra área u otro individuo, a quien denominamos usuario o consumidor. Algunos prefieren llamar cliente cuando se trata de un producto tangible como por ejemplo un automóvil y usuario cuando se trata de un servicio, como por ejemplo una transferencia en una Cooperativa de Ahorro y Crédito o el servicio de reparaciones.

Conviene precisar que el término producto se refiere al resultado que se obtiene de un proceso o de una actividad, por consiguiente, en términos generales, este resultado puede ser un producto tangible (por ejemplo, materiales ensamblados o procesados), o intangible (por ejemplo, conocimientos o conceptos) o una combinación de estos; producto es el trabajo realizado por un puesto o estación de trabajo, también es producto el resultado de una asesoría, el servicios de una financiera o un servicio educativo, etc.

De una manera sencilla podemos decir que en la expresión Calidad Total, el término Calidad significa que el Producto debe estar al nivel de satisfacción del cliente y el término Total que dicha calidad es lograda con la participación de todos los miembros de la organización. La Calidad Total significa un cambio de paradigmas en la manera de concebir y gestionar una organización, uno de estos paradigmas fundamentales y que constituye su razón de ser es el perfeccionamiento constante o mejoramiento continuo, la Calidad Total comienza comprendiendo las necesidades y expectativas del cliente para luego satisfacerlas y superarlas.

⁵ <http://clubensayos.com/Temas-Variados/Calidad-Global/1080471.html>

2.2.3. Factores relacionados con la calidad

Para conseguir una buena calidad en el producto hay que tener en cuenta tres aspectos importantes, que lo podemos clasificar en dimensiones.

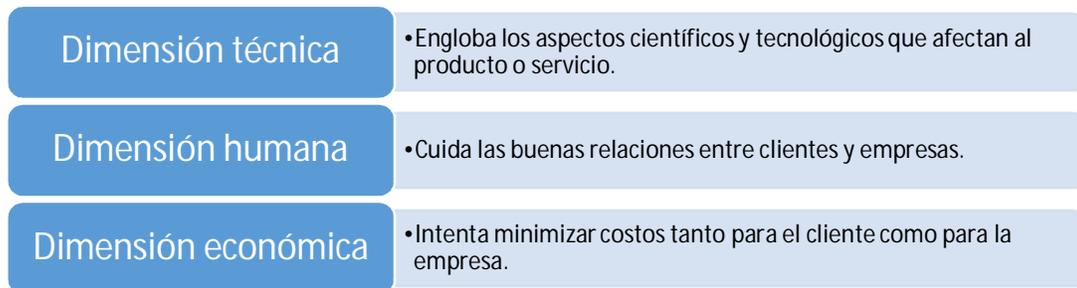


FIGURA 13. Dimensiones relacionadas con la calidad

ELABORADO POR: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

2.2.4. Componentes de la calidad

La organización y su producto para que sea consistente con la calidad que requiere el cliente, deben tener cuatro componentes que son:



FIGURA 14. Componentes de la calidad.

ELABORADO POR: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

La gestión de calidad se centra no solo en la calidad de un producto, sino también a los medios para obtenerla, por lo tanto, la gestión de calidad utiliza al aseguramiento de la calidad y el control de los procesos para obtener un producto acorde a las necesidades y expectativas del demandante.

2.2.5. Gestión

Gestión es la ejecución y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades) lo que incluye, de acuerdo a la siguiente tabla:

TABLA 7. Responsabilidades en la gestión

La preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar.
La coordinación de sus actividades y correspondientes interacciones.
La rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene.
Conjunto de trámites a realizar para resolver un asunto.

ELABORADO POR: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

2.2.6. Clasificación de la gestión

La gestión se clasifica en función del tipo de actividad hacia la que está orientada, por lo tanto podemos anotar las siguientes:

TABLA 8. Clasificación de la gestión

Gestión de empresas
Gestión de proyectos
Gestión del conocimiento
Gestión de la calidad
Gestión educativa
Gestión medioambiental
Gestión política
Gestión sanitaria, etc.

ELABORADO POR: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

2.2.7. Definición de Sistemas de Gestión de la Calidad

El Sistema de Gestión de la Calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura organizacional y Estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, organizar, liderar, monitorear y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización⁶.

⁶ RICO Roberto (2001), Calidad Estratégica Total: TOTAL QUALITY MANAGEMENT. Buenos Aires Argentina. Ediciones MACCHI, pag.14

Son un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática⁷. En primera instancia podemos decir como lo refiere Richard J. Schonberger, uno de los expertos en esta materia, "... la calidad es como un arte, todos la alaban, todos la reconocen cuando la ven, pero cada uno tiene su propia definición de lo que es...".

2.3. Antecedentes de los Sistemas de Gestión de la Calidad

Civilizaciones avanzadas que brindaban apoyo a las artes manuales permitían que los clientes eligieran productos que se alineaban con estándares de calidad más altos que los bienes normales, en las sociedades en que las artes manuales eran la responsabilidad de un artesano maestro, estos lideraban su taller, entrenaba y supervisaba a los demás, la importancia del maestro artesano se redujo cuando se estableció la producción en masa y las prácticas del trabajo repetitivo, el objetivo se convirtió en producir a gran escala el mismo producto. El primer partidario de esta corriente en Estados Unidos fue Eli Whitney quien propuso realizar partes intercambiables de manufactura para mosquetes, de esa manera se realizaban componentes idénticos que se montaban en línea⁸.

Los siguientes pasos fueron impulsados por varios científicos de la administración, incluyendo a Frederick Winslow Taylor, un ingeniero mecánico que pretendía mejorar la eficiencia industrial, denominado por los investigadores de esta ciencia como "el padre de la organización científica de trabajo". Fue uno de los líderes intelectuales del Movimiento de la eficiencia y en parte dejó las bases para la gestión de calidad, incluyendo aspectos como la estandarización y adoptar prácticas de mejora. Henry Ford también fue importante en la implementación de procesos y prácticas de gestión de calidad en sus líneas de montaje. En Alemania, Karl Friedrich Benz, muchas veces llamado el inventor del motor del automóvil, quería conseguir prácticas de producción y montaje similares, aunque las verdaderas producciones en masa se dieron en forma apropiada en Volkswagen después de la Segunda Guerra Mundial, desde ese entonces se apuntó a producciones a bajo costo de mucha eficiencia.

Walter A. Shewhart realizó un aporte importante en la evolución hacia la gestión de calidad al crear un método para el control de la calidad en manufactura usando métodos estadísticos,

⁷ GUTIERREZ Humberto (2005), CALIDAD TOTAL y productividad. México. Mc Graw Hill, Pag.71

⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_la_calidad

en el año 1924. Más tarde, W. Edwards Deming utilizó ese método en Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial, mejorando la calidad de manufactura de municiones y otros productos estratégicamente importantes⁹.

TABLA 9. Evolución historia del concepto de calidad

ETAPA	CONCEPTO	FINALIDAD
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho. • Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer una gran demanda de bienes. • Obtener beneficios.
Segunda guerra mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento oportuno.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien y a la primera	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar costes mediante la Calidad • Satisfacer al cliente • Ser competitivo.
Posguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra.
Control de calidad	Técnicas de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la calidad	Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzca bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente • Prevenir errores • Reducir costes. • Ser competitivo.
Calidad total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer tanto al cliente externo como al interno. • Ser altamente competitivo. • Mejora continua.

ELABORADO POR: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

⁹ LOPEZ Susana (2011), SISTEMAS DE CALIDAD Implantación de diferentes sistemas en la organización, España, Editoriales Ideaspropias y Ediciones de la U. Pag.33

2.4. Principios de la gestión de la calidad

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora del desempeño.

TABLA 10. Principios de la gestión de la calidad

PRINCIPIO	IMPORTANCIA
Enfoque al cliente	Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
Liderazgo	Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización, ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
Participación del personal	El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
Enfoque basado en los procesos	Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
Gestión basada en sistemas	Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
El mejoramiento continuo	La mejora continua del desempeño global de una organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
Toma de decisiones basadas en hechos	Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor	Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

FUENTE: <http://www.mailxmail.com/cursos-sistema-gestion-calidad-iso-9001/8-principios-gestion-calidad>

2.5. Un acercamiento a la ISO 900:2008

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) es una federación de trascendencia internacional compuesta por organismos de estandarización nacionales de 130 países, uno por cada país, instituida en 1947. La misión de la ISO es promover el desarrollo de la estandarización y las actividades con ella relacionada en el mundo con la mira en facilitar el intercambio de servicios y bienes (productos), y para promover la cooperación en la esfera de lo intelectual, científico, tecnológico y económico.

Todos los trabajos realizados por la ISO resultan en acuerdos internacionales los cuales son publicados como Estándares Internacionales, muchas personas habrán advertido la falta de correspondencia entre el supuesto acrónimo en inglés de la Organización y la palabra “ISO”. Así sería, pero ISO no es el acrónimo. En efecto, “ISO” es una palabra, que deriva del griego “isos”, que significa “igual”, el cual es la raíz del prefijo “ISO” el cual aparece en infinidad de términos, desde “igual” a “estándar” es fácil seguir por esta línea de pensamiento que fue lo que condujo a elegir “ISO” como nombre de la Organización¹⁰.

La Organización Internacional para la Estandarización estipula que sus estándares son procedentes de acuerdo a las estipulaciones que se anotan en la siguiente figura:

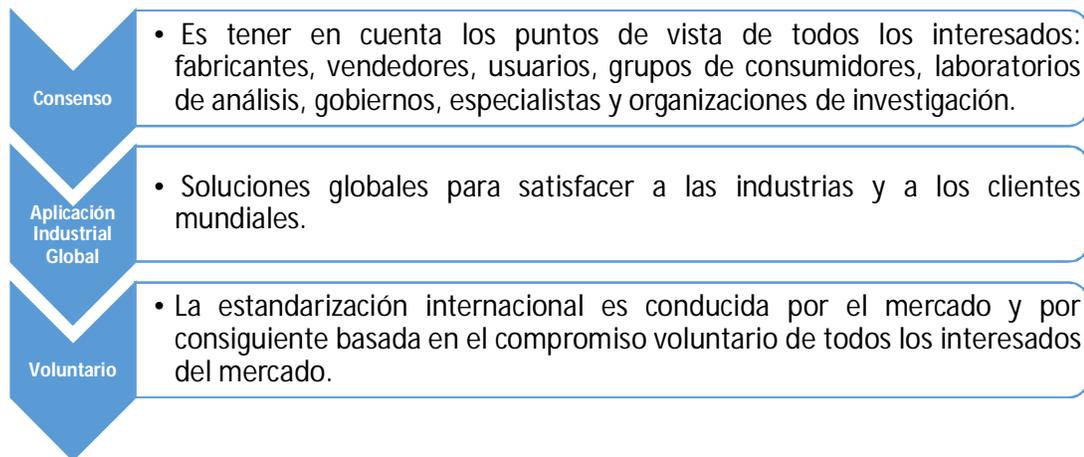


FIGURA 15. Estipulaciones necesarias para ISO 9001:2008

ELABORADO POR: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

2.6. Conceptualización de la Norma ISO 9000

La Norma ISO 9000 es un conjunto de normas encauzadas a ordenar la gestión de las organizaciones que han obtenido un reconocimiento y aceptación internacional debido al mayor poder que tienen los consumidores y a la alta competencia internacional acentuada por los procesos integracionistas, algunas de estas normas especifican requisitos para sistemas de calidad (ISO 9001, 9002, 9003) y otras dan una guía para ayudar en la interpretación e implementación del sistema de calidad (ISO 9000, ISO 9004)

Estas normas certifican la calidad de los componentes del negocio de la Empresa (por tanto, nunca se refieren a los productos), y no distinguen distintos niveles de excelencia, es decir,

¹⁰ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/49/iso.htm>

las compañías pueden optar por estas normas en función de sus ámbitos de actuación, así, las firmas que diseñen, fabriquen o comercialicen sus mercancías podrán aspirar a conseguir la ISO 9001, ya que esta norma certifica calidad de diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio posventa, eEn estos tres últimos puntos se centra el ISO 9002. Los ISO 9003 miden los ensayos finales de los productos y las inspecciones.

Por lo tanto la Norma ISO 9000 Proporcionar elementos para que una organización pueda lograr la calidad del producto, a la vez que mantenerla en el tiempo, de manera que las necesidades del cliente sean satisfechas permanentemente, permitiéndole a la empresa reducir costos de calidad, aumentar la productividad, y destacarse o sobresalir frente a la competencia.

2.7. Documentos del sistema de gestión de calidad

Los documentos que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad, están compuestos de los siguientes elementos, que también se pueden observar en la pirámide, y corresponde a los cuatro siguientes niveles:

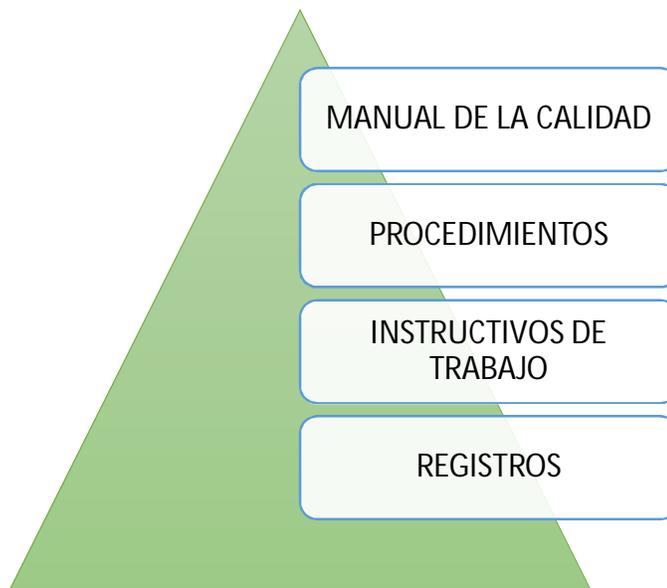


FIGURA 16. Documentos de un sistema de gestión de la calidad.

ELABORADO POR: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

2.7.1. Manual de calidad

Documento que especifica la política de calidad de la empresa y la organización necesaria para conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad de una forma similar en toda la

empresa, en él se describen la política de la calidad de la empresa, la estructura organizacional, la misión de todo elemento involucrado en el logro de la Calidad.

Se define a un manual de calidad como un documento que enuncia la política de la calidad y que describe el sistema de calidad de una organización, este manual puede estar relacionado con las actividades totales de una organización o con una parte seleccionada de estas.

Es importante que los requisitos y el contenido del sistema de la calidad y del manual de la calidad se estructuren de acuerdo con la norma que se intenta satisfacer, esta norma suministra los lineamientos para desarrollar dichos manuales de calidad, el manual de calidad tiene la finalidad como se muestra en la figura siguiente:

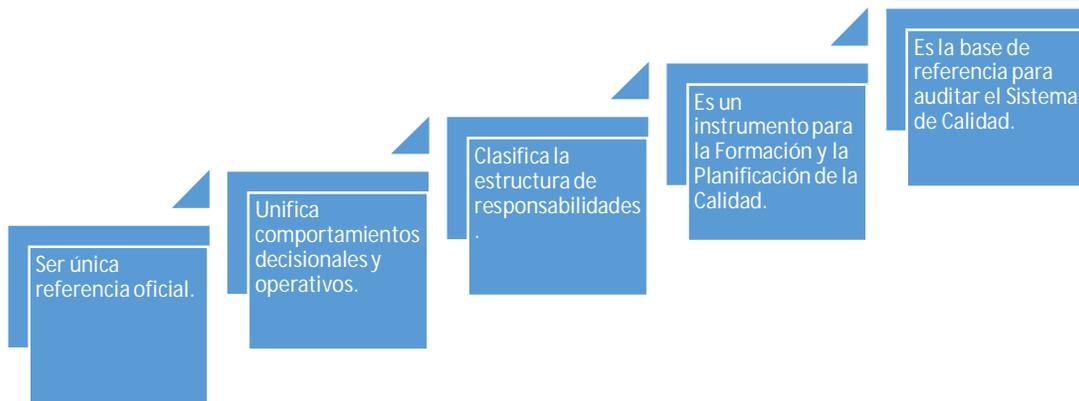


FIGURA 17. Finalidades del manual de calidad

ELABORADO POR: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

2.7.2. Procedimientos

El Manual de Procedimientos sintetiza en forma clara, precisa y sin ambigüedades los Procedimientos operativos, donde se refleja de modo detallado la forma de actuación y de responsabilidad de todo miembro de la organización dentro del marco del Sistema de Calidad de la empresa y dependiendo del grado de involucración en la consecución de la Calidad del producto final.

2.7.3. Instructivos de trabajo

Proporciona detalles técnicos sobre cómo hacer el trabajo, instrucciones escritas dadas por aquellos instructores o supervisores que están directamente relacionados con las actividades específicas de determinada operación, todo ello con apego a las políticas de la Calidad.

2.7.4. Registros

Los registros son documentos en los cuales se describe y detallan los resultados de las actividades que provienen de la ejecución de operaciones, de los procesos de la empresa, con el fin de proporcionar evidencia de que fueron cumplidas o llevadas a cabo y su aceptación y rechazo, los cuatro documentos con su información, son los mínimos requeridos con los cuales debe contar toda empresa para lograr una certificación¹¹.

2.8. Importancia de los Sistemas de Gestión de la Calidad

Hoy en día no se habla de calidad, sino de calidad total, la cual consiste en un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua, buscando principalmente cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes.

La implementación y certificación de un sistema de gestión de calidad en una entidad es de suma importancia y a su vez indispensable en la actualidad, ya que la sociedad exige a las empresas cada día ser más competitivas, para poder mantenerse en el mercado, diferenciándose de sus competidores siendo eficaces y eficientes, además se debe asegurar que todos los componentes del talento humano, en la organización, trabajen para cumplir los requisitos del cliente, por ello un sistema de gestión de calidad debe ser flexible, es decir el éxito de la implementación de este sistema, depende en alto grado de la aceptación del cambio, debido al cambio acelerado y la competitividad global y la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, promoviendo la creatividad e innovación, despertando nuevas necesidades en los clientes.

Para la implementación de un sistema integrado se requiere: Alineación con la estrategia, liderazgo, empoderamiento, comunicación, planificación, control, seguimiento, entre otros, lo anterior enmarcado en el ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar).

Todo esto implica recursos y de ahí la importancia de identificar cuáles son las competencias que la organización requiere para su desarrollo, esto quiere decir que para la dirección de cualquier sistema de gestión debe haber una inversión en capital humano con habilidades y conocimiento enfocados a las actividades relacionadas con la actividad de la empresa, calidad, medio ambiente y seguridad industrial, que a su vez cuente con la disponibilidad necesaria para desarrollar, controlar y evaluar todas las actividades que se requieren para el mantenimiento del sistema¹².

¹¹ SENLLE Andres (2005), ISO 9000-2000 CALIDAD Y EXCELENCIA, España, Editorial Gestión 2000. Pag.111

¹² <http://www.activolegal.com/web/index.php/noticias/actualidad/383-noticia150213n1>

De acuerdo a lo anterior y a los requerimientos del mercado se hace necesaria la implementación de un sistema de gestión que sea flexible y capaz de adaptarse a las nuevas tendencias y por ende a la globalización; por lo cual las empresas han optado por implementar la integración de los conceptos anteriormente nombrados, basándose en una estructura moderna con el apoyo no solo de los procesos administrativos ya conocidos sino de la informática y de la inversión en conocimiento.

La inversión del conocimiento se determina en la identificación de las competencias requeridas para implementar, mantener y controlar el sistema de gestión de cada organización. Esto debería hacerse con base al análisis de cada cargo, teniendo en cuenta la curva de aprendizaje, conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño de las funciones, dentro de una organización que debe tener establecido quién es, para dónde va y cómo lo va a lograr.

En conclusión los sistemas de gestión de calidad permiten dar respuesta a las necesidades de un mercado competitivo y cada vez más exigente, de forma rentable, manteniendo el bienestar laboral y social, controlando los impactos ambientales generados de la operación, retribuyendo al medio ambiente y a la comunidad, con base en los lineamientos legales de cada país.

2.9. Beneficios de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad

El llevar a cabo una buena implantación de un Sistema de Gestión de Calidad le debe servir a cualquier empresa para conseguir los objetivos deseados, añadir valor a sus productos viéndose repercutido en la satisfacción de sus clientes y con ello conseguir ventajas competitivas que le diferencien en su sector, los beneficios de un sistema de gestión podemos anotar la siguiente tabla:

TABLA 11. Beneficio de un sistema de gestión

Potenciar la imagen de la empresa

- No es que mejorem la imagen de la empresa, ya que hoy en días son muchísimas empresas las que se encuentran certificadas bajo un SGC, es más bien que el no estarlo hace perdernos calidad de imagen.

Mejorar la calidad de nuestros productos

- El sistema nos “obliga” a analizar con detalle todos nuestro procesos y ha procedimentales de la forma más detallada posible con el sentido de estandarizarlos y así conseguir fabricar un producto uniforme y estable en calidad a lo largo del tiempo, también el SGC nos proporciona herramientas útiles para analizar ese proceso y mejorarlo según las tendencias de los datos que se vayan obteniendo, de aquí la importancia de hacer una correcta identificación de nuestros procesos y todos los controles que se deban hacer sobre ellos.

Mejora nuestro sistema de trabajo.

- Podremos ser más eficientes y eficaces y con ello, más competitivos, como se ha indicado anteriormente, si hacemos una correcta definición de todos los procedimientos de nuestro trabajo, conseguiremos hacer las cosas cada vez mejor y más rápidas, eliminando de nuestra rutina de trabajo los fallos y errores.

Incrementar la satisfacción de los clientes externos.

- Este es el fin de toda empresa, que nuestros clientes estén satisfechos y por qué no iban a estarlo si estamos ofreciéndole productos o servicios de mejor calidad que antes, en este artículo os hablo de cómo analizar esa satisfacción.

Incrementar la satisfacción y motivación del cliente interno.

- El SGC nos establece que cada determinados periodos de tiempo nos paremos, recopilemos datos, analicemos esos datos y saquemos conclusiones. Es una práctica habitual que el responsable del SGC haga todo esto él solito y luego esas conclusiones no las comunique a los afectados. Así es difícil que los empleados de la empresa se sientan integrados. Por favor, vamos a hacerlos bien!! Vamos a sentarnos los jefes de departamentos, responsables de áreas o todo el personal relevante de la empresa, que se expongan esos datos en comun y se analicen juntos. Os puedo asegurar que haciendo esto cambiará el rumbo de la empresa sustancialmente. Y dar la oportunidad de presentación de sugerencias por parte de los empleados. Para satisfacer a nuestros clientes, primero debemos satisfacer a nuestros empleados!!!

Intercambio de conocimientos

- En esa reunión que digo en el punto anterior es donde se deben exponer todos los datos de desarrollo de la actividad, todas las incidencias que hayan podido ocurrir o cualquier otro datos relevante. Los fallos nos deben servir de herramienta para evitar futuros nuevos fallos.

Simplificar la interacción y comunicación entre los distintos procesos.

- El convocar reuniones con fecha señalada y bajo un orden del día nos va a ayudar a que cada persona convocado prepare todo aquella información importante que deba exponer en la reunión.

ELABORADO POR: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

Por supuesto que existen algunos beneficios más, en esta investigación se han expuesto a mi consideración los más importantes, empero si insisto en la importancia de llevar a cabo una correcta implantación del sistema y una óptima interpretación de cada requisito a cumplir que nos indica la norma ISO 9001 para que se logre los beneficios expuestos, pero es que a la mayoría de las empresas se les olvida lo más importante que es la MEJORA CONTINUA¹³.

2.10. La familia ISO 9000

La familia ISO 9000 constituye un conjunto coherente de normas y directrices sobre gestión de la calidad que se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaz, esta familia la conforman¹⁴:

TABLA 12. Familia ISO 9000

ISO 9000 	ISO 9001 	ISO 9004 	ISO 9011 
Fundamentos y Vocabulario (terminología)	Requisitos para los Sistemas de Gestión de Calidad (Certificación) 	Directrices Eficacia + Eficiencia	Orientación sobre Auditorias 
OBJETIVO 	Aumentar satisfacción del cliente		Mejora del desempeño de la organización, satisfacción de los clientes

ELABORADO POR: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

2.11. Auditoría del Sistema de Gestión de la Calidad

La palabra Auditoría viene del latín AUDITORIUS, y de esta proviene auditor, cuyo significado es: virtud de oír, y el diccionario lo considera como la persona física o jurídica que revisa las cuentas, documentos, actuaciones, sistemas, métodos, etc. De una empresa o entidad con el fin de pronunciarse sobre su validez o idoneidad. Por lo tanto está encaminada a la evaluación de la economía, la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos, así como al control de los mismos.

Con las definiciones dadas la Auditoría constituye una herramienta de control y supervisión o monitoreo que contribuye a la implementación de una cultura de la disciplina de la empresa y

¹³ SENLLE Andrés (2005), ISO 9000-2000 CALIDAD Y EXCELENCIA, España, Editorial Gestión 2000. Pag.165

¹⁴ LOPEZ Susana (2011), SISTEMAS DE CALIDAD Implantación de diferentes sistemas en la organización, España, Editoriales Ideaspropias y Ediciones de la U. Pág. 128.

¹⁴ DICCIONARIO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS, Madrid-España, Edición 1999

permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la misma¹⁵. La norma ISO 9000, da importancia a la auditoria, para determinar si la empresa está realizando los procesos y procedimientos de acuerdo a lo establecido, con ello buscamos una estandarización en la elaboración de cualesquier tipo de producto¹⁶.

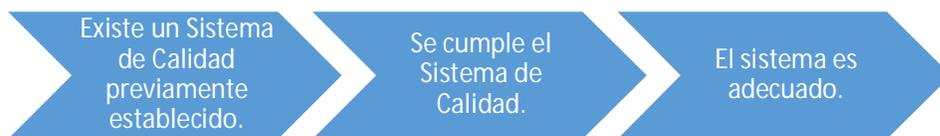


FIGURA 18. Aspectos de la auditoria de gestión

ELABORADO POR: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

Como condición previa a la auditoria es necesario que existan unas reglas de juego conocidas por ambas partes, auditor y auditado, que afectan a la empresa. Estas reglas consisten en las normas ISO de la serie 9000.

Las auditorias de Calidad pueden ser internas o externas, y no necesariamente tienen que cubrir la totalidad del Sistema de una vez, sino que pueden cubrir elementos del mismo. La independencia se asegura mediante auditores que no tengan responsabilidad directa sobre el área auditada y preferiblemente trabajando en colaboración con personal relevante de la misma. Aunque auditorias y auditores son sinónimos de evaluación y evaluadores, debe considerarse que la auditoria es un examen de una actividad simple, elemento, departamento, etc., mientras que una evaluación se refiere a un conjunto de auditorías o a una auditoria que abarque todo el Sistema de Calidad.

2.11.1. Objeto y amplitud de la norma ISO 19011

Esta Norma Internacional proporciona orientación sobre los principios de auditoría, la gestión de programas de auditoría, la realización de auditorías de sistemas de gestión de la calidad y auditorías de sistemas de gestión ambiental, así como sobre la competencia de los auditores de sistemas de gestión de la calidad y ambiental.

Esta norma es aplicable a todas las organizaciones que tienen que realizar auditorías internas o externas de sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental o que gestionan un programa de auditoría, la aplicación de esta Norma Internacional a otros tipos de auditorías es posible

¹⁵ repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1136/1/T-UTC-0794.pdf

¹⁶ HONLE David (1998), Manual de Valoración del Sistema de Calidad ISO 9000, España, Editorial Paraninfo, Pág. 1-27

en principio, siempre que se preste especial atención a la identificación de la competencia necesaria de los miembros del equipo auditor.

2.11.2. Tipos de auditorías

Existen varias formas de clasificar las auditorías: del sistema de calidad, del proceso, del producto, que a su vez pueden ser internas o externas y también pueden ser de adecuación o de cumplimiento¹⁷.

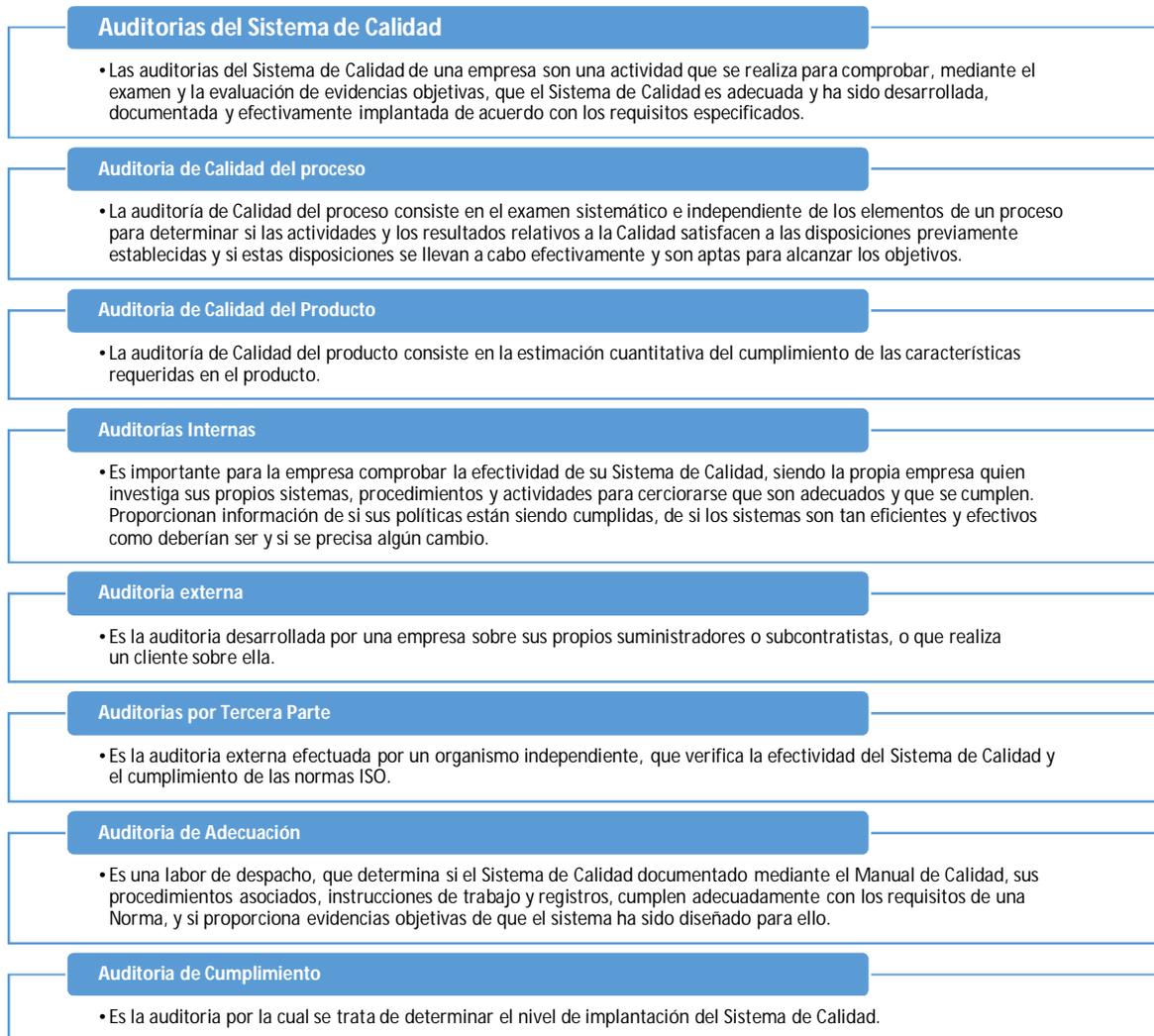


FIGURA 19. Tipos de auditorías

ELABORADO POR: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

¹⁷ HONLE David (1998), Manual de Valoración del Sistema de Calidad ISO 9000, España, Editorial Paraninfo, Pag- 29

2.11.3. Ventajas del programa de auditoria

Es la experiencia del Auditor, el que se encarga de dar las pautas y aspectos necesarios e importantes a ser tomados en el programa de Auditoría que elabora para poder realizar un trabajo Profesional determinado.

TABLA 13. Ventajas de un programa de auditoria

Fija la responsabilidad por cada procedimiento establecido.
Efectúa una adecuada distribución del trabajo entre los componentes del equipo de Auditoría, y una permanente coordinación de labores entre los mismos.
Establece una rutina de trabajo económico y eficiente.
Ayuda a evitar la omisión de procedimientos necesarios.
Sirve como un historial del trabajo efectuado y como una guía para futuros trabajos.
Facilita la revisión del trabajo por un supervisor o socio.
Asegura una adherencia a los Principios y Normas de Auditoría.
Respalda con documentos el alcance de la Auditoría.
Proporciona las pruebas que demuestren que el trabajo fue efectivamente realizado cuando era necesario.

ELABORADO POR: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

2.11.4. Principios de auditoria

La auditoría se caracteriza por depender de varios principios, estos hacen de la auditoría una herramienta eficaz y fiable en apoyo de las políticas y controles de gestión, proporcionando información sobre la cual una organización puede actuar para mejorar su desempeño.

La adhesión a esos principios es un requisito previo para proporcionar conclusiones de la auditoría que sean pertinentes y suficientes, y para permitir a los auditores trabajar independientemente entre sí para alcanzar conclusiones similares en circunstancias similares.

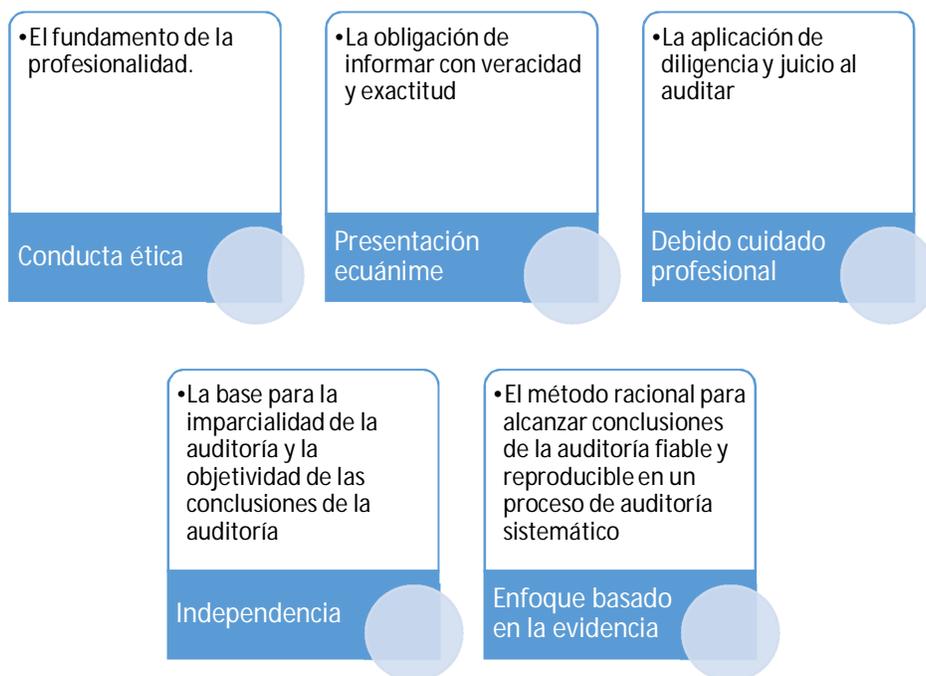


FIGURA 20. Principios de los auditores de sistemas de gestión

ELABORADO POR: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

La evidencia de la auditoría es verificable, está basada en muestras de la información disponible, ya que una auditoría se lleva a cabo durante un período de tiempo delimitado y con recursos finitos, el uso apropiado del muestreo está estrechamente relacionado con la confianza que puede depositarse en las conclusiones de la auditoría. La orientación dada en los capítulos restantes de esta Norma Internacional está basada en los principios establecidos anteriormente¹⁸.

2.12. Cláusulas de la Norma ISO 9001:2008

A continuación se presentan en forma resumida las cláusulas que presenta la norma.

TABLA 14. Cláusulas de la Norma ISO 9001:2008

CLAUSULA		TITULO
0.	1	Generalidades
0.	2	Enfoque basado en procesos
0.	3	Relación con la Norma ISO 9004
0.	4	Compatibilidad con otros sistemas de gestión
1.		Objeto y campo de aplicación

¹⁸ HONLE David (1998), Manual de Valoración del Sistema de Calidad ISO 9000, España, Editorial Paraninfo, Pág.- 209-228

1.	1	Generalidades
1.	2	Aplicación
2.		Referencias normativas
3.		Términos y definiciones
4.		SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
4.	1	<i>Requisitos generales</i>
4.	2	<i>Requisitos de la documentación</i>
5		RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN
5.	1	<i>Compromiso de la Dirección</i>
5.	2	<i>Enfoque al cliente</i>
5.	3	<i>Política de la calidad</i>
5	4	<i>Planificación</i>
5.	5	<i>Responsabilidad, autoridad y comunicación</i>
5.	6	<i>Revisión por la dirección</i>
6		GESTION DE RECURSOS
6.	1	<i>Provisión de recursos</i>
6.	2	<i>Recursos humanos</i>
6.	3	<i>Infraestructura</i>
6.	4	<i>Ambiente de trabajo</i>
7		REALIZACIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO
7.	1	<i>Planificación de la realización del producto</i>
7.	2	<i>Procesos relacionados con el cliente</i>
7.	3	<i>Diseño y desarrollo</i>
7.	4	<i>Compras</i>
7.	5	<i>Producción y prestación del servicio</i>
7.	6	<i>Control de los dispositivos de seguimiento y medición</i>
8		MEDICION, ANALISIS Y MEJORA
8.	1	<i>Generalidades</i>
8.	2	<i>Seguimiento y medición</i>
8.	3	<i>Control de producto no conforme</i>
8.	4	<i>Análisis de datos</i>
8.	5	<i>Mejora</i>

FUENTE: ISO 9001

2.13. Metodología para Implantar la Calidad

La adopción de un Sistema de Gestión de Calidad debería ser una decisión estratégica de la organización, el diseño y la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad de una

organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

- Necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables; y,
- Aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado, cuando uno o varios requisitos de esta Norma Internacional no se puedan aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión.

Así mismo las organizaciones, la mayoría de las veces, tienen muy claro su direccionamiento estratégico, lo cual no sucede con las competencias de las personas involucradas, por esta razón un sistema de gestión ya en curso puede estancarse, ya que probablemente los responsables no cuentan con los conocimientos y las habilidades requeridas para su mantenimiento.

Este suceso es muy común en nuestro país, ya que se tiene la errónea creencia de que una vez implementado el sistema, éste debe funcionar por sí solo; lo cual resulta perjudicial no solo para el sistema de gestión sino también para la organización. De igual forma otra creencia, es que una vez implementado el sistema, cualquier persona con conocimientos básicos está en la capacidad de mantenerlo.

Lo realmente importante una vez se ha implementado el sistema, es mantener la constante ejecución de actividades por parte de toda la organización, ya que los procedimientos, directrices, formatos, registros y demás, no son solo responsabilidad del encargado del sistema de gestión y de la gerencia, sino de todo el personal. Por lo anterior es vital la concientización constante del personal, por medio de inducciones, reinducciones, capacitaciones y demás actividades de integración no solo de personal sino también de conceptos, dado que las personas no siempre tiene claro su papel dentro del sistema.

Así mismo la organización debe invertir constantemente en el conocimiento de su gente, esto no solo con fines comerciales, sino también con el fin de mantenerse en línea con la globalización de los sistemas de gestión, buscando siempre la mejora continua de la organización para dar satisfacción a sus clientes internos, externos y demás partes interesadas.

Así mismo las bases técnicas en las que se desarrolla cualquier legislación, van en constante desarrollo de acuerdo a las necesidades de los mercados, siempre teniendo en cuenta el cuidado al trabajador y al medio en general, por lo cual en este constante desarrollo se establecen medidas y lineamientos más estrictos, debido a la nueva conciencia social relacionada con los recursos humanos y ambientales, así como la relación con las comunidades involucradas, sin dejar de lado el desarrollo económico de cada organización y por lo tanto del país.

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

Por lo tanto para implementar un Sistema de Gestión de Calidad basada en la Norma ISO 9001:2008 debe seguir los pasos que se presentan en la tabla 15:

TABLA 15. Pasos para implementar la Norma ISO 9001:2008

ACCION	RESPONSABLE	DOCUMENTO
Solicitud de Certificación	Alta gerencia	Oficio
Análisis del Organismo	Comité delegado	Propuestas
Análisis de la Documentación	Organismo certificador	Documentacion interna
Establecimiento del programa de evaluación	Organismo certificador, y, Alta gerencia	Programa de evaluacion
Vista Previa	Organismo certificador	Informe
Auditoria	Comision delegada, y, Organismo certificador	Documentos de trabajo
Informe de Auditoria	Organismo certificador	Informe
Propuesta de certificación	Organismo certificador	Propuesta
<u>Concesión del Certificado ISO 9000</u>	Organismo certificador	Certificado
Sistema de calidad ya implantado	Empresa	Control

FUENTE: Calidad y Excelencia de Andres Senlle.

A continuación se determinan los procedimientos que se requiere al implementar la ISO 9001:2000 además se presenta los propósitos de cada procedimiento.

TABLA 16. Procedimientos para implementar la ISO 9001:2008

NORMA	PROCEDIMIENTOS	PROPOSITO
<p>4.2.3</p>	<p>Control de los documentos. Los procedimientos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en 4.2.4</p> <p>Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión. • Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente • Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos • Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso • Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables. • Asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución, y • Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.
<p>4.2.4</p>	<p>Control de los registros Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros
<p>8.2.2</p>	<p>Auditorías internas La organización debe llevar a cabo a intervalos planificados auditorías internas para determinar si el sistema de gestión de la calidad:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta norma internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y • Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz. • Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los

		<p>procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de las auditorías previas. Se debe definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deben definirse en un procedimiento documentado, las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de auditorías, para informar de los resultados y para mantener los registros. • La dirección del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se toman acciones sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.
<p>8.3</p>	<p>Control de no conformidades</p> <p>La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional. Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme deben estar definidos en un procedimiento documentado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras: • Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada • Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión para una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente. • Tomando acciones para impedir su uso o aplicación originalmente previsto • Se deben mantener registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido. • Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos. • Cuando se detecta un producto no conforme después de la entrega o cuando ha comenzado su uso, la organización debe tomar las acciones apropiadas respecto a los efectos, o efectos potenciales, de la no conformidad.

8.5.2	Acción correctiva La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.	<ul style="list-style-type: none"> • Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para • Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes • Determinar las causas de las no conformidades • Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir • Determinar e implementar las acciones necesarias • Registrar los resultados de las acciones tomadas • Revisar las acciones correctivas tomadas.
8.5.3	Acción preventiva La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.	<ul style="list-style-type: none"> • Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para • Determinar las no conformidades potenciales y sus causas. • Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades • Determinar e implementar las acciones necesarias. • Registrar los resultados de las acciones tomadas

FUENTE: ISO 9001:2008

Deming afirma que no es suficiente tan sólo resolver problemas, grandes o pequeños, la dirección requiere formular y dar señales de que su intención es permanecer en el negocio, y proteger tanto a los inversionistas como los puestos de trabajo. La misión del organismo es mejorar continuamente la calidad de los productos a fin de satisfacer las necesidades de los clientes, esto se logra generando un ambiente de integración y cooperación en el que los que estén involucrados, si la organización consigue llegar a esa meta, aumentará la productividad, mejorará su posición competitiva en el mercado, ofrecerá una ganancia razonable a los accionistas, asegurará su existencia futura y brindará empleo estable a su personal.

El esfuerzo anterior debe ser encabezado por la alta dirección, para facilitar el logro de tal meta de mejoramiento, Deming ha propuesto a los directivos de diversas organizaciones un sistema constituido por los siguientes catorce puntos:

1. Ser constantes en el propósito de mejorar el producto o servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos, de permanecer en el negocio y de proporcionar puestos de trabajo.
2. Adoptar la nueva filosofía de "conciencia de la calidad". Nos encontramos en una nueva era económica. Los directivos deben ser conscientes del reto, afrontar sus responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.
3. Suprimir la dependencia de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar.
4. Terminar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el costo total. Establecer la tendencia a tener un solo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo, de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la CALIDAD y la productividad, y así reducir los costos continuamente.
6. Instituir la formación en el trabajo.
7. Implantar el liderazgo. El objetivo de la supervisión debe consistir en ayudar a las personas, a las máquinas y a los aparatos para que hagan un trabajo mejor:
8. Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la organización.
9. Derribar las barreras entre dependencias. Las personas de diferentes departamentos deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y los que podrían surgir en el uso del producto, con el mismo o con el usuario.
10. Eliminar las metas numéricas, los carteles y los lemas que busquen nuevos niveles de productividad, sin ofrecer métodos que faciliten la consecución de tales metas. El grueso de las causas de baja calidad y baja productividad pertenecen al sistema y, por tanto, caen más allá de las posibilidades del personal operativo.
11. Eliminar cuotas numéricas prescritas y sustituirlas por el liderazgo.
12. Eliminar las barreras que impiden al empleado gozar de su derecho a estar orgulloso de su trabajo.
13. Implantar un programa vigoroso de educación y auto – mejora.
14. Involucrar a todo el personal de la organización en la lucha por conseguir la transformación. Esta es tarea de todos.

2.13.1.El enfoque de los procesos

Es necesario realizar el mapeo de los procesos, lo cual permite considerar la forma en que cada proceso individual se vincula vertical y horizontalmente, sus relaciones y sus interacciones dentro de la organización, así como con partes interesadas fuera de ella. Para que una organización pueda funcionar de manera eficiente y eficaz, tiene que identificar y

gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí, toda actividad que utiliza recursos se gestiona con la finalidad de transformar las entradas en salidas, a esto se considera un proceso. La salida de un proceso constituye directamente la entrada del siguiente proceso. Gráficamente, tenemos:

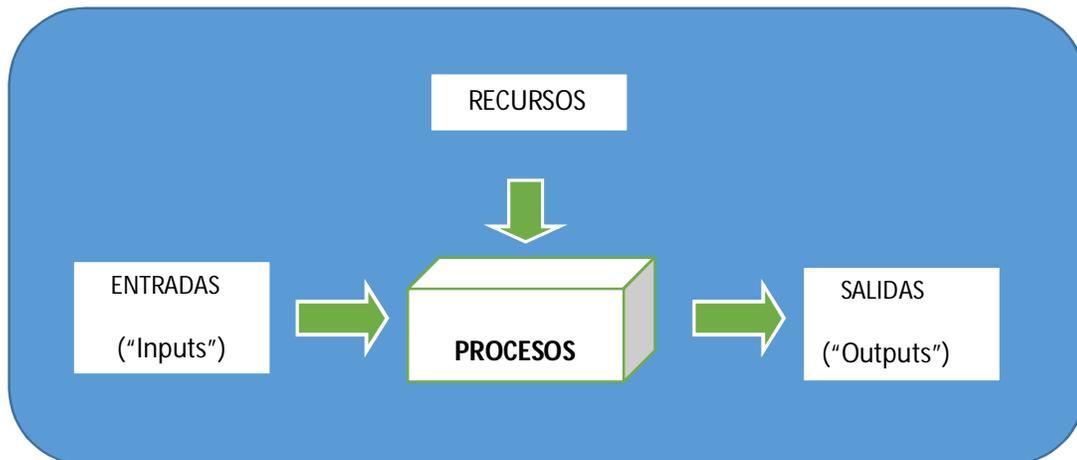


FIGURA 21. Ejemplo de un proceso

ELABORADO POR: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

La aplicación de un sistema de procesos, junto con la identificación e interacciones entre estos procesos, así como su gestión, es un “enfoque basado en procesos”¹⁹.

2.14. Relación de la planificación estratégica con los sistemas de gestión de calidad

La relación de la planificación estratégica con los sistemas de gestión de calidad puede describirse en el siguiente contexto:

TABLA 17. Plan Estratégico e ISO 9001:2008

PLAN ESTRATÉGICO	NORMA 9001:2000	ISO CLAUSULA
MISIÓN – VISIÓN	Política	5.3
ESTRATEGIA	Enfoque al Cliente	5.2, 7.2.1
OBJETIVOS GENERALES	Objetivos de calidad	5.4.1, 7.1 a)
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Medición de Procesos (Indicadores)	8.2.3, 8.2.4, 8.5.1

ELABORADO POR: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

¹⁹ SENLLE Andrés (2005), ISO 9000-2000 CALIDAD Y EXCELENCIA, España, Editorial Gestión 2000. Pag.92

La misión. Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta dónde radica el éxito de nuestra empresa, puede constituirse la misión tomando en cuenta las preguntas de la siguiente figura:

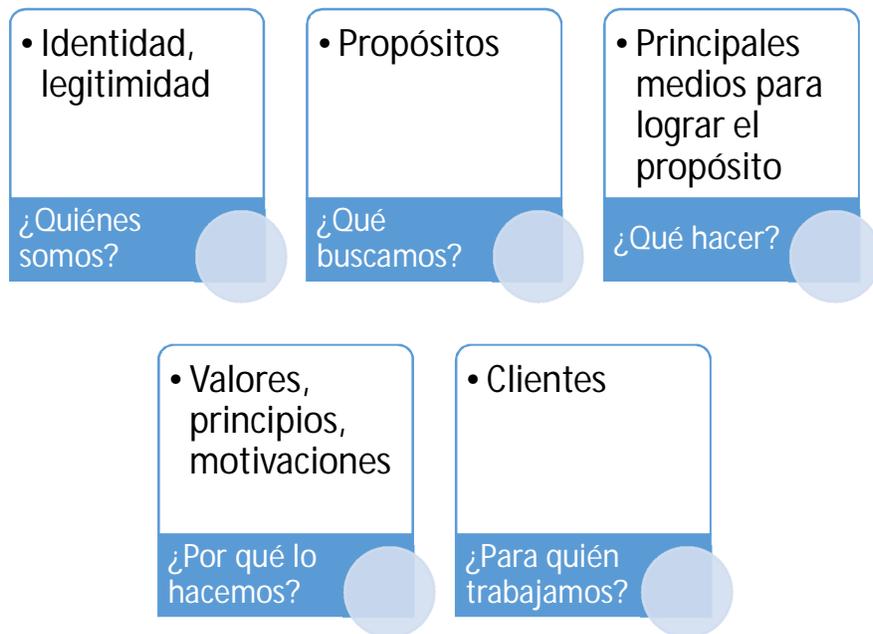


FIGURA 22. Preguntas para componer la misión

ELABORADO POR: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr su materialización, la misión tiene que identificar la necesidad que estamos satisfaciendo.

La visión en la norma ISO 9001:2008 Política de la Calidad, debería ser utilizada por la dirección como un medio de conducir la organización hacia la mejora del desempeño, asegurándose que es adecuada al propósito de la organización, incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia de sistema de gestión de la calidad, da un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad, es comunicada y entendida dentro de la organización y, es revisada para su continua adecuación, además de lo que señala la norma, al establecer la política debería considerarse:

TABLA 18. Requerimientos para construir la política de calidad

Nivel y tipo de mejoras para la excelencia.
Grado de satisfacción deseado para el cliente.
Necesidades y expectativas de las partes interesadas
Recursos para ir más allá de la norma 9001.
Potencial de los proveedores
El desarrollo de las personas en la organización, ya que serán ellas las que llevarán a la empresa por el camino de la excelencia.

ELABORADO POR: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

En consecuencia la planificación estratégica se orienta a satisfacer las necesidades del cliente y de igual manera lo hace la cláusula 5.3 Política de la Calidad, que al complementarse coexisten para una misma finalidad, el cliente.

La estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y asignación de recursos, y en este sentido este concepto tiene relación con el requisito 5.2 de la norma ISO 9001:2000, Enfoque al Cliente. Para orientar la empresa al cliente la alta dirección debe asegurar que se conocen las expectativas y necesidades de los clientes mediante encuestas fiables y técnicamente diseñadas, y que esas expectativas se analizan, clasifican y se convierten en requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad.

El requisito 7.2.1 de la Norma ISO 9001:2000, Determinación de los Requisitos Relacionados con el Producto. La empresa debe determinar los requisitos especificados por los clientes que incluirán, entrega, servicio y posventa. Habrá otros requisitos no determinados por los clientes que pueden ser exigencia, como los propios del producto o reglamentos legales.

Para clarificar este punto debemos decir que los requisitos de los clientes pueden provenir de un contrato o del análisis estadístico de las expectativas que, en todo caso, habrá que realizar metódicamente documentando las acciones e integrando en el diseño de datos. Antes de proporcionar un producto o dar un servicio deberán examinarse los requisitos, asegurándose

que la organización tiene la capacidad para cumplir con las expectativas generadas o contratos.

La comunicación con el cliente incluirá un sistema para el tratamiento de quejas y reclamaciones y la empresa no recurrirá al engaño publicitario ni crear expectativas falsas que no se cumplirán. Objetivos Generales. Los objetivos son los fines o resultados a los que se dirige el comportamiento. Debe haber una vinculación entre la conducta y el objetivo para que consideremos a éste como un objetivo estratégico y no una mera formulación retórica²⁰.

Al formular objetivos las organizaciones establecen procesos para determinar su jerarquía. El proceso empieza en la alta dirección con los objetivos estratégicos luego vendrán los intermedios y los operativos de cada unidad. Este proceso es el resultado de las interacciones de la conducta humana, es decir, los objetivos son el resultado de compromisos entre lo ideal y lo posible.

Lo expresado tiene relación con el requisito 5.4.1 Objetivos de la Calidad de la norma ISO 9001:2000 que señala: La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad. De igual manera tiene relación con el requisito 7.1 a) de la norma en referencia que señala que: durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente a) los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto.

Objetivos específicos. El establecimiento de objetivos específicos es un proceso que permite identificar objetivos entre superiores y subordinados, definiendo responsabilidades y siendo los objetivos marcados por las guías del funcionamiento de las distintas unidades, comienza en la alta dirección con los objetivos estratégicos, que tratan de indicar donde estaremos dentro de 3 o más años.

Tras identificar la misión y los objetivos estratégicos, comienza la elaboración de los objetivos operacionales, los cuales pueden ser medidos a través de indicadores y es por esta razón que tiene relación con la medición de los procesos a los que se refiere los requisitos 8.2.3,

²⁰ KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz (1998), ADMINISTRACION UNA PERSPECTIVA GLOBAL, México, Editorial Mac Graw Hill, Pág. 726

8.2.4 y 8.5.1 de la norma ISO 9001-2000, Seguimiento y Medición de los Procesos, Seguimiento y Medición del Producto y Mejora Continua, respectivamente, los requisitos en referencia señalan:

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos. La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto.

8.2.4 Seguimiento y Medición del Producto. La organización debe medir y hacer un seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas.

Debe mantenerse evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. Los registros deben indicar las personas que autorizan la liberación del producto, la liberación del producto y la prestación del servicio no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sean aprobados a otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.

8.5.1 Mejora Continua. La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

2.15. El cuadro de mando integral y el sistema de gestión de calidad

El Cuadro de Mando Integral es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1992, su principal característica es medir los factores financieros y no financieros del Estado de Resultados de la Empresa.

El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al

sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo²¹.

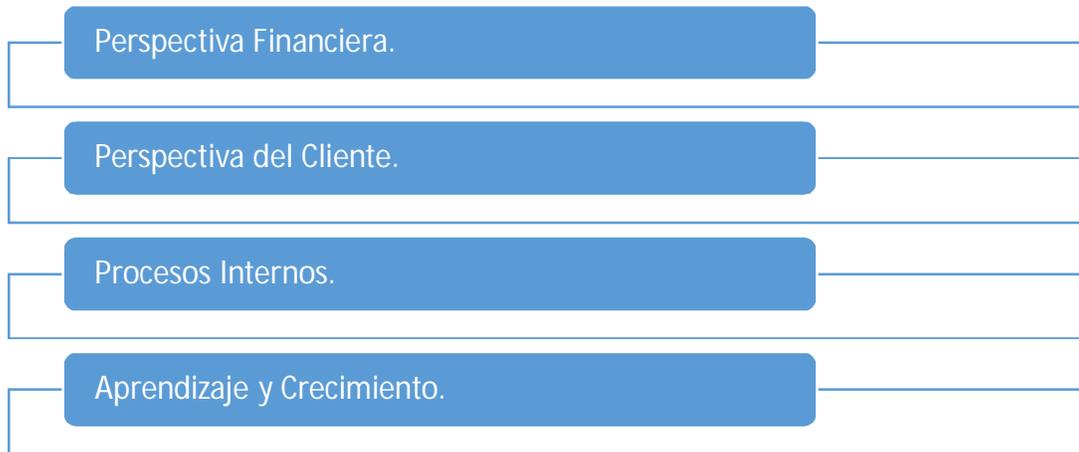


FIGURA 23. Perspectivas que conforman el modelo básico de Kaplan y Norton

ELABORADO POR: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

En ocasiones se especifica que los rasgos principales del Cuadro de Mando Integral es la combinación de indicadores financieros y no financieros, ésta es una característica trascendental, pero no la más apreciable, ya a principios del siglo XX y durante la revolución de la dirección científica, ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control que combinaban indicadores financieros y no financieros.

A través de las contribuciones doctrinales de J.R. Suizer (1976), conseguimos aseverar que este instrumento tiene su comienzo a mediados del siglo XX según Suizer, es en Francia donde mayor resultado ha tenido esta concepción, aun cuando el concepto propiamente dicho de Cuadro de Mando de la Empresa aparece en E.E.U.U. aproximadamente de 1948.

El término de Cuadro de Mando Integral nace de la acepción francófona Tableau de Bord, que traducido concretamente, vendría a significar algo así como tableros de mando o cuadro de instrumentos, es a partir de los años 80 cuando el Cuadro de Mando alcanza una visión más práctica, una idea académica, ya que las variaciones del entramado empresarial de entonces no eran prácticamente apreciables, la tendencia del mismo era estable y las decisiones se tomaban con escaso nivel de riesgo. Con el paso del tiempo, esta herramienta ha evolucionado y combina no solo indicadores financieros, sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio.

²¹ <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral.shtml>

El Cuadro de Mando provee una estructura para centrarse en los indicadores de cada proceso crítico tales como: plan de negocio, distribución de recursos, estrategias y retroalimentación, aprendizaje, comportamiento ante los clientes internos y externos y hacia acciones comunitarias, de ahí su importancia de manejar en un Sistema de Gestión de Calidad que esté basado en la Norma ISO 9000:2008.

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento muy útil para la gestión de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa.

El Cuadro de Mando es integral (según Kaplan y Norton), expresa un equilibrio entre un enfoque de control basado en el beneficio y el mercado y el equilibrio entre el enfoque del control basado en otros indicadores, así como entre indicadores financieros y no financieros.²²

2.16. Los indicadores en un Sistema de Gestión de la Calidad

Un indicador es una magnitud que expresa el desempeño de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencia permite detectar desviaciones positivas o negativas, también es la conexión de dos medidas relacionadas entre sí, que muestran la proporción de la una con la otra. Para el autor Enrique Benjamín Franklin F., en su obra Auditoría Administrativa: Un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación.

Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes, por sí solos no son relevantes, adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza, a través de un indicador se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencia y predecir cambios, puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, las características del contexto, el costo y la calidad de los insumos, la

²² KAPLAN Robert, NORTON David (2001), COMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, España, Editorial Gestión 2000, Pág. 75-145

efectividad de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.

Se entiende por indicadores de gestión a los criterios que se utilizan para evaluar el comportamiento de las variables, el indicador es la identificación de la realidad que se pretende transformar. Los indicadores pretenden valorar las modificaciones (variaciones, dinámicas) de las características de la unidad de análisis establecida, es decir, de los objetivos institucionales y programáticos²³.

Los autores Nils-Göran Olve, Jan Roy y Magnus Wetter, en su obra *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral por indicadores* nos referimos a descripciones compactas de observaciones, resumidas en números o palabras. Dichas observaciones pueden referirse a un tema concreto, por ejemplo la salud de un individuo o la rentabilidad de una empresa, pero también puede expresar observaciones resumidas sobre un cierto número de cuestiones bastante similares, por ejemplo empresas de un sector determinado. Los indicadores resumen ciertos atributos de las cuestiones consideradas utilizando una descripción generalmente numérica, como la presión arterial o los beneficios. A veces el indicador puede ser verbal, como cuando un estudiante recibe la calificación de “excelente”.

Indican también los autores que, la esencia del cuadro de mando integral son los procesos, y que sin embargo la discusión de los indicadores se da antes, durante y después, ya que son los encargados de medir los objetivos y los indicadores son su instrumento de medición.

De ahí su importancia de su utilización en la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, porque nos permite medir los diferentes procesos y subprocesos para determinar si la empresa se ajusta a los requerimientos de la planificación, más aun de sus clientes.

²³ ROJAS L. Miguel David (2012), *SISTEMAS DE CONTROL DE GESTION*, Bogotá-Colombia, Ediciones de la U, Pag-329-369.

CAPÍTULO III

MANUAL DE CALIDAD PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREA

3.1. INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA, una organización que realiza intermediación social - financiera, en base a los principios del cooperativismo y bajo el fomento a la Economía Popular y Solidaria, con 50 años de vida institucional, desea certificar sus procedimientos bajo las normas de calidad ISO 9001:2008.

El Manual sirve de guía del Sistema de Gestión de la Calidad de CREA, perfila los campos de autoridad, las políticas, las relaciones y los deberes del personal responsable del desempeño. Este está dividido en ocho secciones que están directamente relacionadas con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.

3.2. OBJETIVO

Los objetivos del Manual de la Calidad son:

1. Describir el Sistema de Gestión de Calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA
2. Documentar y comunicar a los integrantes de la organización la política y objetivos de calidad que la alta dirección establece; servir de guía para el personal en su aplicación diaria para obtener la calidad en cada uno de sus procesos y la satisfacción de los requerimientos de los funcionarios.
3. Presentar la estructura del Sistema de Gestión de Calidad.

3.3. MANUAL DE CALIDAD

1. ALCANCE

1.1 Generalidades

El Manual de la Calidad traza las políticas, alcance, procedimientos, objetivos, indicadores y requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA, está estructurado de tal forma que cumpla con las condiciones establecidas en la Norma Internacional ISO 9001:2008 y con los objetivos de la Institución.

1.2 Enfoque basado en procesos

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA, busca desarrollar, implementar y mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad, que permita cumplir con los requerimientos de los socios o clientes y así obtener su satisfacción total, para lograrlo la Gerencia General, ha determinado los procesos estratégicos para determinar la gestión dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA, a través de un mapa de interrelación.

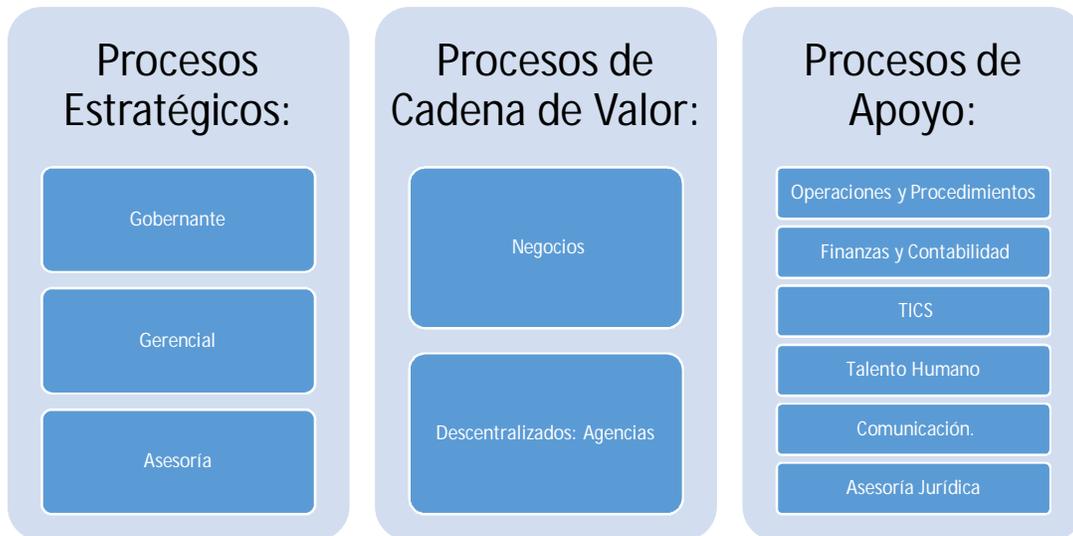


FIGURA 24. Mapa de interrelaciones de gestión.

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA.

Logrando a través de este diagrama:

- Identificar y entender los vínculos existentes entre los procesos.
- Comprender y cumplir con los requisitos de cada actividad.
- Mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos.
- Medir objetivamente la mejora continua de los procesos.

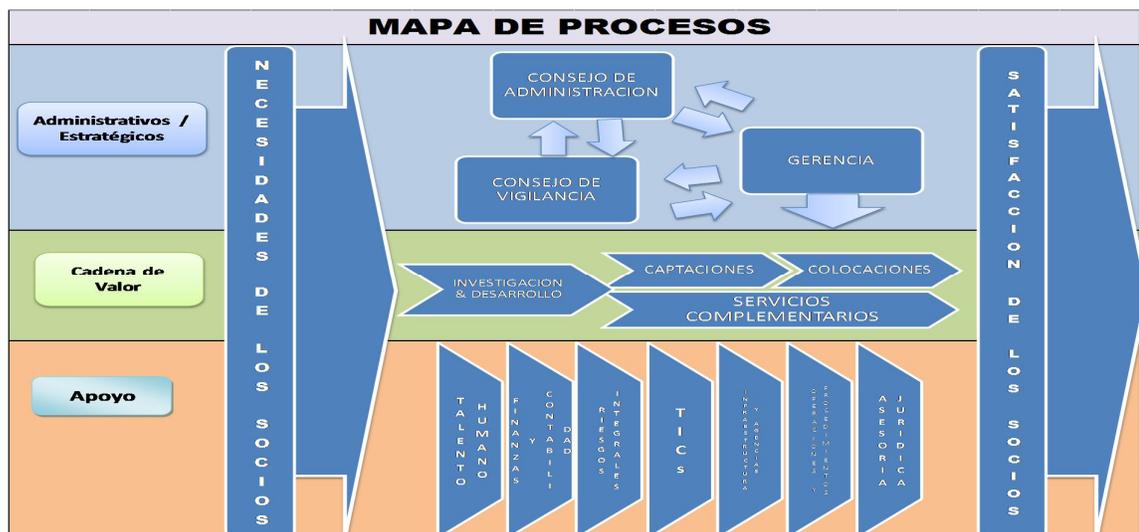


FIGURA 25. Mapa de procesos CREA

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA.

1.3 Aplicación

Prestación de servicios financieros de CREA, en los productos de ahorro, crédito y servicios

en general; soportados en una estructura de sostenibilidad financiera, que contribuye a la competitividad de las empresas en el país y permite desarrollo personal de sus asociados y empleados.

2. REFERENCIAS NORMATIVAS

El Manual de Gestión de Calidad es parte fundamental de la estructura documental del sistema de gestión de calidad de la CREA. El Gerente General, es el responsable de definir y asegurar que la política y los objetivos sean entendidos, implementados y que se mantenga en todos los niveles de CREA, así como identificar y proporcionar los recursos necesarios para las actividades relacionadas con la gestión del Sistema de Gestión de Calidad e implementar y verificar las acciones correctivas para resolver las no conformidades de las auditorías internas.

El Administrador del Sistema de Calidad – Director de Operaciones y Procedimientos: es el responsable de controlar los cambios que se realicen al Manual de Gestión de Calidad, según el procedimiento de control de documentos establecidos.

Es responsabilidad del Administrador del Sistema de Calidad–Director de Operaciones y Procedimientos: efectuar la programación para desarrollar la divulgación, motivación, sensibilización, entrenamiento, verificación de cumplimiento y capacitación en temas relacionados al Manual de Gestión de Calidad.

Direcciones, Coordinaciones, Jefes de Agencia y Supervisores serán responsables de asegurarse que se documente y se implementen los procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad, relacionados con su área, así como apoyar en la difusión de los procedimientos, definir e implementar las acciones correctivas para resolver las no conformidades de las auditorías internas e informar al personal de los acontecimientos presentados mediante las revisiones del Sistema de Gestión de Calidad.

3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES DE CALIDAD

Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Sistema: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan con el fin de lograr un propósito.

Sistema de gestión de la calidad: Herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades.

Política de calidad: Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

Objetivos de Calidad: Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.

Manual de la Calidad: Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.

Exclusiones: Requisitos de la norma de calidad que no son aplicables al sistema de gestión de calidad de la entidad.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso.

Producto o Servicio: Resultado de un proceso o conjunto de procesos.

Cliente: Organización, entidad o persona que recibe un producto y/o servicio.

Satisfacción del Cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos y expectativas.

Efectividad: Medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles.

Eficacia: Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se • alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Conformidad: Cumplimiento de un requisito.

Producto no conforme: Producto y/o servicio que no es conforme con los requisitos.

No conformidad: Incumplimiento de un requisito.

Acción preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

Acción correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

Corrección: Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.

Notas: Una corrección puede realizarse junto con una acción correctiva.

Una corrección puede ser por ejemplo un reproceso o una reclasificación

Hoja de Verificación: Documento de trabajo en el cual el auditor relaciona las actividades, procedimientos y prácticas a evaluar, así como las entrevistas necesarias para recolectar la evidencia que lleve al logro del propósito de la auditoría, dentro del alcance definido.

Observación: Situación que no implica incumplimiento de un requisito, pero que si es tenida en cuenta puede llevar a mejoras en el Sistema de Gestión, el desempeño o eliminar situaciones de riesgo potencial

Informe de Auditoría: Documento donde se presenta el resultado de la auditoría, dirigido a la gerencia y al responsable del proceso auditado. Es la base para la toma de acciones correctivas.

Trazabilidad: Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.

Mejora Continua: Parte de la gestión orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos.

Reproceso: Acción tomada sobre un producto / servicio no conforme para que cumpla con los requisitos.

Reparación: Acción tomada sobre un producto /servicio no conforme para convertirlo en aceptable para su utilización prevista.

Reclasificación: Variación de la clase de un producto no conforme, de tal forma que sea conforme con requisitos que difieren de los iniciales.

Concesión: Autorización para utilizar o liberar un producto que no es conforme con los requisitos especificados.

Liberación: Autorización para proseguir con la siguiente etapa de un proceso.

Problema: Resultado no esperado en la ejecución de una actividad.

CREA: Cooperativa de Ahorro y Crédito de Reconversión Economía Austral

4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

4.1 Requisitos Generales

Es compromiso de todos los funcionarios de la CREA propender por el mejoramiento de los procesos, apuntando al cumplimiento de la Política de Calidad en las actividades cotidianas y alcanzar los objetivos de calidad, formulados para el Sistema de Gestión de Calidad.

Los Directivos apoyan incondicionalmente al Sistema de Gestión de Calidad y mantiene una activa participación en su desarrollo y permanente actualización.

La CREA, define los criterios y métodos para asegurar la operación efectiva y el control de sus procesos, a través de la documentación del sistema.

Para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua, se monitorean los procesos, analizan y se pone en práctica acciones según lo establece la documentación del sistema.

En el diagrama Mapa de Procesos de la CREA¹ se describe con detalle las interacciones, controles y recursos de estos procesos.

4.2 Requisitos Generales

4.2.1 Generalidades

La estructura de la documentación definida por CREA. Tiene como finalidad soportar el Sistema de Calidad y consta de 4 niveles de documentación:

1. El Manual de Gestión de Calidad, que establece la política y objetivos de calidad, y describe el Sistema de Gestión de Calidad.
2. Procedimientos, que definen las actividades o tareas que deben ejecutarse y quiénes son los responsables de los mismos. En cada procedimiento se hace referencia a Instrucciones de Trabajo y registros, según corresponda.
3. Las Instrucciones de Trabajo, que definen la forma de ejecutar tareas específicas.
4. Los registros, que presentan los resultados obtenidos o proporcionan evidencia de las actividades realizadas.

4.2.2 Manual de Calidad

El Manual de la Calidad sirve de guía para entender el Sistema de Gestión de Calidad de CREA, describiendo además, las políticas de la institución frente a la Norma ISO 9001:2008.

¹ Página 04 del presente Manual de la Calidad

Este manual refiere en cada capítulo los procedimientos documentados establecidos para el Sistema de Gestión de Calidad de la CREA. Una descripción de la secuencia e interacción de los procesos incluidos en el Sistema de Gestión de Calidad, se indica en el Manual de Operaciones y Procedimientos.

4.2.3 Plan de Calidad

El Plan de Calidad indica y establece las actividades más relevantes para el cumplimiento de la calidad en CREA, en el proceso de formación profesional y continua de funcionarios y empleados, mediante acciones de formación inicial y de formación continua, en el cual se destaca: la descripción de las etapas principales del proceso de capacitación, actualización y profesionalización de funcionarios para su control y mejora, así como de la organización.

4.2.4 Control de los documentos

La CREA controla los documentos del Sistema de Gestión de Calidad mediante lo indicado en el Procedimiento de Control de Documentos, este control contempla los siguientes elementos:

- a. La aprobación antes de su emisión a fin de establecer su aplicabilidad y cumplimiento con la normativa establecida.
- b. La actualización y aprobación de las nuevas revisiones de los documentos.
- c. La identificación de los cambios realizados y el estado de revisión actual del documento.
- d. La disponibilidad de los documentos en los puntos de uso.
- e. La fácil identificación y el mantenimiento de su legibilidad.
- f. La identificación de los documentos de origen externo y el control de su distribución.
- g. La prevención del uso no intencionado de los documentos obsoletos.

4.2.5 Control de los registros

El Procedimiento de Control de Registros, detalla la manera de identificar, almacenar, recuperar, proteger, retener y disponer de los registros de calidad.

Para proporcionar evidencia de conformidad con los requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad, los registros de calidad son archivados y conservados en el área en donde se generan o utilizan. El responsable por el mantenimiento de los registros garantiza que:

- a. Los registros se conservan legibles.
- b. Se pueden encontrar fácilmente.

- c. Estén disponibles para evaluaciones, si se requiere.
- d. Estén archivados de manera que se prevenga el daño, el deterioro y la pérdida.

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.1 Compromiso de la dirección.

Los Directivos, Consejo de Administración de la CREA hacen expreso y público su compromiso con el Sistema de Gestión de Calidad como una herramienta de mejora.

La Gerencia General de la CREA, muestra evidencia de su compromiso con el desarrollo, implementación y mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad.

Para tal efecto se adoptan e implementan los distintos documentos del proceso tales como: Cadena de valor, políticas y objetivos de calidad, Manual de Gestión de Calidad y Flujogramas de Procedimientos.

En consecuencia manifiestan su disponibilidad para suministrar los recursos que sean necesarios para la implementación, mantenimiento y mejora permanente del Sistema de Gestión de Calidad.

Todo lo anterior enmarcado dentro de los principios y valores institucionales y conforme a las Normas Legales Vigentes y demás disposiciones de carácter interno.

Se Mejora el Sistema de Gestión de Calidad:

- a. Comunicando al personal la importancia de satisfacer los requisitos del socio y los requisitos legales, mediante la definición y el cumplimiento de las especificaciones indicadas en el Contrato respectivo.
- b. Divulgando en todos los niveles de la organización la política y los objetivos de la calidad.
- c. Realizando las Reuniones de Revisión de la Dirección.
- d. Suministrando los recursos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad, mediante:
 - i. La participación de personal competente en actividades que afectan a la calidad del servicio y el suministro del entrenamiento necesario para mejorar esta competencia.
 - ii. La disponibilidad de los equipos de proceso necesarios para prestar los servicios cumpliendo con los requerimientos establecidos y la ejecución de las actividades necesarias para su mantenimiento.
 - iii. La realización de Auditorías Internas que permitan establecer las acciones

correctivas y de mejora necesarias para el adecuado funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad.

5.2 Enfoque al socio o cliente.

La CREA, a través de los Directivos, asegura que los requisitos relacionados con la prestación de servicios se determinan y se cumplan con el propósito de aumentar la satisfacción del socio o cliente.

El enfoque se puede evidenciar en los procesos misionales: Gestión de Operaciones de Captación, Gestión de Operaciones de Crédito y Servicios Complementarios, de igual forma la CREA realiza periódicamente la evaluación de la percepción del socio, con el fin de evaluar los servicios que presta y determina acciones de mejora.

Socios de la CREA

- ✚ Toda persona natural o jurídica puede acceder a los créditos y servicios financieros de acuerdo a la Normativa Interna de la CREA.
- ✚ **De los socios.-** Es socio de la Cooperativa la persona natural legalmente capaz para contratar y obligarse o la persona jurídica de derecho privado que haya suscrito el acta constitutiva como socio fundador; y, quienes luego sean aceptados como tales de conformidad con el estatuto.
- ✚ **Socio activo.-** Para ser considerado un socio activo, deberá haber suscrito y pagado el valor del certificado de aportación obligatorio, y cumplir sus obligaciones de socio establecidas en su normativa interna, condición necesaria para ser beneficiario de todos los derechos que otorga la entidad, previstas en el presente estatuto.
- ✚ **Requisitos para ser socio.-** Para ser socio de la Cooperativa, el interesado deberá cumplir los siguientes requisitos:
 - a. Ser legalmente capaz en los términos que establece el Código Civil.
 - b. Ser ecuatoriano o extranjero residente.
 - c. Suscribir y pagar el monto de certificados de aportación establecidos por la Asamblea General de Representantes.
 - d. Los menores de edad que sean representados por tutores o representantes legales.
 - e. Para la admisión como socios a las personas jurídicas, el Consejo de Administración determinará las normas específicas para su ingreso.
 - f. Pertenecer a una empresa comercial, industrial, entidad financiera, de servicios etc., persona jurídica y/o sociedad de hecho como ejecutivo, funcionario, empleado o como prestación de servicios a empresas de desarrollo nacional.

Sistema de comunicación con el Cliente

La CREA en su Sistema de Gestión de Calidad ha señalado un compromiso con la satisfacción del socio o cliente en su política de calidad, que se ve reflejado a través de los objetivos de calidad.

Para medir la satisfacción del cliente o socio la CREA ha desarrollado diferentes herramientas con el fin de conocer y entender las necesidades actuales y futuras de los socios o clientes y conocer la percepción de los servicios.

5.3 Política de calidad.

La Gerencia General de la CREA, ha establecido, aprobado y divulgado la siguiente política de calidad.

Estamos comprometidos con la calidad para generar confianza y respaldo a los socios, contando para ello con un talento humano comprometido con el cumplimiento de los requisitos de sus clientes y con procesos estandarizados en constante mejora.

Esta Política de Calidad ha sido comunicada a todos los empleados y está incluida en el proceso de inducción de los empleados nuevos y en la capacitación sobre el Sistema de Gestión de la Calidad. Está a la vista en lugares destacados en todas las instalaciones para mantener altos niveles dentro de nuestra organización, además ha sido publicada en publicidades y ciertos documentos de la organización.

Para cumplir con la Política la CREA debe propender que:

- a. Su plan estratégico sea coherente con el Desarrollo Institucional;
- b. Los servicios financieros ofrecidos a los clientes satisfagan sus necesidades;
- c. El personal tenga las competencias necesarias para el desarrollo de sus actividades;
- d. Cuenten con tecnología adecuada que facilite la eficiencia organizacional.

5.4. Planificación

5.4.1 Objetivos de Calidad

Los Directores de Procesos establecen anualmente los objetivos de calidad departamentales y los indicadores necesarios para evidenciar la mejora establecida. Estos objetivos son aprobados por Gerente General considerando su concordancia con los objetivos de la CREA y al mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de Calidad.

El Gerente General realiza un seguimiento al avance de los indicadores a fin de establecer si

se dirigen al logro de los objetivos, y definir las acciones correctivas en el caso en que se produzcan desvíos. Este seguimiento se efectúa en las Reuniones de Revisión con las Direcciones de Procesos.

Objetivos:

- a. Satisfacer las necesidades de los socios o clientes.
- b. Mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos.
- c. Promover programas que fortalezcan las competencias de los funcionarios.

5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de Calidad

En el documento Planificación del Sistema de Gestión de Calidad se indica la planificación anual que realiza la CREA, con el fin de implementar, mantener y mejorar su Sistema de Gestión de Calidad, considerando el cumplimiento de los objetivos de calidad e indicadores de los procesos.

La Planificación del Sistema de Gestión de Calidad de la CREA, para la prestación de servicios financieros, da respuesta a la necesidad de establecer la estructura del Sistema de Gestión de Calidad, los procesos y actividades que, interrelacionados, permiten lograr los objetivos de calidad y cumplir con los requisitos de las ISO 9001:2008, los legales e internos y alcanzar la satisfacción del socio o cliente.

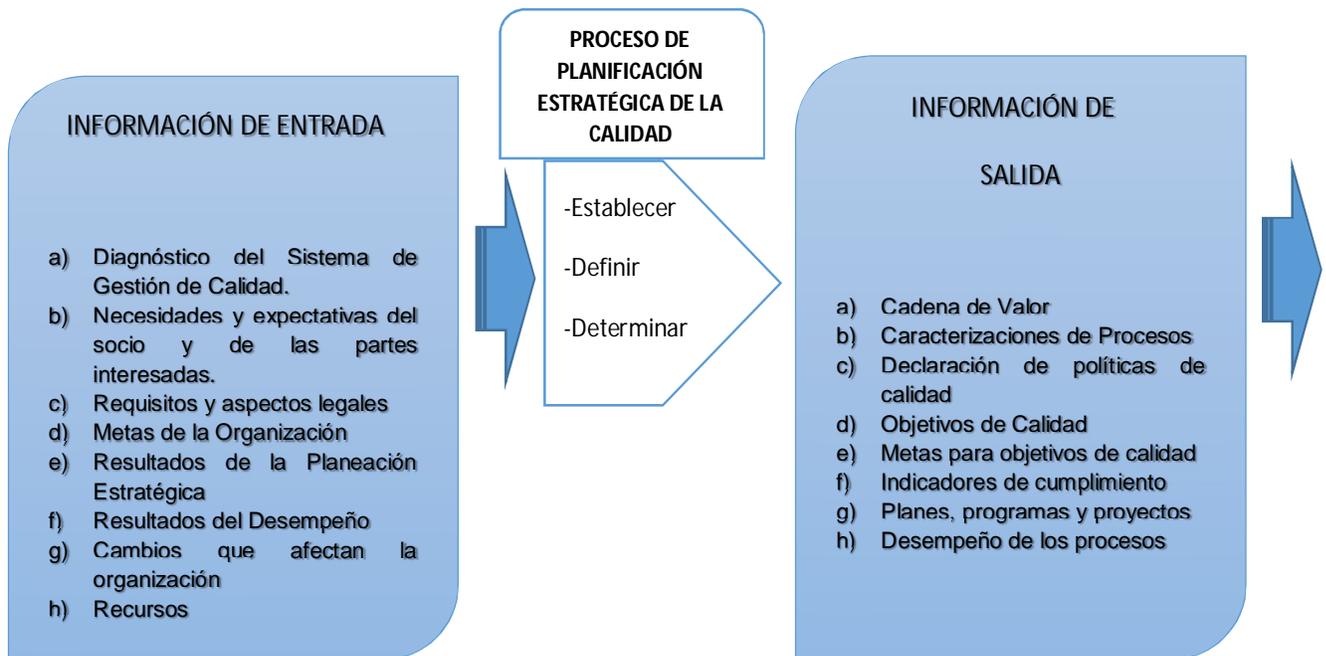


FIGURA 26: Proceso de planificación estratégica de la calidad

ELABORADO POR: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

5.5 Responsabilidad, Autoridad y Comunicación

5.5.1 Responsabilidad y Autoridad

La Estructura Orgánica Funcional, el Manual de Funciones, Manual de Control Interno y los Procedimientos de la CREA, definen los niveles de autoridad y las responsabilidades del personal. Estos documentos son aprobados por el Consejo de Administración y Gerencia.

En el Manual de Funciones y en los procedimientos del sistema, se encuentran asignadas las responsabilidades y autoridades de los empleados para la consecución de los Objetivos de Calidad de la CREA.

El Gerente General y los Directores de Procesos comunican las responsabilidades y autoridades a los empleados y controlan su cumplimiento.

5.5.2 Representante de la Gerencia

El Gerente General de la CREA., designa al Director de Operaciones y Procedimientos como su representante para asegurar que se establecen, implementan y mantienen los procesos del Sistema de Gestión de Calidad, para informar sobre su desempeño y necesidades de mejora, y para promover en la organización el conocimiento de los requisitos del socio o cliente.

El representante es el Director de Operaciones y Procedimientos quien con independencia, pero en coordinación de toda la organización debe:

- Asegurar que se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios para el sistema de Gestión de Calidad.
- Presentar a los Directivos el informe del desempeño del Sistema de Gestión de Calidad.
- Asegurar que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la CREA.

5.5.3 Comunicación Interna

Los Directivos y Gerencia aseguran que se establezcan los procesos apropiados de comunicación dentro de la organización y que esta se efectúe considerando la eficiencia del Sistema de Gestión de Calidad.

La comunicación en la CREA. Es un componente básico de su estructura interna que se genera en todos los niveles de la organización para permitirnos el cumplimiento de las actividades y objetivos establecidos.

Algunos elementos que nos permiten evidenciar los procesos de comunicación interna son: las reuniones de revisión de la dirección, reuniones cliente interno proveedor interno, información en memorandos y carteleras, y la comunicación mediante la red interna (WikiCREA) a la que tiene acceso a todo el personal de la CREA.

5.6 Revisión por la Dirección

El Presidente de Consejo de Administración de la CREA, mediante reuniones con el Representante de la Gerencia y con los Directores de Procesos, revisa en forma periódica el Sistema de Gestión de la Calidad con el propósito de establecer las acciones necesarias para asegurar su adecuado funcionamiento y eficacia. También para evaluar las oportunidades de mejora y cambios en todos los elementos del Sistema, incluyendo la política y los objetivos de calidad.

El Representante de la Gerencia y los Directores de Procesos presentan información actualizada sobre:

- a. Resultados de auditorías internas y externas de calidad.
- b. Retroalimentación de información del cliente, a través de encuestas de satisfacción y reclamos presentados.
- c. El funcionamiento de los procesos a través de información estadística o indicadores.
- d. El estado de las acciones preventivas, correctivas y mejoras.
- e. El seguimiento a las acciones comprometidas en revisiones anteriores.
- f. Propuestas de mejora y cambios que afecten al Sistema de Gestión de Calidad.

La información presentada, decisiones tomadas, y acciones establecidas son registradas, incluyendo:

- a. Las oportunidades de mejora en el sistema y sus procesos.
- b. Las mejoras respecto a satisfacer los requerimientos del cliente interno y externo.
- c. Las necesidades de recursos.

5.6.1 Revisión del sistema de Gestión de Calidad Anual

La revisión del Sistema de Gestión de Calidad anual es realizada por la comisión de calidad. Esta actividad se realiza anualmente, con el fin de asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del Sistema de Gestión de Calidad. En la revisión se evalúan las oportunidades de mejoras y la necesidad de realizar cambios en el Sistema de Gestión de Calidad de la Organización, incluyendo la Política de Calidad y Objetivos de Calidad.

TABLA 19. Información para la revisión del Sistema de Gestión de Calidad



INFORMACIÓN DE ENTRADA	PROCESO DE REVISIÓN	INFORMACIÓN DE SALIDA
Resultados de Auditorias	Revisión de la Política de Calidad	Reformulación de la política y objetivos de calidad
Retroalimentación del socio o cliente.	Revisión de los Objetivos de Calidad	Mejora de la eficacia, eficiencia y efectividad del Sistema de Gestión de Calidad de CREA y sus procesos
Desempeño de los procesos y conformidad de los servicios	Aspectos fuertes y débiles del Sistema de Gestión de Calidad	Mejora de los servicios en relación con los requisitos del cliente
Estado de la acciones correctivas y acciones preventivas de seguimiento	Cultura de Mejora a través de acciones correctivas y preventivas	
Revisiones previas efectuadas por directivos	Oportunidades de Mejora	
Recomendaciones para la mejora continua		
Necesidades de Recursos		
Riesgos actualizados e identificados por CREA		

ELABORADO POR: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

6.1 Provisión de recursos

El Presidente de Consejo de Administración a través de las reuniones de Revisión Gerencial y de otras reuniones con los Directores de Procesos, determina y proporciona en forma oportuna los recursos humanos (personal técnico y operativo), técnicos (equipos y maquinaria) y materiales (insumos) requeridos para asegurar la conformidad del servicio y la satisfacción del cliente interno y externo.

6.2 Recursos Humanos

6.2.1 Generalidades

El personal que ocupa cargos de responsabilidad (Direcciones y Coordinaciones) dentro del Sistema de Gestión de Calidad es competente respecto a los criterios definidos por el Presidente de Consejo de Administración o el Gerente General y los Directores de Procesos.

Los criterios están basados en requisitos de educación, entrenamiento, habilidades y experiencia, y se encuentran descritos en el Manual de Funciones.

6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación

La CREA, se asegura de la competencia de su personal mediante:

- a.** Establecimiento de procesos de selección de personal adecuados a fin de verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Manual de Funciones.
- b.** Entrenamiento e inducción necesarios para el desempeño de los diferentes cargos, al momento de la incorporación del personal a la CREA y durante su permanencia en ella.
- c.** Evaluación de la competencia del personal que forma parte de la CREA con base en los requisitos establecidos en el Manual de Funciones.

Los resultados de la evaluación de la competencia, además de otros elementos como el desempeño y objetivos de cada área, sirven de fundamento para establecer las necesidades de entrenamiento adicional del personal. El entrenamiento proporcionado es evaluado posteriormente a fin de establecer su eficacia.

Los Directores de Procesos desarrollan acciones para concientizar al personal sobre la importancia y relevancia de sus actividades y como éstas contribuyen en la consecución de los objetivos de calidad de la CREA.

6.3 Infraestructura

Los Directores de Procesos identifican la infraestructura necesaria para el cumplimiento de los requisitos establecidos para los productos financieros elaborados y comercializados por la CREA. Siendo el Gerente General el responsable de proveer estos recursos.

El (Director de Mantenimiento de Calidad) Director de Procesos y Operaciones establece y ejecuta las acciones necesarias para su mantenimiento.

La infraestructura necesaria incluye las áreas de trabajo, el equipo para los procesos y los servicios de apoyo.

6.4 Ambiente de Trabajo

El Presidente del Consejo de Administración y Gerencia General de la CREA. Consideran que el personal es un elemento vital en su Sistema de Gestión de Calidad, por lo que ha delegado a un Jefe de Talento Humano, que se encargara del liderazgo en la definición y ejecución de normas de seguridad industrial y salud que permitan mantener un ambiente de trabajo seguro y confortable, que aporte efectivamente al cumplimiento de los requisitos establecidos por los Organismos de Control.

El Procedimiento de Seguridad, Salud y Ambiente, describen la manera en que la CREA establece y ejecuta las normas para la seguridad y salud de su personal, en base a su Reglamento de Seguridad Laboral y Salud Ocupacional.

7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

7.1 Planificación del servicios al socio

En la CREA. La planificación de atención al socio detallada en el Manual de Procesos y Procedimientos, el cual es consistente con los otros requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad de la institución.

Para prevenir defectos y minimizar la variación en las actividades requeridas para la prestación de los servicios, El Gerente General y los Directores de Procesos, según corresponda, determinan los objetivos de calidad y especificaciones para el servicio; los procesos, documentos y recursos necesarios; las actividades de verificación, validación, seguimiento, inspección, y los criterios de aceptación; además de los registros necesarios para evidenciar el cumplimiento de los requisitos establecidos para el (servicio).

7.2 Procesos relacionados con el socio o cliente

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el servicio

En la Negociación, debe detallarse la forma en que se determinan las necesidades del cliente, los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso del producto, los requisitos legales relacionados con el servicio y otros requisitos adicionales determinados por la organización.

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el servicio

Previo a comprometerse a suministrar un servicio, la CREA. Se asegura que se han revisado los requerimientos del cliente. El Procedimiento de Negociación, detalla la manera en que la organización se asegura que:

- a. Los requisitos del servicio están claramente definidos.
- b. Las diferencias entre los requisitos del servicio y los expresados previamente, han sido resueltas.
- c. La organización establezca si tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.
- d. Se registran los resultados de la revisión de los requisitos del servicio.

En caso de existir cambios en los requisitos del servicio, el Gerente General, acuerda con los clientes internos y externos los detalles de la modificación en el servicio y comunica al personal pertinente sobre los cambios.

La CREA considera los siguientes requisitos legales relacionados con la elaboración de sus servicios:

Los productos financieros tienen que tener relación con la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento, Disposiciones y Regulaciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Estatuto, Normativa Vigente y necesidades de los socios.

7.2.3 Comunicación con el cliente

La CREA identifica y pone en práctica disposiciones para la comunicación con los clientes en aspectos como:

1. Información del servicio a través de catálogos.
2. Atención de consultas o información, incluyendo modificaciones, según lo indicado en el Procedimiento de Atención al Socio.
3. Retroalimentación de información del cliente mediante encuestas de satisfacción y atención a reclamos.
4. Los medios de comunicación utilizados son aquellos que nos permiten tener una comunicación oportuna y pueden ser: presencialmente, teléfono, mensajes de texto, e-mail, correo u otros.

7.3 Diseño y Desarrollo

El Proceso de Negocios, coordinará los procedimientos establecidos para Investigación y Desarrollo de Productos y Servicios, conjuntamente con los procesos de apoyo necesarios dentro de la esquematización, diseño, desarrollo, pruebas y lanzamiento, así como definir los elementos de entrada, resultados, revisión, verificación y validación de los mismos.

7.4 Compras

7.4.1 Proceso de compras

La CREA ha establecido un procedimiento para asegurarse de que los materiales y servicios adquiridos cumplan con los requisitos de compra especificados y aporten al desarrollo normal de sus servicios. Este procedimiento es el de Compras y Adquisiciones realizado por la Comisión de Compras y Adquisiciones, basados en el Reglamento de Compras y Adquisiciones.

La CREA evalúa y selecciona a sus proveedores en función de su aptitud para cumplir con los requisitos relativos a la calidad, así como también en términos de precio y de marca, los criterios para la selección y evaluación periódica se encuentran definidos en el Reglamento de Compras y Adquisiciones.

Los proveedores de la CREA son aquellos que suministran insumos o servicios necesarios para la realización de sus actividades.

7.4.2 Información de las compras

Los documentos de compras contienen los datos que describen en forma clara el material solicitado. Estos son revisados y aprobados previo al envío al proveedor, según lo indicado en el Procedimiento de Compras y Adquisiciones.

7.4.3 Verificación de los productos comprados

En la CREA se verifican los insumos comprados para asegurar el cumplimiento con los requisitos de compra especificados, siguiendo lo indicado en el Procedimiento de Compras y Adquisiciones.

7.5 Producción y Prestación del Servicio

7.5.1 Validación de los procesos de la prestación del servicio

La CREA realiza la verificación del cumplimiento con las especificaciones establecidas, para todos sus productos y servicios.

7.5.2 Identificación y Trazabilidad

La CREA mantiene identificados los servicios terminados a lo largo del proceso de prestación del servicio, con el propósito de establecer su estado con respecto a los requisitos de seguimiento y medición establecidos.

7.5.3 Propiedad del Cliente

La CREA no recibe de sus clientes materiales o herramientas que sean de su propiedad y que se incorporen al proceso trabajo. Si en un futuro se presentara esta situación, entonces el Gerente General establecerá las acciones necesarias para su identificación y preservación.

7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición

El Procedimiento de Captaciones, Colocaciones, Cobranzas y Servicios Complementarios, define los procesos de cadena de valor para la ejecución y supervisión de las diferentes operaciones, para la prestación del servicio. Asegura la disponibilidad de la información con las características del servicio, define las Instrucciones de trabajo en General, y las responsabilidades para la liberación del servicio.

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

8.1 Generalidades

La CREA Planifica e implementa los procesos de medición, análisis y mejora necesarios para:

- 1) Demostrar la conformidad del servicio, a través del control estadístico de su proceso de trabajo a fin de establecer su variabilidad y control.
- 2) Asegurar la conformidad del sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia, mediante el seguimiento a sus objetivos e indicadores de calidad y al establecimiento de acciones para su mejora.

8.2 Seguimiento y Medición

8.2.1 Satisfacción del Socio o Cliente

La CREA realiza un seguimiento a la satisfacción de sus clientes mediante la realización de encuestas definidas y elaboradas por el Proceso de Comunicación, así como la recolección mensual de los formularios de Quejas y Sugerencias ubicados en cada agencia. Con base en los resultados obtenidos se establecen acciones para mejorar aquellos aspectos que los clientes los evalúen como bajos, además ha establecido el mecanismo necesario para proporcionar una atención oportuna a los reclamos de los clientes.

8.2.2 Auditoría Interna

La CREA realiza auditorías internas de su Sistema de Gestión de Calidad para determinar su conformidad con la Norma ISO 9001:2008, y su implementación y mantenimiento eficaz.

Estas auditorías se realizan en forma periódica, según lo establecido en el Documento Planificación del Sistema de Gestión de Calidad. Las fechas establecidas son tentativas y pueden ser adelantadas o postergadas por decisión del Gerente General.

El Presidente del Consejo de Administración y los Directores de Procesos implementan en forma oportuna las acciones correctivas, a fin de solucionar las no conformidades encontradas. Las actividades de seguimiento a las auditorías realizadas, incluyen la verificación de las acciones tomadas y los respectivos informes de resultados.

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

La medición y seguimiento de los procesos se realiza mediante los indicadores establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad. Estos indicadores permiten demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.

Cuando no se alcancen los resultados planificados el Gerente General y los Directores de Procesos identificarán y ejecutarán las acciones necesarias para corregir las desviaciones encontradas.

8.2.4 Seguimiento y medición del servicio

En las distintas etapas del proceso de prestación del servicio, se miden y monitorean las características de los servicios, verificando el cumplimiento de los requisitos establecidos.

8.3 Control de Producto No Conforme

CREA garantiza que los productos y servicios que no satisfacen las exigencias mínimas son identificados y controlados, quiere decir, que nuestro servicio es lograr que los socios o clientes adquieran las soluciones o resultados esperados en base a lo solicitado.

Se asegura que el producto o servicio que no sea conforme con los requisitos se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados, por ello, se ha establecido un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme.

8.4 Análisis de Datos

La Gerencia General de CREA y/o los Directores de los Procesos, recopilan y analizan los datos apropiados para evaluar el Sistema de Gestión de la Calidad con el fin de demostrar que dicho sistema sea adecuado y efectivo en el satisfacer los requisitos de la Norma.

Estos, analizan la información con el fin de identificar oportunidades de mejora y asignar tareas y acciones preventivas y correctivas en la medida en que sean necesarias.

8.5 Mejora

8.5.1 Mejora continua

La CREA desarrolla de manera continua mejoras en los procesos que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad. Estas mejoras están basadas en la aplicación de la política de calidad, la consecución de los objetivos de calidad, los resultados de las Revisiones de la Dirección, la solución a las no conformidades establecidas en las auditorías internas, el análisis estadístico del proceso de trabajo y la ejecución de acciones correctivas y preventivas, principalmente.

8.5.2 Acción correctiva

La CREA toma acciones correctivas para eliminar las causas de las no conformidades presentadas con objeto de evitar su repetición. El Procedimiento de Mejora Continua, Acciones Correctivas y Preventivas, indica la metodología a seguir para:

- 1) Identificar las no conformidades (incluyendo las quejas y sugerencias del socio o cliente).
- 2) Determinar las causas de las no conformidades.
- 3) Evaluar la necesidad de establecer acciones correctivas para evitar su repetición.
- 4) Determinar y poner en práctica las acciones correctivas necesarias.
- 5) Registrar los resultados de las acciones correctivas tomadas y realizar el seguimiento a su cumplimiento.

8.5.3 Acción preventiva

La CREA, identifica los problemas potenciales y define las acciones preventivas necesarias para evitar su ocurrencia, basándose en la información obtenida en las diferentes actividades del Sistema de Gestión de Calidad.

El Procedimiento de Mejora Continua, Acciones Correctivas y Preventivas indica la metodología a seguir para:

- 1) Identificar las no conformidades potenciales y sus causas.
- 2) Determinar y aplicar las acciones preventivas necesarias.
- 3) Registrar los resultados de las acciones tomadas y realizar el seguimiento a su cumplimiento.

CAPÍTULO IV

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DEL ÁREA DE CRÉDITO

4.1. PRESENTACIÓN

Con el objeto de facilitar el conocimiento del proceso de créditos y formalizar una estandarización de los mismos en las diferentes oficinas operativa, se procedió al levantamiento de los procesos, los mismos son una herramienta que permite a la organización, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración crediticia, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.

Para el presente trabajo se realizó un levantamiento in situ de los procedimientos cuyo objetivo principal es fortalecer los mecanismos de sensibilización, que se despliegan y solidifican para brindar fortalecimiento al Sistema de Gestión de la Calidad, los Procesos que se dan a conocer, cuentan con la estructura, base conceptual y visión en conjunto, de las actividades misionales y de soporte de la CREA, para que tenga validez y cumpla de la mejor manera con su objetivo, estos procedimientos requieren de revisiones periódicas para su actualización, ya que el propósito a corto plazo, es enfocarlo como documento de calidad, sus contenidos aprobados, deben ser de cumplimiento obligatorio para todo el personal actuante, la inobservancia de lo establecido implicará responsabilidad personal y profesional, el levantamiento de procesos se realizó de acuerdo con las siguientes fases de trabajo:

Sesiones de Levantamiento, Retroalimentación, Seguimiento y Evaluación.- Se dio a conocer a los funcionarios de crédito, en su sitio de labores, el procedimiento que se debe ejecutar, así como recoger sugerencias y propuestas de ajuste para el proceso respectivo.

Ajustes y validación.- En esta fase, se analizaron las propuestas de modificación sugeridas por los funcionarios, se realizaron y validaron los cambios pertinentes a los procedimientos, para su correspondiente implementación.

Jornadas de Socialización.- Se realizaron jornadas de socialización, en las cuales se presentaron, los diferentes diagramas de flujo de los procesos.



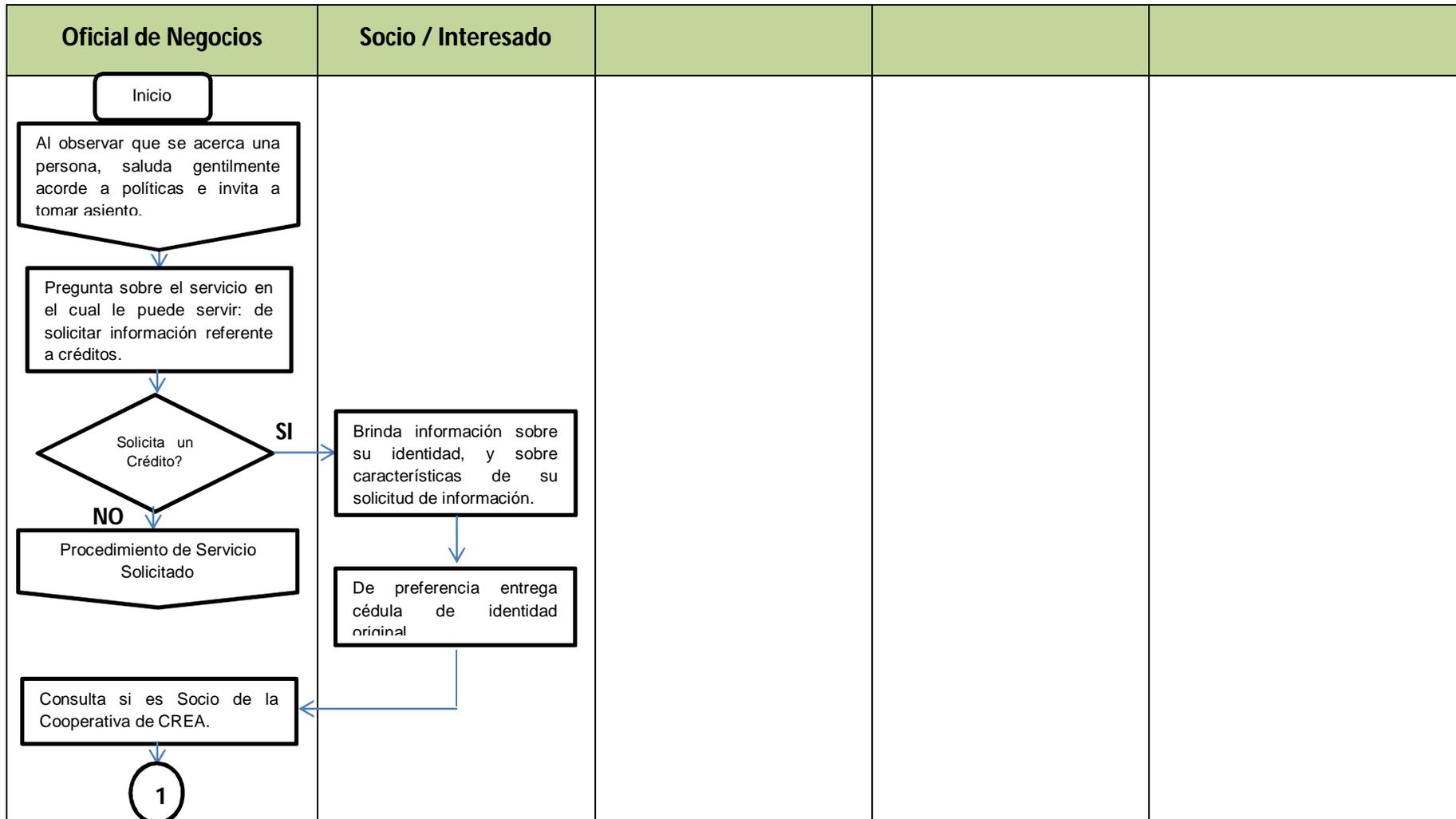
Procedimiento: Negocios 001: Subproceso de Crédito – Información Inicial

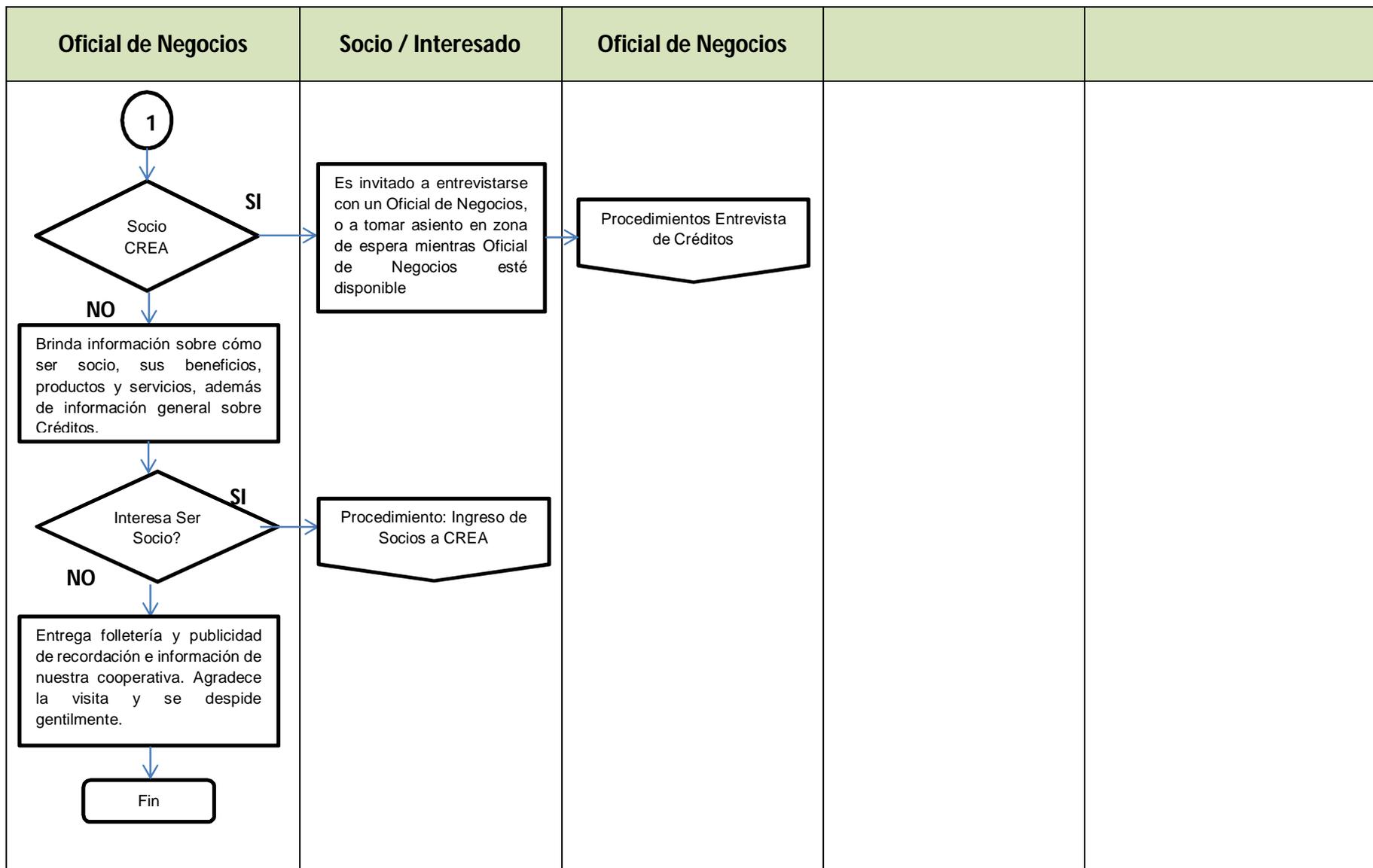
Elaborado por: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

Aprobado por: Gerente General

Fecha: Mayo 2014

Páginas: 02







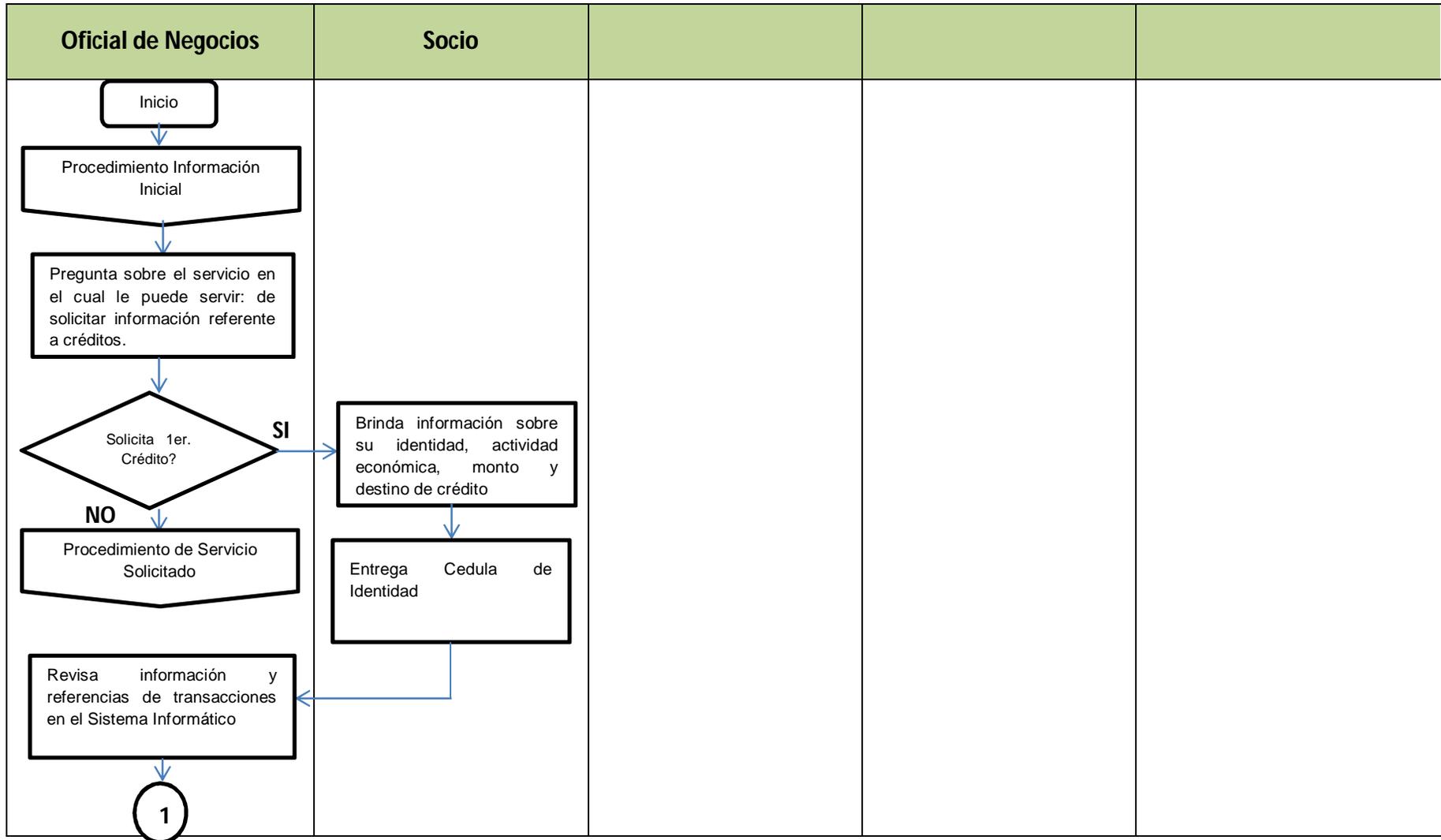
Procedimiento: Negocios 002: Subproceso de Crédito – Entrevista 1er. Crédito

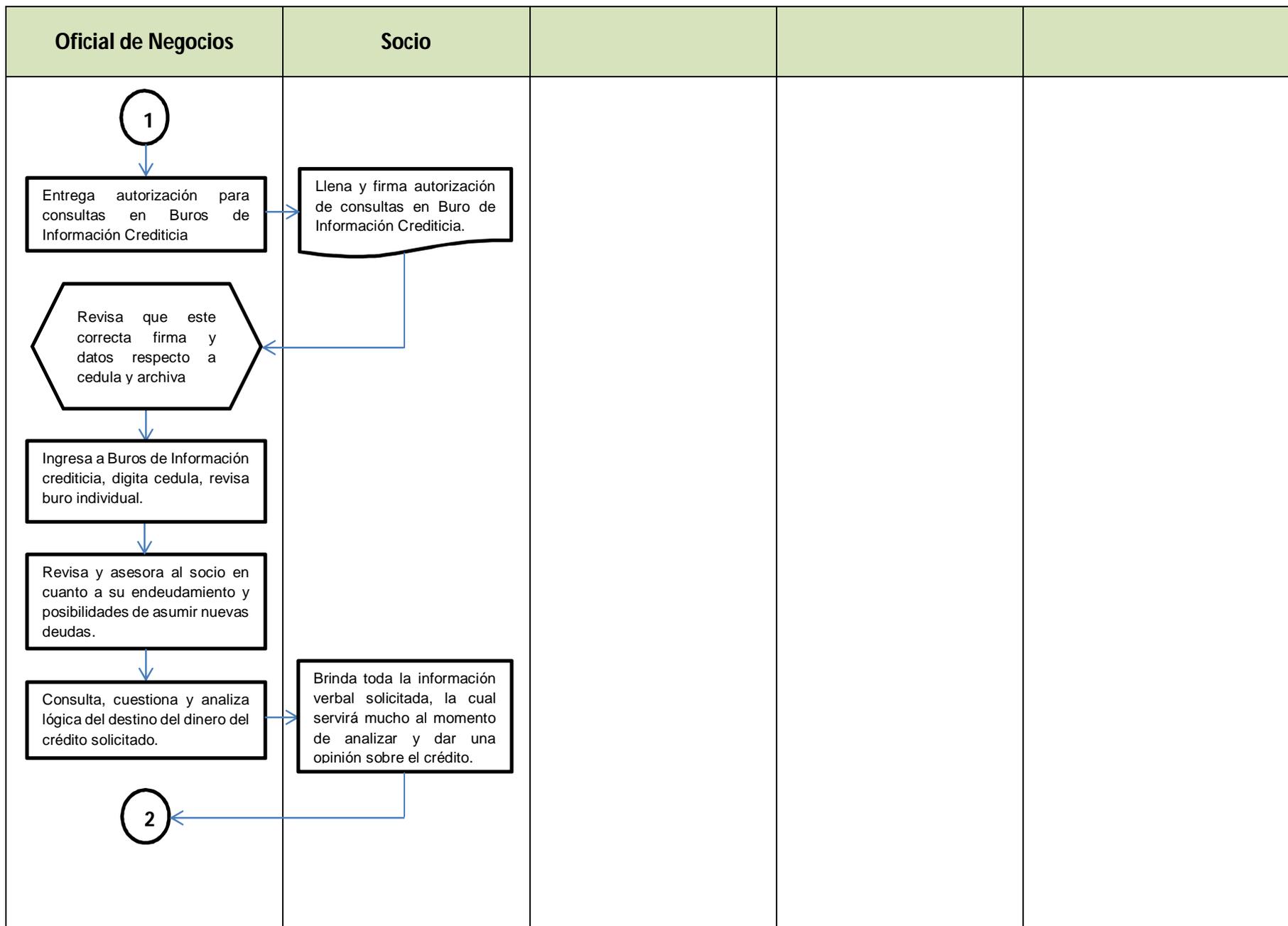
Elaborado por: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

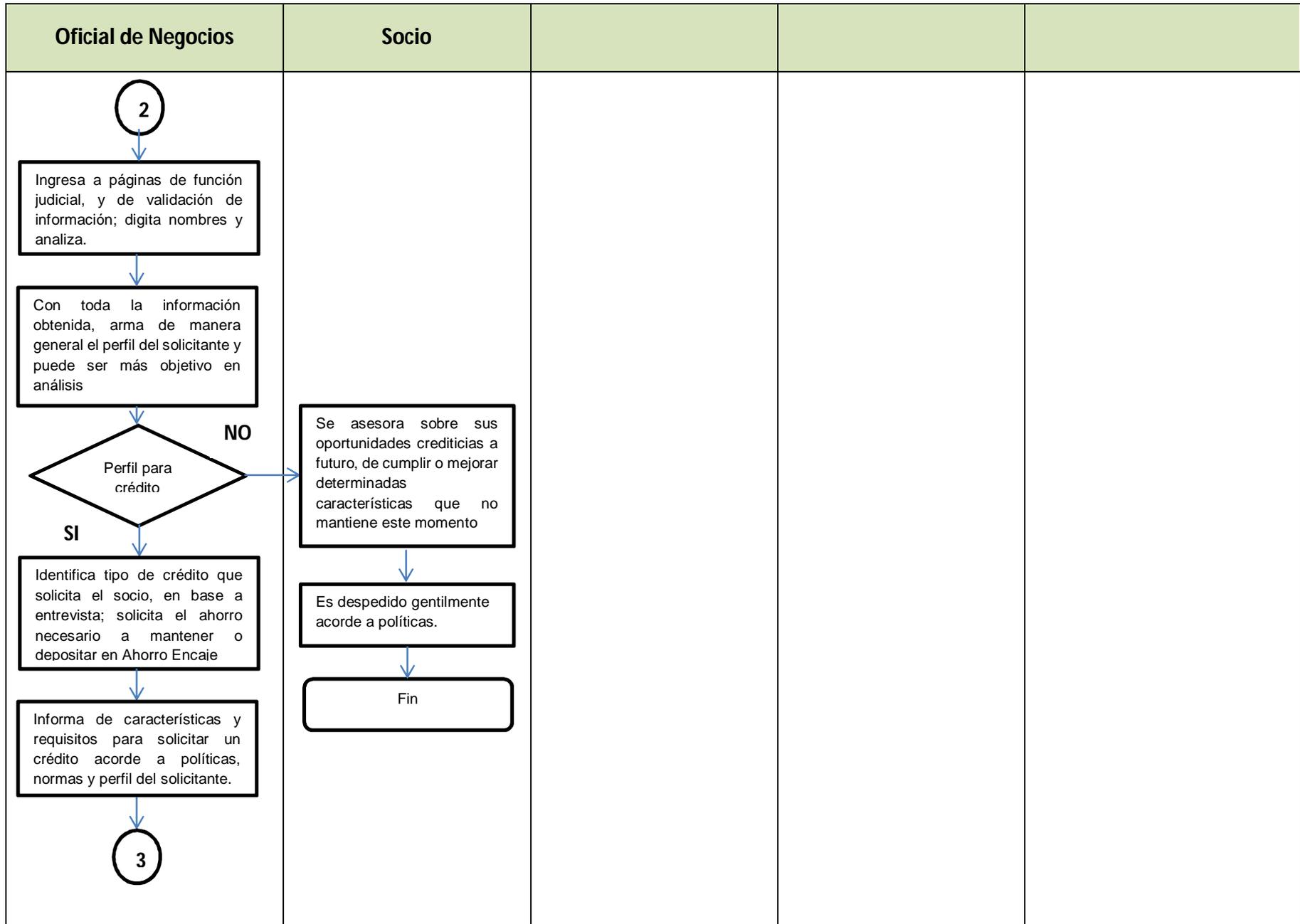
Aprobado por: Gerente General

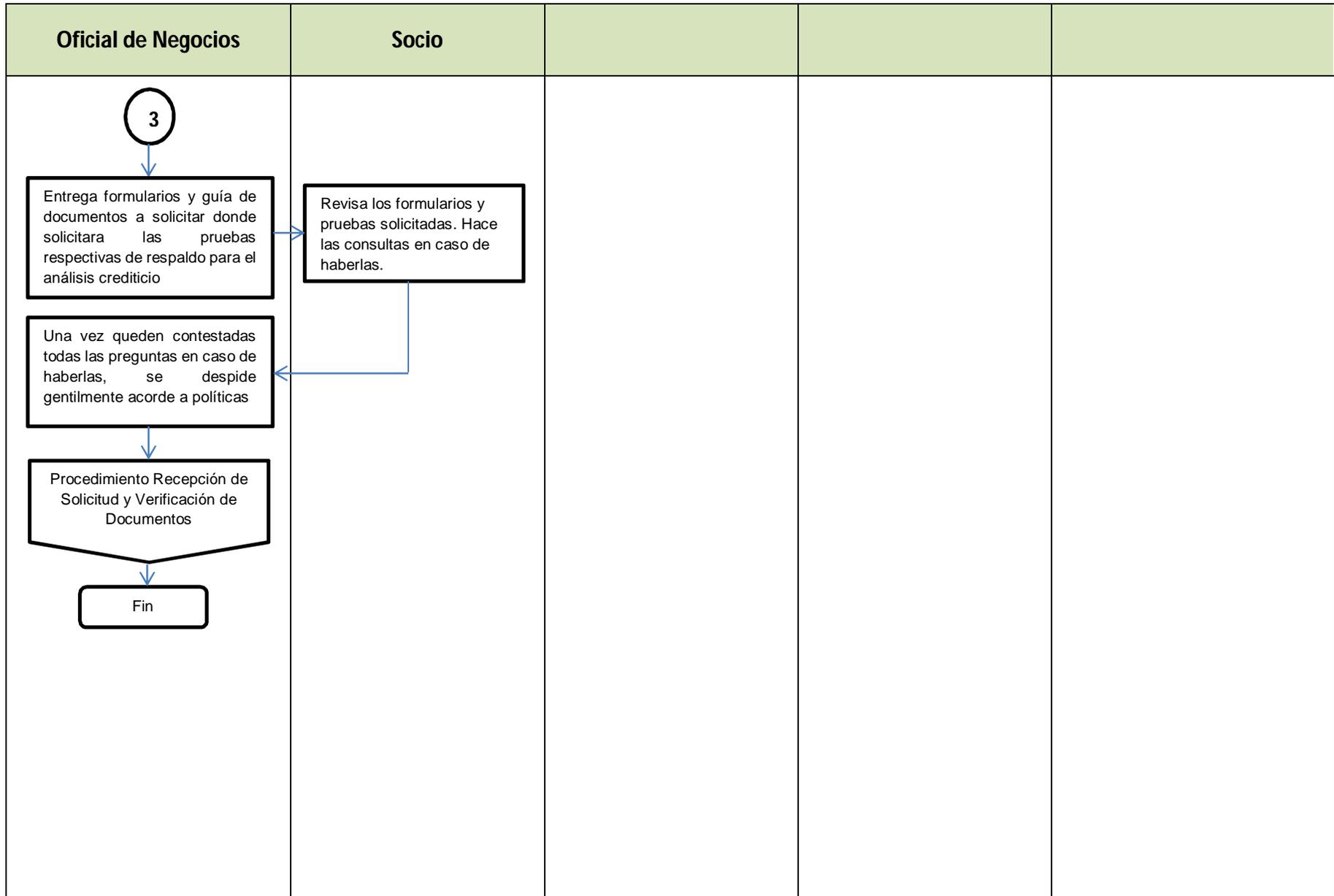
Fecha: Mayo 2014

Páginas: 04











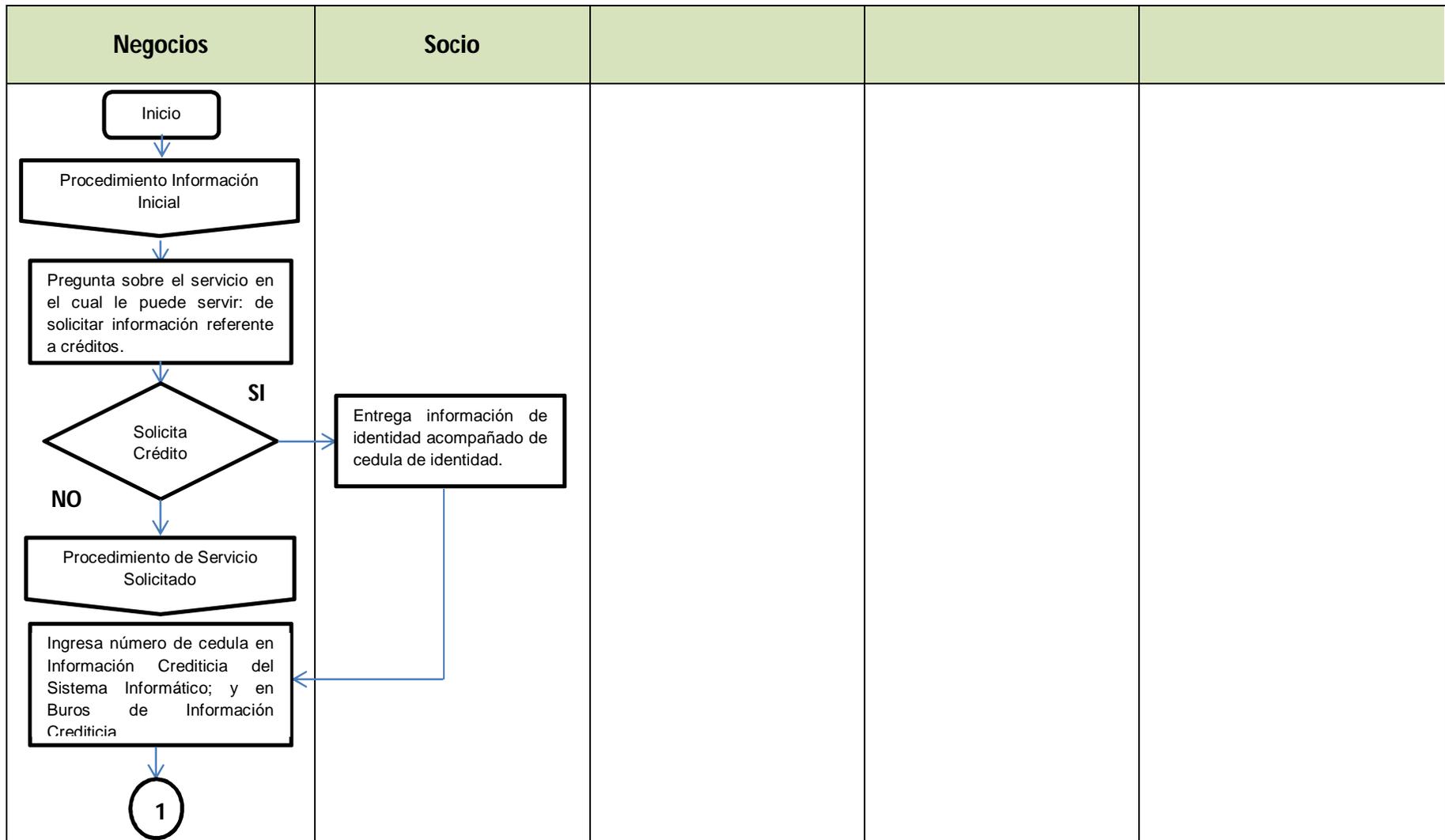
Procedimiento: Negocios 003: Subproceso de Crédito – Entrevista Créditos Recurrentes

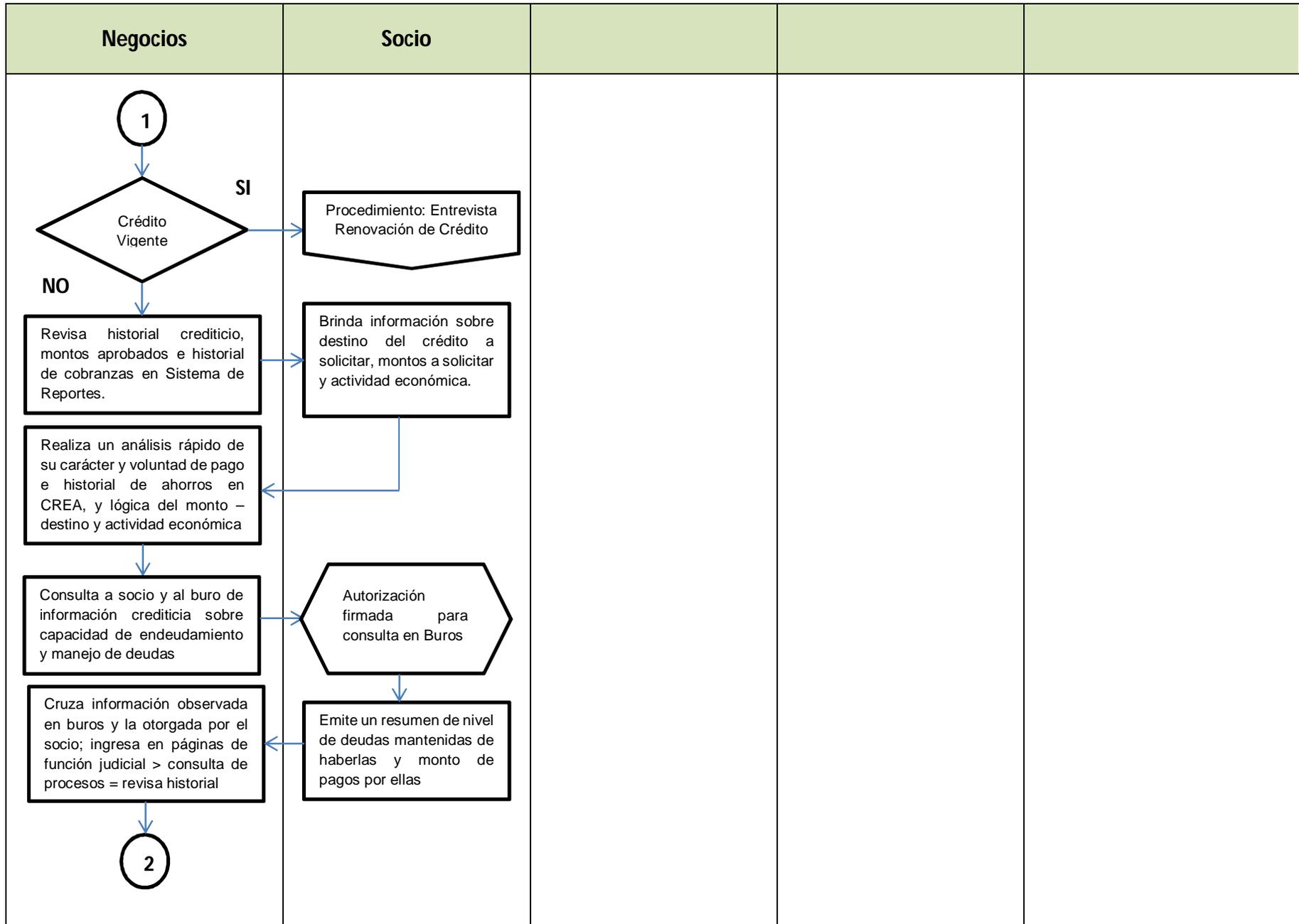
Elaborado por: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

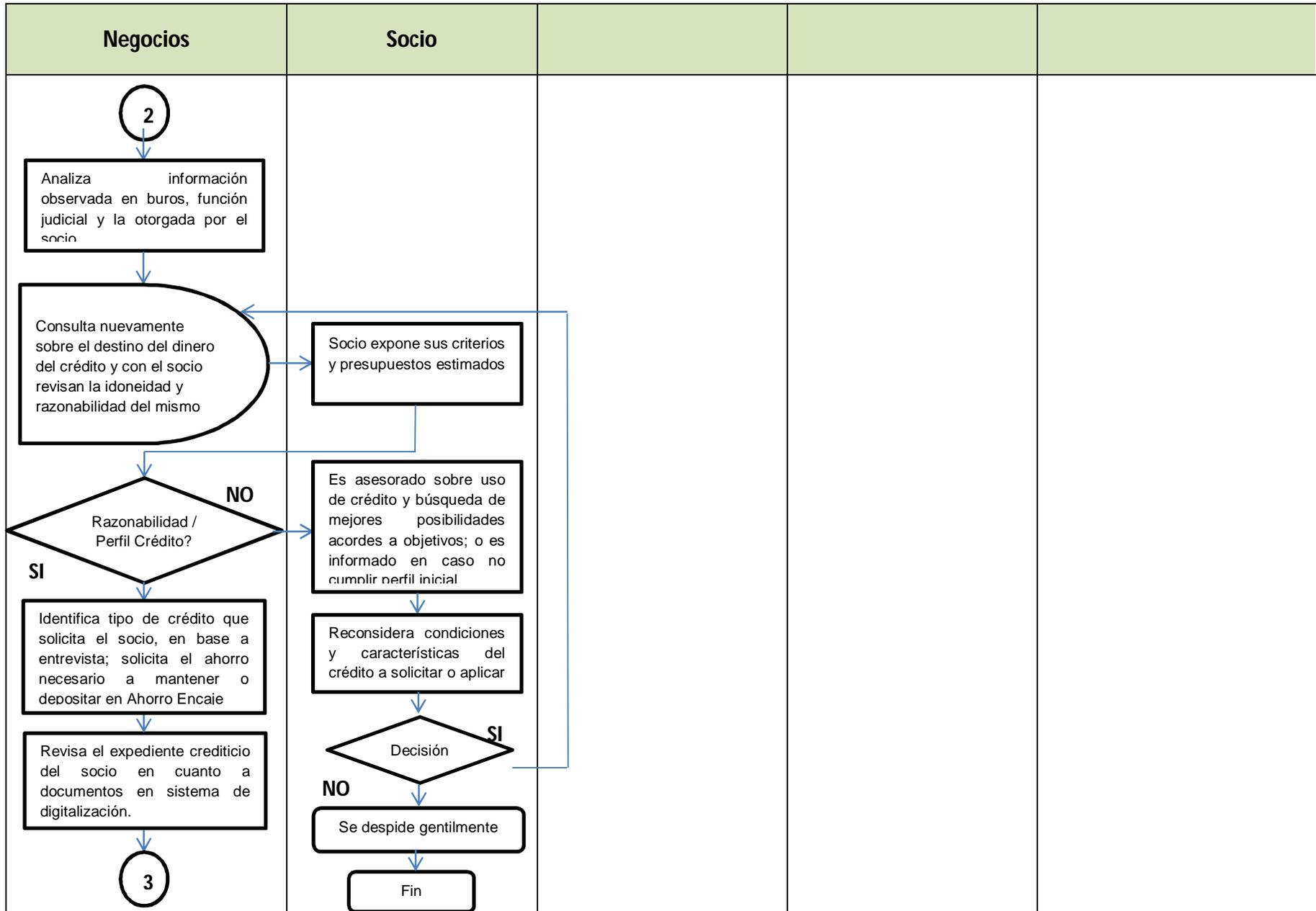
Aprobado por: Gerente General

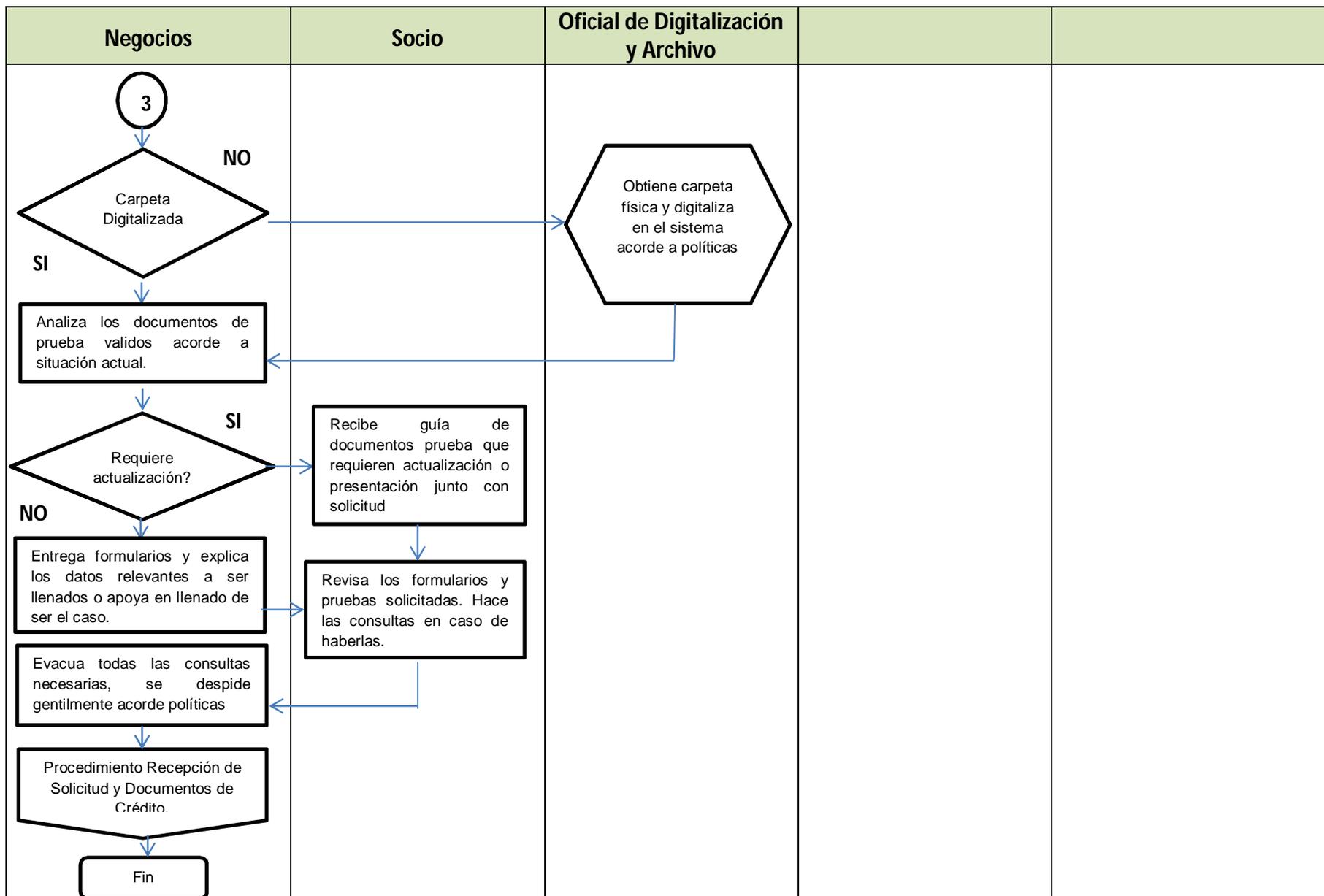
Fecha: Mayo 2014

Páginas: 04











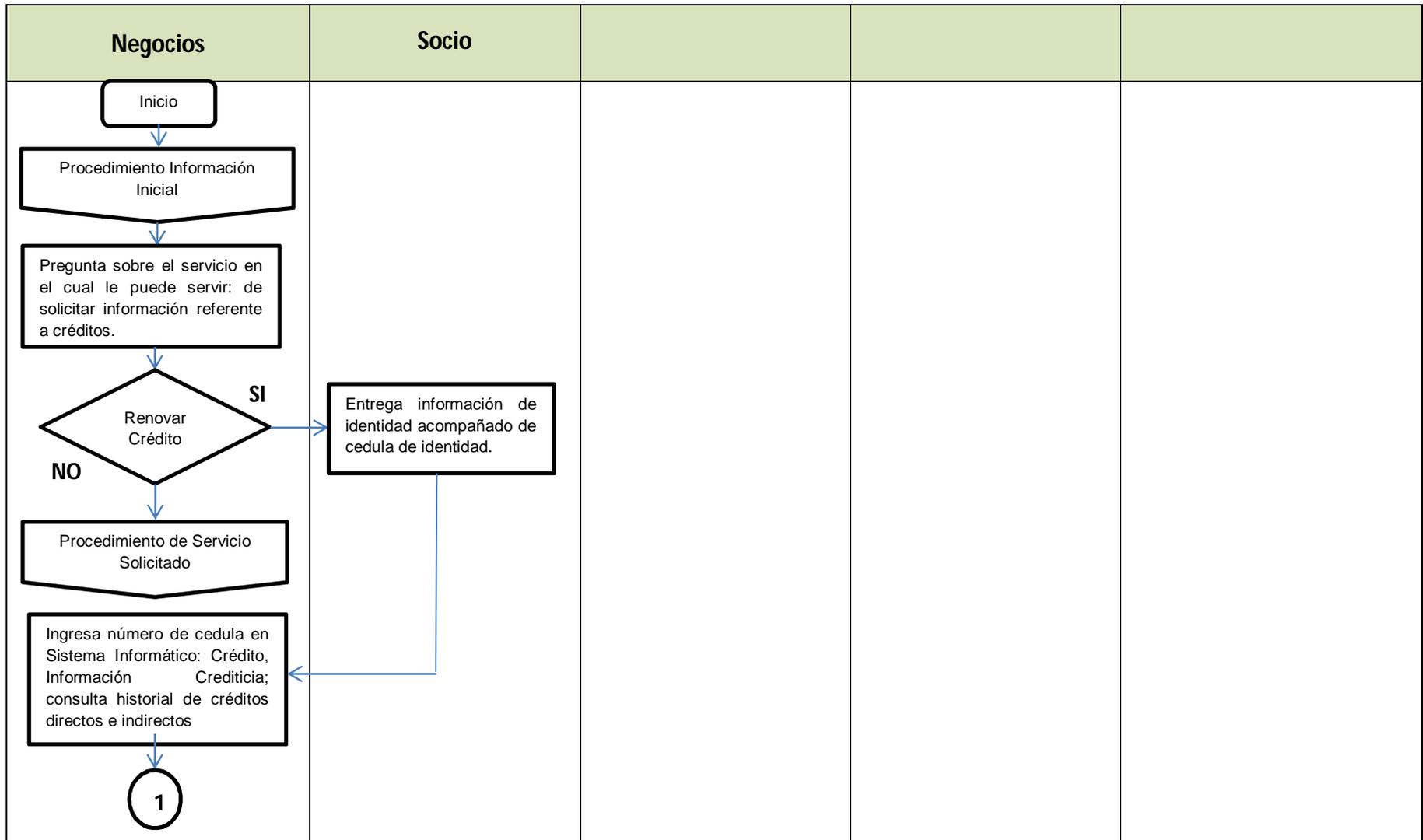
Procedimiento: Negocios 004: Subproceso de Crédito – Entrevista Renovación de Crédito

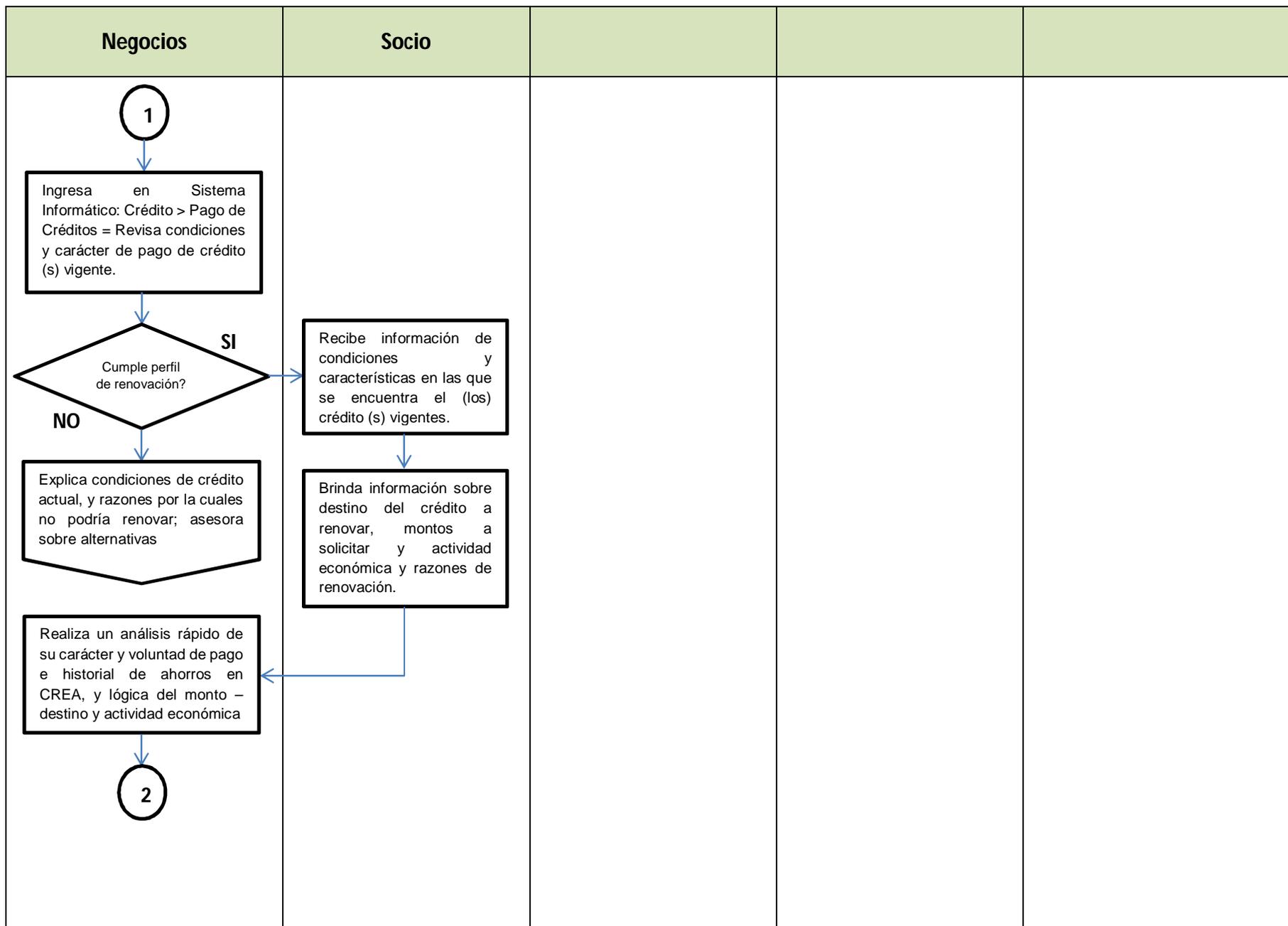
Elaborado por: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

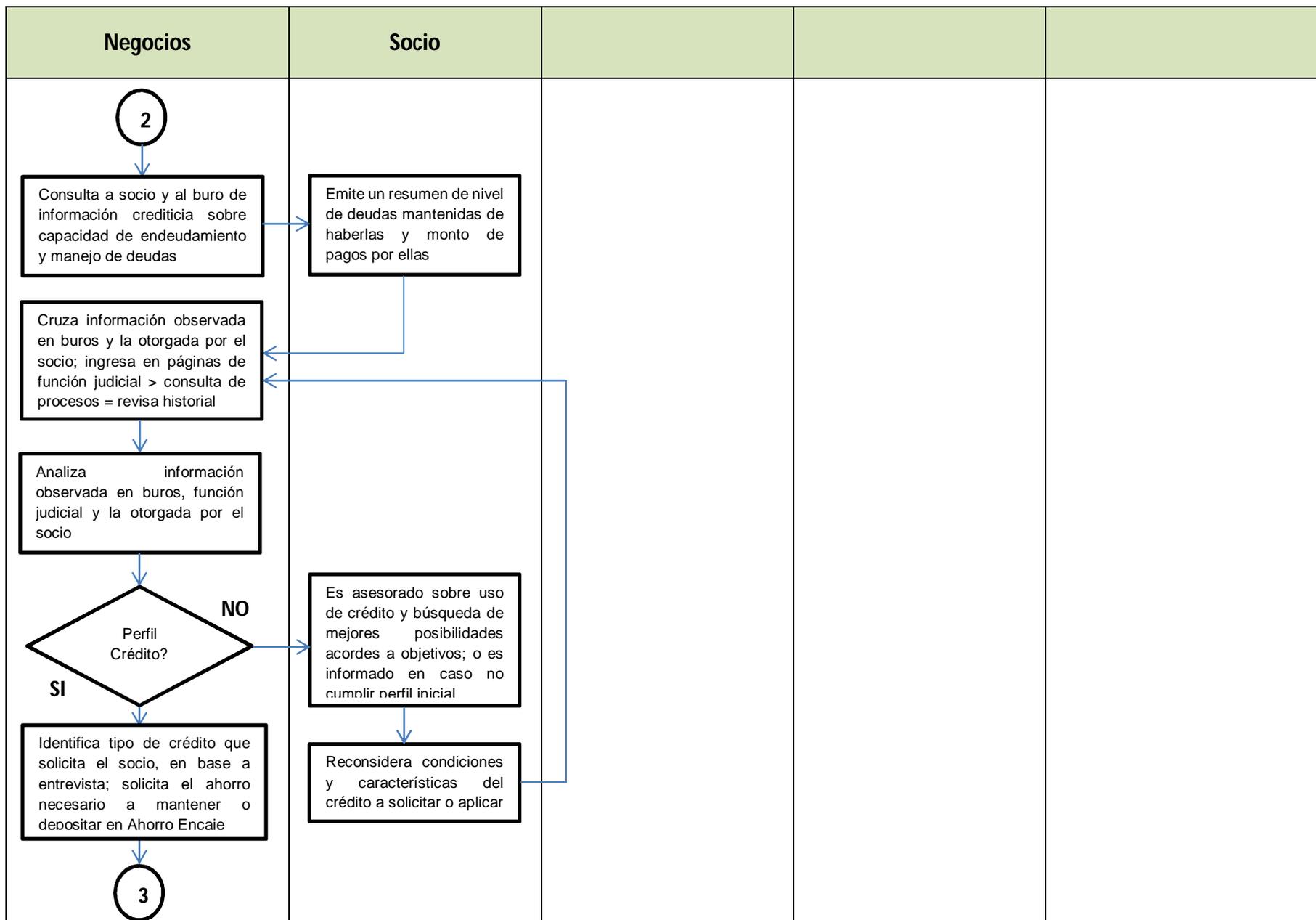
Aprobado por: Gerente General

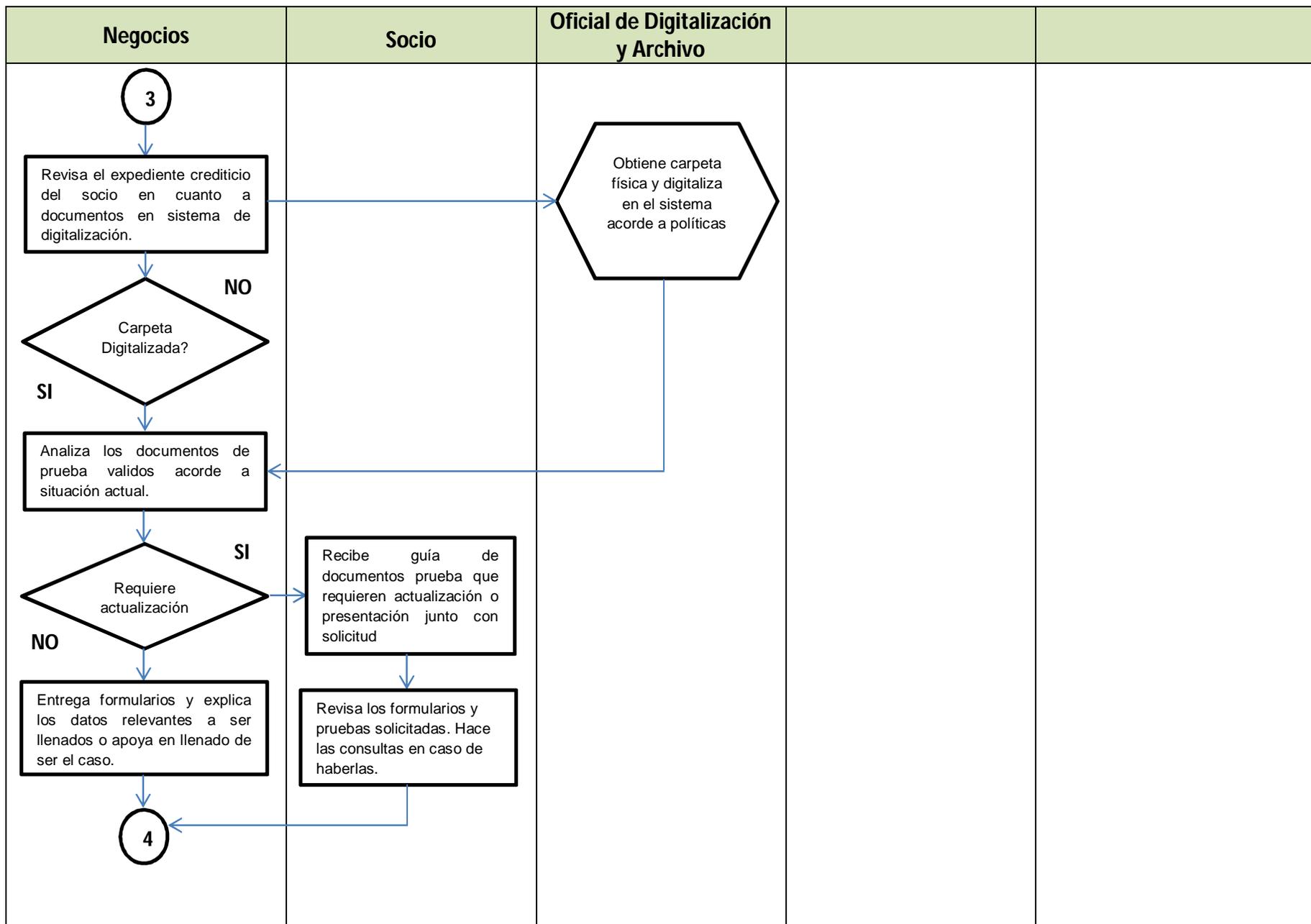
Fecha: Mayo 2014

Páginas: 04









Negocios	Socio			
<pre> graph TD Start((4)) --> Step1[Evacua todas las consultas necesarias, se despide gentilmente acorde políticas] Step1 --> Step2[/Procedimiento Recepción de Solicitud y Documentos de Crédito./] Step2 --> End([Fin]) </pre>				



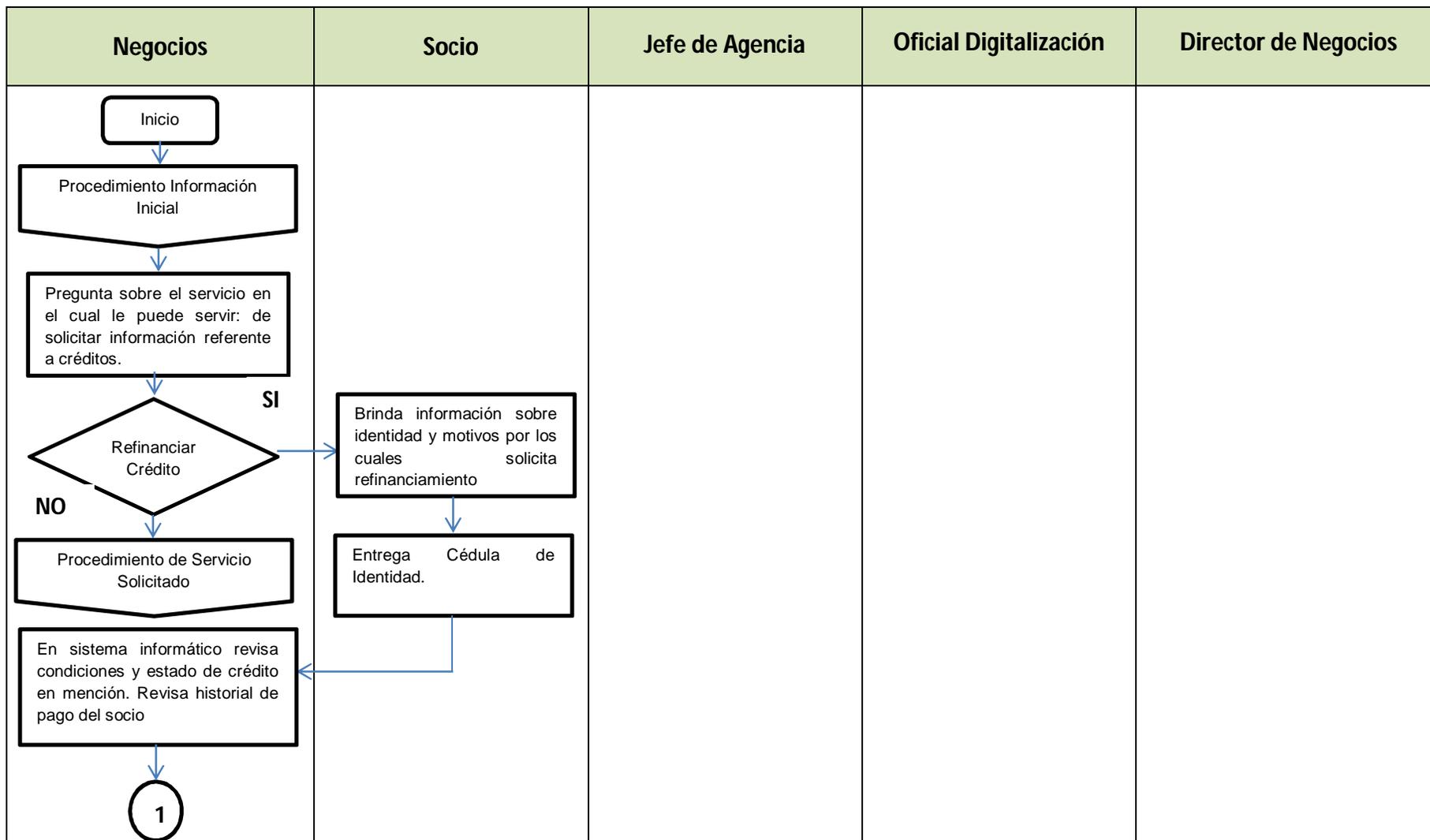
Procedimiento: Negocios 005: Subproceso de Crédito – Entrevista Refinanciamiento de Crédito

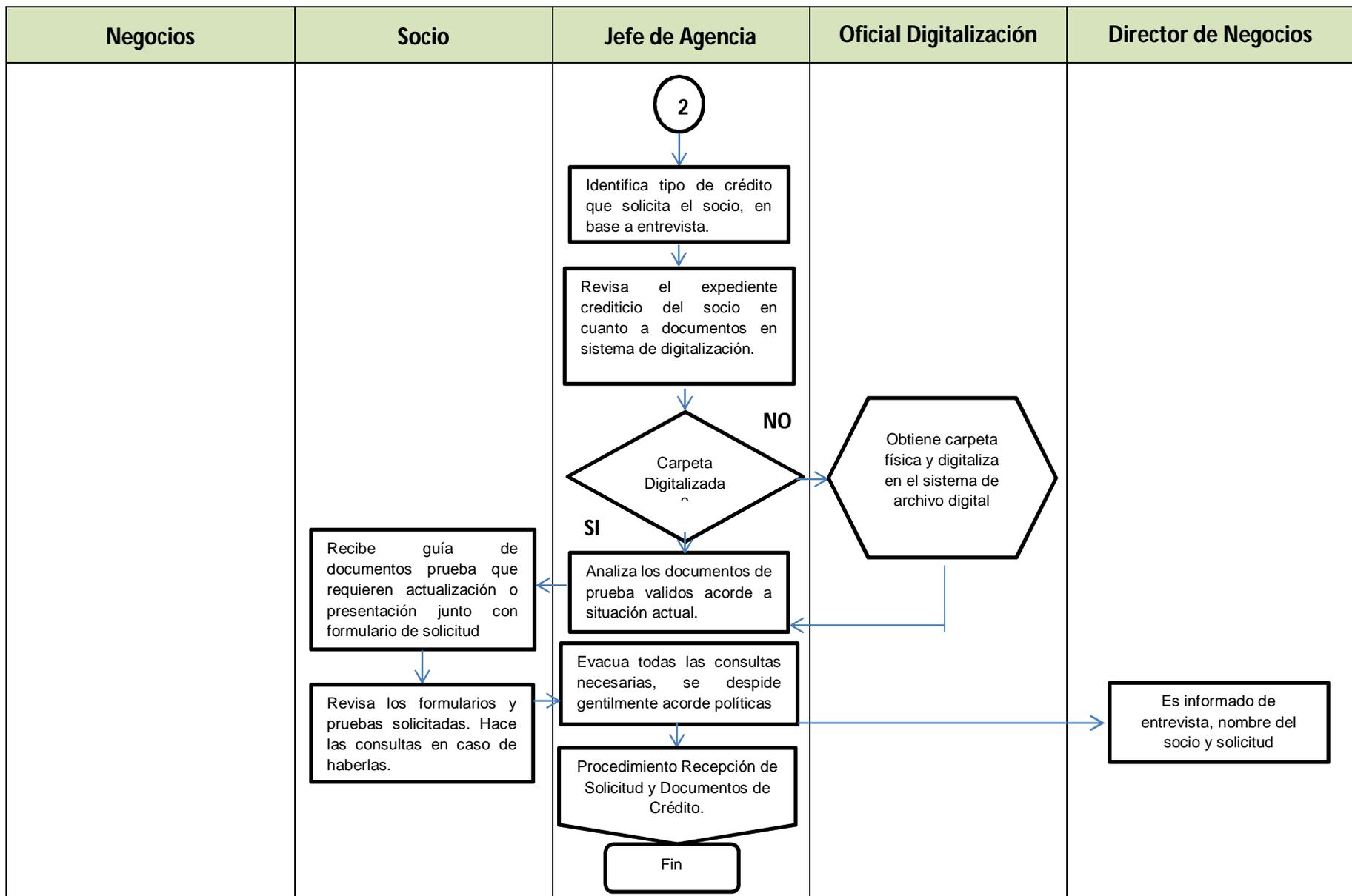
Elaborado por: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

Aprobado por: Gerente General

Fecha: Marzo 2014

Páginas: 03







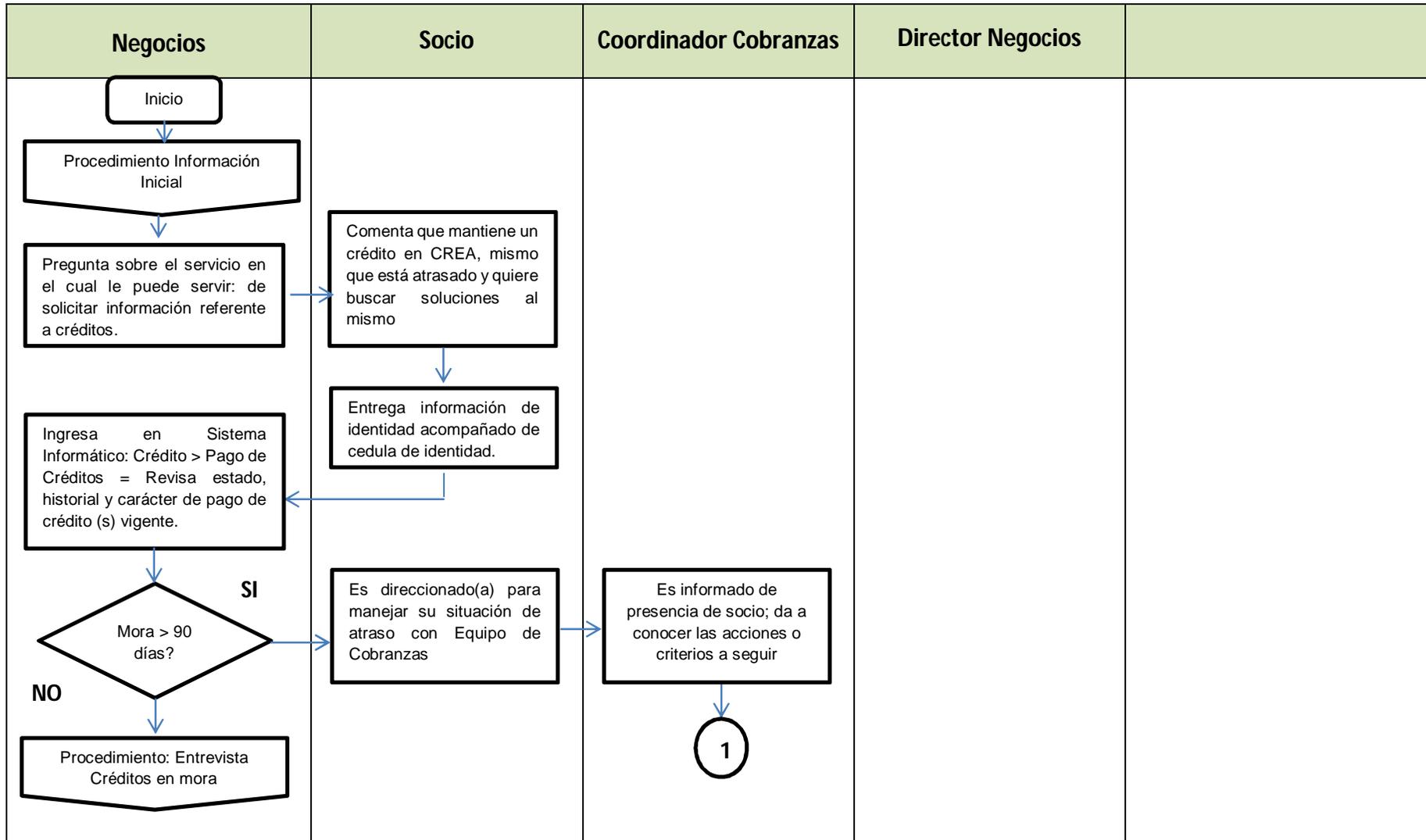
Procedimiento: Negocios 006: Subproceso de Crédito – Entrevista Reestructuración

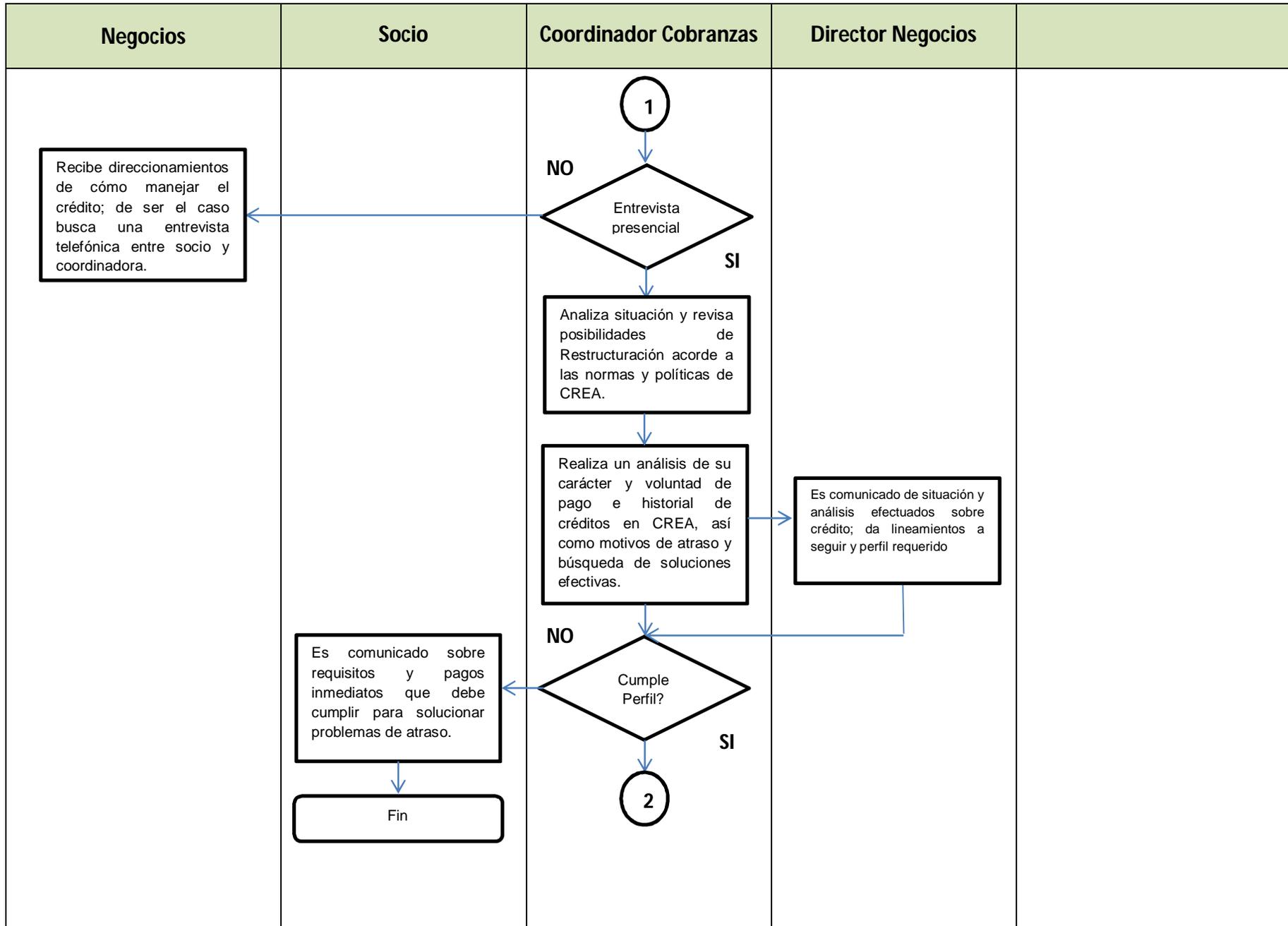
Elaborado por: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

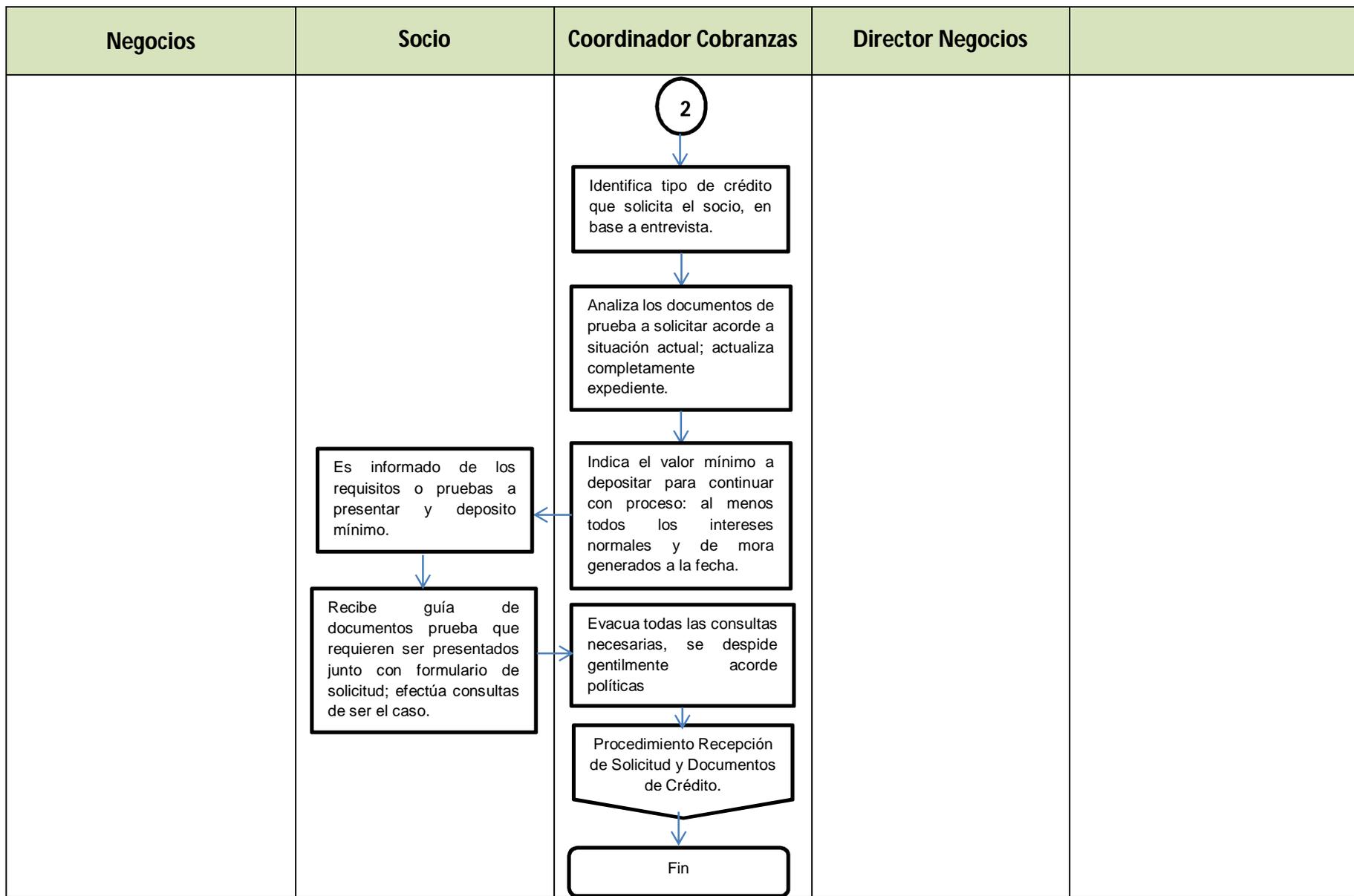
Aprobado por: Gerente General

Fecha: Mayo 2014

Páginas: 03









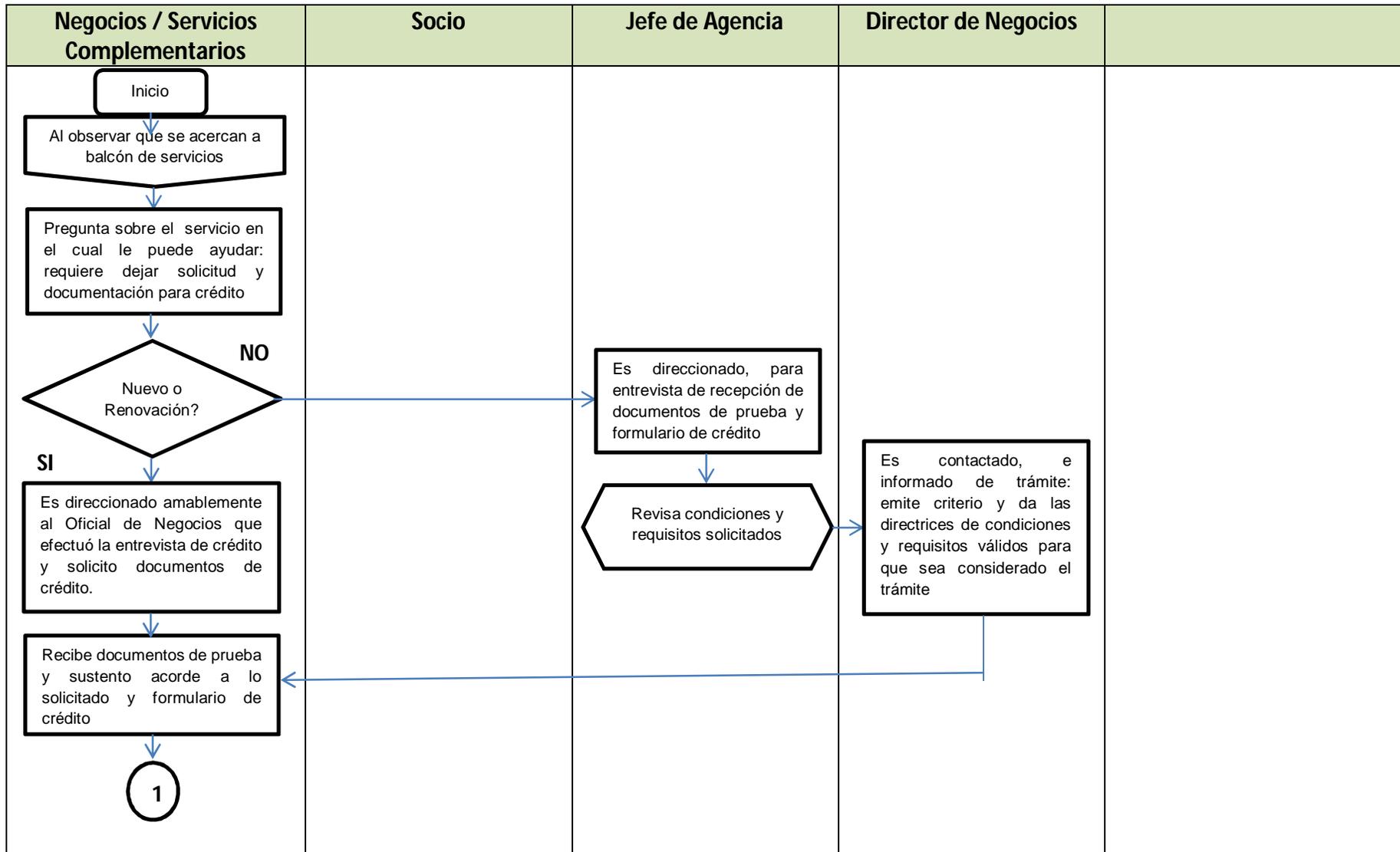
Procedimiento: Negocios 007: Subproceso de Crédito – Recepción y Verificación de Documentos

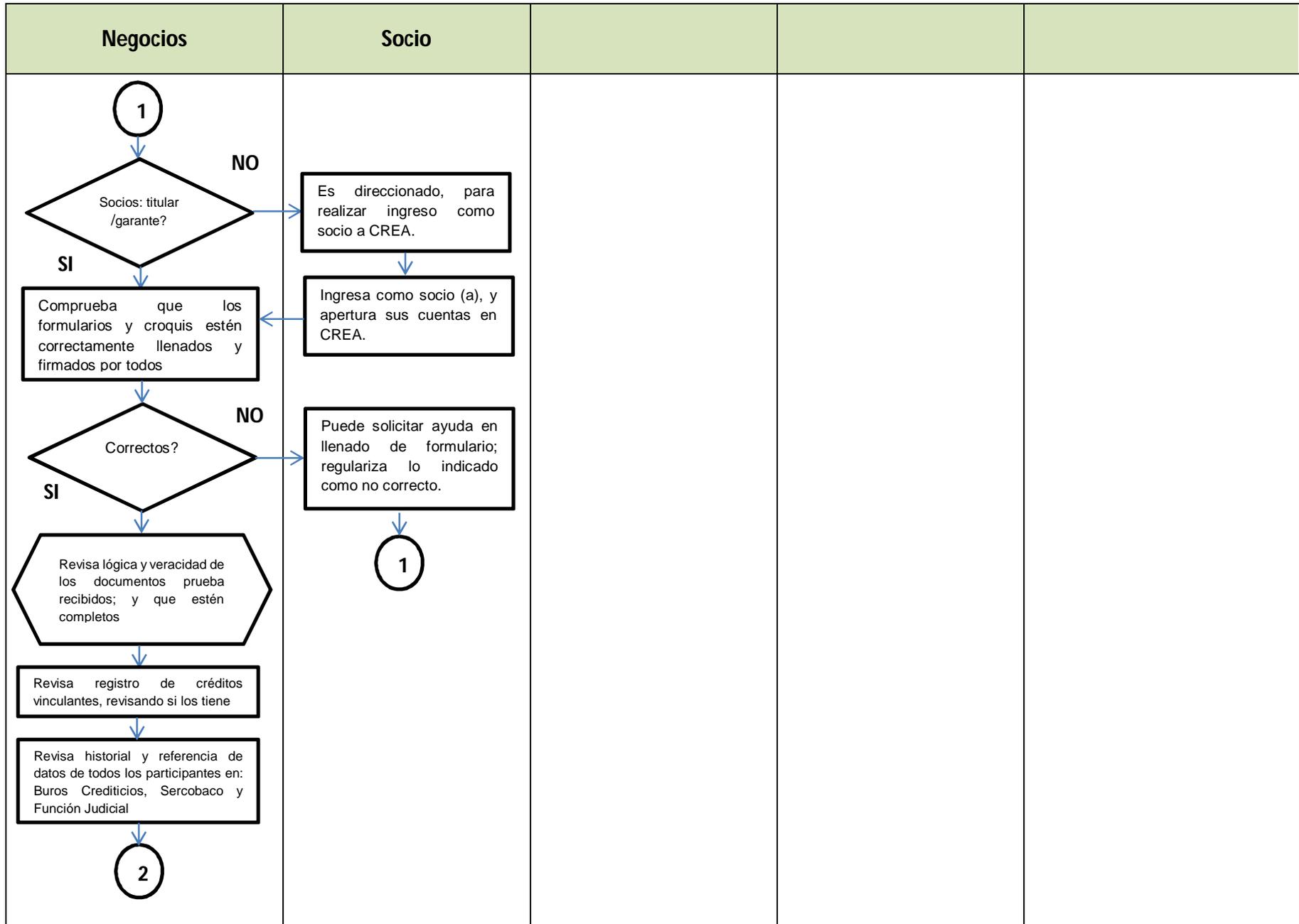
Elaborado por: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

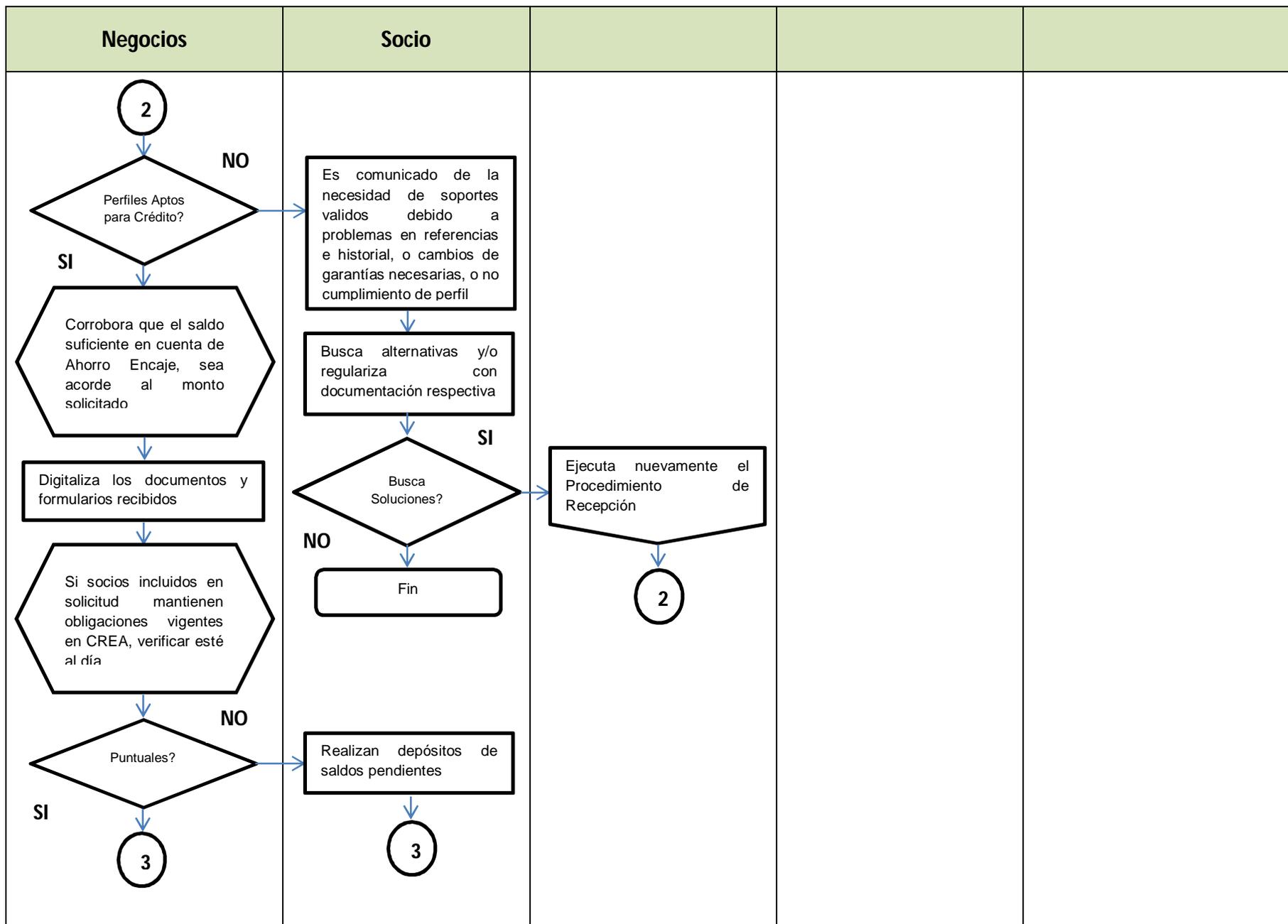
Aprobado por: Gerente General

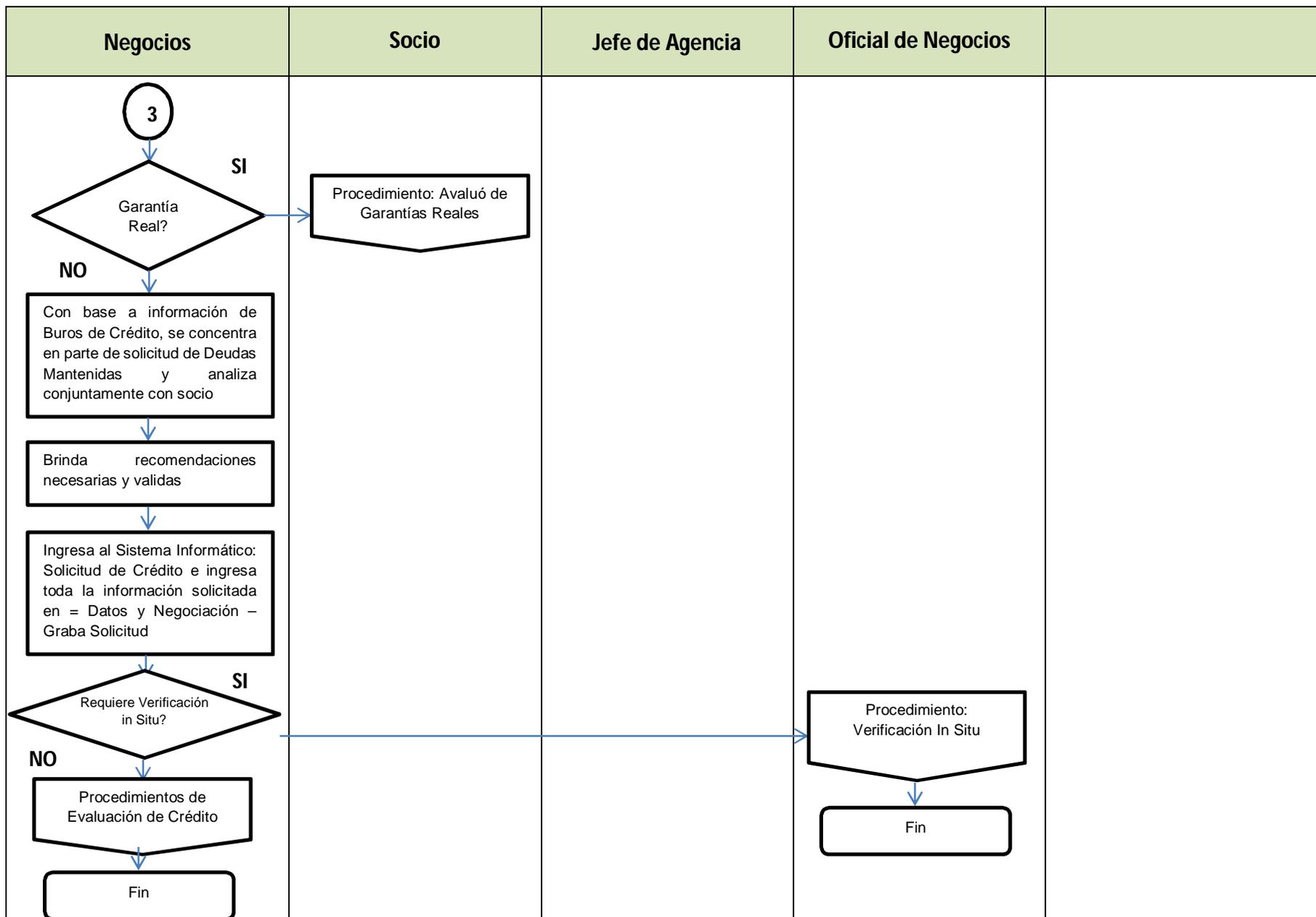
Fecha: Mayo 2014

Páginas: 04











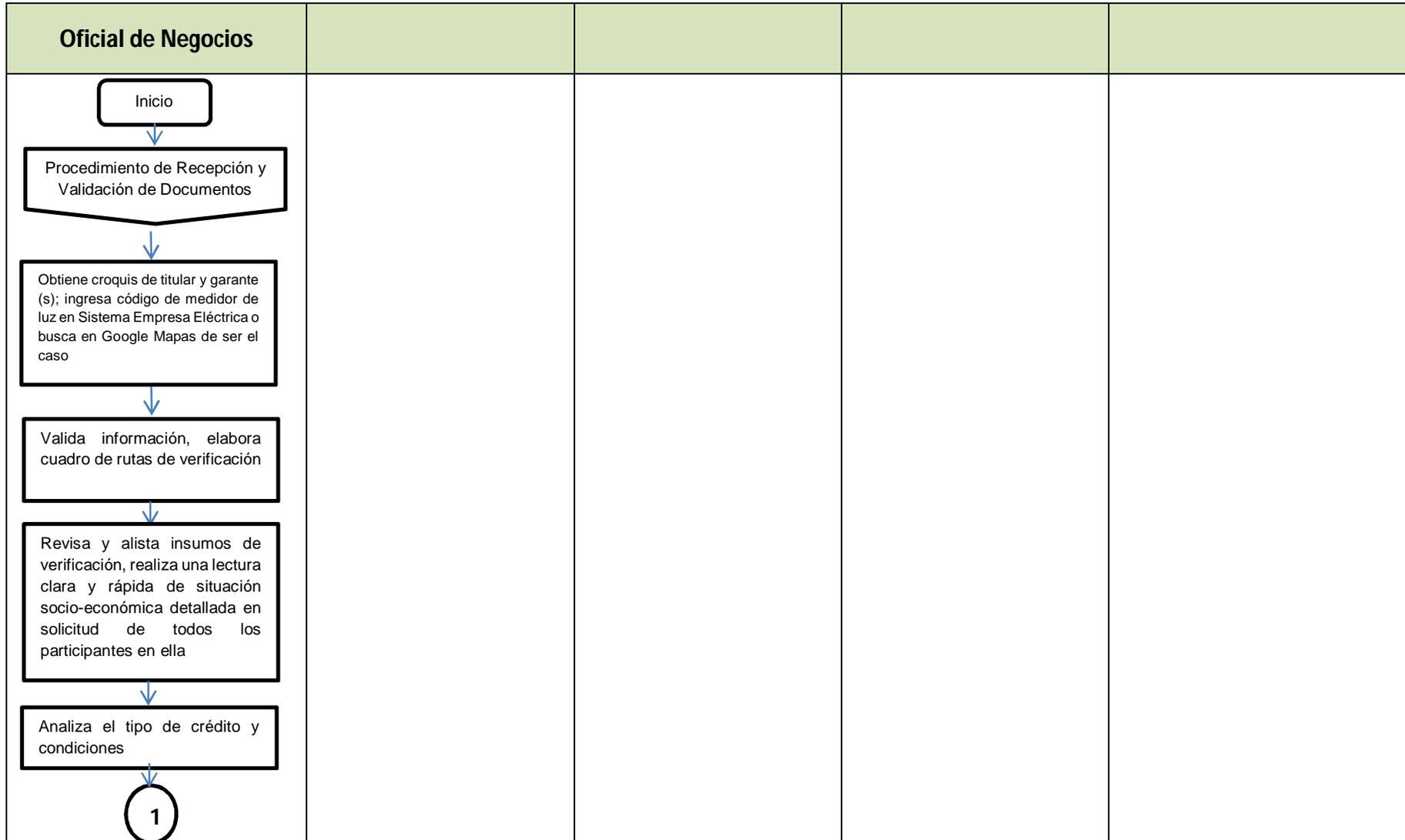
Procedimiento: Negocios 008: Subproceso de Crédito – Verificación In Situ

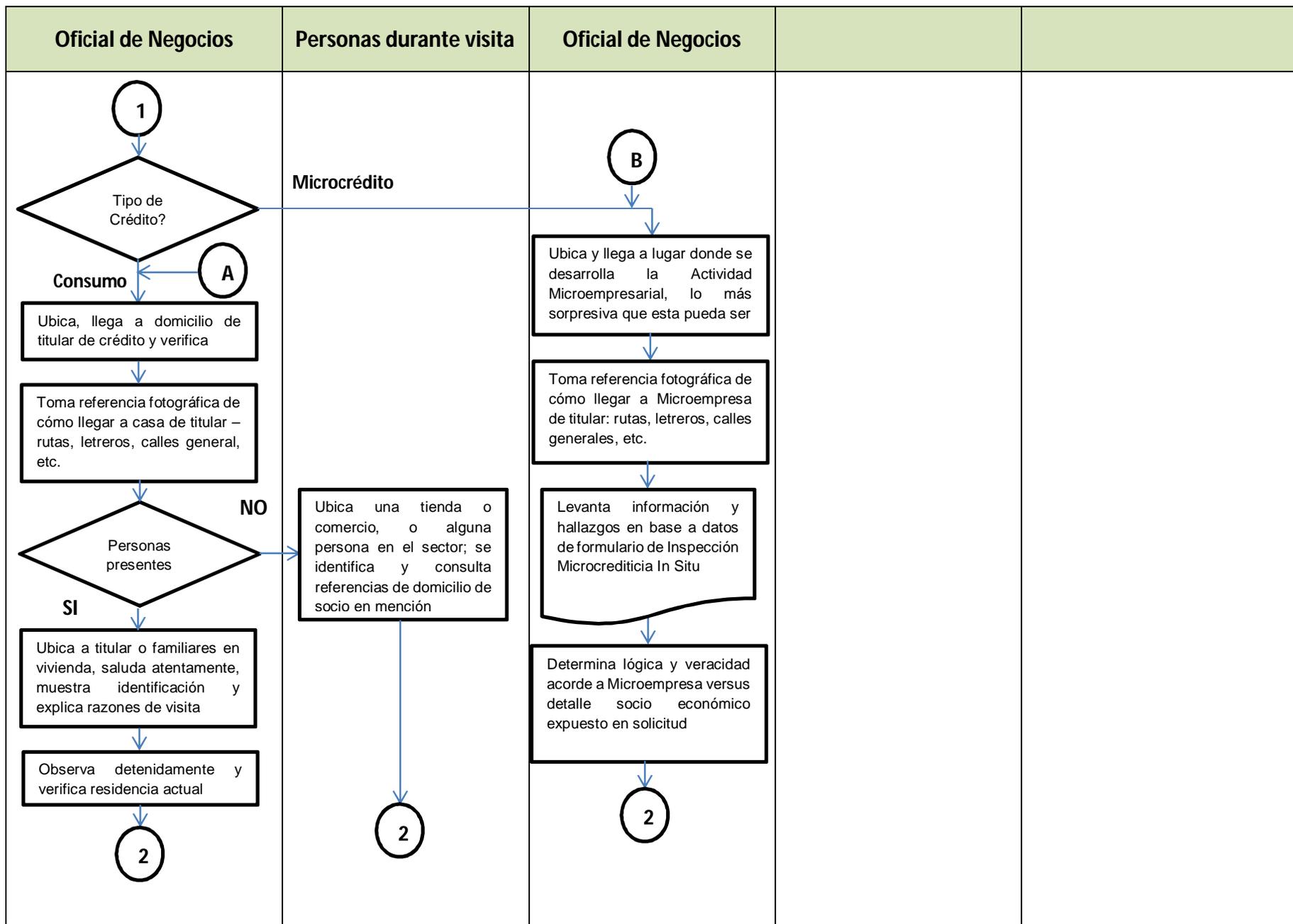
Elaborado por: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

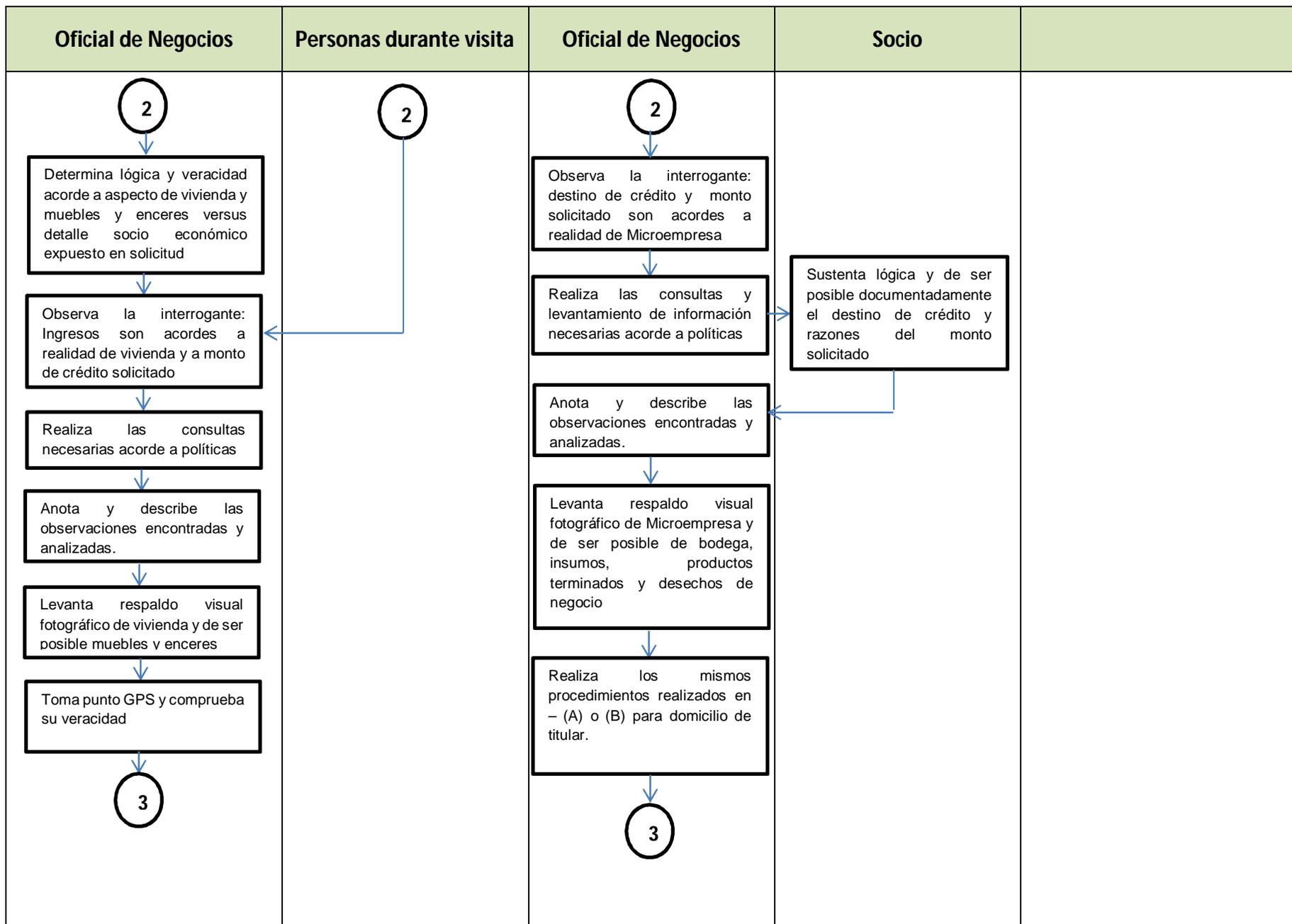
Aprobado por: Gerente General

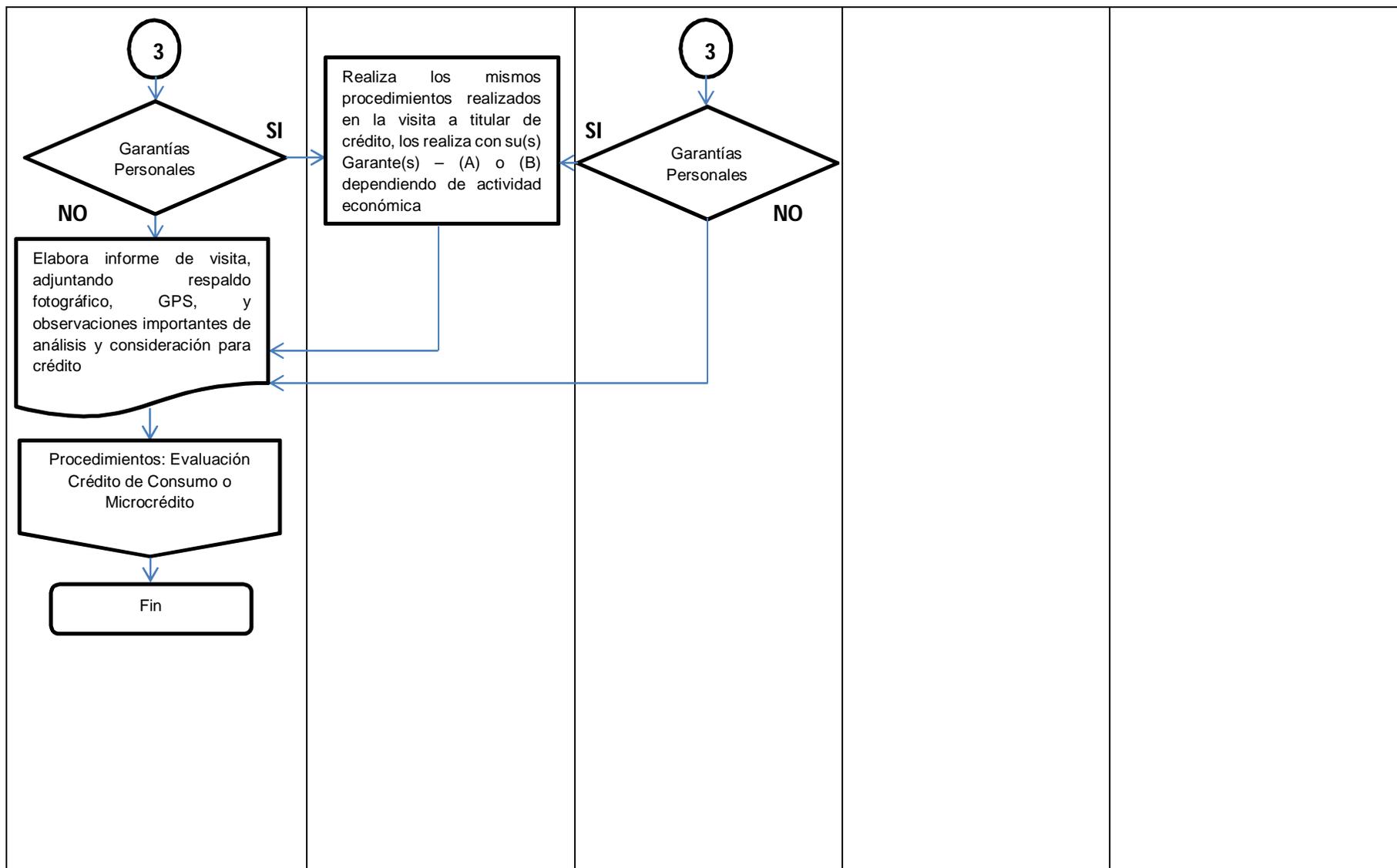
Fecha: Mayo 2014

Páginas: 04











Procedimiento: Negocios 009: Subproceso de Crédito – Evaluación Crédito Consumo

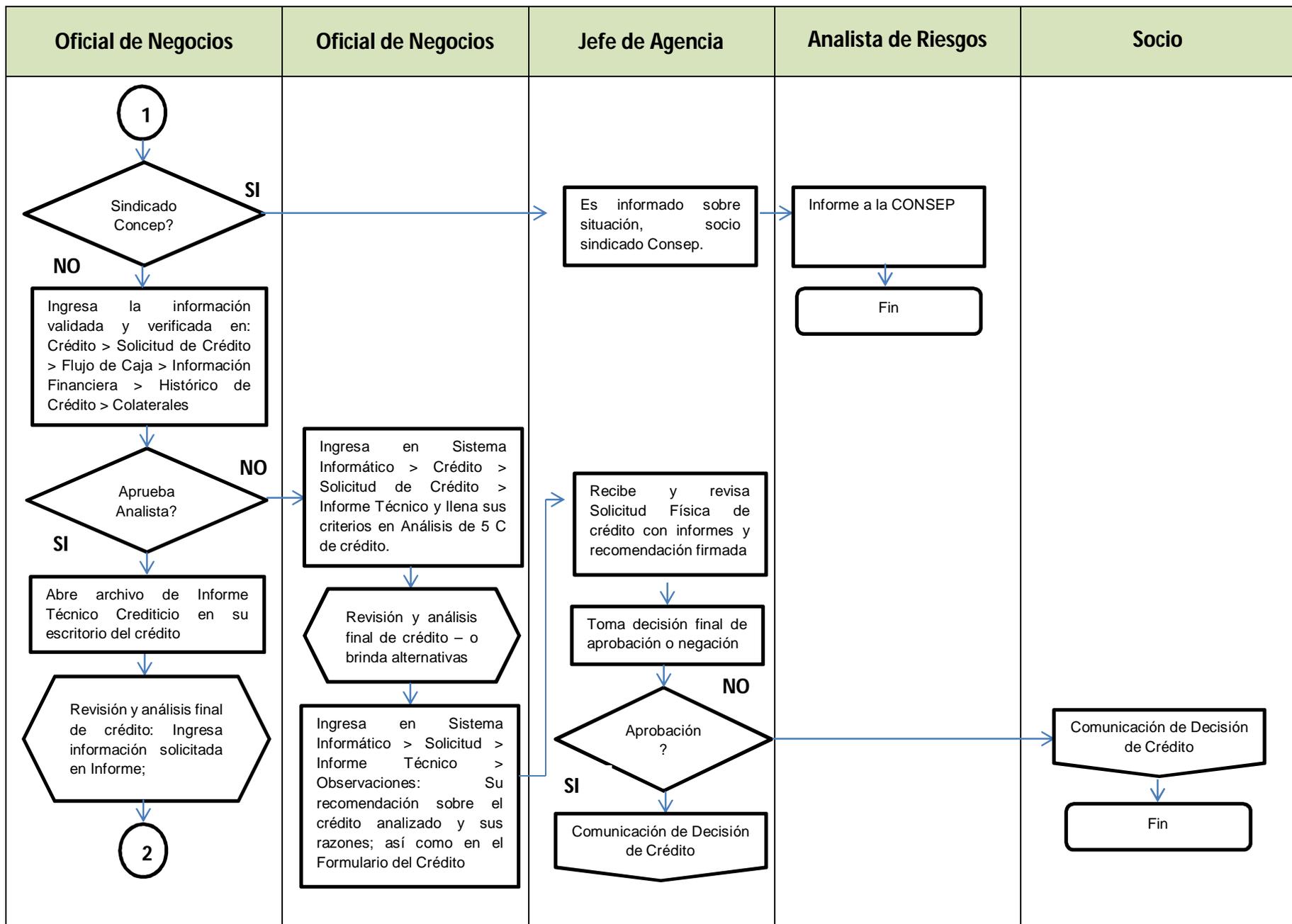
Elaborado por: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

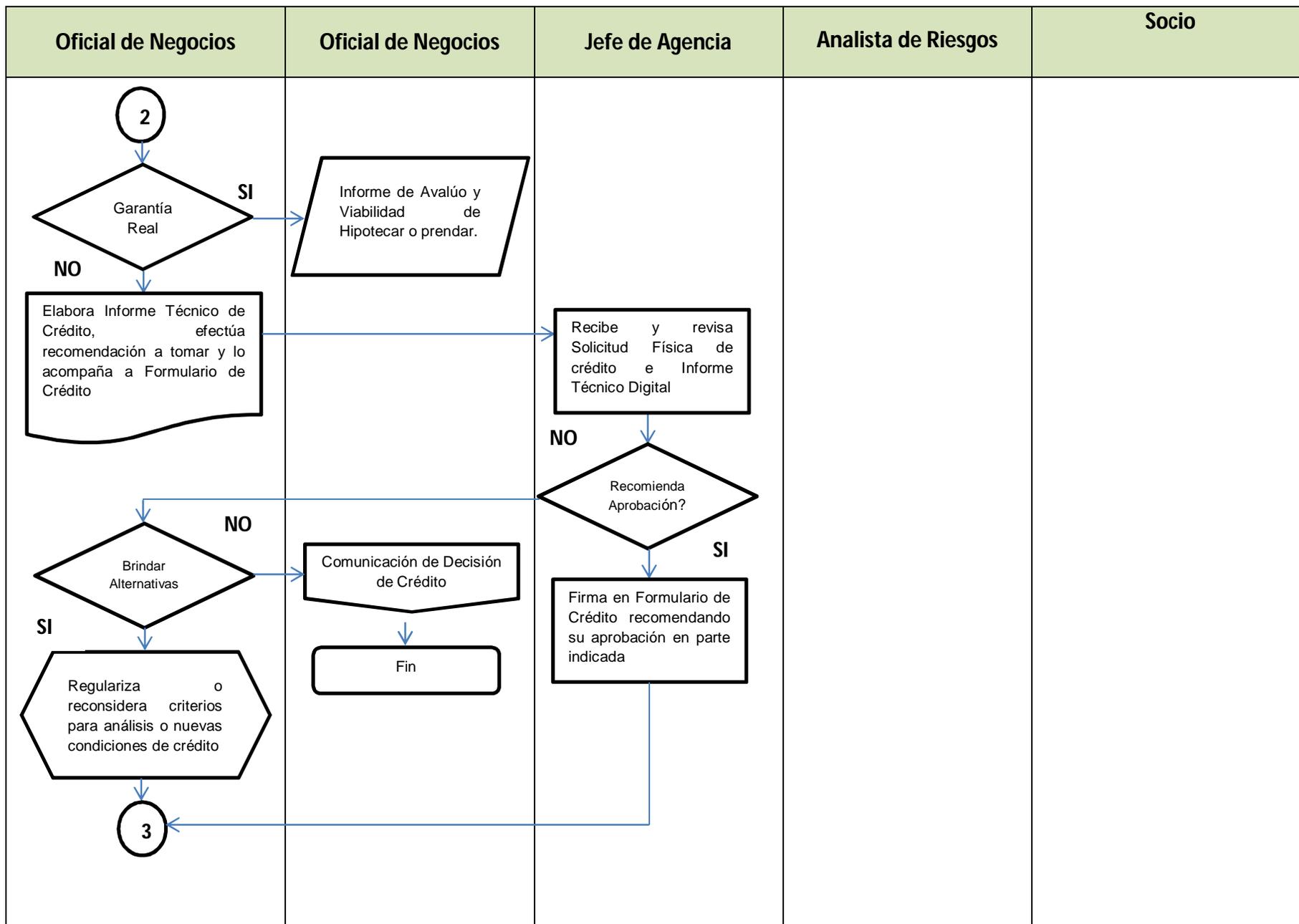
Aprobado por: Gerente General

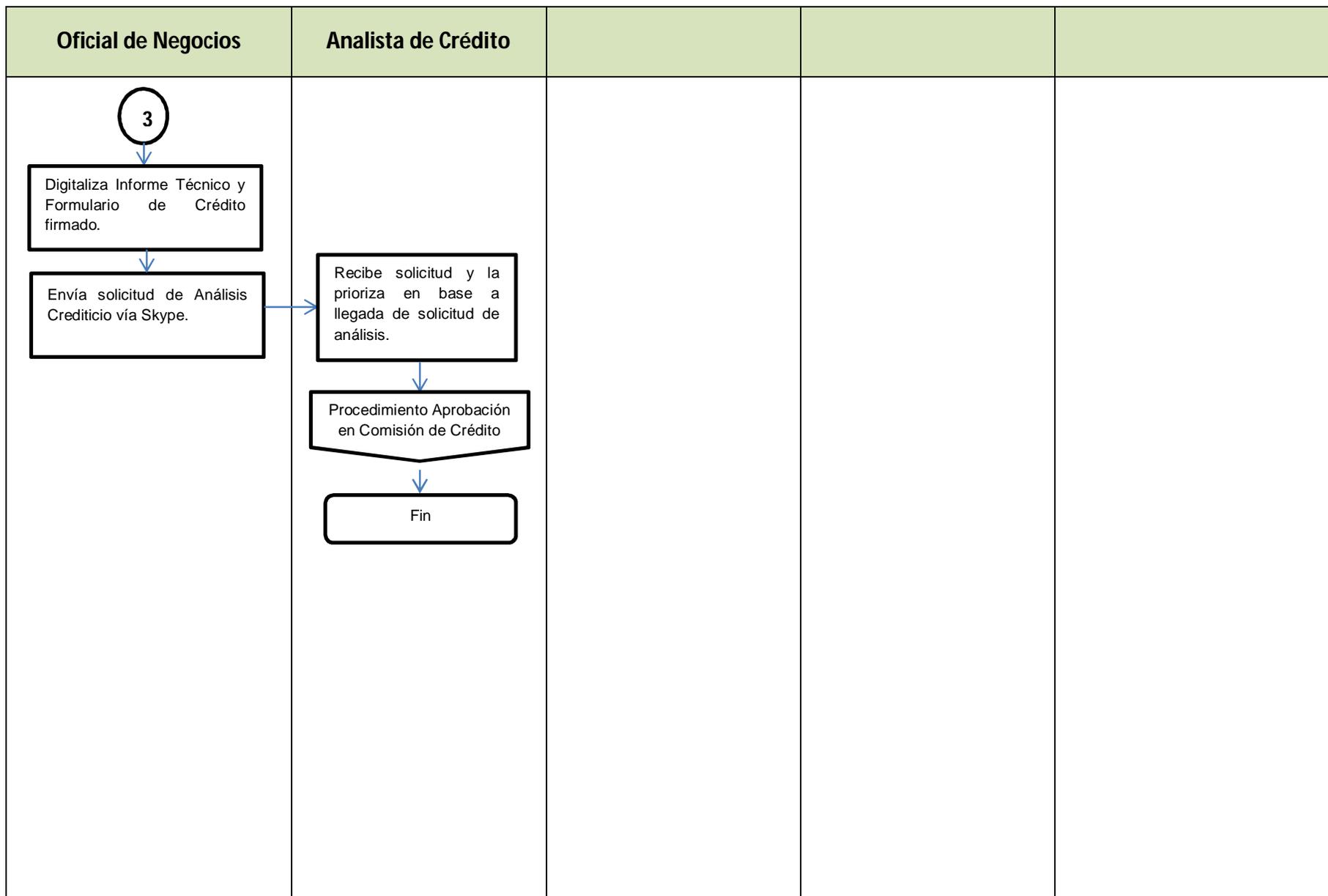
Fecha: Mayo 2014

Páginas: 04

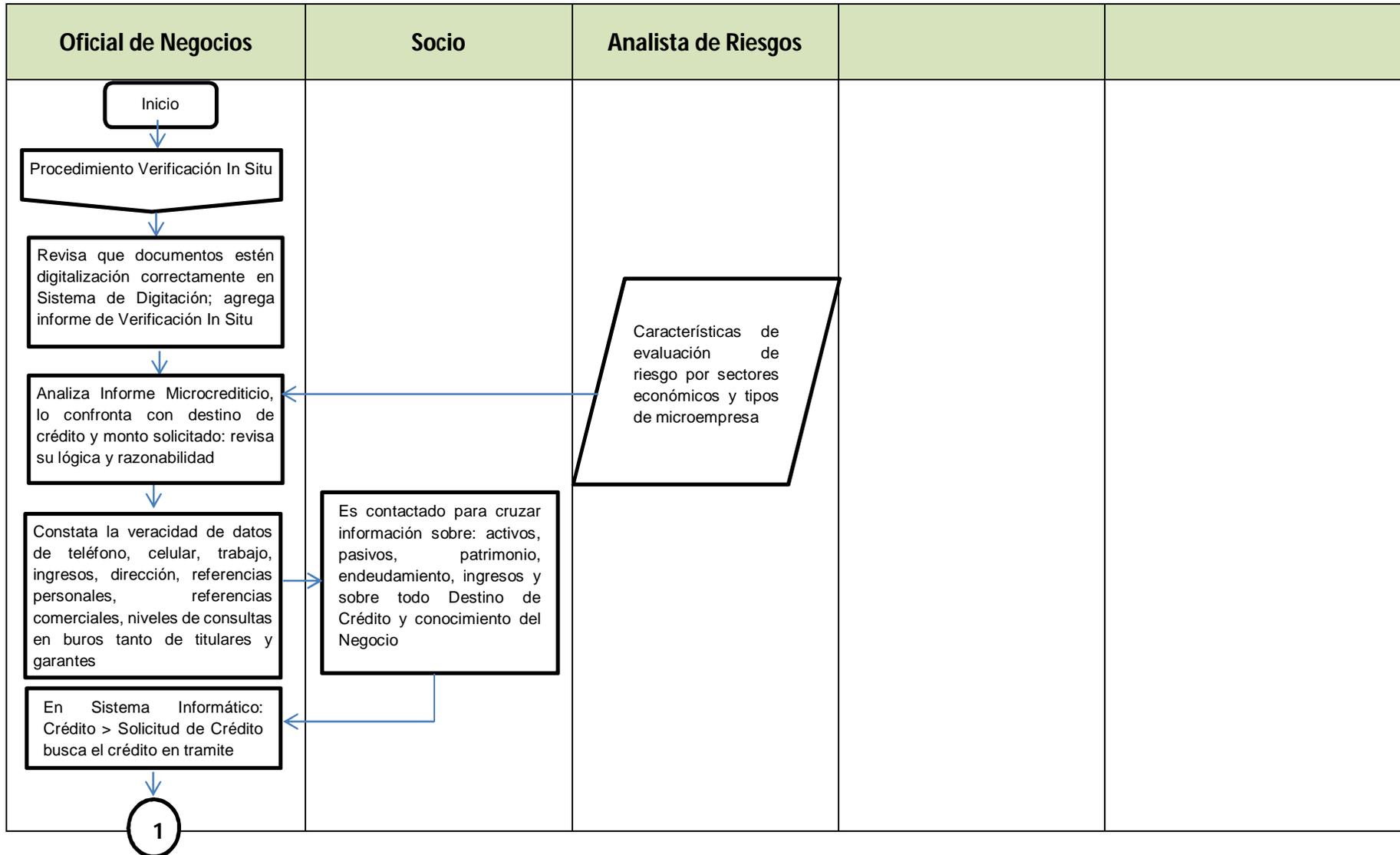
Oficial de Negocios	Oficial de Negocios	Jefe de Agencia	Analista de Riesgos	Socio
<p style="text-align: center;">Inicio</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Procedimiento Verificación In Situ</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Revisa que documentos estén digitalización correctamente en Sistema de Digitación; agrega informe de Verificación In Situ</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Constata la veracidad de datos de teléfono, celular, trabajo, ingresos, dirección, referencias personales, referencias comerciales, niveles de consultas en buros tanto de titulares y garantes</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Corroboración y cruza información sobre: activos, pasivos, patrimonio, endeudamiento y sobre todo Destino de Crédito</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">En Sistema Informático: Crédito > Solicitud de Crédito busca el crédito en tramite</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">1</p>				

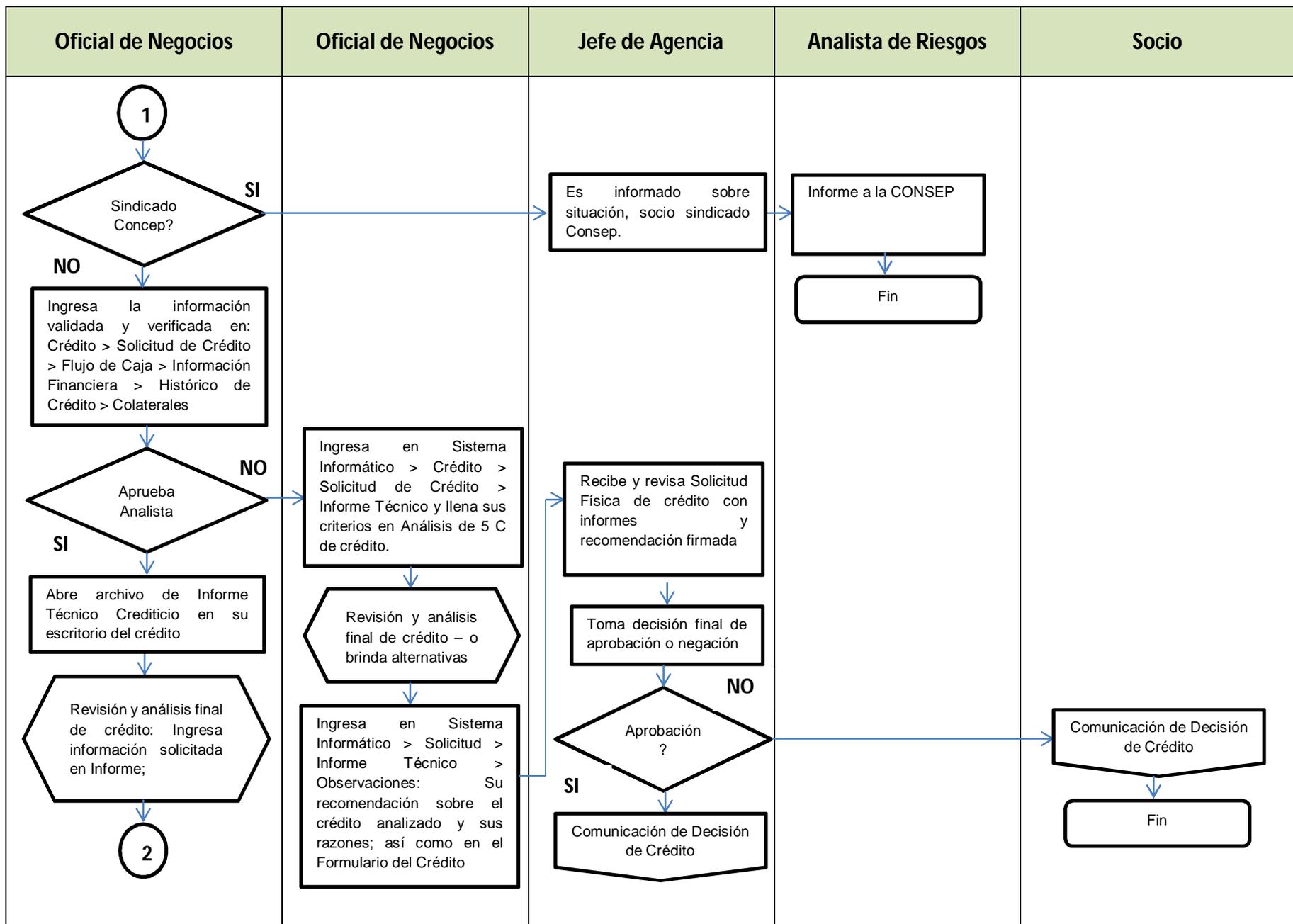


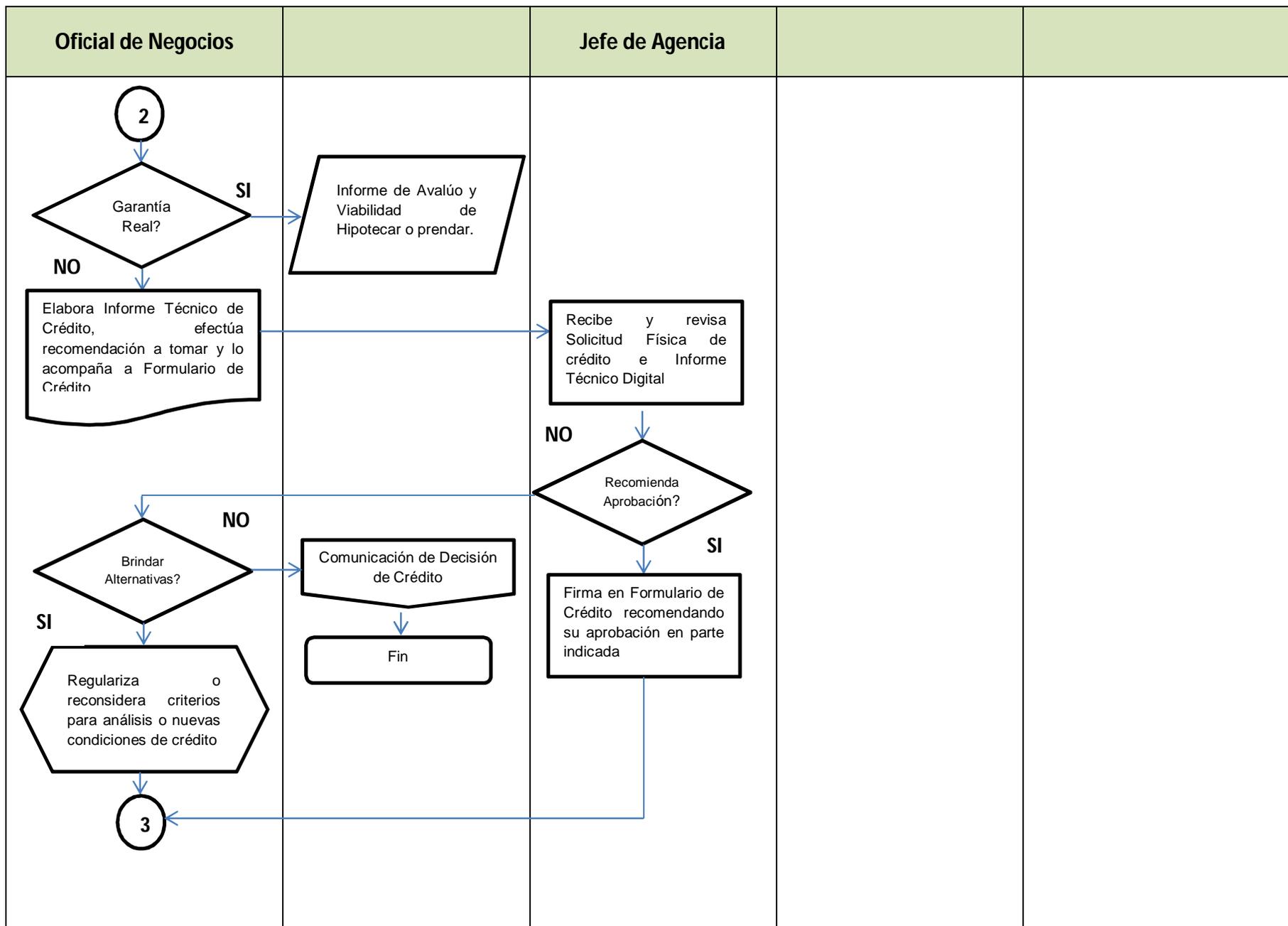


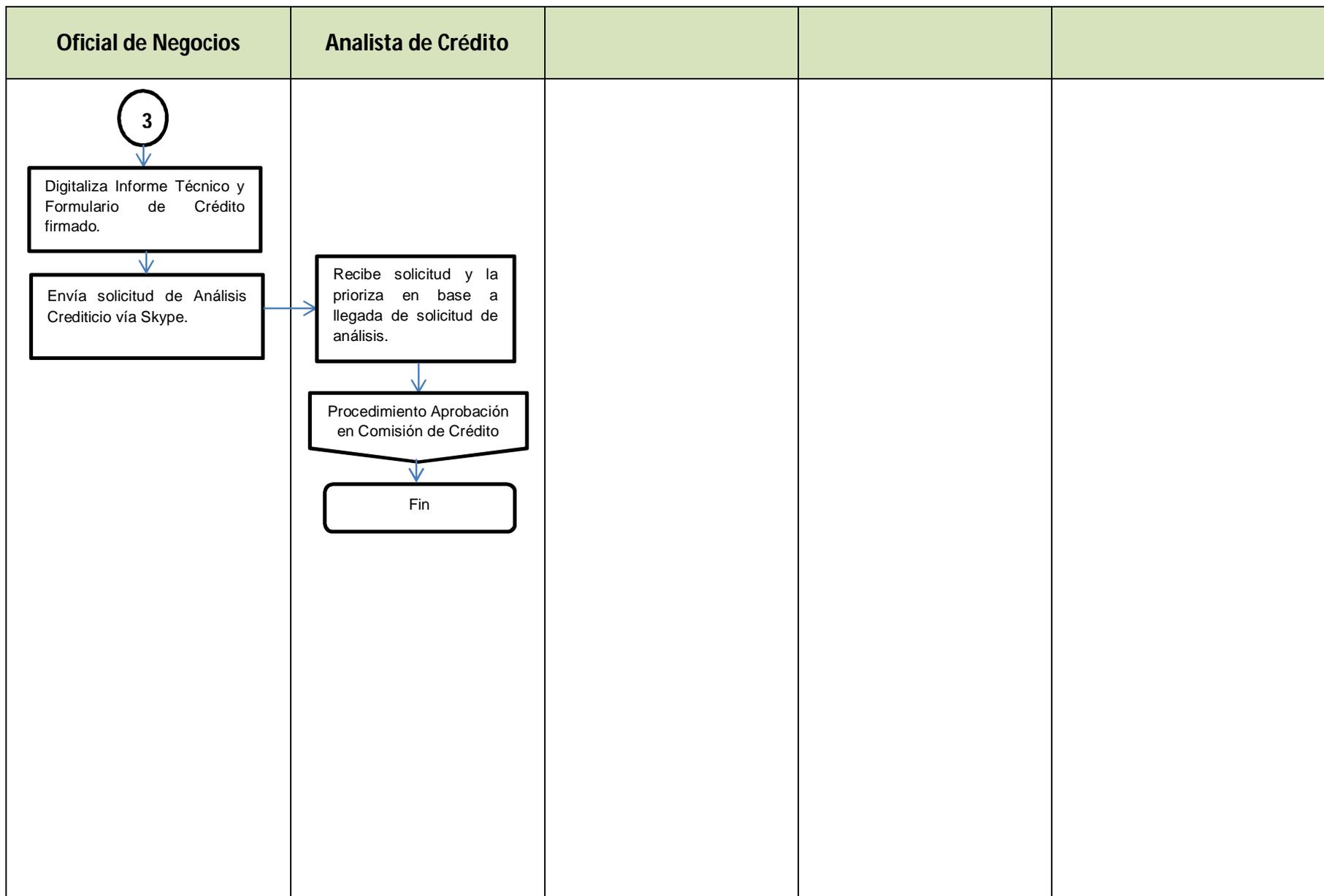


	Procedimiento: Negocios 010: Subproceso de Crédito – Evaluación Microcrédito	
	Elaborado por: Ing. Com. Patricio Barzallo M.	Aprobado por: Gerente General
	Fecha: Mayo 2014	Páginas: 04











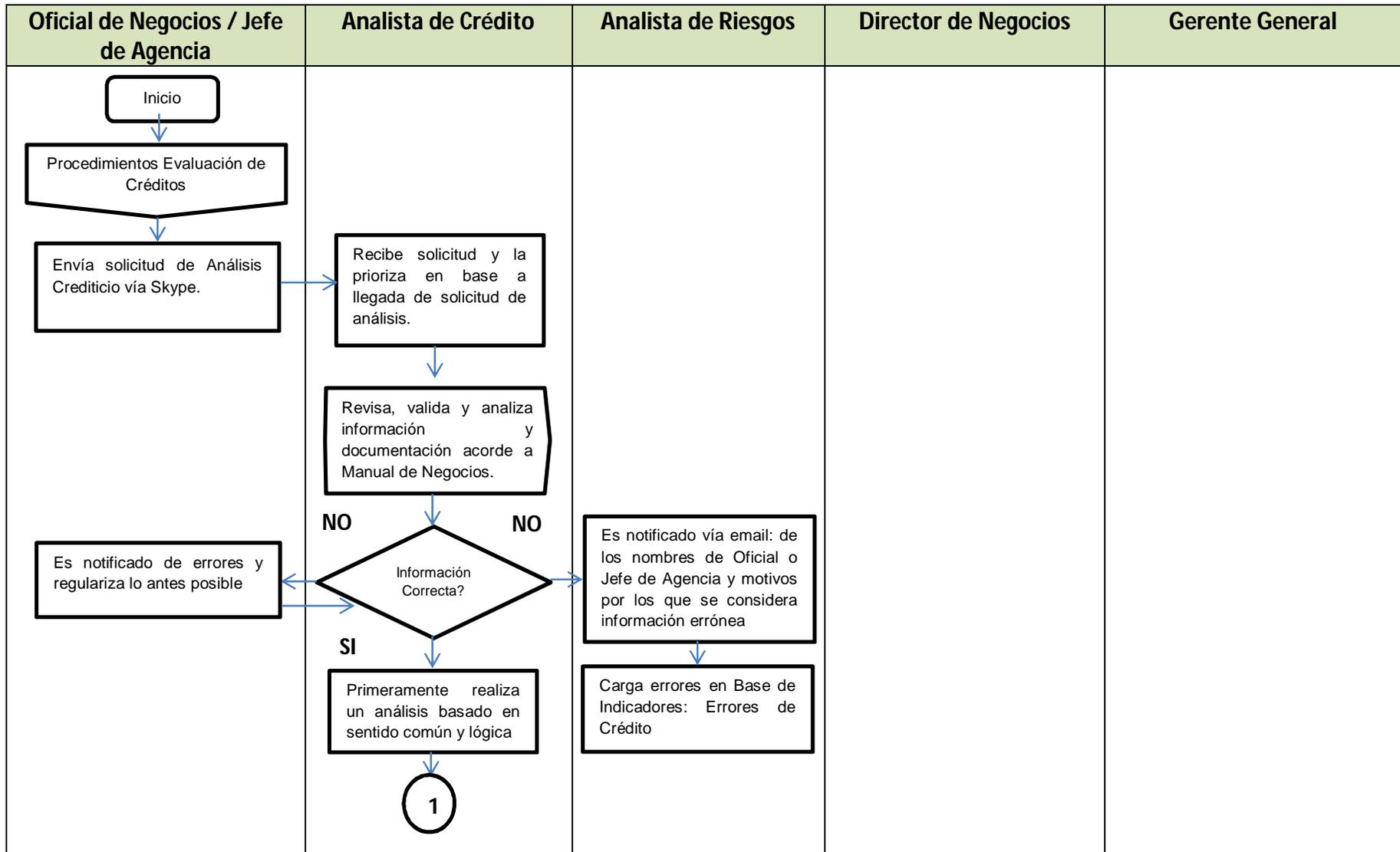
Procedimiento: Negocios 011: Subproceso de Crédito – Aprobación Comisión de Crédito

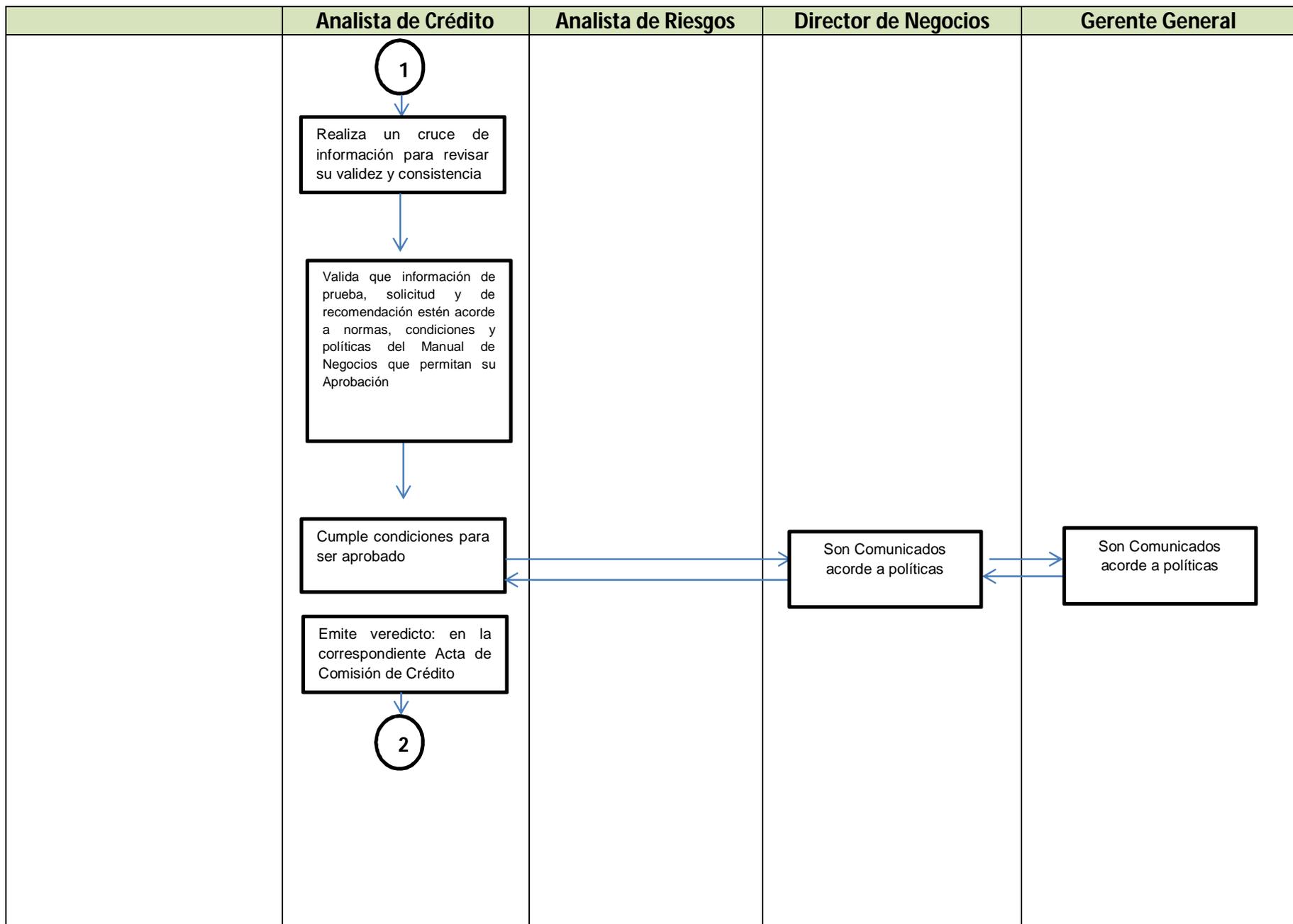
Elaborado por: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

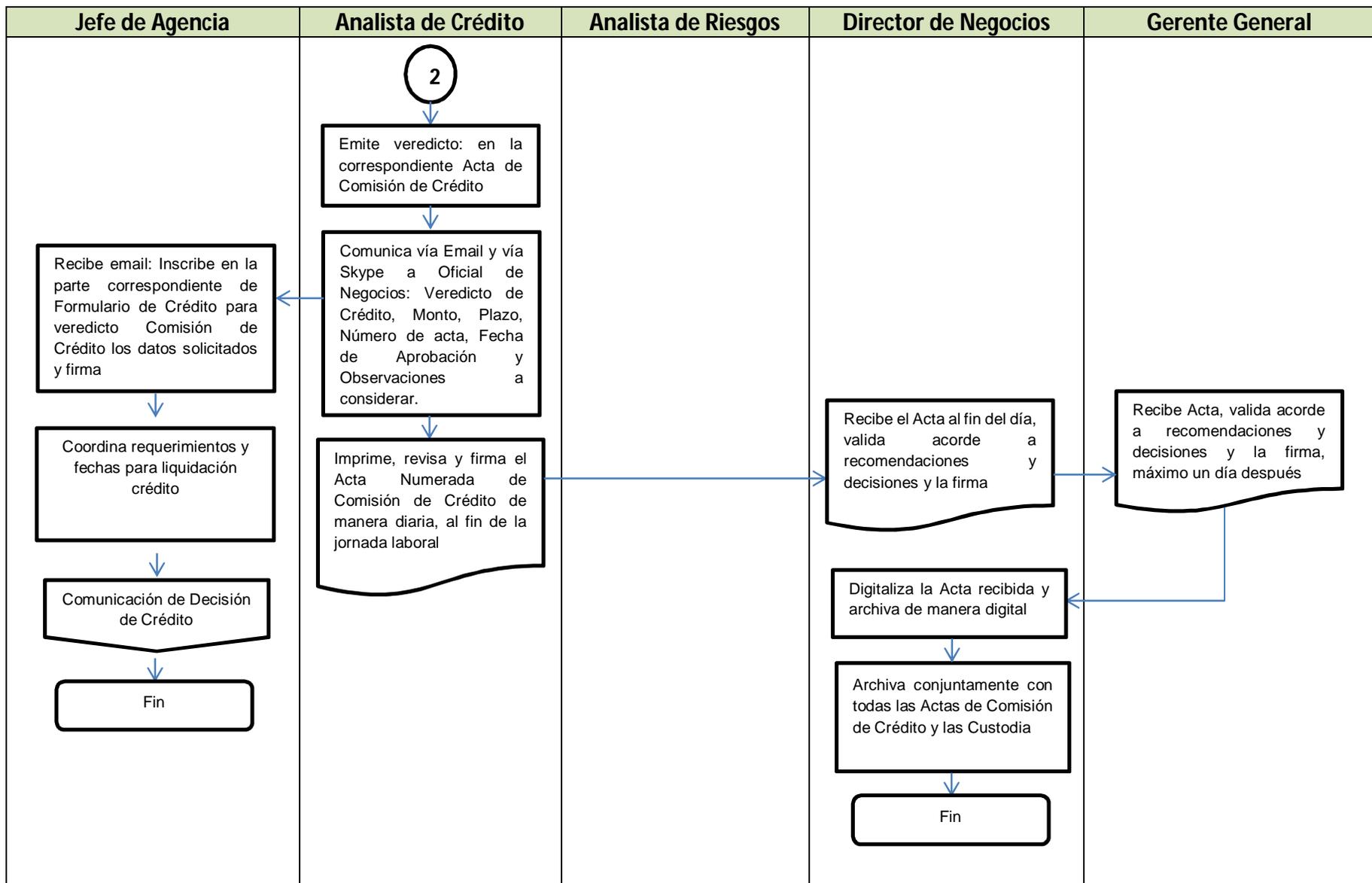
Aprobado por: Gerente General

Fecha: Mayo 2014

Páginas: 03









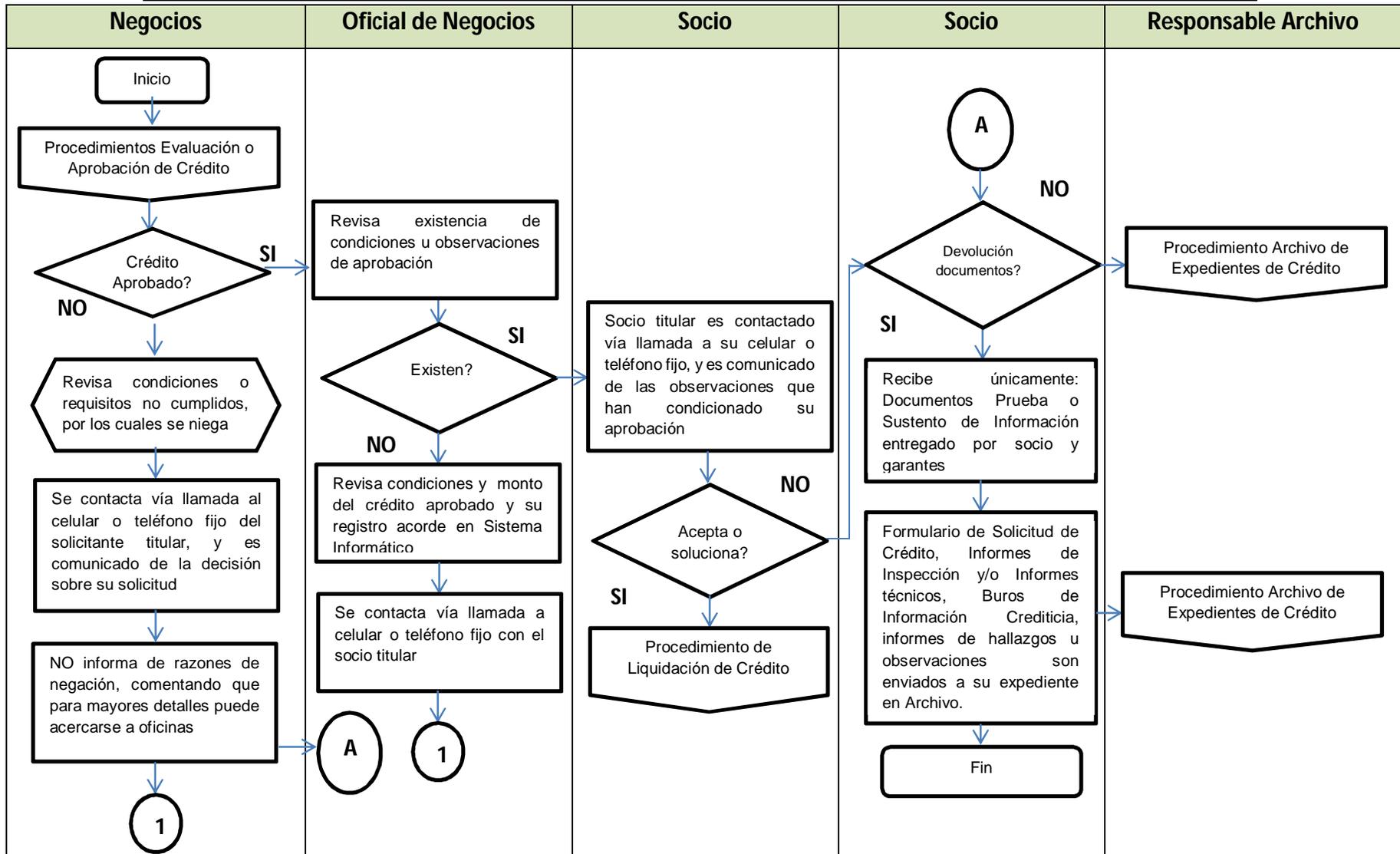
Procedimiento: Negocios 012: Subproceso de Crédito – Comunicación Decisión de Crédito

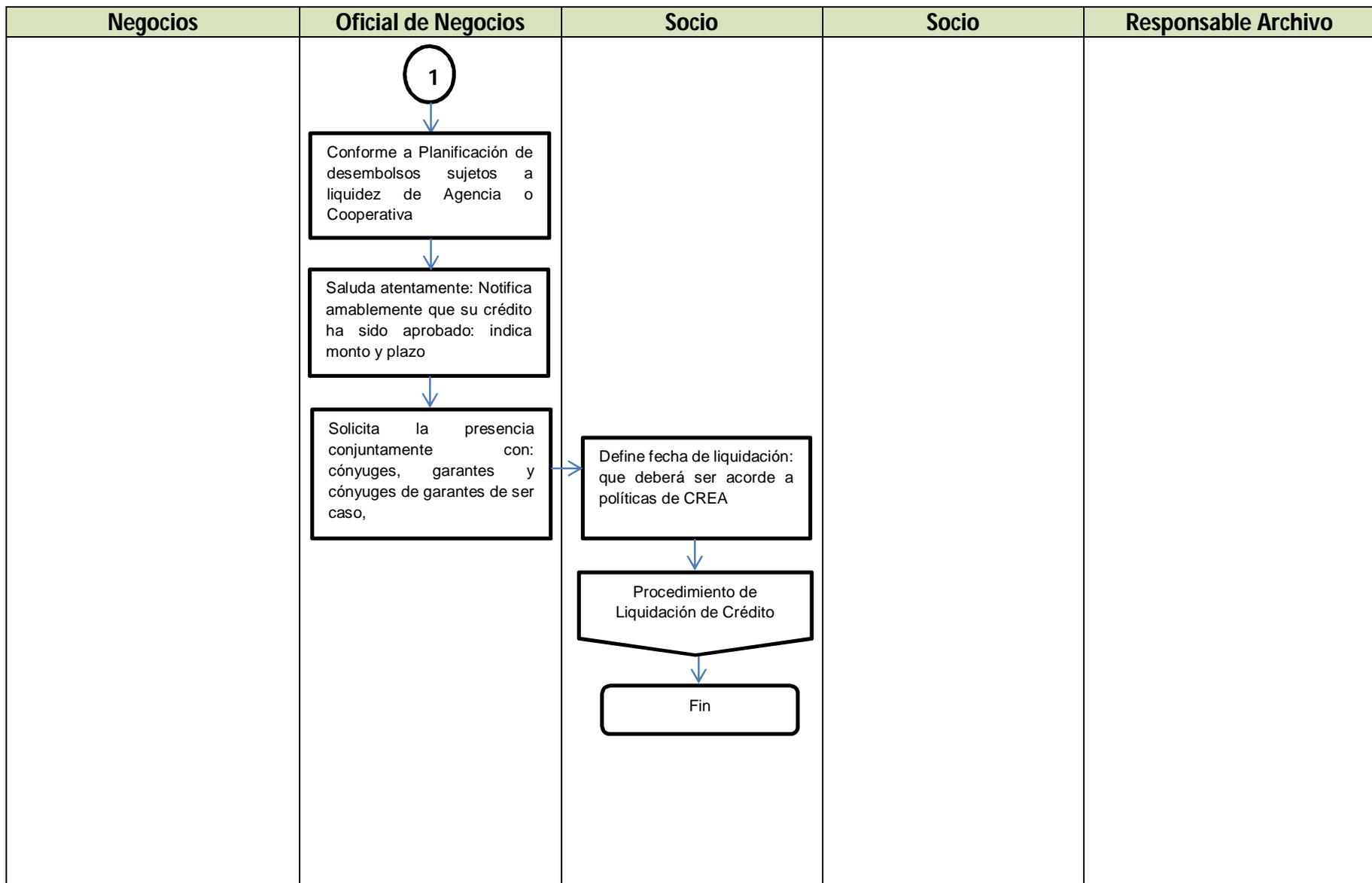
Elaborado por: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

Aprobado por: Gerente General

Fecha: Mayo 2014

Páginas: 02







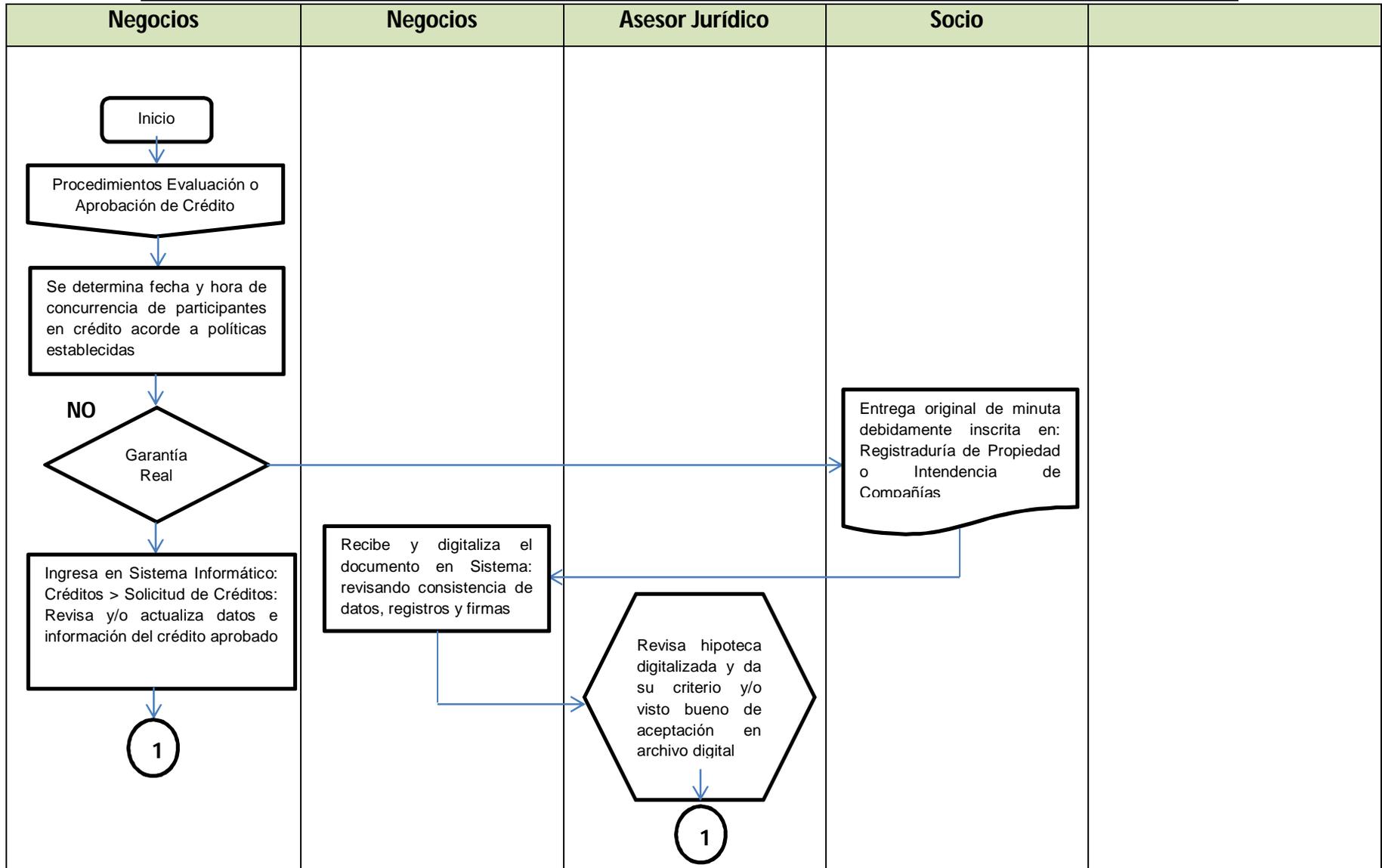
Procedimiento: Negocios 013: Subproceso de Crédito – Liquidación del Crédito

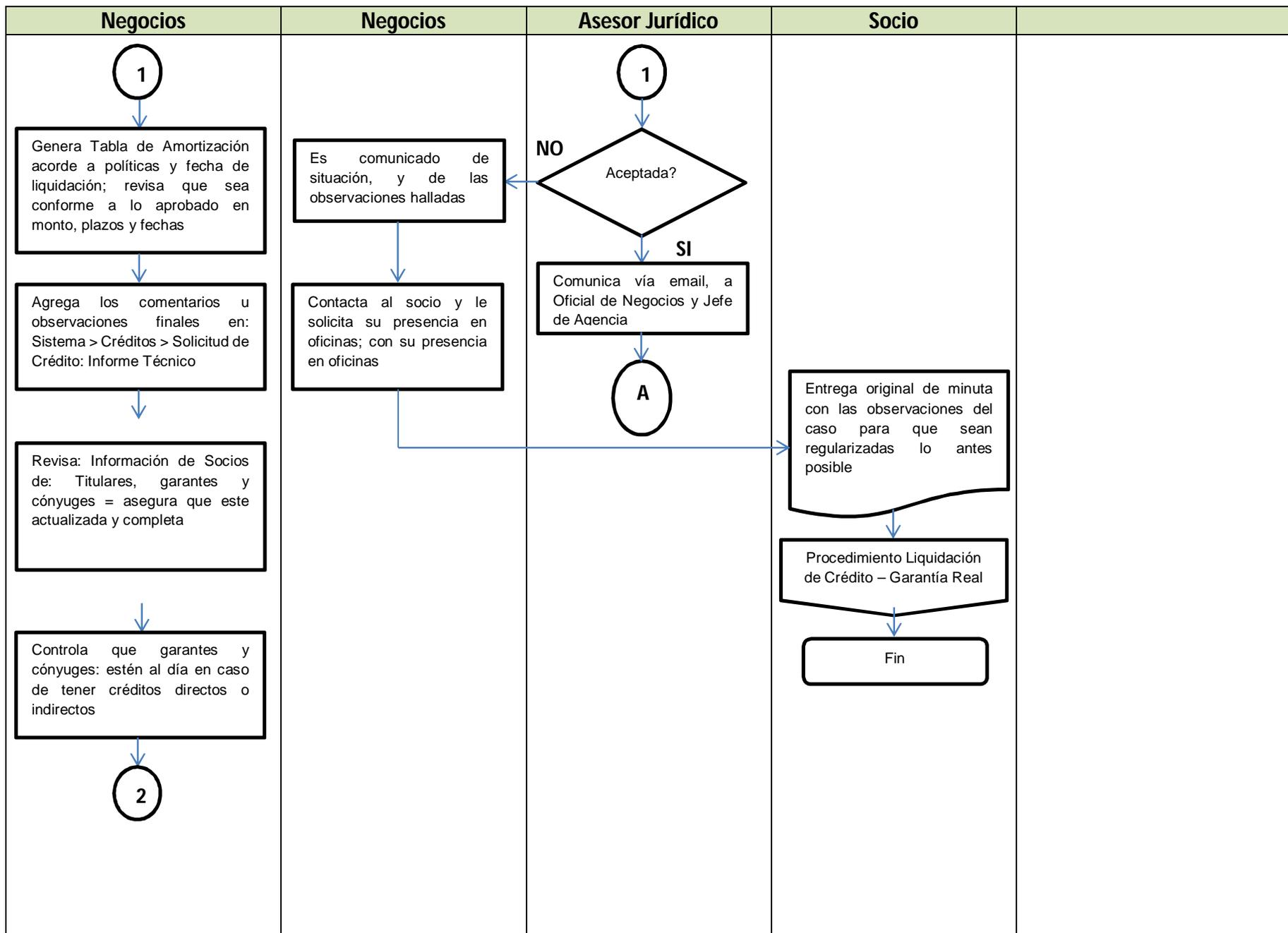
Elaborado por: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

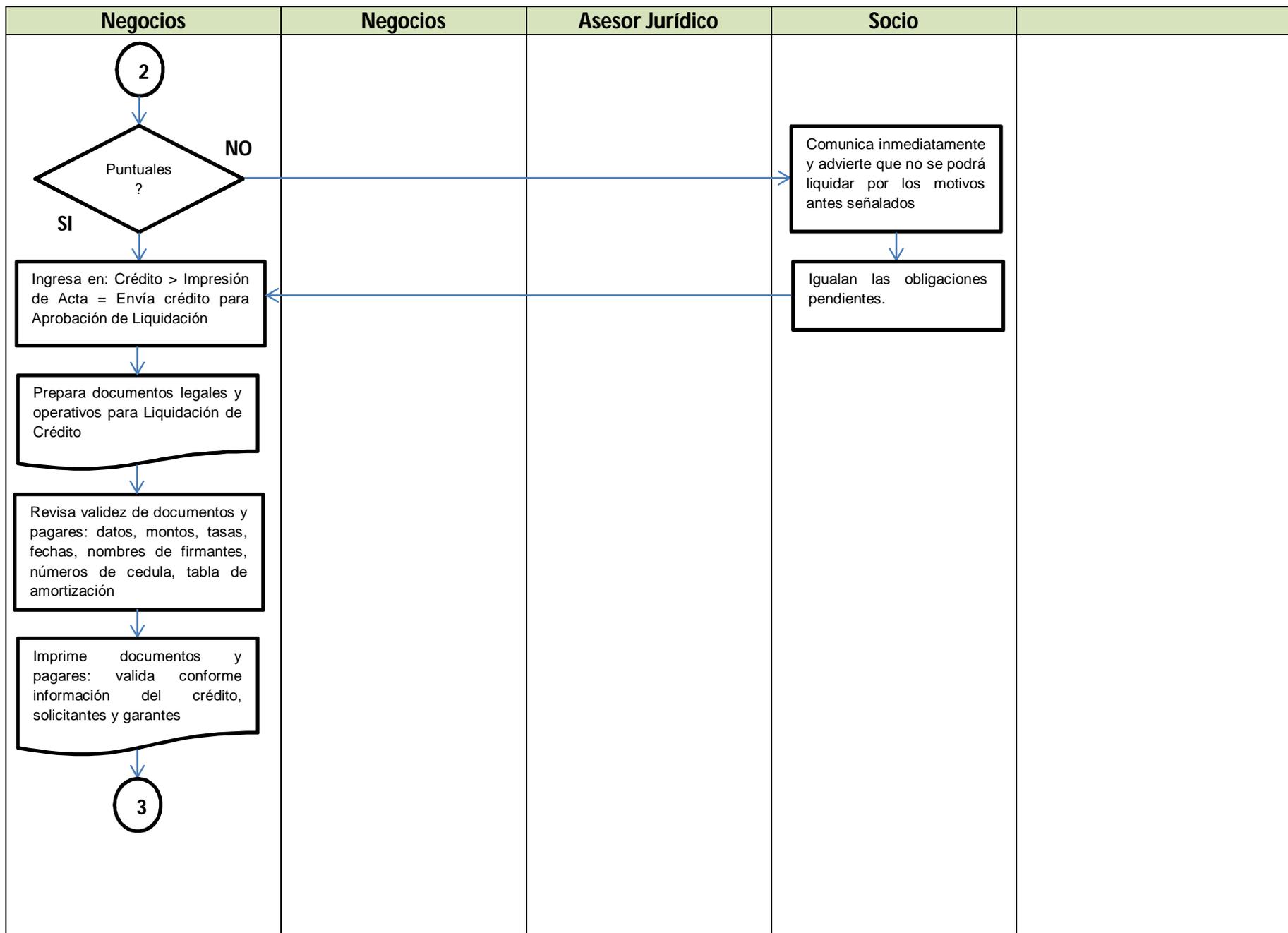
Aprobado por: Gerente General

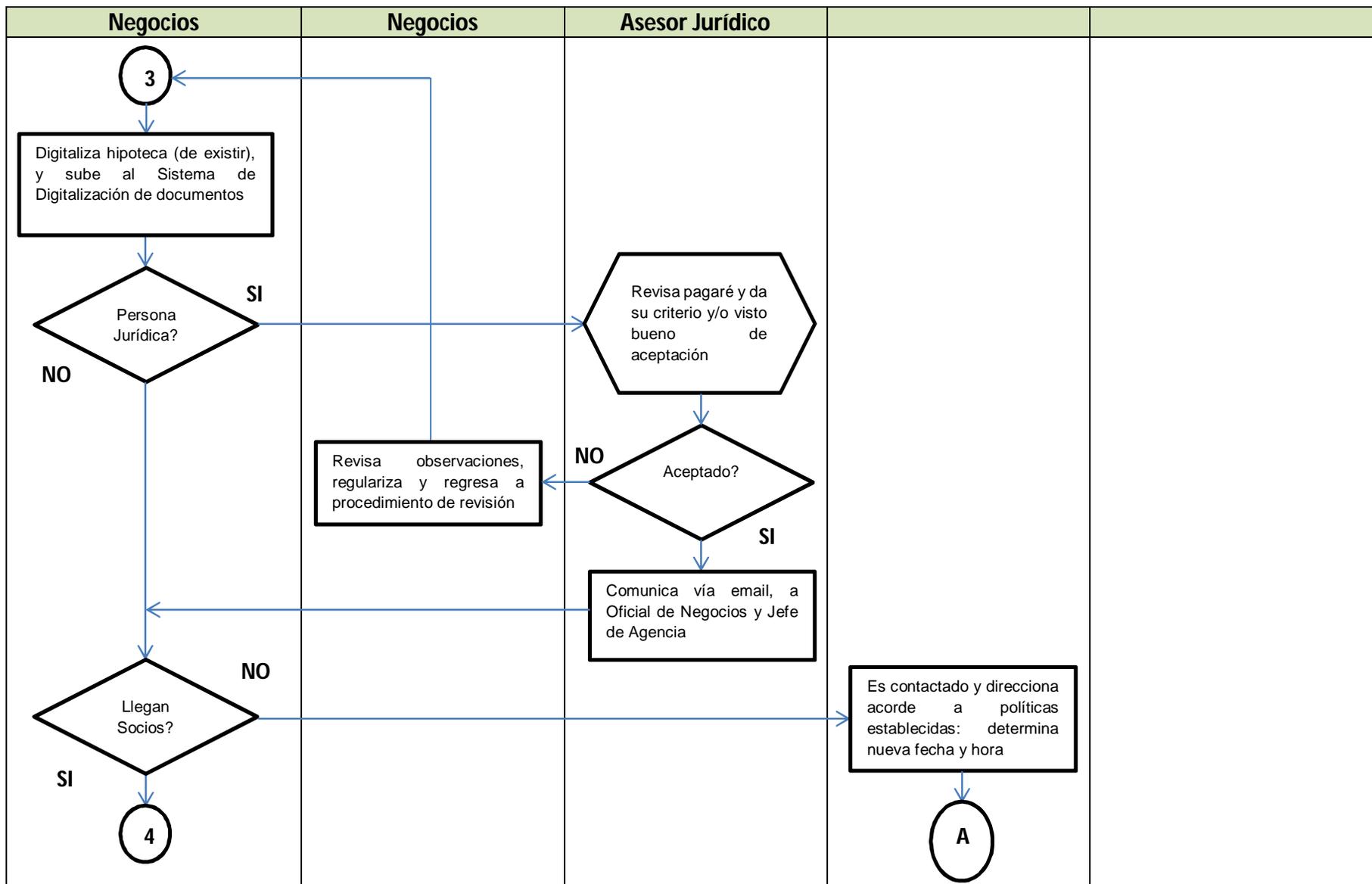
Fecha: Mayo 2014

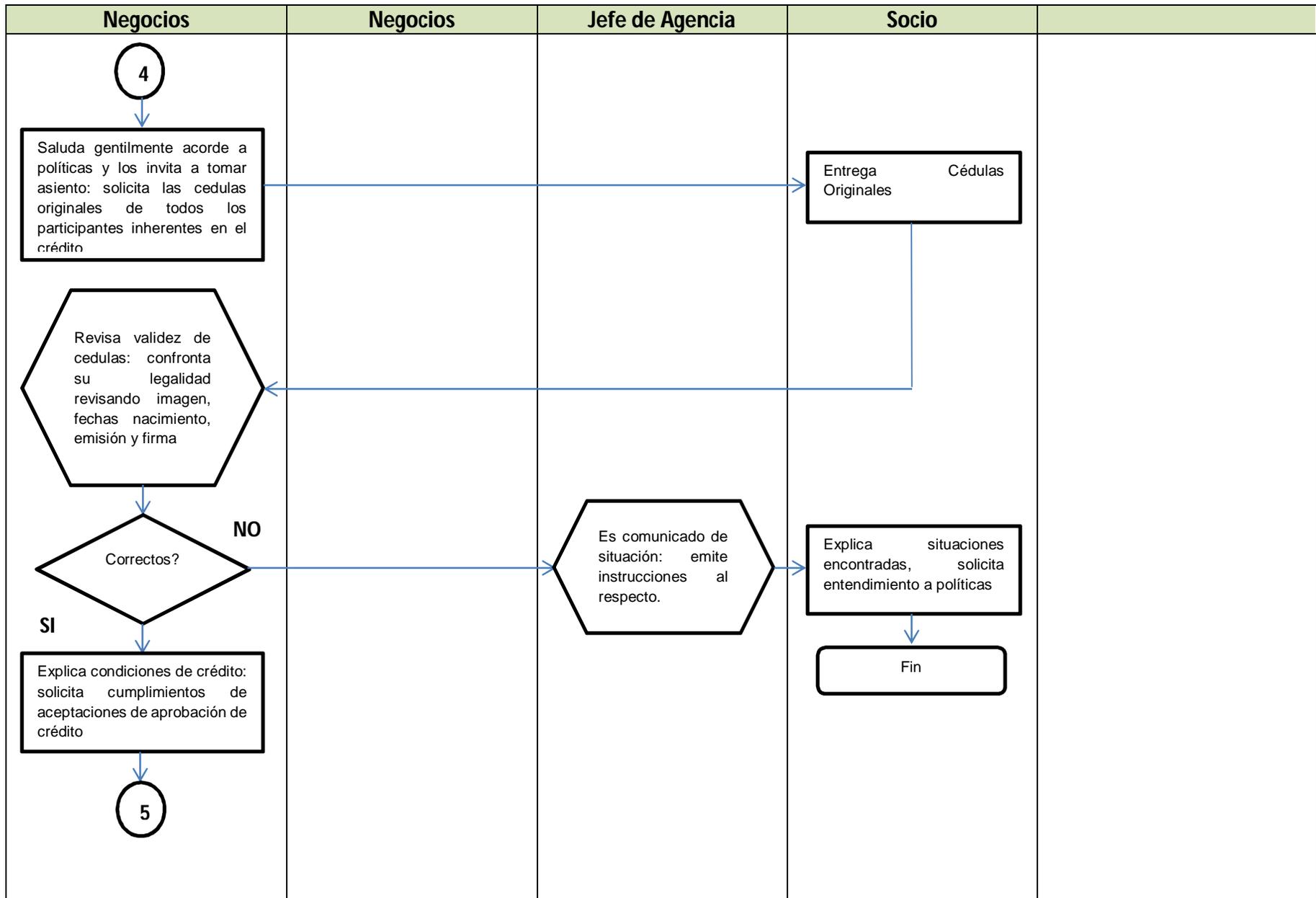
Páginas: 02

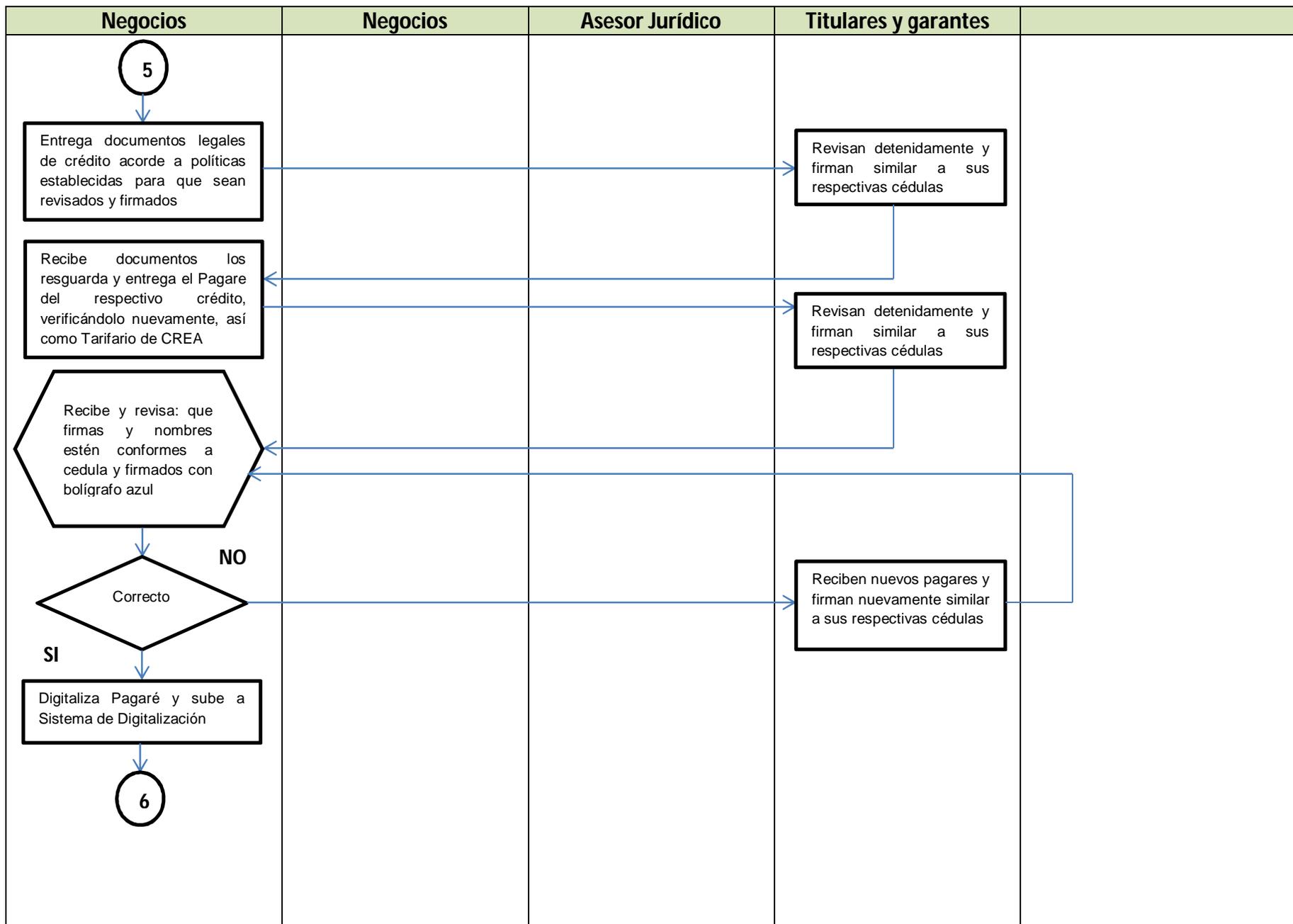


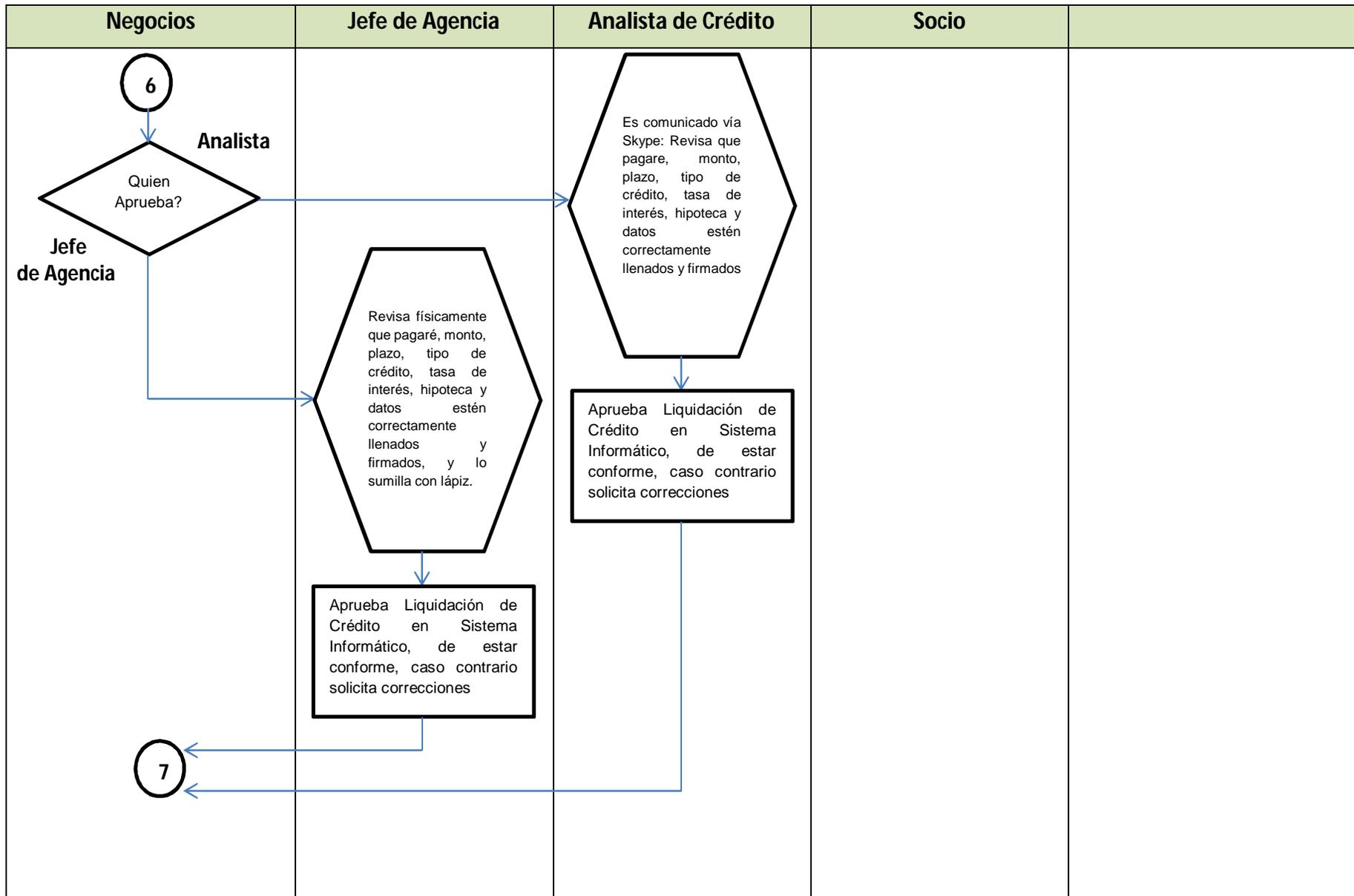


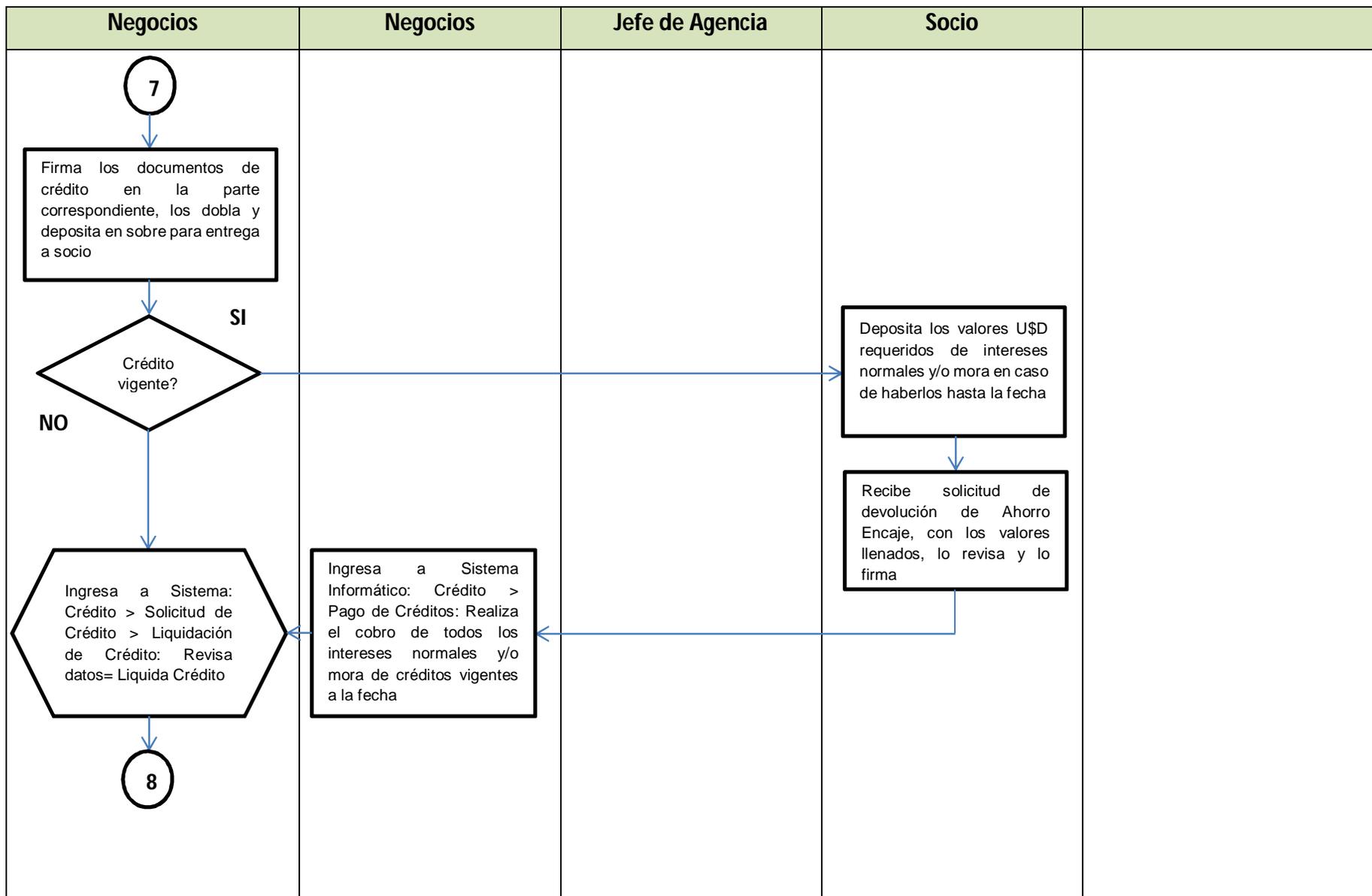


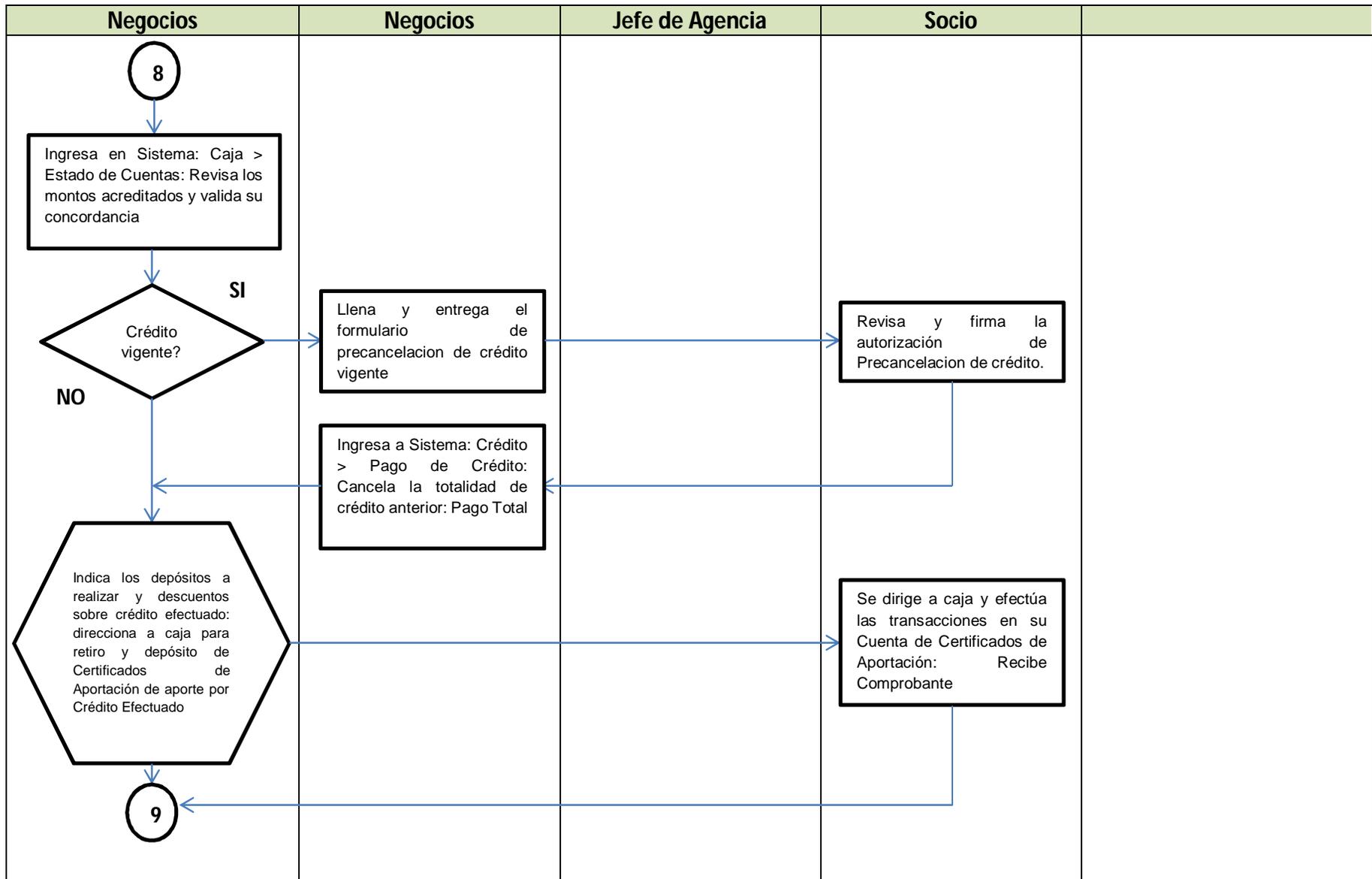


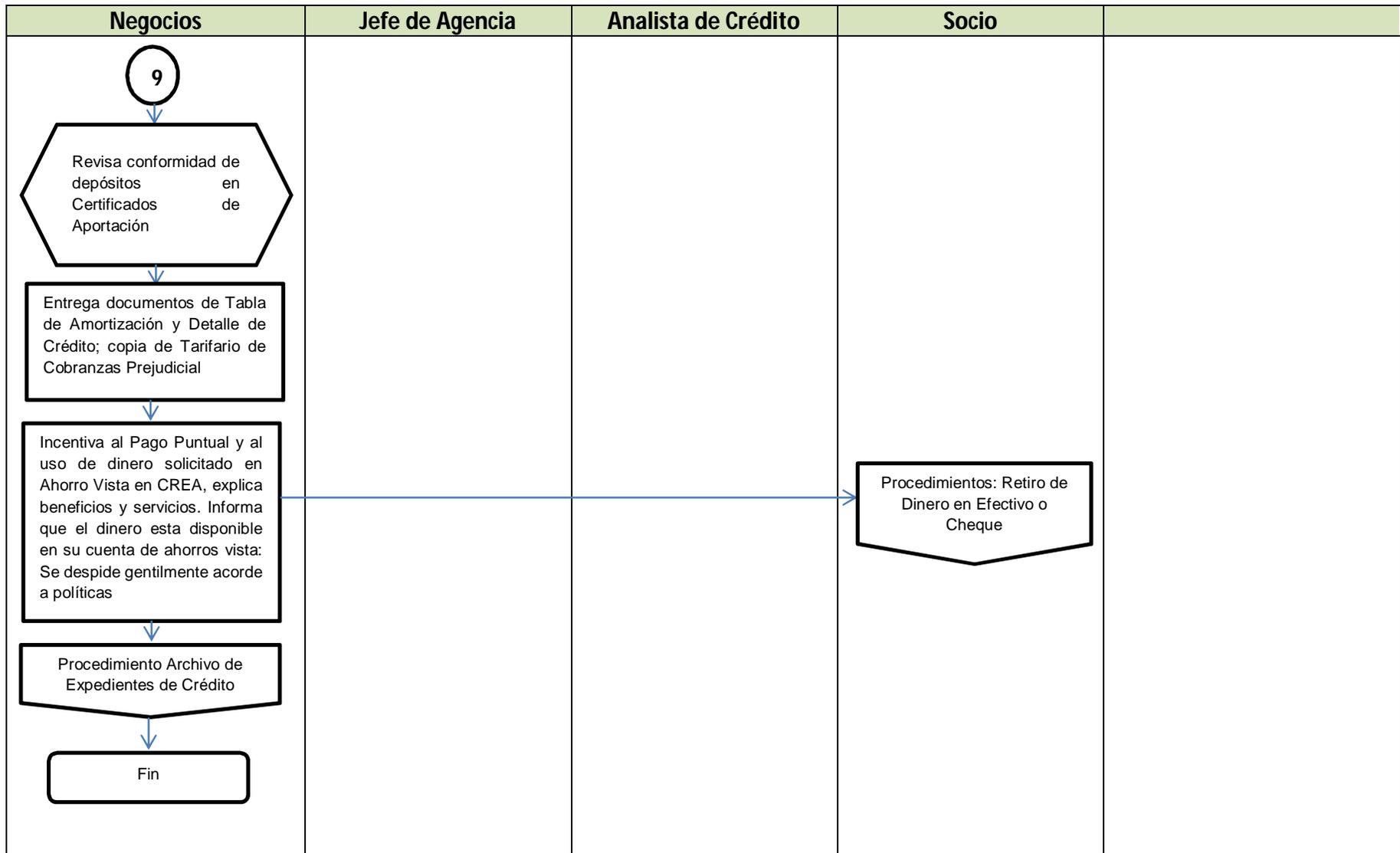














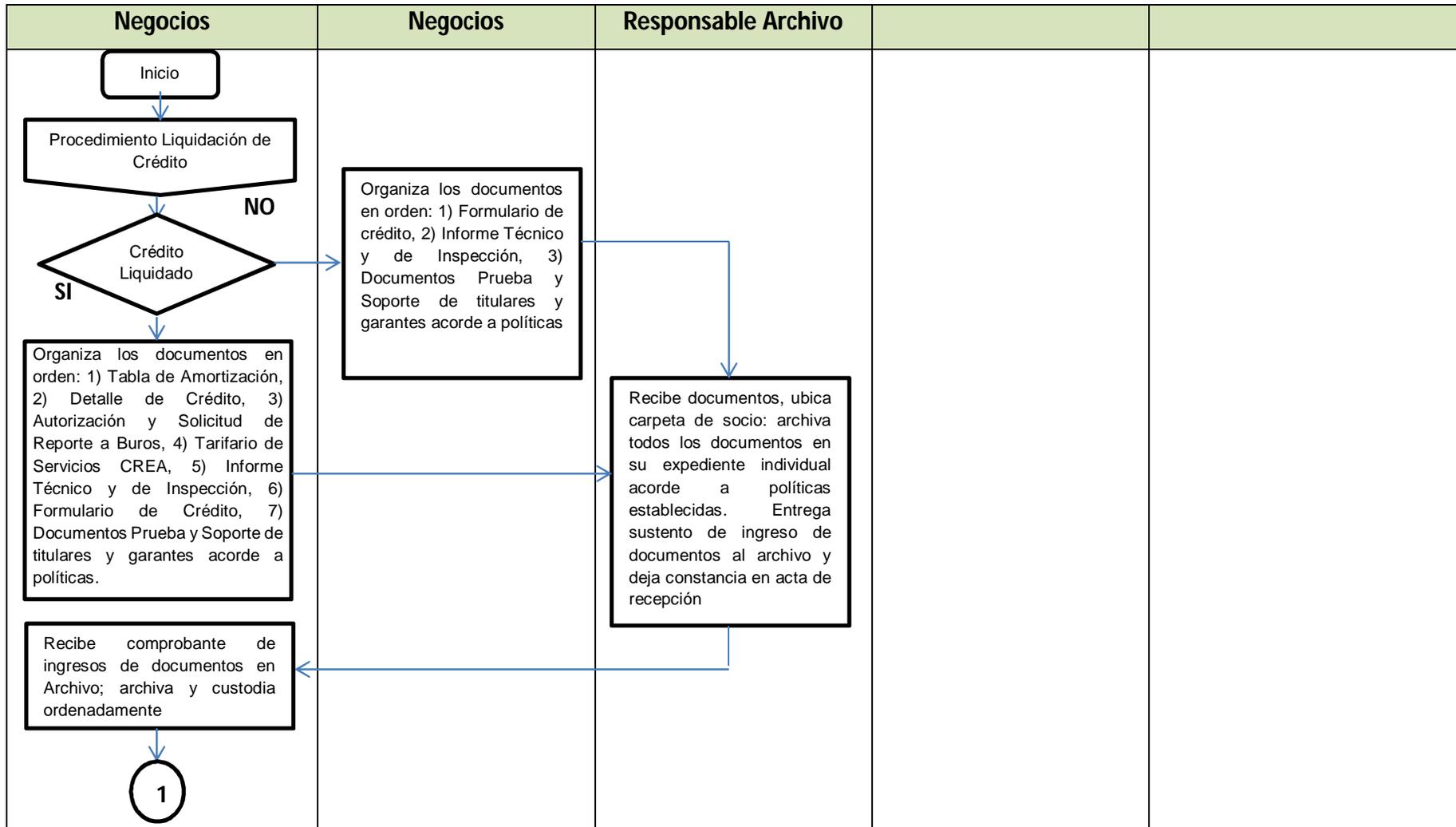
Procedimiento: Negocios 014: Subproceso de Crédito – Archivo de Expedientes de Crédito y Entrega de Documentos de Valor

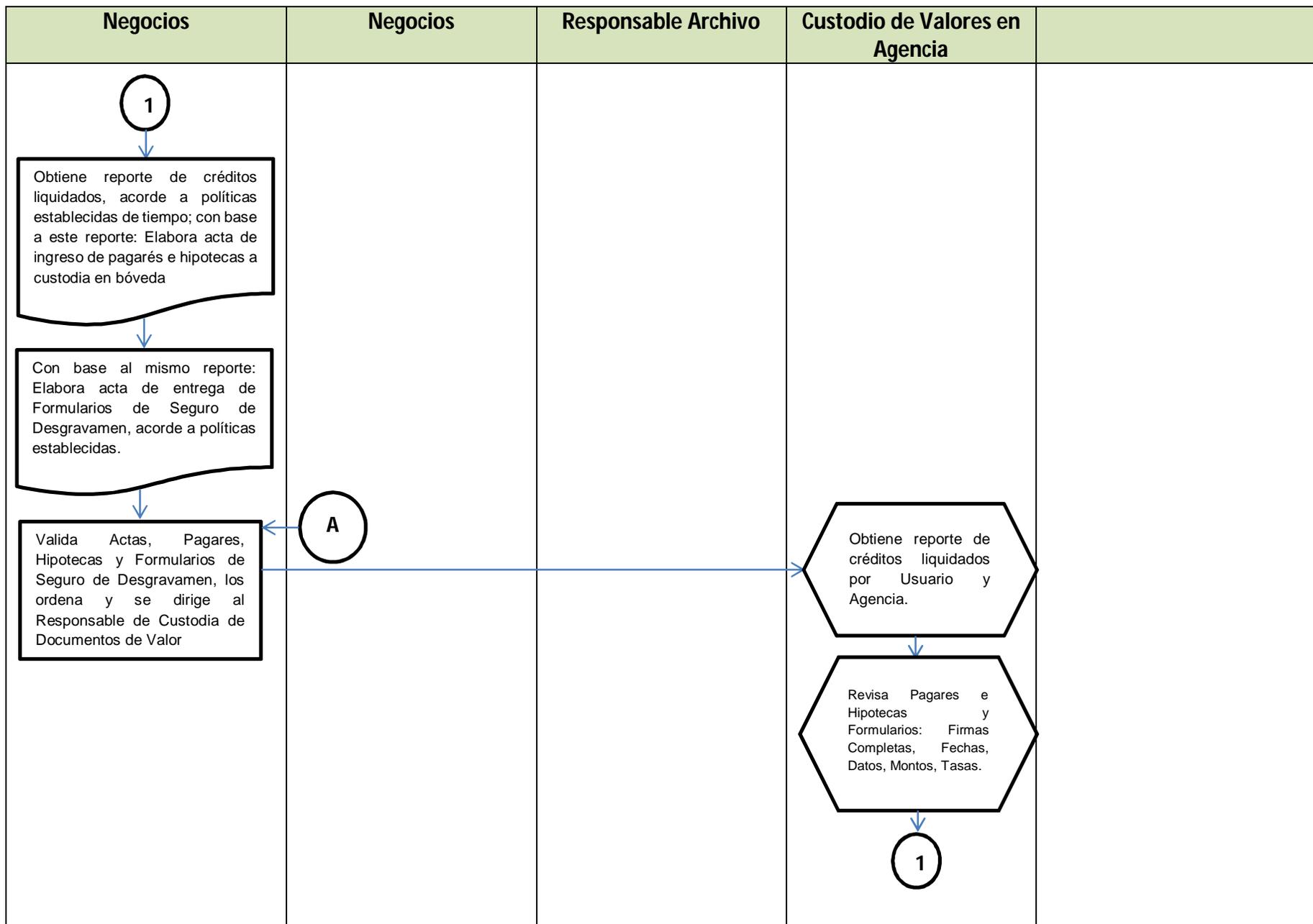
Elaborado por: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

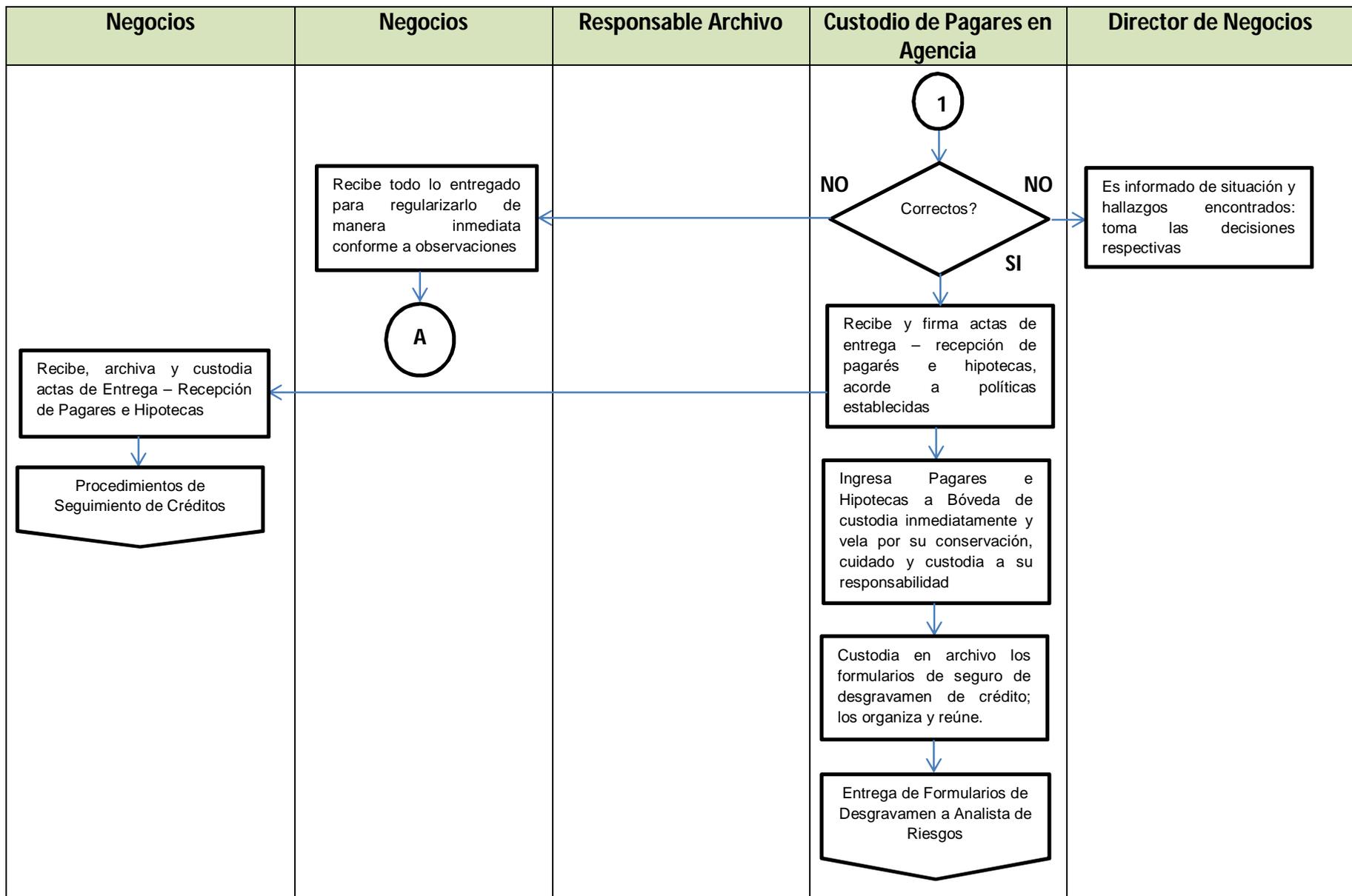
Aprobado por: Gerente General

Fecha: Mayo 2014

Páginas: 03









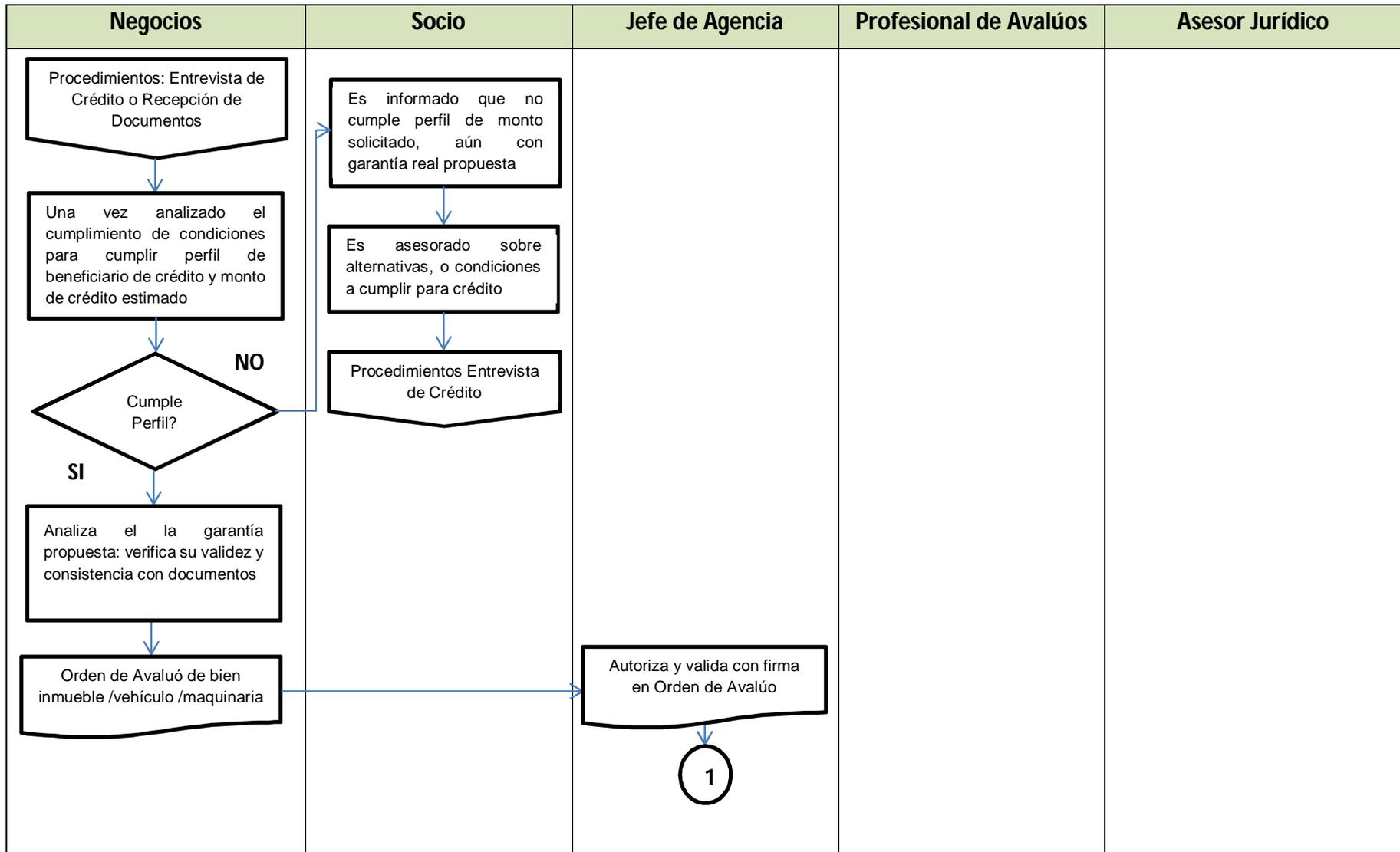
Procedimiento: Negocios 015: Subproceso de Crédito – Avalúo Garantías Reales

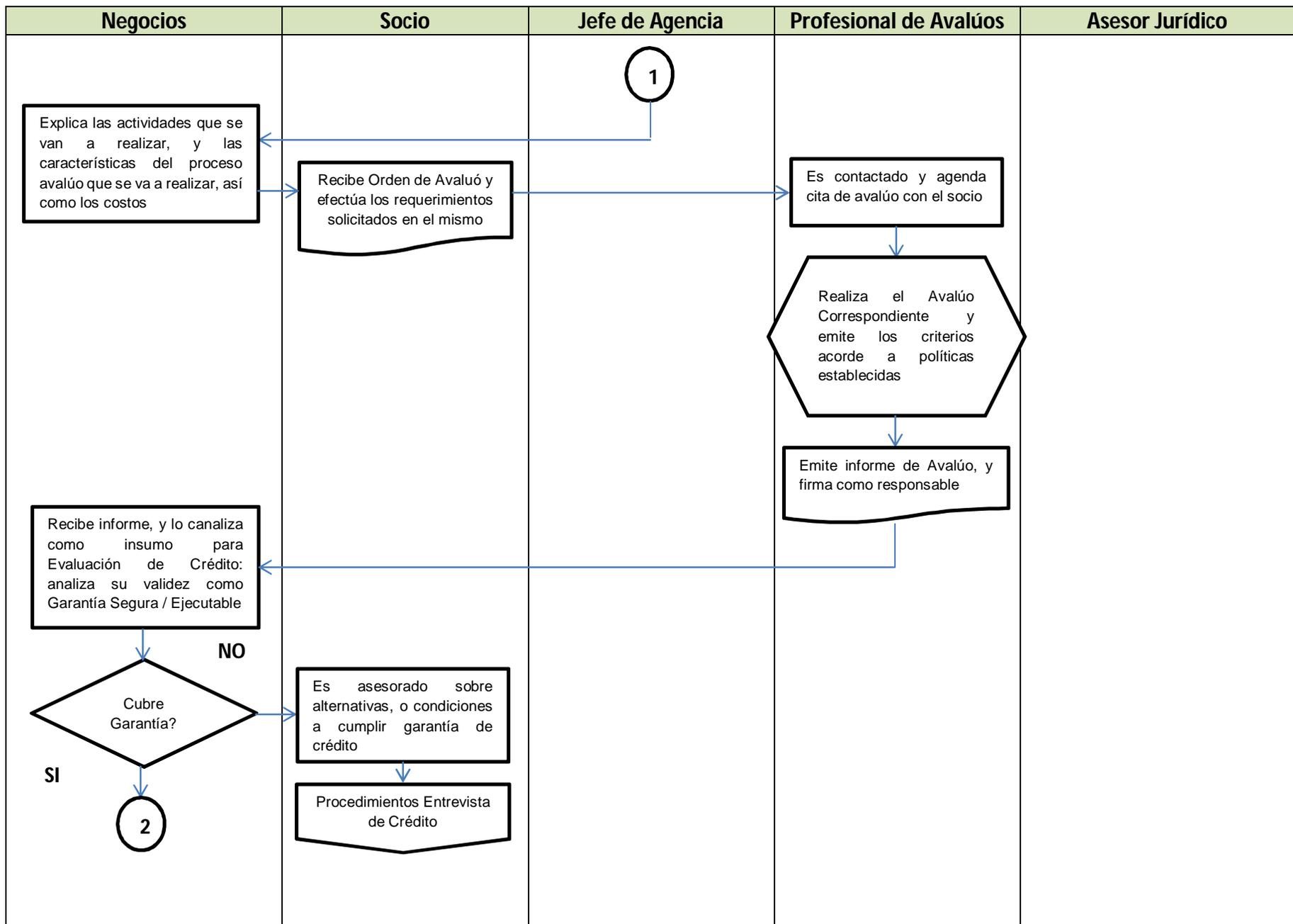
Elaborado por: Ing. Com. Patricio Barzallo M.

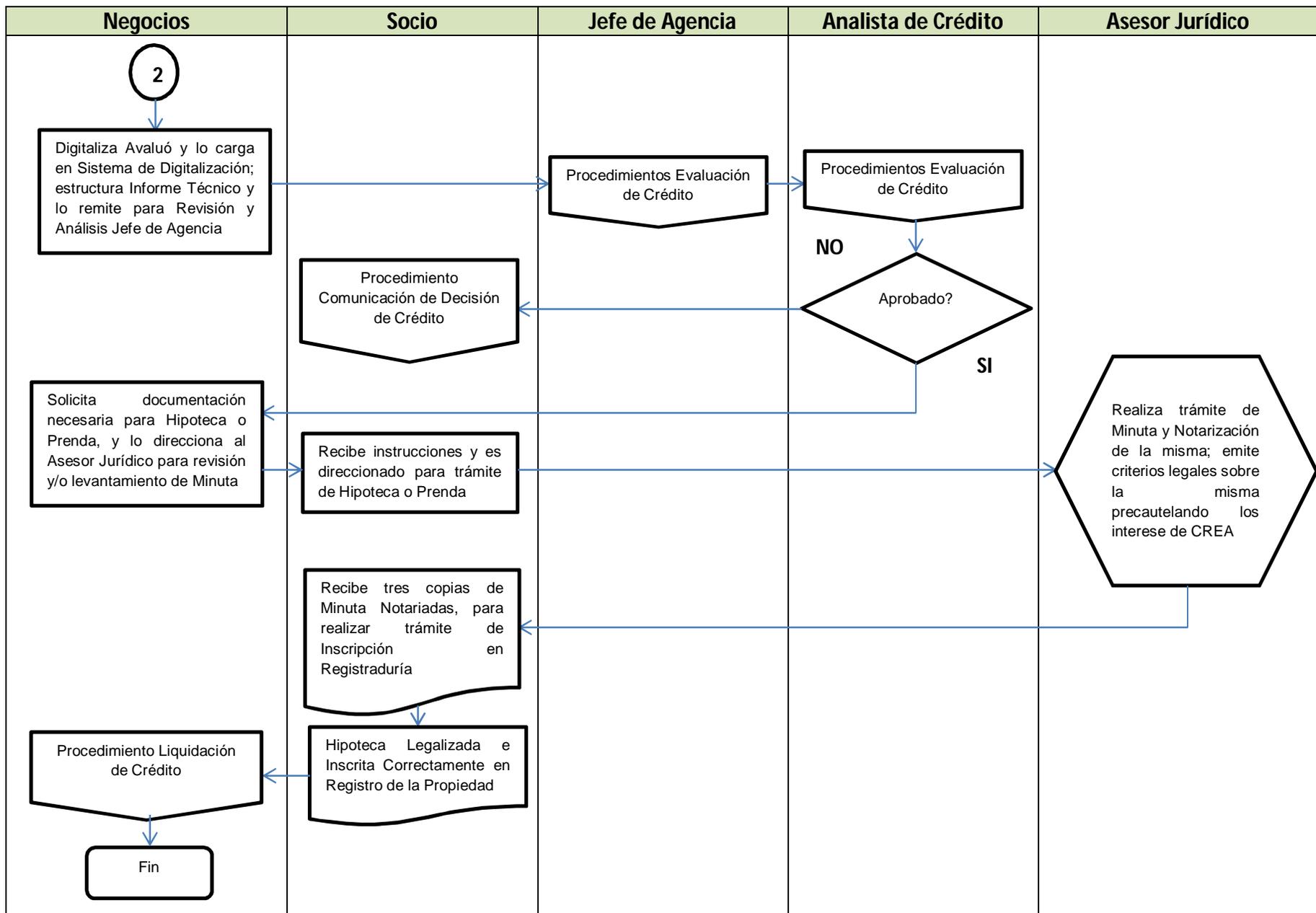
Aprobado por: Gerente General

Fecha: Marzo 2014

Páginas: 03







CONCLUSIONES

1. El mundo competitivo de hoy, exige trabajar con un Sistema de Gestión Calidad, para que, en el caso de la COAC CREA brinde una imagen de confianza y muestras de garantía para los socios acreedores o deudores, a sabiendas que el feriado bancario que trajo inestabilidad en la ciudadanía en general, más aun con la nueva regulación que ha iniciado la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, encontrándose fuertes debilidades en el sector donde algunas Cooperativas han debido cerrar sus puertas, por lo tanto la sociedad ecuatoriana exige una muestra profunda y rotunda que las entidades donde confían su dinero, estén manejándose técnicamente con una sólida estructura financiera y administrativa.
2. El entorno social y económico actual está movido por las micro finanzas en donde los actores son pequeños productores y consumidores que hacen uso del crédito en especial en las Cooperativa de Ahorro y Crédito, lo cual ha determinado el Banco Central de Ecuador, Tasas de interés que sobrepasan los límites otorgados, por la poca eficiencia del sector, por los procesos inadecuados mismos que encarecen el crédito.
3. El establecer una nueva Misión, Visión y Valores Corporativos, acorde o basados en la Norma ISO 9001:2008, y siendo éstos debidamente aplicados, de hecho entra en una etapa de cambio y mejora continua, que le permite pensar en un mejor futuro y tener conciencia para fijar los caminos necesarios a través de objetivos estratégicos y metas apropiadamente analizadas y programadas, lo cual crea en la entidad una nueva cultura organizacional.
4. La implementación de procesos y procedimientos en el año 2014 para la Cooperativa CREA, fue posible desarrollarlo gracias a la aplicación de los conocimientos adquiridos en la Maestría de Gestión Empresarial recibido en la UTPL, para lo cual se ha levantado los procesos in situ y sobre todo se ha socializado a todo el personal, valiéndonos de los conocimientos adquiridos en los módulos de comunicación.
5. Otro de los aspectos relevantes que debe mencionarse, es la del Manual de Calidad que basado en datos reales de la COAC CREA de todos sus componentes, se constituye en una herramienta fundamental para la toma de decisiones de Gerencia, del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia y para la Auditoría Externa. El Manual de calidad permite tomar los correctivos de manera oportuna y eficaz, si la información es obtenida a tiempo y analizada periódicamente.

6. La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, socializando y comprometiendo a todos los integrantes sobre todo a la Alta Dirección, le permite a la COAC CREA ponerse a la vanguardia de sus similares, que pugnan por incrementar sus socios, es decir el número de clientes y constituye una evidente ventaja contar con esta herramienta frente aquellas que no disponen, siendo un referente para imitar, tanto más si su correcta aplicación le permite alcanzar una mejor posición en todas las áreas del negocio, de la que también tiene expectativas la comunidad en general como parte activa de la sociedad, a la que se le debe tomar en cuenta como una de las importantes partes interesadas.
7. La CREA hasta la fecha, no contaba en el área de crédito, con procesos definidos, lo que complicaba manejar una estandarización y homologación de los créditos en las diferentes oficinas, por lo tanto con la implementación, lo antes descrito en la colocación será un hecho, lo que contribuirá a reducir costos y evitar los costos de la no calidad.
8. La cooperativa cuenta con los recursos necesarios para la implementación de la Norma, tanto en lo referente al recurso humano, material y económico, en cuanto a los recursos tecnológicos todavía hace falta implementar algunos recursos básicos en el área de crédito.
9. Se ha implementado una encuesta para medir el grado de satisfacción del cliente externo e interno en el área de Crédito, con el fin de conocer sus opiniones y perspectivas.

RECOMENDACIONES

1. Corresponde al Consejo de Administración de la COAC CREA, mediante resolución, emprender decididamente la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, previa socialización con el Consejo de Vigilancia, las Comisiones especiales, y los socios, para comprometerse con el cambio; ejecutar los objetivos estratégicos y asumir el reto de gestionar el ente financiero que cuenta con más de 13.000 socios quienes esperan los mejores resultados del negocio social y financiero, como es el de una Cooperativa de Ahorro y Crédito que tiene la delicada responsabilidad de manejar recursos que le han sido confiados y lo seguirán haciendo muchas personas en el futuro próximo.
2. La CREA, debería aprovechar la poca confianza del público en el sistema bancario e instituciones similares que han cerrado sus puertas y lanzar programas de publicidad para informar a potenciales socios, sobre la implementación de un sistema de Gestión de Calidad en el área de Crédito, para captar más socios y recursos, lo que le permitirá atender de manera dinámica la demanda de créditos y por ende obtener una mejor rentabilidad económica y social, sabiendo que cuenta con una herramienta de gestión.
3. La Cooperativa no debe desvincularse de su filosofía o principios que lo sustentan, ya que es su soporte para el éxito en la actual crisis financiera, económica y social.
4. Al Implementar cada uno de los objetivos en el Manual de la Calidad, éstos deben ser medidos con los indicadores de gestión que se deben plantear, cuyos resultados ayudará a la toma de decisiones de la Gerencia y del Consejo de Administración, a la vez que facilita un control dinámico por parte del Consejo de Vigilancia, previa una planificación que le permita llevar a cabo cada una de las acciones o iniciativas que ayudarán a cristalizar dichos objetivos, que serán motivo de seguimiento y monitoreo en el tiempo, para ver el mejoramiento de la Organización en sus diferentes aspectos: mayor número de socios, mejor calidad del servicio, mayor comunicación a los socios, la motivación y formación de los directivos y funcionarios.
5. Fomentar la educación cooperativa en los socios, en los directivos y sobre todo en sus funcionarios, pero no solo que es la filosofía cooperativa, sino más bien, como ser competitivos en el sector financiero, con esa dosis de principios cooperativos que le vendría bien a la colectividad
6. Incentivar al personal administrativo por medio de la capacitación para lograr una óptima

interrelación con cada uno de los procesos de los cuales son responsables.

7. Orientar a los integrantes de la CREA a la certificación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en las normas ISO 9000:2008, para obtener los beneficios que da una Certificación, esto es la garantía de ofrecer servicios de calidad de manera permanente sustentado en proyectos de mejoramiento continuo que lo distinguirán de los demás del sector cooperativo, haciéndolo competitivo.
8. Se propone la creación del Comité de Calidad, encargado de implementar y controlar el Sistema de Calidad, con el propósito de cumplir con los requerimientos de la Norma.
9. La Cooperativa deberá revisar los procesos existentes para la obtención de un crédito, con el fin de minimizar el tiempo de entrega del mismo.
10. Se recomienda a la Cooperativa poner en práctica los documentos, registros y formularios de control, generados dentro del Sistema de Gestión de Calidad, para el cumplimiento de la Norma ISO 9001:2008.
11. Contratar a la empresa Auditora encargada de implantar la Norma para la revisión y mejora del presente manual.

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS

Con el objetivo de adecuarse a la nueva normativa de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria como es la Ley de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, a los acuerdos y resoluciones de la Junta de Regulación y de la Superintendencia de la Economía Popular y solidaria, donde se busca homologar y estandarizar los procesos de las entidades Cooperativas, por lo tanto con el diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CREA", se mejoró la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos basado en las Normas ISO 9001:2008 ya que su aplicación garantiza a la organización crecer competitivamente frente a las similares, para de esta manera asegurar la permanencia en el mercado.

El presente trabajo, después de la revisión por el Director de Tesis pasó a ser una herramienta de administración y de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA que se implementó con el apoyo de la alta dirección.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. ACCARDO, Miriam (2009) EL VUELO DEL ABEJORRO, Cooperativismo, ética y desarrollo. Argentina. Intercoop Editora.
2. AMAT Oriol (2005), COSTES DE CALIDAD Y NO CALIDAD, España, Ediciones Gestión 2000.
3. ATLAS DE LAS DESIGUALDADES SOCIO-ECONÓMICAS DEL ECUADOR, Secretaria Nacional De Planificación, 2013, Quito.
4. CRACOGNA, Dante (2009) La legislación cooperativa en los países andinos. San José-Costa Rica. Primera Edición. Intercoop Editora.
5. DANTE Cracogna (2009), La Legislación Cooperativa en los Países Andinos, Argentina, INTERCOOP Editora Cooperativa.
6. DICCIONARIO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS, Madrid-España, Edición 1999
7. GALLOWAY Dianne (2002), MEJORA CONTINUA DE PROCESOS, España, Ediciones Gestión 2000.
8. GONZALEZ Lilia, SAN BARTOLOME Juan Carlos (2008). BALANCE SOCIAL COOPERATIVO: Una construcción en construcción. Argentina. Primera Edición.
9. GUTIERREZ Humberto (2005), CALIDAD TOTAL y productividad. México. Mc Graw Hill.
10. HIDALGO Antonio Luis (2012), EL BUEN VIVIR, La recreación del pensamiento de PYDLOS, Ecuador, Universidad de Cuenca.
11. IVANO Barberini(2009), EL VUELO DEL ABEJORRO, COOPERATIVISMO, ÉTICA Y DESARROLLO, Argentina, Itercoop Editora Cooperativa.
12. JARAMILLO Bernardo (2005), EL COOPERATIVISMO Sendero del éxito, Ecuador, PPL Impresores.
13. KAPLAN Robert, NORTON David (2001), COMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, España, Editorial Gestión 2000.
14. LOPEZ Susana (2011), SISTEMAS DE CALIDAD Implantación de diferentes sistemas en la organización, España, Editoriales Ideaspropias y Ediciones de la U.
15. MIÑO Wilson (2013), HISTORIA DEL COOPERATIVISMO EN EL ECUADOR, Ecuador, Editogran.

16. PETRIELLA, Ángel, (2008) COOPERATIVISMO Ayer, hoy y siempre, segunda edición, Buenos Aires – Argentina
17. RICO Roberto (2001), Calidad Estratégica Total: TOTAL QUALITY MANAGEMENT. Buenos Aires Argentina. Ediciones MACCHI.
18. ROJAS L. Miguel David (2012), SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN, Bogotá-Colombia, Ediciones de la U.
19. SENLLE Andrés (2005), EXCELENCIA Y CALIDAD, España, Ediciones Gestión 2000.
20. Solidario
21. Constitución de la República del Ecuador
22. Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario

PAGINAS WEB

1. <http://clubensayos.com/Temas-Variados/Calidad-Global/1080471.html>
2. http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_la_calidad
3. <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/49/iso.htm>
4. <http://www.activolegal.com/web/index.php/noticias/actualidad/383-noticia150213n1>
5. <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral.shtml>
6. <http://www.aciamericas.coop/>
7. <http://www.seps.gob.ec>
8. <http://www.crea.fin.ec/>

APÉNDICE 1
PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

No.	Requisitos	Proceso	Observaciones	Documentos y/o Registros
4.1.	Requisitos Generales	Todos los Procesos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Manual de Gestión de Calidad describe e identifica los procesos del Sistema de Gestión de Calidad de la CREA al igual que su secuencia e interacción. ▪ Describe los criterios y métodos necesarios para asegurar que la operación y control de los procesos sean eficaces y eficientes. ▪ Describe los recursos e información necesaria para apoyar la operación y monitoreo de los procesos. ▪ Define los métodos empleados por la CREA para realizar el monitoreo, medición, análisis, y mejoramiento continuo de los procesos. ▪ Incluye la relación de los procesos con los requisitos de la normas ISO 9001-2008. ▪ Se define la estandarización de documentos, control de documentos, control de registros, auditorías internas, servicio no conforme, acciones correctivas y preventivas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual de la Calidad ▪ Cadena de Valor ▪ Caracterización de los procesos ▪ Procedimientos Documentados

No.	Requisitos	Proceso	Observaciones	Documentos y/o Registros
4.2.4.	Requisitos de Documentación	Todos los Procesos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La documentación definida para el Sistema de Gestión de Calidad se encuentra clasificada; Manual de Gestión de Calidad, Cadena de Valor, Procesos, documentos, registros y procedimientos. ▪ El Manual de Gestión de Calidad define el alcance y exclusiones del Sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual de la Calidad ▪ Cadena de Valor ▪ Caracterización de los procesos ▪ Procedimientos Documentados

No.	Requisitos	Proceso	Observaciones	Documentos y/o Registros
5.1	Compromiso de los Directivos	Gestión Estratégica	Los Directivos de la CREA evidencia su compromiso con el Sistema de Gestión de Calidad y Riesgo Operativo, en la publicación y divulgación de las Políticas de Calidad, Misión, Visión y Valores, en la Revisión de los Sistemas de Gestión de Calidad conforme a los requisitos de la norma y en la disponibilidad de recursos para mantener el Sistema de Gestión de Calidad conforme a los requisitos de la norma y en la disponibilidad de recursos para mantener el SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD y exclusiones del Sistema.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actas ▪ Manual de la Calidad

No.	Requisitos	Proceso	Observaciones	Documentos y/o Registros
5.2	Enfoque al Socio o Cliente	Procesos Misionales	<p>Los Directivos se aseguran que los requisitos del cliente se cumplan por medio de la presentación de los servicios, esto se realiza a través de los procesos.</p> <p><i>Gestión de Productos y Cooperativismo de desarrollo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del mercado. • Desarrollo de productos y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caracterizaciones de Procesos ▪ Procedimientos Operativos ▪ Planeación Estratégica

			<p><i>Gestión de operaciones de crédito y Servicios financieros.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cartera establecimiento de crédito. • Cartera con clientes. • Cartera con empresas. Etc. <p><i>Gestión de conocimiento:</i> <i>Gestión de conocimiento de talento humano.</i> Programa de formación institucional y fortalecimiento Institucional.</p> <p>De igual forma la CREA realiza periódicamente la evaluación de la percepción del cliente con el fin de evaluar los servicios que presta y determina acciones de mejora.</p>	
--	--	--	--	--

No.	Requisitos	Proceso	Observaciones	Documentos y/o Registros
5.3	Política de Calidad	Gestión Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Comité de Gestión plantea el compromiso con el sistema de Gestión de Calidad a través de una Política de Calidad que declara el compromiso de cumplir los requisitos y de mejorar continuamente, a su vez es un marco de referencia para revisar los objetivos de calidad. ▪ La divulgación de la política de calidad se realiza por medio de su publicación y distribución. ▪ Cuando se requiere de la educación de la política de calidad esta es revisada en las comisiones, incluyendo la revisión del Sistema de Gestión de Calidad por los Directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad. ▪ Cronograma de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad. ▪ Actas ▪ Planeación Estratégica

No.	Requisitos	Proceso	Observaciones	Documentos y/o Registros
5.4	Planificación (Objetivos de Calidad)	Gestión Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La CREA plantea objetivos de calidad soportados en la Política de Calidad establecida, con los cuales busca implementar, mantener y mejorar el Sistema de Gestión de Calidad; estos objetivos son medibles y se interrelacionan con los procesos de la Cooperativa, permiten facilitar una eficaz y eficiente revisión por los Directivos y desde allí identificar y planear las necesidades de mejora. ▪ En caso de identificarse cambio de la CREA que pueda afectar la integridad del Sistema de Gestión de Calidad, estos se planifican en la revisión de los Directivos, definiendo los objetivos a cumplir, actividades, responsables, y los recursos necesarios (Humanos, económicos, físicos y técnicos) para la implementación de estos. ▪ Cuando se requiere de la educación de la política de calidad esta es revisada en las comisiones, incluyendo la revisión del Sistema de Gestión de Calidad por los Directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad. ▪ Cronograma de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad. ▪ Actas ▪ Planeación Estratégica

No.	Requisitos	Proceso	Observaciones	Documentos y/o Registros
5.5	Responsable, Autoridad y Comunicación	Todos los Procesos	<p>Las responsabilidades y autoridades están definidas en la CREA en el Manual de Funciones, estas se comunican al personal una vez que ingresa a la institución.</p> <p>La Gerencia a designado como representante al Director de Operaciones y Procedimientos que tiene la responsabilidad u autoridad para:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual de Funciones ▪ Estructura Orgánica Funcional ▪ Actas ▪ Páginas de Internet

			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asegurar para que se establezcan, implementen, y mantengan los procesos necesarios en el Sistema de Gestión de Calidad. ▪ Informar a los Directivos sobre el Desempeño del Sistema de Gestión de Calidad y de cualquier necesidad de mejora. ▪ Asegurarse de que se promueve la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la CREA. ▪ Para asegurarse de la comunicación al interior de la CREA se ha conformado la Comisión de Calidad los cuales revisan los Sistemas de Gestión de Calidad y son divulgados a todos los funcionarios de la . 	
--	--	--	--	--

No.	Requisitos	Proceso	Observaciones	Documentos y/o Registros
	Revisión por los Directivos	Gestión Estratégica	<p>El sistema de Gestión de Calidad es revisado anualmente. Para esta revisión el representante de Gerencia presenta un resumen donde recopila toda la información de entrada requerida por el sistema, a su vez los Directivos proponen acciones de mejora.</p> <p><i>En la información para la revisión se tiene en cuenta:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultados de auditorías ▪ Retroalimentación del cliente. ▪ Desempeño de los procesos y conformidad de los servicios. ▪ Estado de las acciones correctivas y preventivas. ▪ Acciones de seguimiento de revisiones previas efectuadas por los Directivos. ▪ Recomendaciones para la Mejora. ▪ Riesgos actualizados e identificados para la CREA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación de Revisión por la Dirección.

			<p>De esta revisión del Sistema de Gestión de Calidad se derivan decisiones y acciones relacionadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reformulación de la política y objetivos de calidad. ▪ Mejora de la eficacia, eficiencia y efectividad del Sistema de Gestión de Calidad de la CREA y sus procesos. ▪ Mejora de los servicios en relación con los requisitos del cliente. ▪ Necesidades de recursos. 	
--	--	--	--	--

No.	Requisitos	Proceso	Observaciones	Documentos y/o Registros
6.1	Provisión de Recursos	Todos los Procesos	<p>La CREA cuenta con toda la infraestructura técnica y operativa para el desarrollo de sus actividades; en caso de requerirse recursos adicionales estos son suministrados de acuerdo a la disponibilidad presupuestales.</p> <p>En las características de cada proceso se determinan los recursos técnicos, físicos y humanos, necesarios para implementar y mantener el Sistema de Gestión de Calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesos ▪ Presupuesto Aprobado

No.	Requisitos	Proceso	Observaciones	Documentos y/o Registros
6.2	Talento Humano	Gestión Estratégica Todos los Procesos	<p>La CREA una vez detectado la necesidad de personal procede de acuerdo a los procedimientos de Selección de personal y Contratación de Personal, en donde se establecen las disposiciones para la selección, formación, habilidades, destrezas y experiencia de cada cargo que están documentados en el Manual de Funciones, y que son evaluados al momento de la Selección de Personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caracterizaciones de Procesos: Gestión de Talento Humano. ▪ Perfiles de Cargos ▪ Procedimiento de Talento Humano

			<p>En el caso de detectarse necesidades de formación al momento de la selección, esta es prevista en el cronograma de formación, y se procede de igual manera si se detectan necesidades de formación en la Evaluación del Desempeño, o en la ejecución diaria de las funciones o actividades.</p> <p>La eficacia de las acciones tomadas es evaluada anualmente</p>	
--	--	--	--	--

No.	Requisitos	Proceso	Observaciones	Documentos y/o Registros
6.3	Ambiente de Trabajo	Gestión de Talento Humano y Gestión del Conocimiento del Talento Humano	<p>La CREA para lograr un ambiente de trabajo adecuado cuenta con capacitación en temas específicos de salud ocupacional, los cuales apoyan a los diferentes procesos del Sistema de Gestión de Calidad y contribuyen al mejoramiento de las condiciones de trabajo.</p> <p>La CREA implantara el proceso de Desarrollo Organizacional e implantara capacitación permanente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de Trabajo ▪ Informes

No.	Requisitos	Proceso	Observaciones	Documentos y/o Registros
7.1	Planificación de la Realización del producto o Prestación del Servicio.	Todos los Procesos	La CREA para evidenciar la planificación y desarrollo de los procesos relacionados con el producto a identificado la: Captación, Colocación, Servicio al Socio de productos financieros.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadena de Valor ▪ Caracterizaciones de procesos ▪ Manual de la Calidad

No.	Requisitos	Proceso	Observaciones	Documentos y/o Registros
7.2	Procesos Relaciones con el Socio o Cliente	Gestión de Productos Gestión de Operaciones de Crédito y Servicios Financieros	<p>La CREA para dar cumplimiento de los procesos relacionados con el cliente, ha definido los siguientes procesos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del mercado. • Desarrollo de productos y servicios • Cartera establecimientos de créditos. • Cartera con empresas. • Programas especiales- programa de inversión. • Trading de productos en moneda legal y moneda extranjera. • Posventa. • Gestión del conocimiento del talento humano. • Programa de Formación Empresarial y Fortalecimiento Institucional. <p>A través de estos procesos se identifica, revisa y se da gestión a todas las necesidades del cliente de manera eficiente y eficaz.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadena de Valor ▪ Caracterizaciones de procesos ▪ Procedimientos Operativos

No.	Requisitos	Proceso	Observaciones	Documentos y/o Registros
7.3	Adquisición de Bienes y Servicios	Adquisición y Administración de Bienes y Servicios.	<p>La CREA asegura que el producto y /o servicio adquirido cumple los requisitos especificados, para lo cual realiza una selección objetiva de sus proveedores, al igual que la evaluación y revaluación de los mismos, con el fin de asegurar que cuentan con capacidad para suministrar bienes y servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reglamento de Compras y Adquisiciones ▪ Formato para la evaluación y revaluación de proveedores.

			La verificación de los productos o servicios adquiridos se realiza por cada uno de los supervisores de contratos bajo los parámetros establecidos. Adquisición y administración de bienes y servicios.	
--	--	--	--	--

No.	Requisitos	Proceso	Observaciones	Documentos y/o Registros
8.1	Generalidades	Todos los Procesos	La CREA para demostrar la conformidad del producto y/o servicio, asegura la mejora continua de la eficiencia y eficacia y efectividad del Sistema de Gestión de Calidad; se cuenta con auditorías internas, revisión por los directivos, tratamiento de quejas y reclamos del cliente tratamiento del servicio no conforme, evaluación de la satisfacción del cliente, acciones correctivas y preventivas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actas de la Revisión por la Dirección ▪ Informes y Procedimientos

No.	Requisitos	Proceso	Observaciones	Documentos y/o Registros
8.2	Seguimiento y Medición	Todos los Procesos	<p><i>Satisfacción del cliente:</i> CREA realiza periódicamente el seguimiento a la satisfacción del cliente a través de diferentes métodos, con el fin de hacer el seguimiento de la percepción del cliente.</p> <p><i>Auditoría Interna:</i> La CREA desarrolla auditorías internas al Sistema de Gestión de Calidad a intervalos planificados. Las directrices para el desarrollo de las auditorías internas se encuentran descritas en el procedimiento Auditorías Internas de Calidad.</p> <p><i>Seguimiento y medición de los procesos:</i> La CREA realiza seguimiento y medición de sus productos y servicios, de acuerdo a la metodología establecida, para dar cumplimiento a los requisitos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Métodos para la Satisfacción del socio o cliente. ▪ Hoja de Indicadores ▪ Procedimientos Auditorios de Calidad

			<i>Seguimiento y medición de los servicios:</i> La CREA realiza seguimiento y medición de sus servicios de acuerdo a la metodología establecida.	
--	--	--	--	--

No.	Requisitos	Proceso	Observaciones	Documentos y/o Registros
8.3	Control de Servicios	Procesos Misionales	La CREA cuando detecta unos servicios no conforme toma las acciones necesaria para darle tratamiento, para lo cual documenta el procedimiento que determine las directrices para su tratamiento Control de Servicio no conforme.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimientos de Servicios Complementarios

No.	Requisitos	Proceso	Observaciones	Documentos y/o Registros
8.4	Análisis de Datos	Todos los Procesos	El análisis de datos se realiza a los resultados de las mediciones de los procesos, proveedores y clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informes

No.	Requisitos	Proceso	Observaciones	Documentos y/o Registros
8.5	Mejora	Todos los Procesos	LA CREA realiza mejoramiento continuo a través de la revisión al Sistema de Gestión de Calidad, entre las cuales incluye: la política y los objetivos de calidad, resultados de quejas y reclamos, servicio no conforme, auditorias de calidad, revisión de los Directivos y cualquier otro aspecto donde se identifique una oportunidad de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actas ▪ Informes ▪ Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas

A petición verbal de la parte interesada

**Econ. Mauricio Delgado J. Director de Procesos y Procedimiento; y,
Econ. Lorena Delgado Secretaria del Consejo de Administración.**

CERTIFICAN:

Que: La Tesis del Ing. Com. Patricio Barzallo M, tuvo la aprobación por parte de esta entidad para la elaboración de la misma, con fecha 16 de abril del 2013, con el Título "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD BASADO EN LAS NORMAS ISO 9001:2008 PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREA".

Que: El "MANUAL DE CALIDAD" propuesto por el Ing. Com. Patricio Barzallo M. fue conocido y abalizado por el Consejo de Administración de la entidad, con fecha 10 de marzo del 2014.

Que: Los "FLUJOGRAMAS PARA LOS PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE CRÉDITOS", fueron levantados y socializados al personal y se decidió implementarlos desde el mes de junio del 2014.

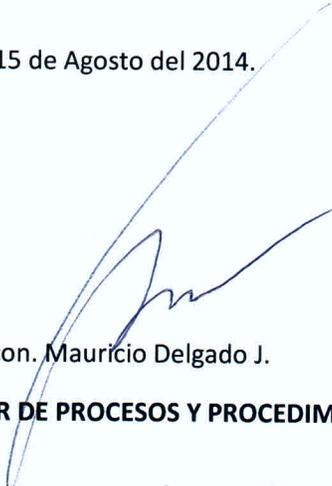
Que: El documento bajo el título "DIAGNOSTICO DEL SISTEMA COOPERATIVO Y DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREA", paso a ser parte del pensum de capacitación del personal y de la inducción al personal nuevo que ingresa a la entidad.

Que: La investigación "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD BASADO EN LAS NORMAS ISO 9001:2008 PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREA", nos esta sirviendo como una herramienta de estandarización y homologación de nuestros procesos y procedimientos.

Es cuanto podemos informar en honor a la verdad, facultándole al Ing. Com. Patricio Barzallo, utilizar el presente certificado como lo estime conveniente.

Cuenca, 15 de Agosto del 2014.

ATENTAMENTE



Econ. Mauricio Delgado J.

DIRECTOR DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS



Econ. Lorena Delgado

**SECRETARIA DEL CONSEJO DE
ADMINISTRACIÓN.**

