



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda, Año 2014.

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Sarango Yaguana, Rosa Oliva

DIRECTOR: Campoverde Aguilar, Beder Gonzalo. Mg. Sc.

CENTRO UNIVERSITARIO ZAMORA

2015



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Beder Gonzalo Aguilar Campoverde

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda, Año 2014”, realizado por, Rosa Oliva Sarango Yaguana, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, septiembre de 2015

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Sarango Yaguana, Rosa Oliva declaro ser autor (a) del presente trabajo de titulación: Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda, Año 2014, de la Titulación Magister en Gestión Empresarial, siendo el Mg. Sc Beder Aguilar Campoverde director del siguiente 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. 88 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 realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) dela Universidad”

f.....

Autor: Sarango Yaguana, Rosa Oliva

Cédula 1900279231

DEDICATORIA

Efectuar un trabajo de fin de titulación es una actividad que me ha conllevado dedicación y esfuerzo personal, a la que le he dedicado gran parte de mis horas en un trabajo académico de nivel superior razón por la cual la quiero dedicar a mis seres queridos por quienes busco mi superación como son mi familia a mi hijos los que ven en mí el reflejo del positivismo y las ganas de lograr un mejor futuro académico.

A cada uno de mis familiares quienes en todo momento me han sabido brindar muestras de apoyo y palabras de aliento para continuar en esta ardua tarea académica, la misma que será recompensada con el cumplimiento y la culminación de mis méritos académicos.

Rosa Oliva Sarango Yaguana

AGRADECIMIENTO

La oportunidad de lograr optar por una maestría académica se lo debo a la Universidad Técnica Particular de Loja a quién le agradezco de forma muy encarecida, así también al personal docente quienes a lo largo de mis estudios me han estado orientando e impartiendo conocimientos académicos.

Al personal administrativo los que me han brindado la atención respectiva cuando se ha realizado los trámites académicos correspondientes.

A todas las personas que de una u otra forma me han ayudado y colaborado en la realización de este trabajo de fin de titulación.

Rosa Oliva Sarango Yaguana

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	5
1.1. Planteamiento del problema	6
1.2. Justificación e importancia de la propuesta.....	7
1.3. Objetivos.....	8
1.3.1 Objetivo General.....	8
1.3.2 Objetivos Específicos	8
1.4. Hipótesis	8
1.5. Alcance	8
1.6. Limitaciones.....	9
1.7. Metodología.....	9
1.8. Métodos y herramientas de investigación	10
1.8.1. Método inductivo	10
1.8.2. Método deductivo	10
1.8.3. Método analítico	10
1.8.4. Observación	11
1.8.5. Entrevista.....	11
1.9. Descripción de los procesos	11
1.10. Matriz de identificación de proceso.....	12
1.10.1 Diagrama de proceso de flujo	12
1.10.2. Diagrama de proceso de decisiones	13
1.11. Descripción del formato del modelo de gestión procesos.....	13
1.11.1 Encabezado del informe	14
1.11.2 Cuerpo del informe.....	14
CAPÍTULO II.....	15

2. MARCO TEÓRICO.....	15
2.1. Gestión por procesos	16
2.1.1. Definición de proceso.....	17
2.1.2. Elementos de un proceso	17
2.2. Clasificación de los procesos.....	18
2.2.1. Procesos estratégicos	19
2.2.2. Procesos operativos.....	19
2.2.3. Procesos de apoyo.....	20
2.2.4. Procesos de planificación	21
2.2.5. Procesos de gestión y recursos	22
2.2.6. Procesos de realización del producto	24
2.2.7. Procesos de medición análisis y mejora.....	24
2.3. Principios de la gestión por procesos	25
2.4. Herramientas para la medición y seguimiento de procesos	26
2.4.1. Autoevaluación.....	27
2.4.2. El cuadro de mando del proceso	28
2.4.3. La ficha del proceso	29
2.5. Metodología OTIDA.....	30
2.5.1. Diagrama de flujo de procesos	31
2.6. Indicadores de gestión	32
2.6.1. Tipos de indicadores de gestión	33
2.6.2. Criterios para establecer indicadores de gestión	34
2.7. Introducción al mejoramiento continuo	34
2.7.1. Mejoramiento continuo.....	35
2.7.2. Importancia de la mejora continua.....	35
CAPÍTULO III.....	37
3. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA.	37
3.1. Aspectos generales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora Ltda.	38
3.2. Antecedentes.....	38
3.3. Marco filosófico.....	38
3.3.1. Misión	39
3.3.2. Visión	39
3.3.3. Valores.....	39
3.3.4. Principios	39
3.4. Análisis FODA	40
3.4.1. Estrategias.....	41

CAPÍTULO IV	47
4. LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA.....	47
4.1 Gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora Ltda. ..	48
4.2. Seguimiento y la medición de los procesos.....	87
4.2.1. Indicadores de gestión por procesos operativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora”	87
4.2.1.1. Proceso de captación de clientes	87
4.2.1.1.1. Apertura de cuenta.....	87
4.2.1.1.2. Ahorro a plazo fijo	88
4.2.1.2. Proceso de cobranza	89
4.1.2.3. Proceso de innovación.....	90
4.1.2.4. Proceso de atención al cliente	91
Conclusiones	93
Recomendaciones.....	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelo de matriz de procesos.....	12
Tabla 2. Símbolos para diagrama de flujo	12
Tabla 3. Simbología utilizada para representar los procesos	13
Tabla 4: Matriz de análisis FODA	40
Tabla 5: Objetivo estratégico para aumentar las captaciones	42
Tabla 6: Objetivo estratégico aumentar cartera de colocaciones	42
Tabla 7: Actividades de desarrollo y beneficio social	43
Tabla 8: Nuevos productos y servicios	43
Tabla 9: Plan de marketing	43
Tabla 10: Remodelación y diseño de oficinas	44
Tabla 11: Cultura organizacional	44
Tabla 12: Reglamentos y estatutos.....	44
Tabla 13: Administración por procesos.....	45
Tabla 14: Conocimiento de funcionarios y directivos	45
Tabla 15: Implementar software.....	46
Tabla 16: Productos y servicios	46
Tabla 17: Listado de procesos	50
Tabla 18: Documento de proceso de selección de personal	51
Tabla 19. Diagrama de flujo proceso de selección.....	52
Tabla 20. Diagrama de flujo de decisiones proceso de selección	53
Tabla 21. Diagrama de flujo proceso de selección parte II	54
Tabla 22. Diagrama de flujo proceso de selección parte III	55
Tabla 23. Documentación proceso evaluación de personal.....	56
Tabla 24. Diagrama del proceso de flujo evaluación de personal	57
Tabla 25. Diagrama de flujo de decisiones proceso de evaluación de personal.....	58
Tabla 26. Diagrama de flujo de decisiones proceso de evaluación de personal parte II	59
Tabla 27. Documentación del proceso de apertura de cuenta.....	60
Tabla 28. Diagrama de flujo del proceso apertura de cuenta	61
Tabla 29. Diagrama de flujo de decisiones del proceso apertura de cuenta.....	62
Tabla 30. Diagrama de flujo de decisiones del proceso apertura de cuenta Parte II	63
Tabla 31. Diagrama de flujo de decisiones del proceso apertura de cuenta Parte III	64
Tabla 32. Documentación del proceso de depósito de ahorro.....	65
Tabla 33. Diagrama del proceso de flujo de depósito de ahorro	66
Tabla 34. Diagrama de flujo de decisiones del proceso depósito de ahorro	67
Tabla 35. Diagrama de flujo de decisiones del proceso depósito de ahorro parte II.....	68

Tabla 36. Documentación del proceso de retiro de ahorro	69
Tabla 37. Diagrama de flujo del proceso de crédito	70
Tabla 38. Diagrama de flujo de decisiones del proceso de crédito.....	71
Tabla 39. Diagrama de flujo de decisiones del proceso de crédito parte II	72
Tabla 40. Documentación del proceso apertura a plazo fijo	73
Tabla 41. Diagrama de flujo de proceso apertura a plazo fijo.....	74
Tabla 42. Diagrama de flujo de decisiones del proceso apertura a plazo fijo.....	75
Tabla 43. Diagrama de flujo de decisiones del proceso apertura a plazo fijo parte II	76
Tabla 44. Documentación del proceso crédito de hasta 10000 dólares	77
Tabla 45. Diagrama de flujo del proceso crédito de hasta 10000 dólares.....	78
Tabla 46. Diagrama de flujo de decisiones del proceso crédito de hasta 10000 dólares	79
Tabla 47. Diagrama de flujo de decisiones del proceso crédito de hasta 10000 dólares parte II	80
Tabla 48. Diagrama de flujo de decisiones del proceso crédito de hasta 10000 dólares parte III	81
Tabla 49. Documentación del proceso de recuperación judicial	82
Tabla 50. Diagrama de flujo del proceso de recuperación judicial.....	83
Tabla 51. Diagrama de flujo de decisiones del proceso de recuperación judicial	84
Tabla 52. Diagrama de flujo de decisiones del proceso de recuperación judicial parte II.....	85
Tabla 53. Diagrama de flujo de decisiones del proceso de recuperación judicial parte III.....	86
Tabla 54. Resumen de indicadores	92

RESUMEN

La importancia de la investigación facilitará a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora, la descripción de los procesos que se ejecutan a través de los cuales el Talento Humano de la Cooperativa pueda desempeñarse, esto permitirá a la cooperativa trabajar en forma coordinada brindando atención a los clientes de forma eficaz y eficiente en la que predomine el respeto y una correcta atención, aprovechando al máximo los recursos que existan cómo también del personal que labora en la cooperativa. Se utiliza métodos investigativos como el bibliográfico, explicativo, analítico, inductivo y deductivo.

Los procesos que se establecieron fueron determinados a través del análisis de las distintas actividades que se ejecutan en la cooperativa de ahorro y crédito “Ciudad de Zamora” Ltda., como también a través de la determinación del trabajo realizado en los distintos puestos laborales ya sean estos administrativos u operativos, en conformidad con el manual de funciones existentes y el reglamento interno que posee, la propuesta es presentada y elaborada en conformidad con la información existente en el desarrollo del funcionamiento de la cooperativa en análisis.

Palabras clave: Procesos, Ahorro, Crédito, Cooperativa, Actividades, Diagramas de flujo.

ABSTRACT

The importance of the research provide the credit union City of Zamora, the description of the processes that run through which the Cooperative Talent can perform, this will allow the cooperative work in coordination to provide customer care effectively and efficiently in a predominance of respect and proper attention, maximizing the resources that exist as also the staff working in the cooperative. To develop research methods such as literature, expository, analytical, inductive and deductive used.

The processes that were set were determined through analysis of the various activities performed in the credit union "City of Zamora" Ltda., As well as through the determination of work in the different working positions either these administrative or operational, in accordance with the existing manual functions and rules of procedure that has, is presented and prepared in accordance with the existing information in the development of the cooperative operation of analysis.

Keywords: Processes, Savings, Credit Cooperative Activities, flowcharts.

INTRODUCCIÓN

Las empresas en la actualidad en su continua competencia por captar la mayor cantidad de clientes que les permita la consolidación dentro del mercado de influencia en el que se desempeñan aplican distintas estrategias, una de las que mejor resultado ha brindado es la de establecer el trabajo por procesos en la que se definen los procesos que se realizan se determina la información que necesitan para iniciar, como se procesa estos datos y los resultados que deben presentar.

Es así que se ve la necesidad de implementar la gestión por procesos dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., con la finalidad de brindar una mejor atención a los clientes de la cooperativa que están conformados por personas que pertenecen al GAD Provincial de Zamora Chinchipe, siendo así que cómo requisito para pertenecer a esta cooperativa está el de tener relación de dependencia con el Gobierno Provincial de Zamora Chinchipe.

De la función que desempeñaban los diversos departamentos de la cooperativa se los revisó de forma detallada estableciendo el tipo de personal que labora, para luego establecer las distintas actividades que realizaban y de esta forma poder conformar los procesos y mejorar la actual atención que brindan las distintas áreas funcionales de la cooperativa.

El trabajo se desarrolla en cuatro capítulos; en el primer capítulo se define las diversas generalidades del proyecto por medio del planteamiento del problema, la justificación y los objetivos, como la hipótesis y la descripción de los procesos y la matriz de identificación de procesos.

En el segundo capítulo se establece el marco teórico de lo que es la gestión por procesos, como también la clasificación y los principios de la gestión por procesos, parte importante de este capítulo lo conforma la metodología OTIDA y los indicadores de gestión.

En el tercer capítulo se conoce la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda. Estableciendo el marco filosófico con la definición de la misión, visión, valores y principios, y el análisis FODA de la institución para conocer cómo se encuentra en la actualidad la cooperativa en análisis.

El capítulo cuarto trata sobre la propuesta de gestión por procesos, definiendo los principales procesos que se ejecutan como las distintas matrices y diagramas que permiten conocer cómo se efectúan las actividades en la cooperativa.

Durante la realización de la investigación se buscó cumplir con los objetivos planteados en el proyecto de investigación.

Proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la ciudad de Zamora. Objetivo desarrollado en el capítulo cuarto en el que se detallan los distintos procesos como la selección de personal, evaluación de personal, apertura de cuenta, depósitos de ahorros, retiro de ahorros, apertura a plazo fijo, crédito de hasta 10000 dólares y la recuperación judicial.

Desarrollar el marco teórico que permita orientar la investigación para mejorar la gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda. El marco teórico fue desarrollado en el capítulo III, en el que se definió por medio de la investigación deductiva las distintas conceptualizaciones que permitan definir cómo efectuar la gestión por procesos dentro de las organizaciones con la finalidad de lograr una atención eficaz y eficiente, desarrollando las distintas labores acorde a lo establecido y descrito en cada uno de los procesos.

Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda., con el propósito de establecer las causas que estarían influyendo en la calidad de actividades administrativas que se realizan. Actividad que fue desarrollada en el capítulo IV, en la que se establece la situación de la cooperativa.

Elaborar una propuesta de mejora de la calidad administrativa que brinda la Cooperativa, a través de la implementación de la gestión por procesos con indicadores de gestión alineados con los objetivos. Este objetivo fue cumplido en el capítulo V, en el que se detalla los distintos procesos que se ejecutan con las distintas actividades y los tiempos que conlleva la realización de los mismos.

CAPÍTULO I
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad, el sector de la economía solidaria, al cual pertenecen las cooperativas de ahorro y crédito, se ven enfrentadas a la imperante necesidad de establecer ventajas competitivas a largo plazo, esto implica, por un lado que son organizaciones sujetas a riesgos del mercado y productoras de servicios que consumen en una sociedad; es decir si no tienen clientes o si sus servicios no satisfacen una necesidad, desaparecen.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda, creada el 18 de abril de 1983 bajo el amparo del Ministerio de Bienestar Social y Promoción Popular, la cual nace en el seno de la Asociación de Empleados y Trabajadores del Honorable Consejo Provincial de Zamora Chinchipe, la misma que se creó como una entidad de tipo cerrada, de derecho privado sin fines de lucro, dirigida a satisfacer las necesidades de sus asociados a través del otorgamiento de créditos. Actualmente la cooperativa es abierta al público, sin embargo el ingreso de socios se encuentra limitado debido a las condiciones para el ingreso y la falta de un plan de marketing.

En el presente diagrama se muestra la estructura actual de la cooperativa.

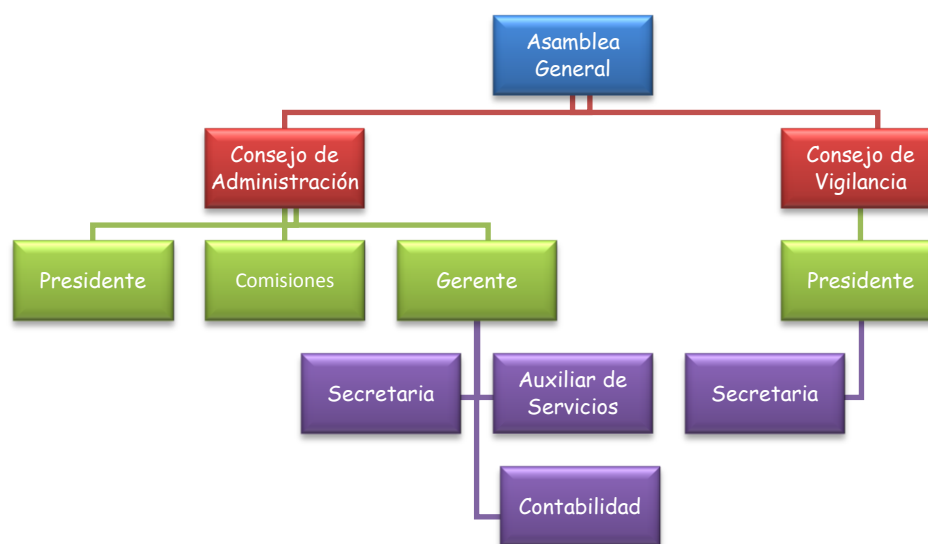


Gráfico N° 1: Organigrama estructural

Fuente: Estatutos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora

Las diversas actividades que se desarrollan en la cooperativa hacen que el personal desconozca o repita los procesos, lo que da a lugar a que exista un exceso de procedimientos y actividades manuales, la información es aislada en cada uno de las secciones y no tiene controles o estos son inadecuados.

Las falencias que se detectan en la cooperativa es que no cuenta con una delimitación correcta de funciones y responsabilidades para las diferentes actividades, no existen una adecuada clasificación de los procesos, así mismo no existen procedimientos para créditos y ahorros; no cuenta con un mapa de procesos que le permitan identificar con exactitud las actividades que se deben realizar para alcanzar un desenvolvimiento eficaz y eficiente en la cooperativa, razón por la cual se permitió realizar el presente proyecto de tesis, el mismo que se constituirá en una herramienta vital para el mejor desempeño de la cooperativa.

1.2. Justificación e importancia de la propuesta

El presente estudio, tiene repercusión práctica en aportar con una herramienta de información valiosa, que servirá de apoyo al que hacer de la cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda., ya que en la actualidad el país enfrenta un proceso acelerado de cambios en la administración tanto privada como pública; está empeñado en el control y mejoramiento de sus diferentes actividades.

Por ello la necesidad actual de modernizar la gestión por procesos y el direccionamiento de esta gestión en las organizaciones que otorgan bienes y servicios en beneficio de los clientes – usuarios, ya que es evidente que acciones deben orientarse de manera prioritaria, a la búsqueda de la eficiencia y eficacia, expresadas en resultados óptimos y en función de la misión organizacional, en directa concordancia con el fin para la cual fue creada.

Bajo esta premisa es importante que se diseñe un modelo de gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda., el mismo que nos permitirá desarrollar de mejor manera las actividades administrativas, créditos y ahorros, optimizando tiempo y recursos.

El modelo de gestión por procesos con indicadores de gestión es fundamental para orientar a una organización hacia los objetivos y resultados deseados, por esta razón el modelo que se propone permitirá al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda., desarrollar sus actividades de manera eficaz, y de esta manera se cumplirá con lo planteado en el POA (Plan Operativo Anual) de la cooperativa.

De este modo se espera que el modelo de gestión por procesos propuesto sirva al personal que actualmente labora en los departamentos o que puedan incorporarse luego, que se

disminuya los inconvenientes y las deficiencias internas y que sirva de guía al momento de realizar las actividades asignadas.

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo General.

- Proponer un modelo de gestión por procesos para el mejoramiento de la calidad de los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda., con el propósito de establecer las causas que estarían influyendo en la calidad de actividades administrativas que se realizan.
- Elaborar una propuesta de mejora de la calidad administrativa que brinda la Cooperativa, a través de la implementación de la gestión por procesos con indicadores de gestión alineados con los objetivos.

1.4. Hipótesis

1. La gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora”, permitirá un normal flujo de información entre sus diferentes departamentos.

2. Se logrará brindar una mejor atención a los clientes externos a través de un adecuado sistema de gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora”.

1.5. Alcance

La presente propuesta de tesis pretende sugerir una forma de acción que mejore la calidad de los procesos en las actividades administrativas, en función de los intereses que persigue la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda, a través de conocer, estandarizar y mejorar sus procesos, buscando la interacción de todos los entes relacionados con estas actividades, la cual se enmarca de forma coherente en el Programa

Nacional de Investigación propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

1.6. Limitaciones

Entre las limitaciones que se dieron en la presente investigación se encuentran las siguientes:

- Tecnológicos, debido a que la falta de dispositivos tecnológicos imposibilite el poder contar con procesos ágiles y eficientes que permitan a la cooperativa lograr un mejor funcionamiento, no logrando una eficiente automatización de las actividades que se llevan a cabo al momento de efectuar los procesos de ahorro y crédito.
- Humanos, En lo referente al departamento de ahorro y crédito de la Cooperativa “Ciudad de Zamora” Ltda., no puede existir el talento humano necesario para desempeñarse en los distintos procesos que se necesitan para brindar este tipo de servicio a los clientes.
- Económicos, los recursos asignados para efectuar los procesos de ahorro y crédito no pueden ser suficientes al existir ya sea falta de tecnología como de recursos humanos para lograr desarrollar los distintos procesos dentro de la Cooperativa “Ciudad de Zamora” Ltda.

1.7. Metodología

La metodología utilizada en la presente investigación fue del tipo cualitativa, en razón que se estableció los distintos procesos que se ejecutan en el desarrollo del ahorro y crédito, fundamentando a través de aportes de la investigadora con análisis y criterios académicos que permitan esclarecer y potenciar el trabajo de la cooperativa de la Ciudad de Zamora Ltda., en cuento a su atención a sus socios.

Se han utilizado diversos métodos que lograron definir los procesos que se efectuaron para la entrega del ahorro y crédito, estableciendo las distintas actividades y tiempos, para ello se utilizaron métodos y herramientas de investigación que direccionaron el trabajo de una forma eficaz y eficiente dentro de la cooperativa de la Ciudad de Zamora Ltda., optimizando de esta forma su accionar.

1.8. Métodos y herramientas de investigación

Entre los métodos que permitieron realizar la investigación y definir los distintos procesos que se llevan a cabo en el ahorro y crédito son los siguientes:

1.8.1. Método inductivo.

Para comprender este tipo de método se cita: “Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones.” (Hernández, 2001, p. 46)

Por medio de este método se irá definiendo las diversas actividades que componen los procesos de ahorro y crédito desarrollados y la forma en que estos inciden en el progreso de la entidad analizada.

1.8.2. Método deductivo.

La deducción es otro de los métodos utilizados es así que se tiene que “es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos, para llegar a una conclusión de tipo particular.” (Hernández, 2001, p. 65) es así que a través de éste método investigativo se irá formando los distintos proceso a través de establecer las diversas actividades y los tiempos que conlleva su realización de forma tal que se realice el servicio de ahorro y crédito.

1.8.3. Método analítico.

De acuerdo con la siguiente definición: “consiste en la descomposición de un todo en sus elementos. El método analítico consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual, por separado, así como las relaciones que las une.” (Tomeo y Uña, 2003, p. 68) a través de esta definición se logró descomponer los procesos que se ejecutan cuando se da el ahorro y crédito de forma tal que analizaron de forma individual para lograr definir los diversos tiempos y la forma en que se une durante el desarrollo del proceso.

Entre las herramientas investigativas que se utilizaron en el desarrollo del trabajo se encuentran las siguientes:

1.8.4. Observación.

La observación permitió determinar la forma en que se lleva a cabo las actividades en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la ciudad de Zamora es así que de acuerdo con la siguiente definición “es un examen minucioso y profundo de un hecho o fenómeno a través de la operación de las variables que intervienen en el comportamiento del mismo.” (Münch, 2001, p. 128)

1.8.5. Entrevista.

Al definirla se establece que: “conversación oral, entre dos seres humanos, uno es el entrevistador y el otro es el entrevistado. El papel de ambos puede variar según el tipo de entrevista. Casi todas las entrevistas tienen como finalidad obtener algún tipo de información.” (Tamayo, 1998, p. 168) La entrevista permitirá obtener datos relevantes sobre los procesos que se efectúan por ello será aplicada al gerente y directores departamentales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora”

1.9. Descripción de los procesos

Al analizar el ahorro y crédito en la Cooperativa Ciudad de Zamora Ltda., se establecen varios procesos determinándose los siguientes:

Estratégico

- Selección de personal
- Evaluación de personal

Operativo

- Apertura de cuenta
- Depósitos de ahorro
- Retiro de ahorro
- Apertura a plazo fijo
- Crédito de hasta 10000 dólares
- Recuperación judicial

1.10. Matriz de identificación de proceso

Por medio de esta matriz se logró detallar la información que se obtenga en la realización de los procesos de ahorro y crédito, es así que se detalla cada una de las actividades que se efectúan determinándose los tiempos, por lo cual se establece el siguiente modelo a seguirse:

Tabla 1. Modelo de matriz de procesos

DESCRIPCIÓN	SÍMBOLO					TIEMPO	OBSERVACIONES
	○	□	▷	⇒	△		
TOTAL							

Fuente: Guía de gestión basada en procesos

Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

1.10.1 Diagrama de proceso de flujo.

Permiten presentar de forma esquematizada las distintas actividades en las que se lleva a cabo un proceso, estableciendo la secuencia en que se ejecutarán las actividades determinando los distintos tiempos necesarios.

Tabla 2. Símbolos para diagrama de flujo

SÍMBOLO	UTILIZACIÓN
○	Operaciones
□	Supervisión
▷	Demoras
⇒	Traslado
△	Archivo

Fuente: Guía de gestión basada en procesos

Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)



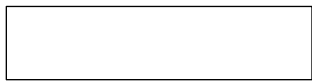



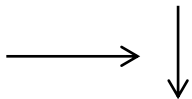
Es a través de este conjunto de símbolos que se los aplica en cada uno de los procesos relacionándola con el tipo de actividad que efectúan, logrando establecer el tiempo que conlleva la realización de las actividades.

La sumatoria de las distintas actividades es identificado como el tiempo que demora el proceso de acuerdo a la calidad de servicio y orientará el trabajo que debe realizar el talento humano dentro de la empresa.

1.10.2. Diagrama de proceso de decisiones.

Por medio de esta herramienta administrativa se logró describir los diversos procesos, basándose en las actividades existentes, para luego representarlas a través de distintas gráficas estableciendo los distintos vínculos existentes y la interrelación entre las actividades que se realizan en el ahorro y crédito.

Tabla 3. Simbología utilizada para representar los procesos

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Inicio o fin de un flujograma de proceso dentro de estos están agrupadas varias actividades.
	Esquema de decisión, representa dos posibles alternativas.
	Gráfica de actividad realizada durante el desarrollo de un proceso.
	Documento generado en la realización de un proceso.
	Almacenamiento de datos o de información que se genera en el desarrollo de procesos.
	Actividad superior que se realiza con una mayor importancia en el proceso.
	Conectores de las diversas actividades llevadas a cabo en el proceso.

Fuente: Guía de gestión basada en proceso


Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

1.11. Descripción del formato del modelo de gestión procesos

Este formato permitirá definir las distintas partes que contendrá cada uno de los procesos que se ejecutan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., por lo que se describen las siguientes:

1.11.1 Encabezado del informe.

El encabezado contendrá el siguiente formato:

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA. FORMATO DE PROCEO DE AHORRO ÀREA DE AHORRO Y CRÉDITO		Hoja 1/1
	Código.	Responsable:	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora"

Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

1.11.2 Cuerpo del informe.

Entre las partes que se destacan se encuentran las siguientes:

Objetivo.- Es lo que se pretende conseguir representa aquella información que se dará a conocer.

Alcance.- Permite identificar el grado de alcance es decir hasta que departamentos relaciona con el proceso efectuado.

Documentos de referencia.- Trata de todos aquellos que hacen referencia y que tienen relación con el desarrollo del proceso en análisis.

Actividades.- Hace referencia a las actividades que se llevarán a cabo durante la realización del proceso.

CAPÍTULO II
2. MARCO TEÓRICO

2.1. Gestión por procesos

Las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

La gestión por procesos puede ser conceptualizada como: “la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos”, (Caramazana, 2007, p. 45) siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Según el enfoque por proceso se fundamenta en:

- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores
- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor. (Kabboul, 2008, p. 72)

Las ventajas de este enfoque son las siguientes:

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes
- Muestra cómo se crea valor en la organización
- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales
- Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones. (Viñeglas, 2008, p. 66)

En este sentido el enfoque en proceso necesita de un apoyo logístico, que permita la gestión de la organización a partir del estudio del flujo de materiales y el flujo informativo asociado, desde los suministradores hasta los clientes.

Koonts (2008) “La orientación al cliente, o sea brindar el servicio para un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes”, (p. 174) representa el medidor fundamental de los resultados de las empresas de servicios, lo cual se obtiene con una eficiente gestión de aprovisionamiento y distribución oportuna respondiendo a la planificación de proceso.

2.1.1. Definición de proceso.

Amat (2002) “Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico.” (p. 295) Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema.

El concepto puede emplearse en una amplia variedad de contextos, como por ejemplo en el ámbito jurídico, en el de la informática o en el de la empresa. Es importante en este sentido hacer hincapié que los procesos son ante todo procedimientos diseñados para servicio del hombre en alguna medida, como una forma determinada de accionar.

2.1.2. Elementos de un proceso.

Todo proceso al menos, según es entendido por el entorno de la gestión de calidad, se caracteriza por estar formado por los siguientes elementos:

Finalidad: Todo proceso es un conjunto de tareas elementales necesarias para la obtención de un resultado. Cada proceso posee unos límites claros y conocidos (el primer y último paso del mismo), comenzando con una necesidad concreta de un cliente (que de nuevo, puede ser interno o externo), y finalizando una vez que la necesidad ha sido satisfecha.

Requerimientos del cliente: Lo que el cliente espera obtener al terminar la actividad. Los requerimientos de salida de un proceso condicionan los requerimientos de entrada del siguiente. Los requerimientos deben estar expresados de una manera objetiva, por ejemplo: “recubrimiento final de la capa de pintura: x micras”.

Entradas: Las entradas de un proceso responden a criterios de aceptación definidos, por ejemplo: la factura del suministrador con todos los datos necesarios. También puede haber alguna entrada con información proveniente de un proveedor interno, por ejemplo: una

normativa de la administración, un procedimiento. Las entradas del proceso pueden ser tanto elementos físicos (por ejemplo materia prima, documentos, etc.), como elementos humanos (personal) o técnicos (información, etc.). En definitiva, son elementos que entran al proceso sin los cuales el proceso no podría llevarse a cabo. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos anteriores (proveedores internos y externos) que dan lugar a la entrada de los procesos.

Salidas: Un output con la calidad exigida por el estándar del proceso: por ejemplo: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento; un material conforme a las especificaciones, etc. De forma similar, las salidas de un proceso pueden ser productos materiales, información, recursos humanos, servicios, etc. En general, son la entrada del proceso siguiente.

Recursos: Medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso siempre bien y a la primera. Por ejemplo, una persona con las calificaciones y nivel de experiencia necesarias para realizar un proceso de soldadura, hardware y software para procesar las facturas, un impreso e información sobre qué proceso y cómo (calidad) y cuando (tiempo) entregar el elemento de salida al siguiente eslabón del proceso administrativo, etc.

Propietarios: Son las personas que asumen la responsabilidad de llevar el proceso tal y como está definido y que controlan la estabilidad del mismo. El propietario del proceso supervisa los indicadores que demuestran que el proceso está bajo control y permiten establecer objetivos de mejora.

Indicadores: Crean un sistema de control medible del funcionamiento del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno la mayoría de las veces). Por ejemplo: Temperatura de cocción, número de rechazos del producto fabricado, número de quejas por plazos de entrega excesivos.

Clientes: Son los que utilizan la salida del proceso. Pueden ser internos (otro u otros departamentos de la misma empresa) o externos (cliente final).

2.2. Clasificación de los procesos

Presentar elementos para definir la estructura de las organizaciones y desarrollar directrices para su orientación hacia la gestión por procesos

2.2.1. Procesos estratégicos.

Paredes (2009) “El primer paso se refiere a la declaración de la visión, misión y valores de la empresa. La dirección general de una organización es la responsable de una correcta definición de estos elementos.” (p. 84) La visión empresarial es la clave para impulsar un desafío a lograr en el largo plazo.

Las grandes corporaciones han perdurado por la claridad en la visión, misión y valores desde su fundación.

También la dirección de las empresas pequeñas o medianas debe atender cuidadosamente este aspecto para construir la cimentación del desarrollo sano y próspero de la empresa.

Paredes (2009) “Es de vital importancia la eficaz difusión de estos conceptos en toda la organización, el personal de todas las áreas y en distintos los niveles debe comprender plenamente los significados y las bases que constituyen a la empresa.” (p. 92) El conocimiento claro y preciso de la misión contribuye al compromiso por parte del personal a lo largo y ancho de la estructura organizacional.

El siguiente paso a desarrollar, exige una disciplina muy fuerte de análisis y evaluación de la situación interna de la empresa y de la situación del entorno, conocida como análisis FORD (fuerzas, oportunidades, riesgos, debilidades).

Para la evaluación del entorno se separa en dos partes; una referida a las variables micro o directas y otra a las variables macro o indirectas.

2.2.2. Procesos operativos.

James (2002) “Son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final.” (p. 59) Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas.

Ejemplos: Desarrollo del producto, Fidelización de clientes, Producción, Logística integral, Atención al cliente, etc. Los procesos operativos también reciben el nombre de procesos clave.

2.2.3. Procesos de apoyo.

Deming (2003) Los procesos de apoyo a actividades operativas, son aquellos procesos que no repercuten directamente en producción, pero que son necesarios para su buen desarrollo, o que están impuestos por restricciones regulatorias o requerimientos de un buen gobierno corporativo. (p. 61)

Hay por ejemplo: Gestión de recursos humanos o contabilidad y control de gestión. No hay tradicionalmente motivos de iniciativas organizacionales diseñadas para alcanzar resultados de calidad, puntualidad y eficiencia. Aun así, hay importantes procesos, que a menudo implican un considerable número de recursos y pueden llegar a ser un campo de notables mejoras.

Es una creencia común que las aplicaciones IT (Tecnologías de la Información) adecuadas pueden resolver todos los problemas, y no es el caso.

Aunque IT, puede ser considerado un factor clave, creemos que ayuda a cubrir solamente parte de las actividades llevadas a cabo (60/70% de media). Por otro lado, debemos tener cuidado de no realizar el despilfarro automáticamente, sino aplicar la automatización a los valores añadidos únicamente. Las soluciones y el enfoque son por tanto complementarios y aseguran beneficios en productividad y niveles de servicio.

Abell (2004) Otra creencia común es que, ya que sus funciones están basadas principalmente en la actividad intelectual, es poco probable que sea formalizado en papel, medido o estandarizado. (p. 148)

A menudo ocurre que estas funciones ayudan simultáneamente múltiples servicios con límites no claramente definidos. También están dirigidas a potenciales clientes no detectados por necesidades que son implícitas, lo cual dificulta identificar el valor. De hecho, estas funciones muestran un lado creativo, son métodos aplicables a mejorar la creación de valor, y un lado operativo, donde los métodos y herramientas Lean han demostrado ser eficaces. Son capaces de eliminar o reducir sustancialmente los despilfarros (incremento de productividad alrededor de 30%/40%) mientras se eleva el nivel de servicio (reducción del tiempo de aprovisionamiento del 50/70%). Esta clase de procesos, a menudo esconden despilfarros invisibles, acechando en cualquier parte: movimientos ineficientes, colas, operaciones suspendidas, trabajos manuales sin estandarizar, actividades innecesarias a

identificar para ser eliminadas a través de enfoques Lean tradicionales. Por supuesto, en un contexto como este, trabajamos los cambios de comportamiento de la gente para asegurar la sostenibilidad y la mejora continua.

2.2.4. Procesos de planificación.

Koontz (2008) ha determinado algunos pasos que deben seguirse en la planificación, a saber:

- “Detección de una oportunidad.
- Establecimiento de objetivos.
- Consideración de las premisas de planificación.
- Identificación de las alternativas.
- Comparación de alternativas de acuerdo a los objetivos y las metas.
- Elección de una alternativa.
- Elaboración de los planes de apoyo.
- Elaboración del presupuesto”. (p. 57)

Entre las ventajas más relevantes de la planificación tenemos: ayuda a mejorar la coordinación entre los miembros de la empresa; permite mejorar la visión interna y del entorno empresarial; y ayuda a la administración a adaptarse rápidamente al medio cambiante.

La planificación puede ser estratégica y operativa. Analicemos más adelante éstos conceptos.

Planificación estratégica

Para Abell (1994) “La planificación estratégica permite la toma de decisiones a largo plazo” (p. 28). Acá se deben tomar en cuenta: los cambios en el entorno, la capacidad de la empresa y el clima organizacional.

Tienen como propósito establecer o actualizar la misión y los objetivos generales de la empresa. Es muy útil para el desarrollo de nuevas aptitudes y procedimientos para enfrentar la ruta a seguir en el futuro.

Entre las etapas formales de la planificación estratégica se encuentran:

- Identificación de las estrategias actuales.
- Identificación de las metas estratégicas potenciales.
- Selección de metas estratégicas.
- Evaluación y ejecución de las estrategias.

Planificación táctica.

De acuerdo con Caramazana (2007) “Es un proceso anual que guía hacia el logro de los objetivos propuestos en los programas de la empresa” (p. 19).

Algunas diferencias entre los planes estratégicos y tácticos son:

- El plazo, los planes estratégicos implican el largo plazo, en tanto que los planes tácticos son de corto plazo, y en ocasiones mediano plazo.
- El alcance, ya que los planes estratégicos son más generales, en tanto que los tácticos son específicos.
- Independencia, ya que los planes tácticos tienden a reflejar las metas y los planes estratégicos la misión de la empresa.

2.2.5. Procesos de gestión y recursos.

Analizando el aporte dado por Abell (1994) “Una organización tiene sentido si puede satisfacer con sus productos o servicios las necesidades de los clientes”. (p. 37) En la organización también hay otros grupos de interés (empleados, proveedores, administración, etc.) a cuyas necesidades y expectativas también hay que dar respuesta.

En base a la gestión de procesos, tenemos que tener muy claro qué es lo que quieren nuestros clientes y demás grupos de interés, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos.

La gestión de procesos ha de buscar el factor de éxito

Cuando los empleados reconocen que sus actividades individuales son parte de algo mayor, se alinean en torno a metas comunes:

- La estrategia general de la empresa
- La satisfacción del cliente

Y se animan, a ir más allá del día a día, estimulando su talento creativo.

Si no, es posible que ocurra que las personas de la empresa no conozcan los procesos en los que están involucrados. Revisando el aporte dado por Sullivan (2006) "Existiría una falta de alineación entre los procesos y los objetivos" (p. 69). Los procesos que están detectados no se viven en el día a día porque no están actualizados, y la empresa se dedica a solucionar los problemas diarios.

Pasos que seguimos en la gestión de procesos

Compromiso de la dirección: la dirección tiene que ser consciente de la necesidad de esta sistemática de gestión por procesos. El factor crítico en este punto es la necesidad de formarse y capacitarse para dirigir el cambio.

Sensibilizar, educar, entrenar: El equipo directivo recibe formación relativa a la gestión por procesos. Se basa en conseguir que todos los empleados de la empresa se sientan comprometidos en este proceso y no se sientan obligados.

Identificar procesos: A partir del análisis de todas las interacciones con los clientes externos se realiza un inventario de los procesos.

Clasificar: entre los procesos que hemos identificado, cuáles son claves, los estratégicos y los de apoyo. Se crea una matriz multicriterio para identificar cuáles son claves.

Relaciones: establecer una matriz de relaciones ente procesos (unos pasan instrucciones, información, comparten recursos, equipos, etc.).

Mapa de progresos: diagramas en bloques de todos los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de calidad.

Alinear la actividad a la estrategia: los procesos clave nos van a permitir implantar de forma sistemática nuestra política y estrategia. Se crea una matriz de doble entrada con los objetivos estratégicos y los grupos de interés.

Establecer en los procesos unos indicadores de resultado: las decisiones se tienen que basar en información sobre los resultados alcanzados y las metas previstas, que nos

permitirán analizar la capacidad de nuestros procesos y sistemas; así como saber el cumplimiento de las expectativas de nuestros grupos de interés y compararnos con los rendimientos de otras organizaciones.

Realizar una experiencia piloto: para desarrollar la implantación, concentramos los esfuerzos en un área piloto. Hay que establecer un criterio de selección.

Ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) para mantener resultados: utilizamos esa metodología en el área piloto escogida. Tras haber conseguido la dinámica de mantenimiento en ese proceso clave, elegimos otros y ampliamos el área de actuación.

2.2.6. Procesos de realización del producto.

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:

- Los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto,
- La necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar los recursos específicos para el producto,
- Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo,
- Los registros que sean necesarios para proporcionar la evidencia necesaria de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen con los requisitos.

2.2.7. Procesos de medición análisis y mejora.

La organización debe de planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- Demostrar la conformidad con los requisitos del producto,
- Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad,

- Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad implementado.

Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.

2.3. Principios de la gestión por procesos

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.

Compromiso 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 a procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Enfoque a la gestión

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.

Mejora continua

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Toma de decisiones basada en hechos

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

2.4. Herramientas para la medición y seguimiento de procesos

Sin unas buenas herramientas y sistemática para la medición, una empresa no obtendrá la eficacia del sistema de gestión enfocado al proceso.

Auditoría interna: Se trata de un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría (registros, declaración de hechos, información) y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría (políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia).

Al ser la auditoría interna un requisito ISO 9001 ha de cumplir las siguientes condiciones:

- Tener un enfoque a proceso.
- Tener un enfoque a gestión.
- Ser un elemento del sistema de gestión de la calidad.

Autoevaluación: Es un examen sistemático, estructurado y periódico de los procesos y sus resultados. Proporciona opiniones o juicios, es una herramienta del responsable del proceso. Su principal valor añadido es el compromiso con los planes de acción que su realización induce en el autoevaluador. Este valor se incrementa cuando la autoevaluación es realizada por el equipo de proceso, contribuyendo a desarrollar una cultura común.

El cuadro de mando del proceso: Se trata de un documento de síntesis de indicadores de funcionamiento y medidas de resultados de un proceso. El cuadro de mando ha de proporcionar información relevante para:

- Enfocar la organización diciendo lo que es importante.

- Facilitar el despliegue de políticas, objetivos y estrategias.
- Apoyar la alineación con el entorno (escenario-clientes).
- Facilitar la comprensión de la relación existente entre las medidas de funcionamiento interno y la satisfacción del cliente y los objetivos de la empresa.

La ficha del proceso. Puede tener cierto interés, como herramienta pedagógica, de síntesis o de comunicación. Su contenido puede ser el siguiente:

- Categorización del input del proceso.
- Determinación de las interacciones del proceso.
- Categorización del output del proceso.
- Atributos de calidad del cliente.
- Indicadores y medidas del proceso.
- Responsable del proceso

2.4.1. Autoevaluación.

La autoevaluación es un elemento clave en el proceso de evaluación.

Autoevaluarse es la capacidad del alumno para juzgar sus logros respecto a una tarea determinada: significa describir cómo lo logró, cuándo, cómo sitúa el propio trabajo respecto al de los demás, y qué puede hacer para mejorar.

La autoevaluación no es sólo una parte del proceso de evaluación sino un elemento que permite producir aprendizajes.

Debe ser enseñada y practicada para que los estudiantes puedan llegar a ser sus propios evaluadores.

Para evaluar es necesario

- Definir los criterios requeridos.
- Definir los resultados individuales que se exigen.
- Reunir evidencias sobre la actuación individual.
- Comparar las evidencias con los resultados específicos.
- Hacer juicios sobre los logros en los resultados.

- La calificación puede consistir en apto o aún no está preparado.
- Elaborar un plan de desarrollo para las áreas en que se considerara no preparado.
- Evaluar el resultado o producto final.

2.4.2. El cuadro de mando del proceso.

“El cuadro de mando es una herramienta de acción a corto plazo de implementación rápida y estrechamente ligado a los puntos clave de decisión y de responsabilidad de la empresa” (Viñeglas, 2008, p. 59). En términos generales el cuadro de mando es una herramienta de ayuda a la gestión, en sí mismo no es un objetivo, sino un efecto que ha de estar orientado hacia la acción (Amat, 2002. P. 97)

Un cuadro de mando es la representación simplificada de un conjunto de indicadores que dan una idea de cómo se está comportando un área o un proceso de nuestra empresa. El uso de códigos semafóricos, velocímetros, barómetros, mapas de objetivos e incluso caras sonrientes son varios de los recursos que se utilizan.

Con ellos se representa gráficamente la tendencia o el estado de aquellos indicadores que se consideran relevantes para la gestión. La idea es visualizar de una sola vez cómo están todos los KPI (Key Performance Indicator) del área que quieres controlar, comparándolos con sus respectivos valores objetivos (KGI - Key Goal Indicator).

De esta manera, se detecta las desviaciones o no y se toman las decisiones pertinentes para solventar el problema. Obviamente, la trazabilidad drill down (del problema a la causa) es imprescindible en este tipo de sistemas. De nada sirve tener un semáforo en rojo que dice que han decrecido las ventas si no se sabe encontrar el análisis y/o informe que lo explique. Por esa razón, los cuadros de mando deben estar conectados con herramientas de análisis y con el de consultas/reporte existente.

El cuadro de mando es una de las herramientas de las denominadas “Business Intelligence”. (BI). La BI es un concepto popular de gran alcance que abarca la aplicación de un sistema o conjunto de tecnologías para convertir los datos en información significativa.

Con las aplicaciones de BI grandes volúmenes de datos originados en muy variados formatos, tales como: hojas de balance, bases de datos relacionales y páginas en diversos modos de programación, pueden ser consolidados y presentados al usuario final de forma

rápida y concisa. Al contar con información relevante y oportuna, que resulta fácilmente entendible porque es entregada en los términos del negocio, el mismo está capacitado para incidir sobre el cambio y desarrollar estrategias que conduzcan a la obtención de mayores beneficios.

La BI es un término “paraguas” usado para describir un conjunto de conceptos y metodologías diseñadas para mejorar la toma de decisiones en el negocio, a través del uso de sistemas basados en hechos (Caramazana, 2007, p. 68). De estas definiciones se infiere que el cuadro de mando es una de las herramientas de la BI y su principal fin es ofrecer las informaciones necesarias para la toma de decisiones.

Aunque los cuadros de mandos tienen sus inicios en 1948 en Norteamérica, al principio fueron patrimonios de los grandes ingenios de la ingeniería y su estructura podía estar vinculada a la electrónica, la hidráulica, la mecánica y la electricidad.

Con el desarrollo de las tecnologías de la información los cuadros de mandos han tomado forma de software y se han convertido en herramientas asequibles para muchas empresas.

Los cuadros de mando pueden tener distintas características y clasificaciones pero su fin es dotar de las informaciones importantes para la toma de decisiones en la gestión empresarial. Caramazana (2007). Tecnologías y metodologías para la construcción de sistemas de gestión del conocimiento. (p. 17)

2.4.3. La ficha del proceso.

En la ficha del proceso, descripción detallada del proceso que contiene todas aquellas características relevantes para la gestión del proceso, podremos registrar los siguientes elementos:

Objeto: Es una descripción breve y concisa del objetivo del proceso. Hay que preguntarse ¿cuál es la razón de ser del proceso? ¿Para qué existe el proceso? ... Se puede denominar también la “misión” del proceso.

Propietario: Es el responsable del proceso. Asume la responsabilidad global de la gestión del proceso y de su mejora continua.

Colaboradores: En algunas organizaciones existen personas externas que cooperan en la realización de alguna tarea o proceso.

Alcance: Es el ámbito funcional que abarca el proceso. El alcance pretende establecer las áreas de la organización que están afectadas por el proceso.

Clientes: Para quien hacemos el proceso, destinatarios del flujo de salida del proceso. Quienes reciben las salidas.

Proveedores: Quién abastece el proceso. Quien da las entradas.

Recursos: Son los elementos fijos que emplea el elemento procesador para desarrollar las actividades del proceso. Se pueden también reflejar en la ficha (aunque la organización puede optar en describirlo en otro soporte) los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso.

Entradas: Son los flujos que requiere el elemento procesador para poder desarrollar su proceso (materiales, información, documentación, etc.)

Salidas: Una salida es el producto o servicio creado por el proceso. Es el flujo resultado del proceso.

2.5. Metodología OTIDA

El sistema para el mejoramiento de procesos prioritarios, es un método mediante el cual una organización puede lograr un cambio en su nivel de productividad, costos, rapidez, servicio y calidad, por medio de la aplicación de herramientas y técnicas enfocadas al análisis de la institución y de las actividades componentes del proceso seleccionado, orientándolos hacia el usuario.

Es una herramienta que nos permite identificar de manera gráfica las áreas de oportunidad en las que pudieran implementarse acciones de mejora. Para la aplicación de esta herramienta se utilizan diferentes símbolos que representan el tipo de actividad que se realiza, con los cuales analizaremos todo el levantamiento de información.

La mecánica de aplicación de esta herramienta consiste en:

- Seleccionar el proceso a analizar
- Levantamiento de flujos del proceso, listando las actividades componentes del proceso
- Identificar el tipo de operación que se realiza en cada actividad
- Identificar el tiempo que se utiliza para desarrollar esta actividad

Una vez seleccionado el proceso a analizar es importante establecer los límites funcionales y de responsabilidad establecidos entre departamentos, dirección, etc., para de esta forma con certeza dónde inicia y dónde termina el proceso objeto de nuestro estudio.

Observar e identificar todos los pasos asociados a un proceso es de extrema importancia. Sin embargo, no es suficiente, también se requieren datos cuantitativos que expresen en forma real el tiempo, número de personas, cantidad de errores u otras formas de medición relativas al caso específico del proceso.

“Técnica que facilita la descripción del trabajo administrativo especialmente en lo que se refiere a sistemas y procedimientos y tienen como objetivo, facilitar la comprensión de los mismos.” (Amat, 2002, p. 236) Muestran gráficamente y con diversos grados de detalle la secuencia y el curso de las operaciones, las personas, los materiales, los datos o las formas de que se compone un procedimiento o parte de él.

2.5.1. Diagrama de flujo de procesos.

Paredes (2009) Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. (p. 232)

Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso.

El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de bucles repetitivos, el número de pasos del proceso, las operaciones de interdepartamentales. Facilita también la selección de indicadores de proceso.

Beneficios del diagrama de flujo

Entre los beneficios se citan los siguientes:

- En primer lugar, facilita la obtención de una visión transparente del proceso, mejorando su comprensión. El conjunto de actividades, relaciones e incidencias de un proceso no es fácilmente discernible a priori. La diagramación hace posible aprehender ese conjunto e ir más allá, centrándose en aspectos específicos del mismo, apreciando las interrelaciones que forman parte del proceso así como las que se dan con otros procesos y subprocesos.
- Permiten definir los límites de un proceso. A veces estos límites no son tan evidentes, no estando definidos los distintos proveedores y clientes (internos y externos) involucrados.
- El diagrama de flujo facilita la identificación de los clientes, es más sencillo determinar sus necesidades y ajustar el proceso hacia la satisfacción de sus necesidades y expectativas.
- Estimula el pensamiento analítico en el momento de estudiar un proceso, haciendo más factible generar alternativas útiles.
- Proporciona un método de comunicación más eficaz, al introducir un lenguaje común, si bien es cierto que para ello se hace preciso la capacitación de aquellas personas que entrarán en contacto con la diagramación.
- Un diagrama de flujo ayuda a establecer el valor agregado de cada una de las actividades que componen el proceso.
- Igualmente, constituye una excelente referencia para establecer mecanismos de control y medición de los procesos, así como de los objetivos concretos para las distintas operaciones llevadas a cabo.

2.6. Indicadores de gestión

Kabboul (2008) Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. (p. 34) Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Los indicadores de gestión, se entienden como la “expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso”. (Paredes, 2009, p. 120) Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución.

El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

2.6.1. Tipos de indicadores de gestión.

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión.

Según los expertos en contabilidad gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación.

Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

2.6.2. Criterios para establecer indicadores de gestión.

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), claramente definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), fácil de comprender y usar, comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), verificable y costo-efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

2.7. Introducción al mejoramiento continuo

A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de mejoramiento continuo que no tiene final.

Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos que involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

Para llevar a cabo este proceso de mejoramiento continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y

acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

2.7.1. Mejoramiento continuo.

James, Harrington (2002), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso. (p. 54)

Kabboul (2008), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierren la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado. (p. 76)

Abell (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado. (p. 234)

Sullivan (2006), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes. (p. 67)

Deming (2003), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca. (p. 65)

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

2.7.2. Importancia de la mejora continua.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o

corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo

Ventajas

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

CAPÍTULO III

3. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA.

3.1. Aspectos generales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora Ltda.

Creada el 18 de Abril de 1983 bajo el amparo del Ministerio de Bienestar Social y Promoción Popular, la misma nace en el seno de la Asociación de Empleados y Trabajadores del H. Consejo Provincial de Zamora Chinchipe.

La cooperativa se creó como una entidad de tipo cerrada, de derecho privado sin fines de lucro, dirigida a satisfacer las necesidades de sus asociados a través del otorgamiento de créditos. Actualmente la cooperativa es abierta al público, sin embargo el ingreso de socios se encuentra limitado debido a las condiciones establecidas para el ingreso y la falta de un plan de marketing.

Las operaciones económicas se ciñen a su objetivo principal el ahorro y crédito, las mismas que se han enfocado a líneas de crédito de consumo, basadas en criterios de oportunidad, procesos simples y costos bajos, dedicados a satisfacer las necesidades de sus asociados.

3.2. Antecedentes

La Cooperativa “Ciudad de Zamora”, ha mantenido un crecimiento lento, principalmente por constituirse inicialmente como una entidad de tipo cerrada, su crecimiento económico ha sido limitado.

En términos absolutos el Sector Cooperativo dentro del Sistema Financiero Privado es el segundo sector más importante por debajo de los Bancos, puesto que su aporte al desarrollo social del Ecuador ha permitido que las poblaciones de menores ingresos tengan acceso a los servicios financieros. En términos relativos, las Cooperativas son el sector con tasas de crecimiento más elevadas tanto en activo como en pasivo, ya que el sector de las Finanzas Populares cada vez se está desarrollando más en el país, uno de los factores que explica el éxito de las Cooperativas es el sentido de pertenencia y asociatividad que tienen sus socios.

3.3. Marco filosófico

De acuerdo con la filosofía empresarial de la Cooperativa se establecen los siguientes postulados:

3.3.1. Misión.

De acuerdo a Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" (2014) "Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que apoya el desarrollo integral de sus asociados mediante el ahorro, crédito y servicios sociales, trazados bajo criterios de oportunidad, procesos simples, costos bajos, a través de un equipo humano eficiente". (p. 7)

3.3.2. Visión.

Ser la mejor institución del cantón Zamora, entregando productos financieros diversificados y servicios de calidad a través de un recurso humano capacitado, eficiente, eficaz y tecnología adecuada. (Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora", 2014, p. 7)

3.3.3. Valores.

Entre los valores que orientan el trabajo cooperativista se encuentran los siguientes:

Honestidad.- La cooperativa "Ciudad de Zamora" realizan sus actividades a través de procesos de transparencia en la información.

Solidaridad.- La cooperativa "Ciudad de Zamora" genera el derecho de ayudar y servir al socio. No se trata de hacer caridad, beneficencia o a dar lo que nos sobra. Es el dar y recibir a través de la asociación.

Universalidad.- La cooperativa "Ciudad de Zamora" reconoce la dignidad y los derechos de todos los seres humanos, sin discriminación de raza, religión, ideas políticas, sexo, ubicación geográfica, idioma o limitaciones físicas o psicológicas. La universalidad es el valor que materializa el principio de la gestión democrática en la medida en la que crea los espacios de participación, análisis y discusión en forma sincera, franca, abierta y positiva

3.3.4. Principios.

Para el cumplimiento y desarrollo de una cultura organizacional se deben plantear en primera instancia algunos principios y valores que deben prevalecer en la organización y de esta forma iniciar un proceso de compromiso y lealtad interna para el bien de la Cooperativa.

A continuación se dan a conocer los principios y valores más relevantes para la organización.

- Puntualidad.- La cooperativa “Ciudad de Zamora” trabaja cumpliendo con responsabilidad los objetivos y metas propuestas en el tiempo propuesto, cumpliendo con sus obligaciones de forma puntual.
- Trabajo en equipo.- La cooperativa “Ciudad de Zamora” promueve una actitud fraterna, participativa y no individualista, involucrando a todos sus miembros para ofrecer un buen servicio al socio.
- Interés por la comunidad.- La cooperativa “Ciudad de Zamora” piensa en la satisfacción de las necesidades de sus asociados a través de la dotación de créditos y servicios sociales.
- Eficiencia.- La cooperativa “Ciudad de Zamora” tiene la visión de optimizar los recursos disponibles con el menor desperdicio posible, cumpliendo con metas y objetivos propuestos.

3.4. Análisis FODA

El análisis de matriz FODA se lo realizó una vez determinada la situación actual en la que se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” se identifican las características internas como externa para de esta forma establecer las estrategias para lograr mejorar el trabajo efectuado.

Tabla 4: Matriz de análisis FODA

MATRIZ FODA		
	INTERNOS	EXTERNOS
	Fortalezas	Oportunidades
Positivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura propia 2. Personal suficiente para cumplir con los requerimientos de los socios. 3. Tasas de interés muy atractivas para los socios. 4. Relaciones laborales reguladas legalmente. 5. Personal abierto y dispuesto a capacitarse. 6. Trabajadores eficientes en cuanto al cumplimiento de sus tareas. 7. Los servicios que brinda actualmente la cooperativa satisfacen las necesidades de los socios. 8. Servicio ágil y eficaz. 9. Se realizan auditorías financieras internas para controlar el buen desempeño económico de la cooperativa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto grado de confianza de la gente por las cooperativas de ahorro y crédito. 2. Fomento por parte del gobierno al sector de la economía popular y solidaria. 3. Los montos de financiamiento, tasas competitivas y la facilidad con la que se conceden los créditos, permiten a las cooperativas ser más atractivas para cierto sector de la sociedad. 4. Posibilidad de obtener alianzas estratégicas con otras empresas para ofrecer beneficios a los socios. 5. Mayores segmentos de mercado para las COACS.

	Debilidades	Amenazas
Negativos	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con una planificación estratégica bien definida. 2. No se cuenta con manuales de procesos. 3. El actual estatuto y reglamentos se encuentran desactualizados. 4. Sistema informático desactualizado. 5. Limitaciones para el ingreso de socios. 6. No existe un plan de marketing. 7. Las instalaciones, equipos y oficinas no se encuentran en óptimas condiciones. 8. Limitado capital de trabajo. 9. No existe herramienta de información crediticia. 10. Falta de innovación de productos y servicios financieros. 11. Ausencia de una matriz de riesgo operativo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proliferación de cooperativas, que prestan servicios similares con diferentes tasas. 2. Inestabilidad de la economía genera menor liquidez, capacidad de compra y de ahorro 3. Medidas políticas de parte del gobierno central que obliguen a tomar nuevas medidas financieras. 4. Decrecimiento de la economía genera menor liquidez, capacidad de compra y ahorro. 5. Incremento de riesgo país genera menor inversión y menor capacidad de ahorro. 6. No existe una regulación única para las cooperativas de ahorro y crédito que promueva su desarrollo.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora"

Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

3.4.1. Estrategias.

De acuerdo a las características analizadas se procede a definir en primer lugar los objetivos a conseguir con la mejora de la Cooperativa para en forma posterior establecer las estrategias necesarias a ser implementadas

Objetivo: Aumentar las captaciones

Por medio de este objetivo en la cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora Ltda., se busca incrementar las captaciones económicas de los socios y de esta forma ir ampliando su accionar hasta lograr una mejor posición económica, es así que se establecen las estrategias que permitan cumplir con el mismo, definiéndose las metas perseguidas a través del plazo que se establece para lograr cumplir con lo cometido.

Tabla 5: Objetivo estratégico para aumentar las captaciones

Nº	ESTRATEGIAS	META (PLAZO)	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1	Realizar visitas a instituciones públicas y privadas, asociaciones, fundaciones, comerciales.	Lograr en el 2013 un incremento del 10% de las captaciones respecto al período anterior.	Gerencia	
2	Establecer convenios con otras instituciones.		Gerencia / Presidente	
3	Planificar actividades de incentivo al ahorro.		Gerencia / Consejo de Administración	
4	Definir procesos que faciliten el ingreso de socios.		Gerencia / Consejo de Administración	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora"

Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Objetivo: Aumentar la cartera de colocaciones.

La cooperativa para aumentar la cartera de colocaciones efectúa las siguientes estrategias.

Tabla 6: Objetivo estratégico aumentar cartera de colocaciones

Nº	ESTRATEGIAS	META (PLAZO)	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1	Analizar y estructurar adecuadamente la emisión de créditos, para fomentar una cartera sana.	Lograr en el 2013 un incremento del 10% de la cartera de colocaciones respecto al período anterior y mantener índices de morosidad del 1%.	Gerencia / Auxiliar de Contabilidad / Contador / Comité de crédito / Consejo de administración.	
2	Gestionar financiamiento para el otorgamiento de créditos.		Gerencia	
3	Incluir líneas de microcrédito		Gerencia / Consejo de Administración	
4	Adquirir el servicio de consulta de información crediticia.		Gerencia	\$500

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora"

Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Objetivo: Programar actividades de desarrollo y beneficio social para nuestros asociados, funcionarios y directivos.

Tabla 7: Actividades de desarrollo y beneficio social

Nº	ESTRATEGIAS	META (PLAZO)	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1	Gestionar jornadas médicas a través del bróker contratado para el seguro de vida.	Realizar una actividad al año	Gerencia	
2	Planificar capacitaciones sobre educación cooperativista a nuestros asociados.	Programar al menos una capacitación al año	Gerencia / Comisión de Educación	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora"
Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Objetivo: Innovar en nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades de los socios.

Tabla 8: Nuevos productos y servicios

Nº	ESTRATEGIAS	META (PLAZO)	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1	Crear productos que satisfagan las necesidades de los socios.	Aumentar el grado de satisfacción de los socios.	Gerencia	
2	Contratar servicios que generen rentabilidad y no requieran altos costos operacionales	Contratar al menos un servicio al año.	Gerencia	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora"
Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Objetivo: Realizar un plan de marketing

Tabla 9: Plan de marketing

Nº	ESTRATEGIAS	META (PLAZO)	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1	Emprender campañas publicitarias para promocionar nuestros productos y servicios financieros.	Lograr que los productos y servicios sean conocidos en un 100% por la ciudadanía.	Gerencia / Funcionarios	\$1000

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora"
Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Objetivo: Remodelación y diseño de las oficinas de la cooperativa

Tabla 10: Remodelación y diseño de oficinas

Nº	ESTRATEGIAS	META (PLAZO)	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1	Rediseño de las oficinas de la cooperativa.	Mantener una imagen corporativa adecuada.	Gerencia / Consejo de Administración	
2	Adquisición de muebles de oficina para los empleados de la cooperativa.	Crear un ambiente de trabajo cómodo y agradable para los funcionarios.	Gerencia / Consejo de Administración	\$900

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora"

Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Objetivo: Fomentar cultura organizacional con planes establecidos.

Tabla 11: Cultura organizacional

Nº	ESTRATEGIAS	META (PLAZO)	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1	Desarrollar el plan estratégico a corto, mediano y largo plazo y evaluar su cumplimiento.	El 100% del personal debe conocer los planes, programas y proyectos.	Gerencia / Consejo de Administración	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora"

Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Objetivo: Actualización de reglamentos y estatuto.

Tabla 12: Reglamentos y estatutos

Nº	ESTRATEGIAS	META (PLAZO)	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1	Analizar el requerimiento actual de la cooperativa para la actualización de reglamentos y estatuto.	Para el 2013 lograr que el 100% de reglamentos y estatuto se encuentren actualizados.	Gerencia / Consejo de Administración / Funcionarios	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora"

Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Objetivo: Implementar una administración por procesos

Tabla 13: Administración por procesos

N ^a	ESTRATEGIAS	META (PLAZO)	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1	Clasificar los procesos para establecer cuáles son las salidas o resultados y poder establecer medidas de evaluación y determinar mejoras.	Lograr que el 100% de los procesos se encuentren detallados en manuales.	Gerencia / Funcionarios	
2	Realizar una matriz de riesgo operativo.	Elaborar un plan de contingencia que permita establecer los controles y acciones que deberá tomar la cooperativa.	Gerencia / Consejo de Administración	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora"

Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Objetivo: Mejorar el conocimiento de funcionarios y directivos en temas relacionados a cooperativismo.

Tabla 14: Conocimiento de funcionarios y directivos

N ^a	ESTRATEGIAS	META (PLAZO)	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1	Promover capacitaciones a funcionarios y directivos en temas relacionados a cooperativismo.	Programar al menos tres cursos de capacitación al año.	Gerencia / Comisión de Educación	\$500

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora"

Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Objetivo: Implementar un software que permita reducir tiempos de acceso.

Tabla 15: Implementar software

N ^a	ESTRATEGIAS	META (PLAZO)	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1	Adquirir un software que se ajuste a los requerimientos funcionales de la cooperativa.	Para el 2013 el nuevo software deberá contar con el 100% de su instalación para su ejecución.	Gerencia	\$10000

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora”

Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Objetivo: Mejorar los productos y servicios de la cooperativa.

Tabla 16: Productos y servicios

N ^a	ESTRATEGIAS	META (PLAZO)	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1	Incrementar la satisfacción del socio.	Implementar depósitos y retiros a la vista. Crear una página web.	Gerencia	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora”

Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora”, se ha planteado varios objetivos como aumentar las captaciones de parte de los socios, aumentar las colocaciones crediticias de la institución, el apoyo social, mejorar los productos y servicios, fomento de la cultura organizacional entre otros, objetivos que se logran a través de mejorar el actual sistema de procesos que se maneja.

CAPÍTULO IV
4. LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
CIUDAD DE ZAMORA LTDA.

4.1 Gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora Ltda.

En la Cooperativa Ciudad de Zamora Ltda., realizar los procesos estratégicos u operativos es una actividad que se efectúa de forma permanente debido a la naturaleza de sus actividades, razón por la que el tener una documentación de la forma en que se debe llevar a efecto estas actividades permite a los funcionarios contar con una herramienta que facilite la realización de sus actividades, debido a que de existir algún tipo de inconveniente y no poder ejecutar determinada tarea, podrán acudir a los manuales de procesos existentes para de esta manera laborar de manera eficaz y eficiente.

Los manuales de gestión por procesos también ayudan al área administrativa debido a que ellos podrán guiar y supervisar las tareas que realiza el talento humano determinando de esta forma si se encuentran trabajando de acuerdo a la normativa vigente y en conformidad con los manuales, aprovechando los recursos humanos y tecnológicos existentes, y optimizando las labores realizadas.

Es por ello que la elaboración de un manual de procesos implica lograr optimizar el trabajo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora”, en razón que ya no se tendrá los reglamentos internos para efectuar las tareas, sino que se contará también con manuales de procesos que orienten a cada uno de los funcionarios en las diversas áreas a cómo desempeñarse al momento de atender a los clientes, brindando de esta forma una ágil atención a los socios que son el principal bien con el que cuenta la cooperativa.

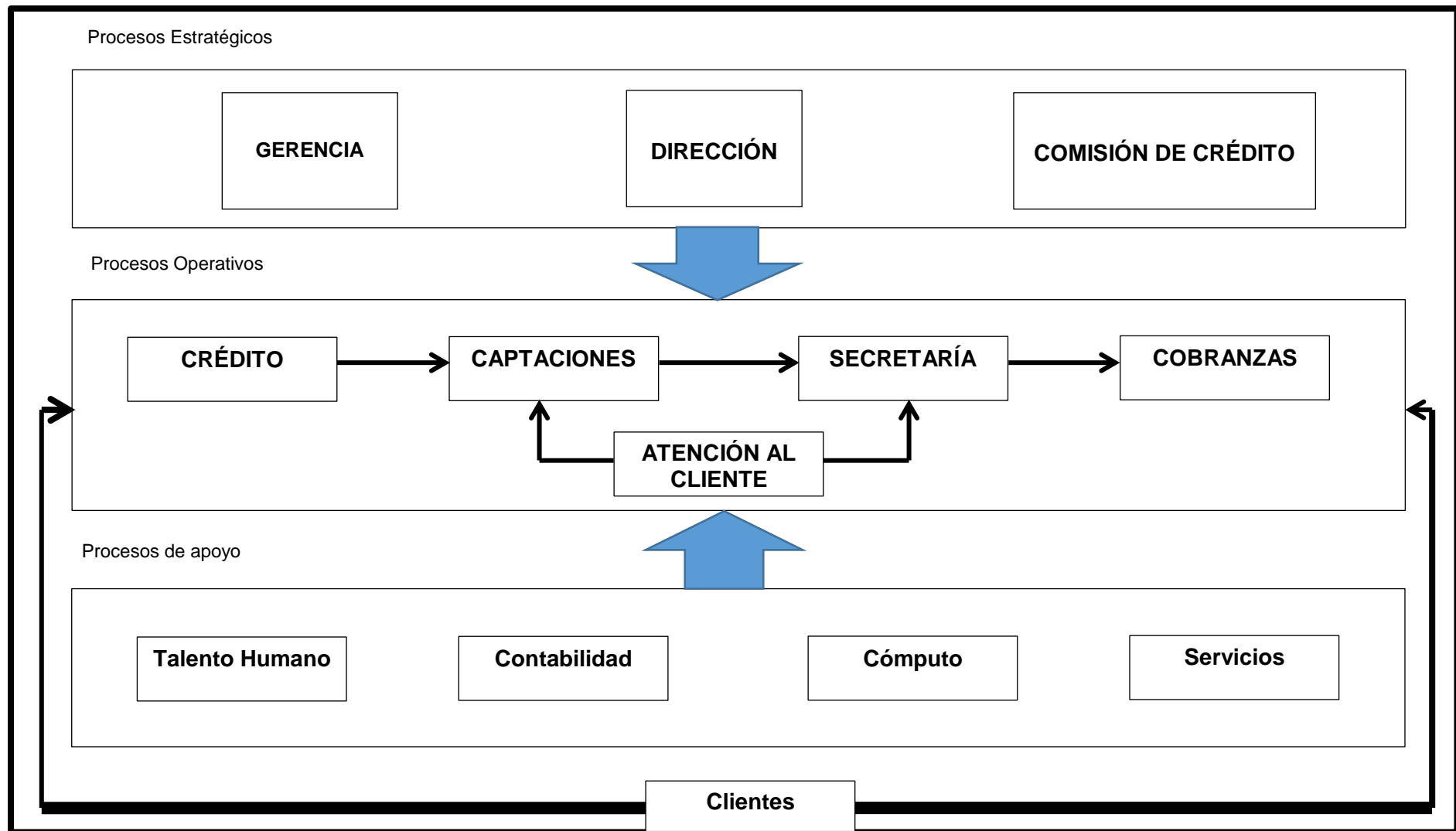


Figura 1: Mapa de procesos

Fuente: Funcionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora Ltda."


Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

4.2. Procesos determinados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora Ltda.

Existen distintos procesos que se ejecutan de manera constante los mismos que para un normal desarrollo necesitan ser documentados de forma tal que cubran las diversas actividades necesarias, siendo así que un manual de procesos permitirá el trabajo eficaz y eficiente del talento humano.


Entre los procesos en que se han encontrado en la cooperativa se pueden establecer a través de la siguiente tabla.

Tabla 17: Listado de procesos

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA. MANUAL DE PROCESOS		Hoja 1/1
	Código:	Objetivo:	
INVENTARIO DE PROCESOS			
PROCESO		TIPO	
Selección de personal		Estratégico	
Evaluación de personal		Estratégico	
Apertura de cuenta		Operativo	
Depósitos de ahorro		Operativo	
Retiro de ahorros		Operativo	
Apertura a plazo fijo		Operativo	
Crédito de hasta 10000 dólares		Operativo	
Recuperación judicial		Operativo	
Fecha:	Responsable:	Frecuencia: ...	

Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Tabla 18: Documento de proceso de selección de personal

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA. MANUAL DE PROCESOS PROCESO SELECCIÓN DE PERSONAL		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; color: red; font-weight: bold;"> Hoja 1/1 </div>
	Código.	Objetivo:	
Documentación del proceso			<p>Código: CAC-CZ-PSP-001</p> <p>Proceso: Selección de personal</p> <p>Objetivo: Elaborar el proceso a través del cual se procede a seleccionar el personal que laborará en la empresa.</p> <p>Responsable: Gerente</p>
Detalle del proceso			<ul style="list-style-type: none"> • Se determina la necesidad de cubrir un cargo laboral en la empresa, para de esta forma brindar una atención eficaz y eficiente a los socios. • Se emite de parte de gerencia la autorización para contratar. • Dentro del personal se busca la forma de promover o asignar a un mejor cargo, en caso de que ninguna de las personas cumpla con el perfil, se realizará convocatoria externa para seleccionar el personal. • De los perfiles profesionales entregados se procederá a seleccionar aquellas que cumplan con los requisitos. • Los perfiles aptos pasaran a la etapa de entrevista la misma que se efectuará ante la comisión conformada, con la finalidad de evaluar el desenvolvimiento de los preseleccionados. • Se procede a designar al mejor puntuado presentando los resultados en el respectivo informe. • Se procede a notificar al mejor puntuado, quien cumplirá con la realización del trámite de contratación. • De efectuarse todo el trámite y analizarse los diversos requisitos se procede a la firma del contrato. • Finalmente se procede a comunicar a los distintos departamentos para los trámites administrativos respectivos.
Fecha:	Responsable:	Frecuencia: .	

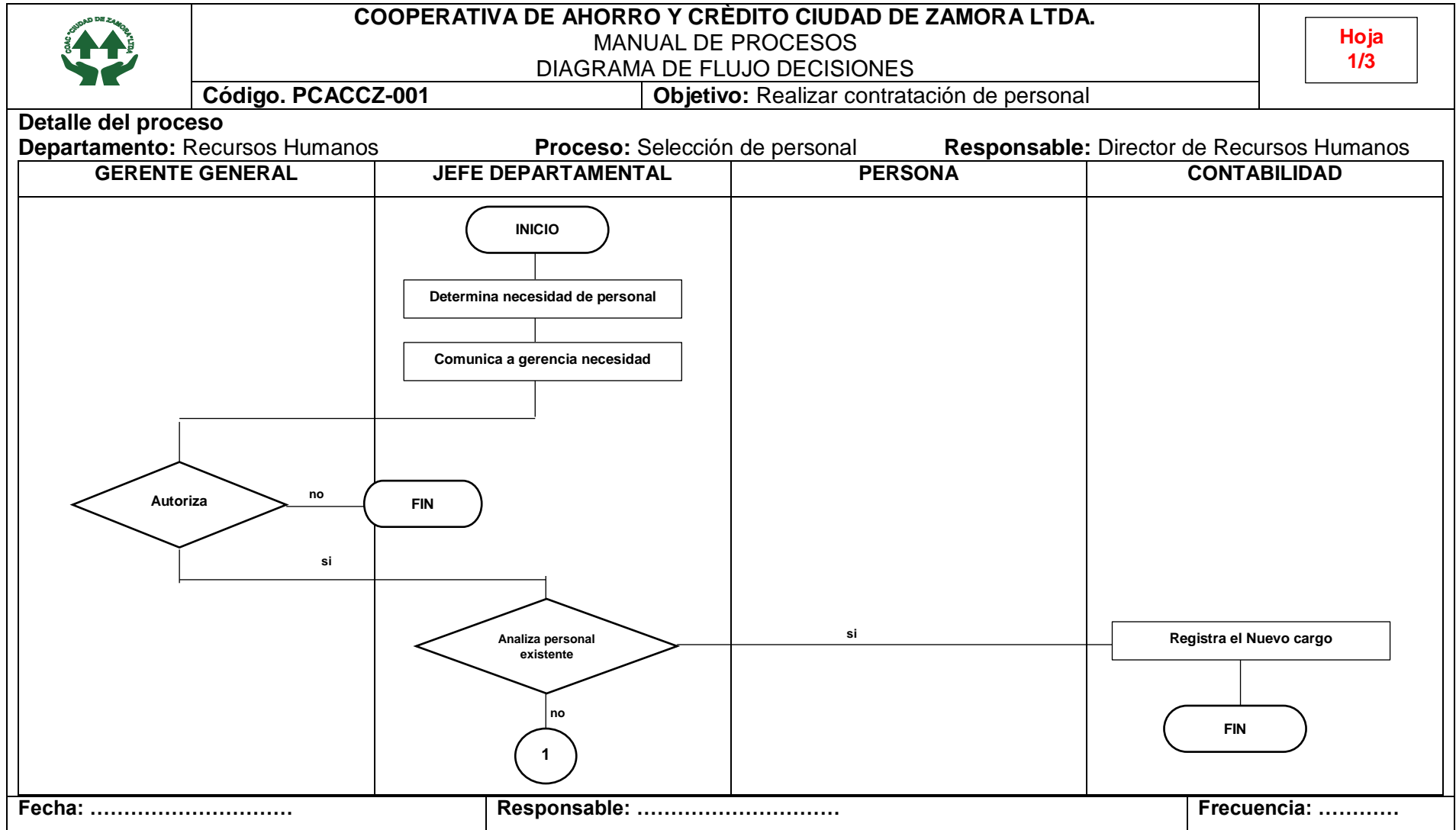
Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Tabla 19. Diagrama de flujo proceso de selección

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA. MANUAL DE PROCESOS DIAGRAMA DEL PROCESO DE FLUJO					Hoja 1/2	
	Código. PCACCZ-001		Objetivo: Realizar contratación de personal				
Detalle del proceso Departamento: Recursos Humanos Proceso: Selección de personal Responsable: Director de Recursos Humanos							
DESCRIPCIÓN	SÍMBOLO					TIEMPO	OBSERVACIONES
	○	□	▢	⇒	△		
Existencia de necesidad		X				1:00	
Emite parte para contratación	X					0:25	
Se busca perfil idóneo		X				1:30	Perfiles deben estar completos
De los perfiles se selecciona el adecuado	X					0:15	
Entrevista a los seleccionados	X					2:00	
Se procede a evaluar por medio de pruebas		X				3:00	De acuerdo a cuestionarios
Califica las evaluaciones dadas	X					0:10	
Se presenta los resultados	X					0:10	
Se procede a notificar al mejor puntuados	X					0:05	Notificación debidamente firmada
Emite informe de resultados		X				0:30	
Efectúa trámites	X					4:00	
Firma de contrato				X		0:10	
Registro de nuevo personal					X	1:00	
TOTAL	7	4	0	1	1	14:25	
Fecha:		Responsable:				Frecuencia:	

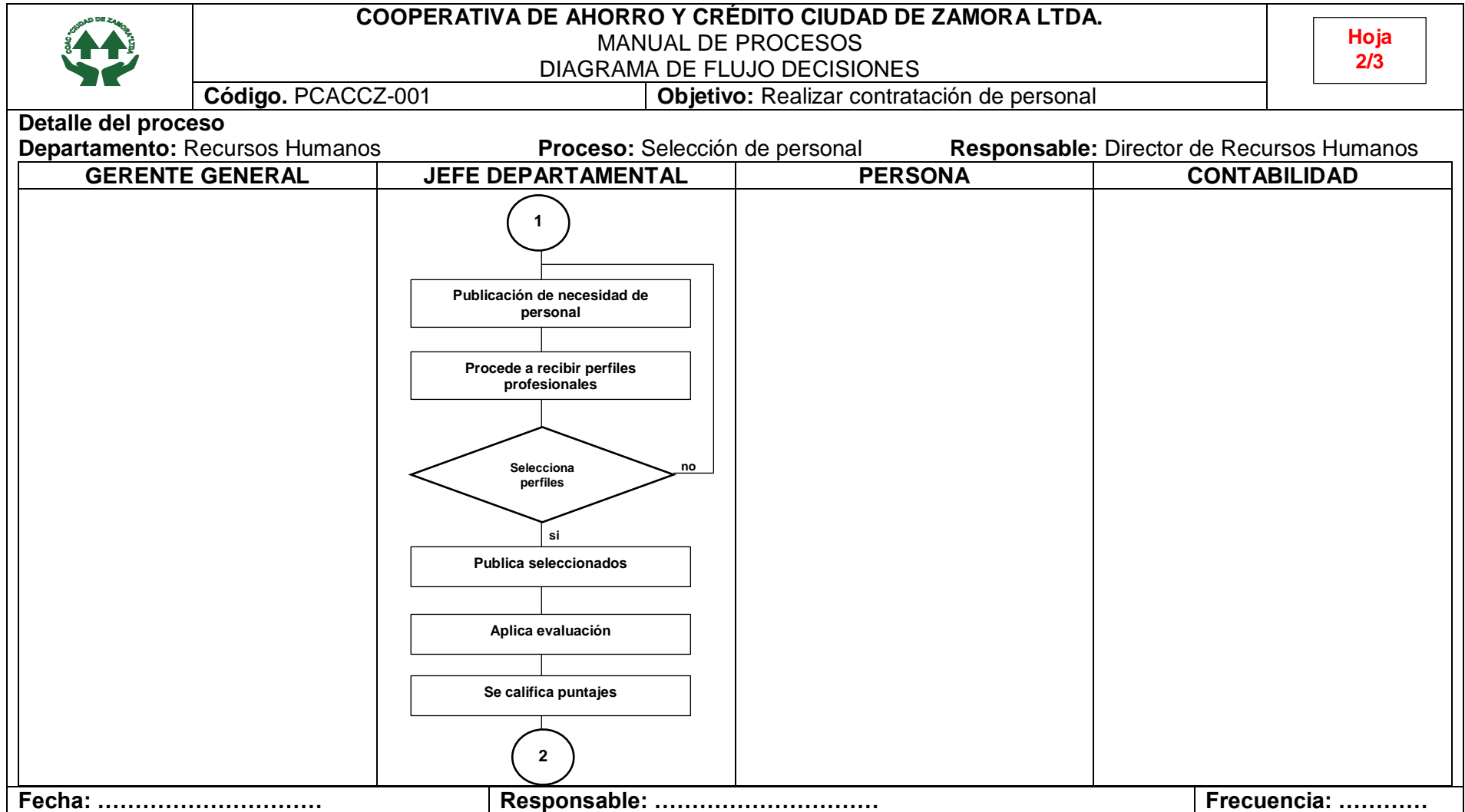
Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Tabla 20. Diagrama de flujo de decisiones proceso de selección



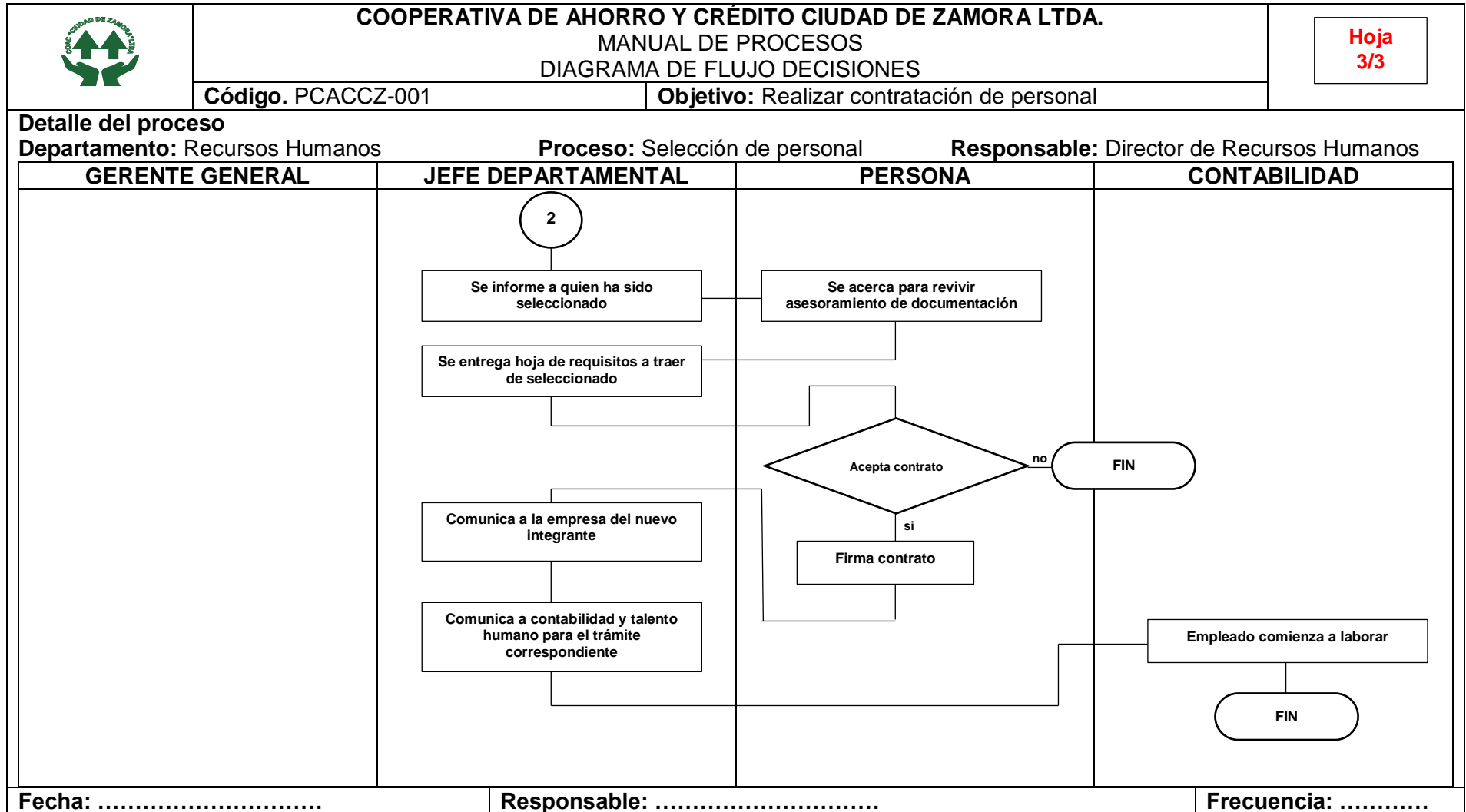
Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Tabla 21. Diagrama de flujo proceso de selección parte II




Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Tabla 22. Diagrama de flujo proceso de selección parte III




Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Tabla 23. Documentación proceso evaluación de personal

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA. MANUAL DE PROCESOS PROCESO EVALUACIÓN DE PERSONAL		Hoja 1/1
	Código.	Objetivo:	
Documentación del proceso			
<p>Código: CAC-CZ-PSP-002</p> <p>Proceso: Evaluación de personal</p> <p>Objetivo: Realizar la evaluación del personal que se va a contratar</p> <p>Responsable: Director de recursos humanos</p>			
Detalle del proceso			
<ul style="list-style-type: none"> • Determina necesidad de personal de ser evaluado con la finalidad de ocupar vacante. • Personal de talento humano determina las características que debe tener el nuevo profesional • Se elabora el cuestionario de preguntas a través de la necesidad de cargo a ocupar. • Cuestionario de preguntas es analizado y aprobado de parte del jefe del departamento en donde está la vacante del cargo. • Se prepara el material ya se impreso o en digital para ser respondido de parte de quienes hayan sido preseleccionados. • Se convoca a los preseleccionados a una hora específica. • Se socializa la forma en que debe ser respondido el cuestionario así como la forma en que será calificado • Se aplica el instrumento de evaluación • Se determina el resultado de la evaluación aplicada. • Existe algún tipo de apelación • Elabora informe en el que se dé a conocer quienes continúan con la siguiente etapa por ocupar el cargo. 			
Fecha:	Responsable:	Frecuencia:	

Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Tabla 24. Diagrama del proceso de flujo evaluación de personal

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA. MANUAL DE PROCESOS DIAGRAMA DEL PROCESO DE FLUJO				Hoja 1/1	
Código. PCAC CZ-002		Objetivo: Realizar contratación de personal					
Detalle del proceso Departamento: Recursos Humanos Proceso: Selección de personal Responsable: Director de Recursos Humanos							
DESCRIPCIÓN	SÍMBOLO					TIEMPO	OBSERVACIONES
	○	□	▢	⇒	△		
Necesidad de evaluación		x				0:10	
Determina características del cargo a ocupar	x					0:30	
Confecciona cuestionario de preguntas	x					2:00	Con pertinencia al cargo a ocupar
Se envía cuestionario a que se analizado de parte del director del área		x				0:25	
Se adecúa el lugar y material para evaluación	x					0:45	Físico o digital
Se convoca a preseleccionados a una hora determinada				x		0:10	
Socializar la forma en que se efectuará la evaluación	x					0:10	Da instrucciones de la actividad a realizarse
Se aplica la evaluación	x					3:00	
Se determina el resultado de la evaluación	x					0:15	
Se verifica apelaciones			x			0.45	
Elabora informe de resultados					x	1:00	
TOTAL	6	1	1	1	1	9:17	

Fecha: Responsable: Frecuencia:
 Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Tabla 25. Diagrama de flujo de decisiones proceso de evaluación de personal

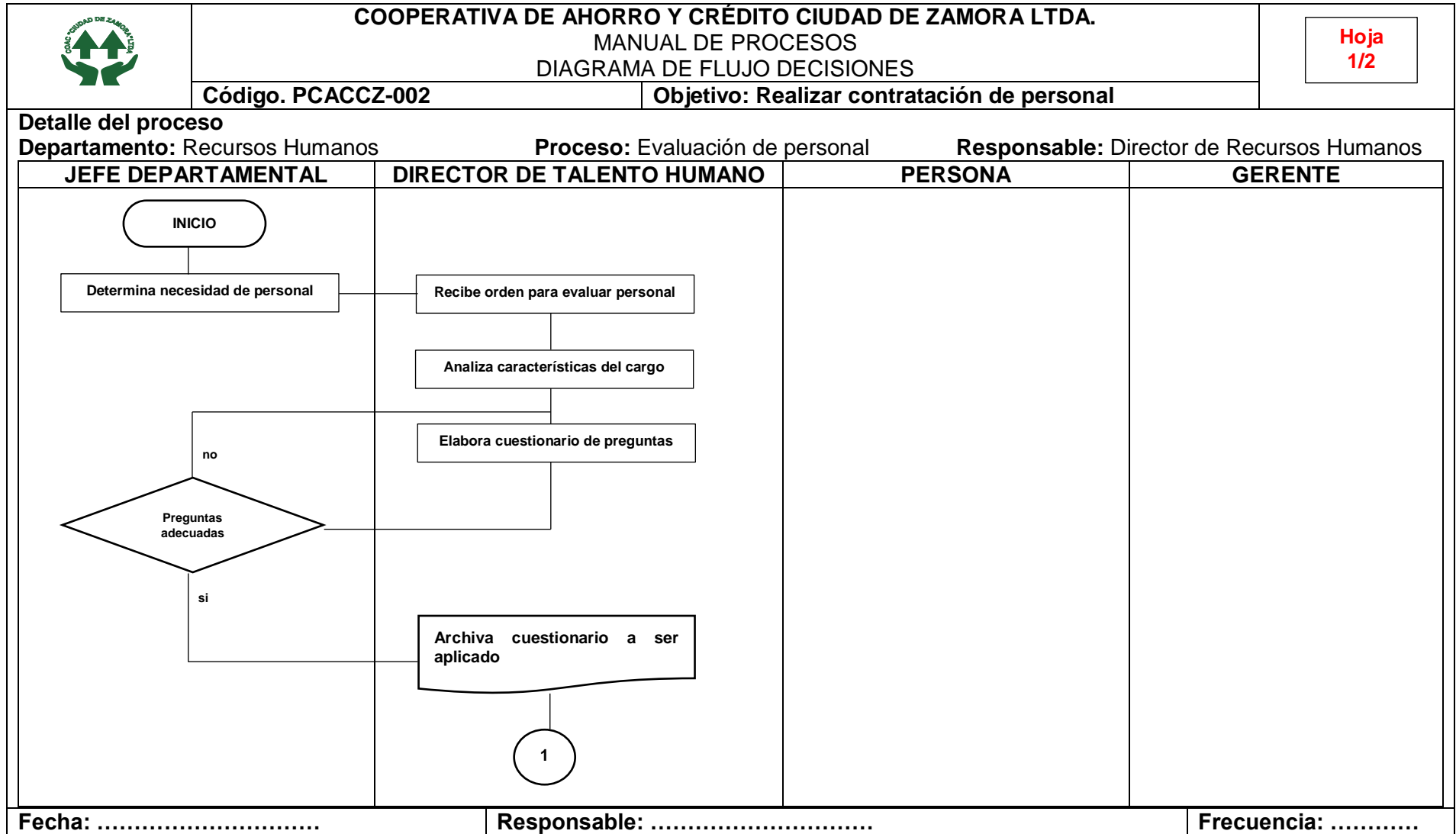
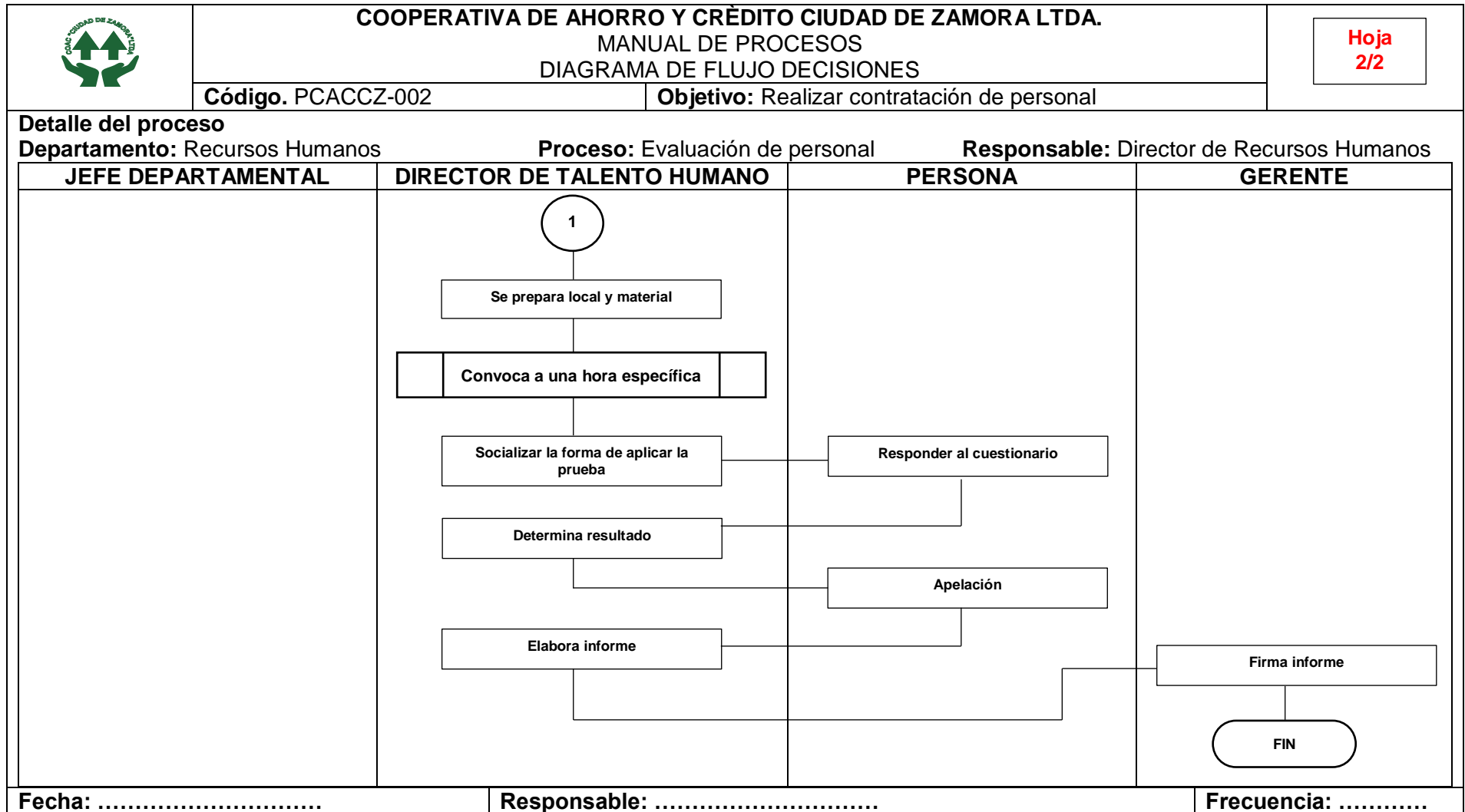



Tabla 26. Diagrama de flujo de decisiones proceso de evaluación de personal parte II




Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Tabla 27. Documentación del proceso de apertura de cuenta

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA. MANUAL DE PROCESOS PROCESO APERTURA DE CUENTA		Hoja 1/1
	Código.	Objetivo:	
Documentación del proceso			
<p>Código: CAC-CZ-PSP-003</p> <p>Proceso: Apertura de cuenta</p> <p>Objetivo: Efectuar el proceso de apertura de cuenta</p> <p>Responsable: Asesor</p>			
Detalle del proceso			
<ul style="list-style-type: none"> • Cliente toma la decisión de realizar la apertura de una cuenta. • Se acerca a la cooperativa y se consulta con el asesor para determinar los beneficios de contar con una cuenta en esta cooperativa. • Asesor le informa de los beneficios y de los requisitos que debe tener para efectuar la apertura de la cuenta. • Nuevo cliente procede a reunir los distintos requisitos exigidos. • Entrega la documentación al asesor quien procede a verificar la documentación recibida para determinar si está completa y correcta. • Asesor procede a registrar al nuevo cliente, archivando en forma correcta los distintos documentos entregado, como verificando la calificación bancaria del nuevo cliente. • Ingresa al sistema y procede a crear el registro del nuevo cliente de la cooperativa. • Procede a grabar los datos en el sistema bancario de clientes. • Realiza la comprobación y validación de la información ingresada al sistema. • Imprime los datos del nuevo cliente, entregando la libreta y demás credenciales de la cooperativa. • Nuevo socio hace uso de la cuenta y procede a efectuar depósito inicial en su cuenta. • Se retira el nuevo cliente de la cooperativa. 			
Fecha:	Responsable:	Frecuencia:	

Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Tabla 28. Diagrama de flujo del proceso apertura de cuenta

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA. MANUAL DE PROCESOS DIAGRAMA DEL PROCESO DE FLUJO					Hoja 1/1	
	Código: PCAC CZ-003			Objetivo: Efectuar el proceso de apertura de cuenta			
Detalle del proceso Departamento: Recursos Humanos Proceso: Apertura de cuenta Responsable: Asesor							
DESCRIPCIÓN	SÍMBOLO					TIEMPO	OBSERVACIONES
	○	□	▭	⇒	△		
Se decide abrir una cuenta en la cooperativa	x						
Consulta con asesor sobre la apertura de cuenta	x						
Asesor entrega requisitos			x				
Cliente reúne los requisitos				x			
Entrega los requisitos al asesor	x						
Asesor procede a registrar nuevo cliente		x					
Ingresa al sistema y procede a registrar	x						
Procede a grabar los datos en el sistema	x						
Ingresa al sistema y crea nuevo registro		x					
Graba los datos en el sistema					x		
Efectúa la convalidación de datos		x					
Imprime nueva libreta con datos del cliente	x						
Nuevo cliente procede a efectuar el deposito				x			
Socio se retira	x						
TOTAL	7	3	1	2	1		
Fecha:			Responsable:			Frecuencia:	

Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Tabla 29. Diagrama de flujo de decisiones del proceso apertura de cuenta

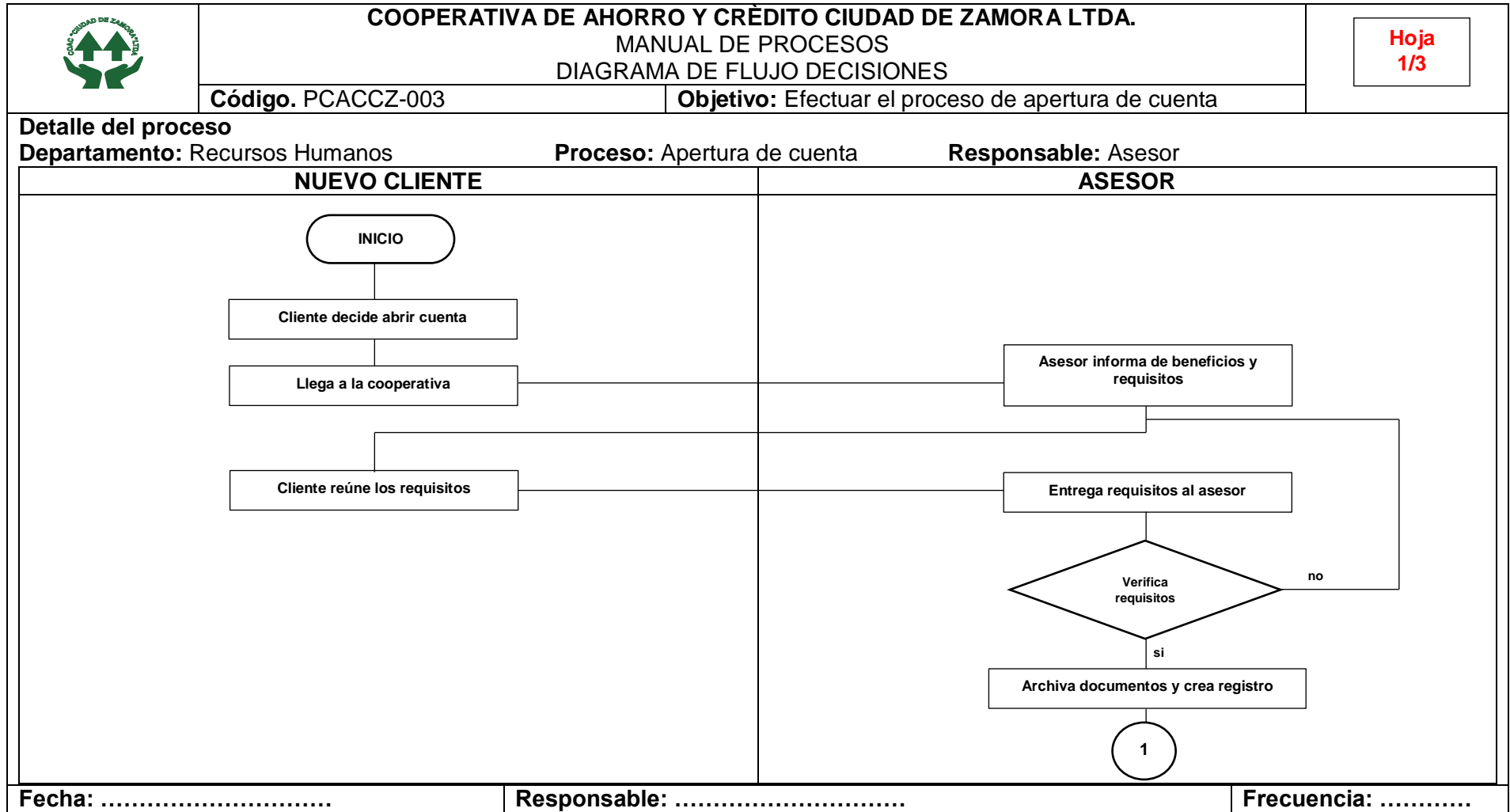
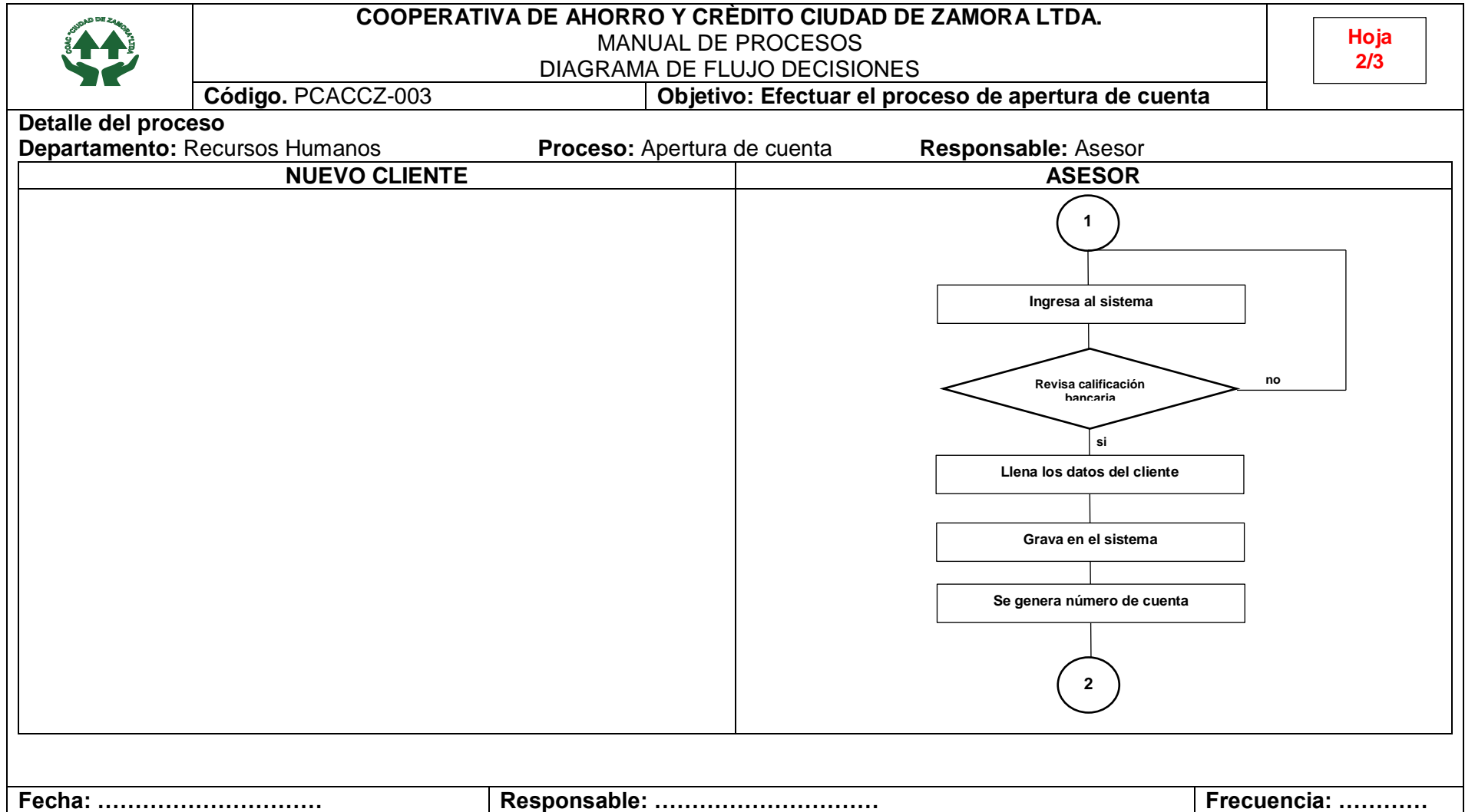
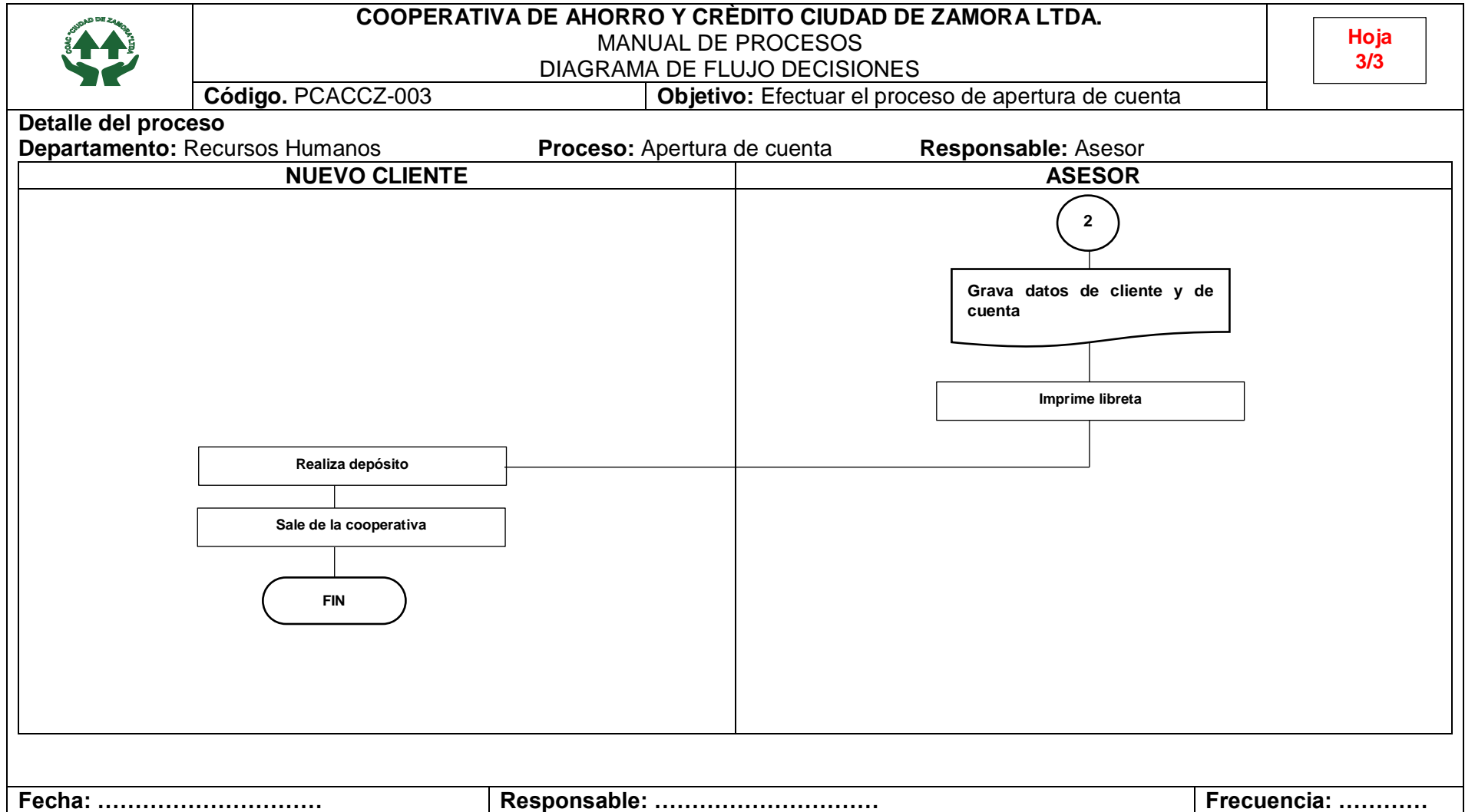


Tabla 30. Diagrama de flujo de decisiones del proceso apertura de cuenta Parte II




Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Tabla 31. Diagrama de flujo de decisiones del proceso apertura de cuenta Parte III




Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Tabla 32. Documentación del proceso de depósito de ahorro

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA. MANUAL DE PROCESOS PROCESO DE DEPOSITO DE AHORRO		Hoja 1/1
	Código:	Objetivo:	
Documentación del proceso			
<p>Código: CAC-CZ-PSP-004</p> <p>Proceso: Deposito de ahorro</p> <p>Objetivo: Realizar la captación económica de ahorros de los clientes</p> <p>Responsable: Cajeros</p>			
Detalle del proceso			
<ul style="list-style-type: none"> • Cliente desea efectuar un depósito de ahorro en su cuenta personal, o de otra cliente de la cooperativa. • Llega a la cooperativa y procede a llenar la papeleta. • Revisa el monto que va a depositar en la cuenta • Cajero revisa que papeleta esté bien elaborada y que coincida el valor a depositar con lo registrado en la papeleta • Cajero ingresa al sistema de la cooperativa • Procede a registrar los datos del ahorro en la cuenta. • Graba los datos de la transacción efectuada y guarda el dinero depositado de parte del cliente. • Se imprime el comprobante del depósito realizado. • De existir cuenta de parte del cliente se actualiza la misma • Entrega libreta y comprobante del depósito realizado de parte del cliente de la cooperativa. • Se retira de la cajera • Se retira de la cooperativa. 			
Fecha:	Responsable:	Frecuencia:	

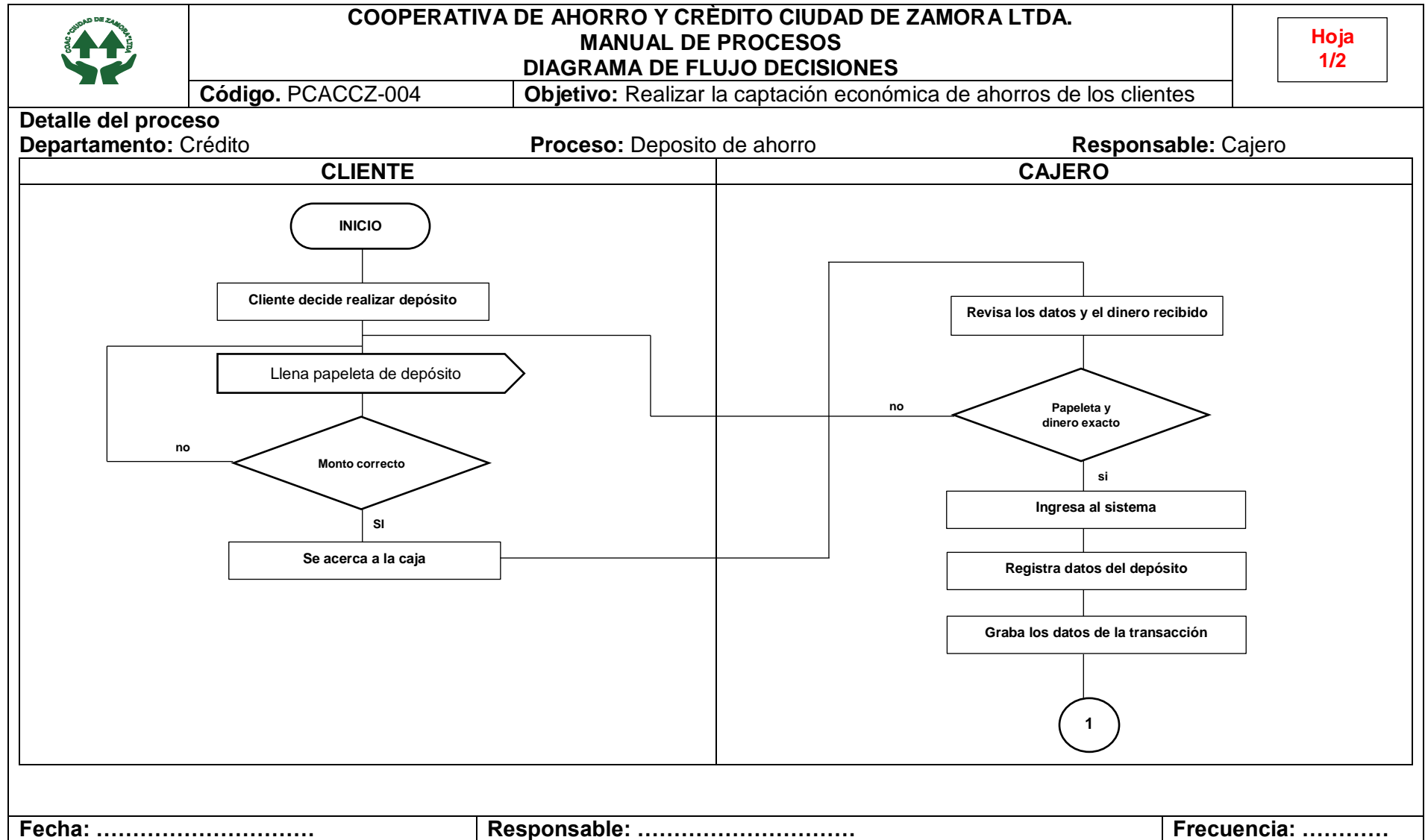
Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Tabla 33. Diagrama del proceso de flujo de depósito de ahorro

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA. MANUAL DE PROCESOS DIAGRAMA DEL PROCESO DE FLUJO					Hoja 1/1	
	Código: PCACCZ-004			Objetivo: Realizar la captación económica de ahorros de los clientes			
Detalle del proceso Departamento: Crédito Proceso: Deposito de ahorro Responsable: Cajero							
DESCRIPCIÓN	SIMBOLO					TIEMPO	OBSERVACIONES
	○	□	▢	⇒	△		
Cliente desea efectuar deposito	x					0:05	
Cliente llega a la cooperativa y llena papeleta				x		0:03	La completa con datos actuales
Verifica el monto a depositar		x				0:05	
Cajero revisa papeleta y dinero a depositar		x				0:05	
Cajero ingresa al sistema bancario			x			0:00:15	
Registra los datos del ahorro en la cuenta	x					0:00:15	
Graba los datos de la transacción realizada					x	0:00:05	
Se imprime el comprobante de deposito	x					0:00:05	
Se actualiza libreta	x					0:00:05	
Entrega libreta y comprobante de deposito	x					0:00:05	
Cliente se retira de caja				x		0:00:05	
Cliente se retira de cooperativa				x		0:00:05	
TOTAL	5	2	1	3	1	19:00	
Fecha:			Responsable:			Frecuencia:	

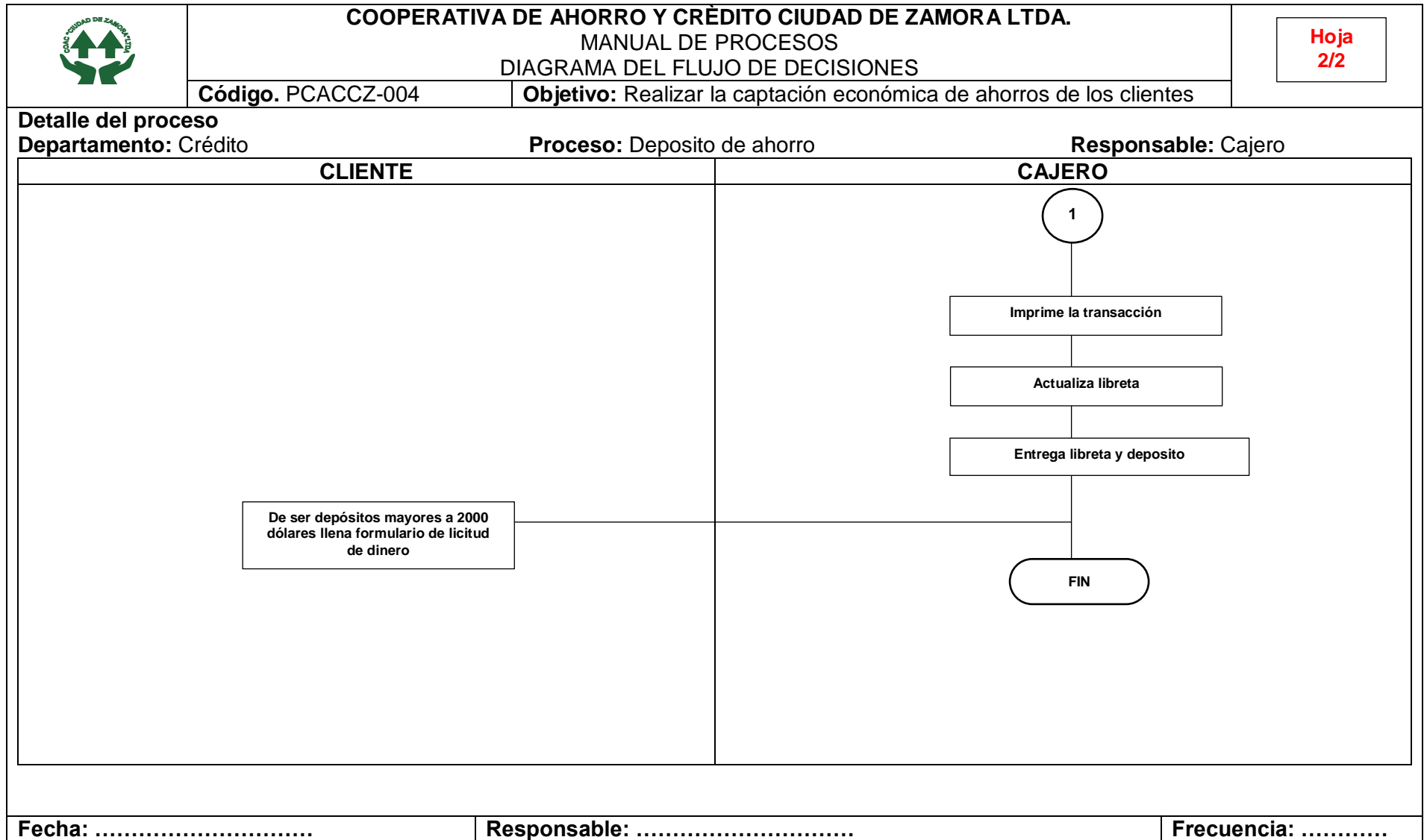
Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Tabla 34. Diagrama de flujo de decisiones del proceso depósito de ahorro




Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Tabla 35. Diagrama de flujo de decisiones del proceso depósito de ahorro parte II



Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Tabla 36. Documentación del proceso de retiro de ahorro

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA. MANUAL DE PROCESOS PROCESO DE RETIRO DE AHORRO		Hoja 1/1
	Código.	Objetivo:	
Documentación del proceso			
<p>Código: CAC-CZ-PSP-005</p> <p>Proceso: Retiro de ahorro</p> <p>Objetivo: Determinar el método para realizar el retiro de ahorro</p> <p>Responsable: Cajeros</p>			
Detalle del proceso			
<ul style="list-style-type: none"> • Cliente necesita de dinero • Cliente llega a la cooperativa • Procede a llenar la papeleta de retiro de ahorros • Reúne los requisitos para efectuar el retiro • Se acerca a uno de los cajeros • Entrega los documentos • Cajero revisa los documentos entregados para determinar si se encuentran bien llenados. • Cajero ingresa al sistema bancario • Procede a realizar el llenado de los datos • Determina si existe saldo suficiente y registra el retiro en el sistema bancario • Cuenta el dinero que se solicita • Entrega dinero y libreta actualizada con el débito efectuado • Cliente cuenta el dinero que recibe 			
Fecha:	Responsable:	Frecuencia:	

Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Tabla 37. Diagrama de flujo del proceso de crédito

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA. MANUAL DE PROCESOS DIAGRAMA DEL PROCESO DE FLUJO					Hoja 1/1	
	Código: PCACZ-005			Objetivo: Determinar el método para realizar el retiro de ahorro			
Detalle del proceso Departamento: Crédito Proceso: Retiro de ahorro Responsable: Cajero							
DESCRIPCIÓN	SÍMBOLO					TIEMPO	OBSERVACIONES
	○	□	▢	⇒	△		
Cliente necesita dinero	x					0:02:00	
Llega a la cooperativa				x		0:05:00	
Llena papeleta de retiro	x					0:00:10	
Reúne requisitos exigidos		x				0:00:05	Cedula de ciudadanía y libreta
Se acerca a uno de los cajeros				x		0:00:10	
Entrega documentos para retiro	x					0:00:05	
Cajero revisa documentos		x				0:00:20	
Ingresa al sistema bancario			x			0:00:05	
Llena los datos en el sistema	x					0:00:15	
Determina si existe saldo suficiente		x				0:00:10	
Grava la transacción					x	0:00:05	
Entrega dinero y documentos	x					0:00:05	
Cliente verifica el dinero recibido		x				0:01:00	
TOTAL	5	4	1	2	1	0:09:30	
Fecha:			Responsable:			Frecuencia:	

Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Tabla 38. Diagrama de flujo de decisiones del proceso de crédito

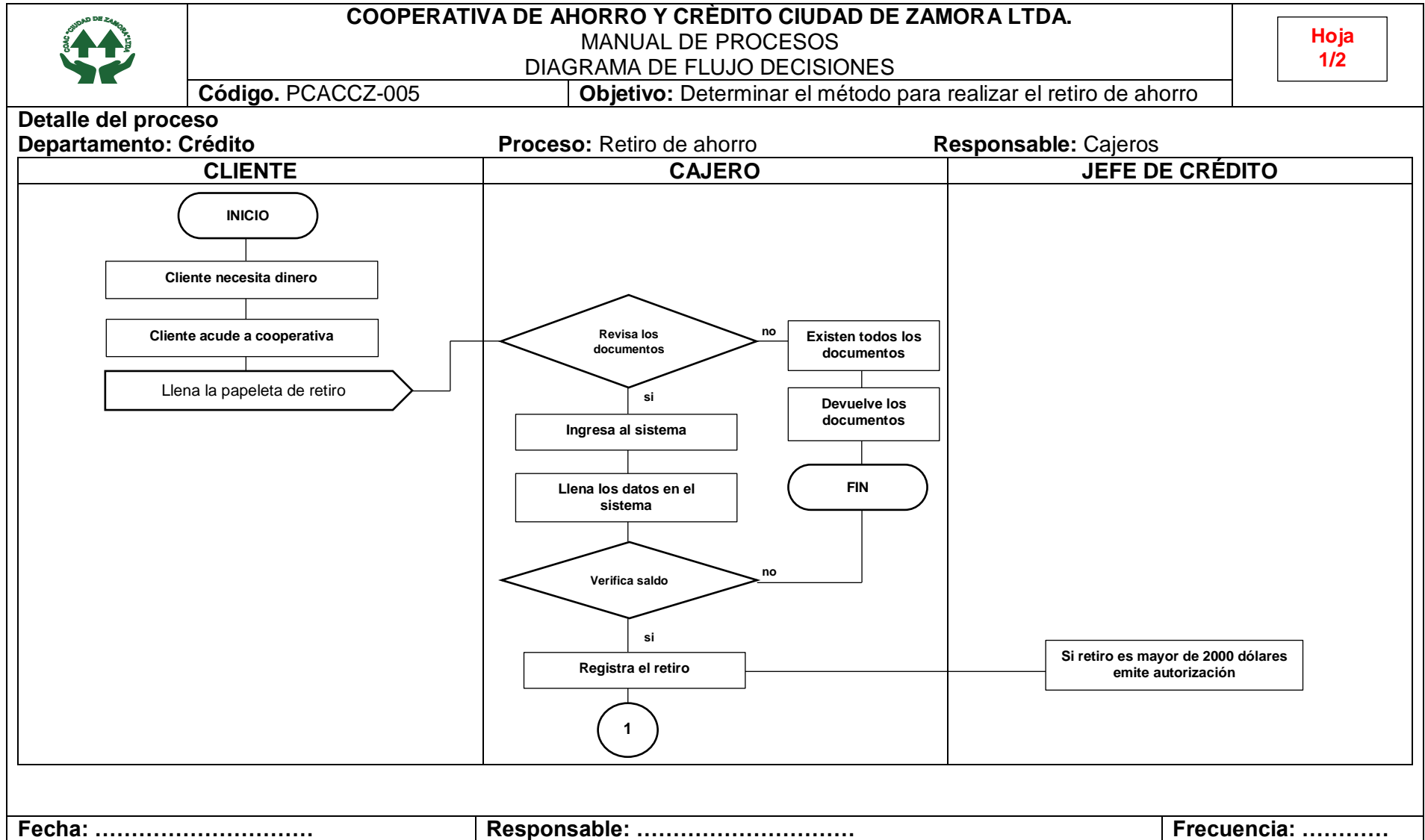
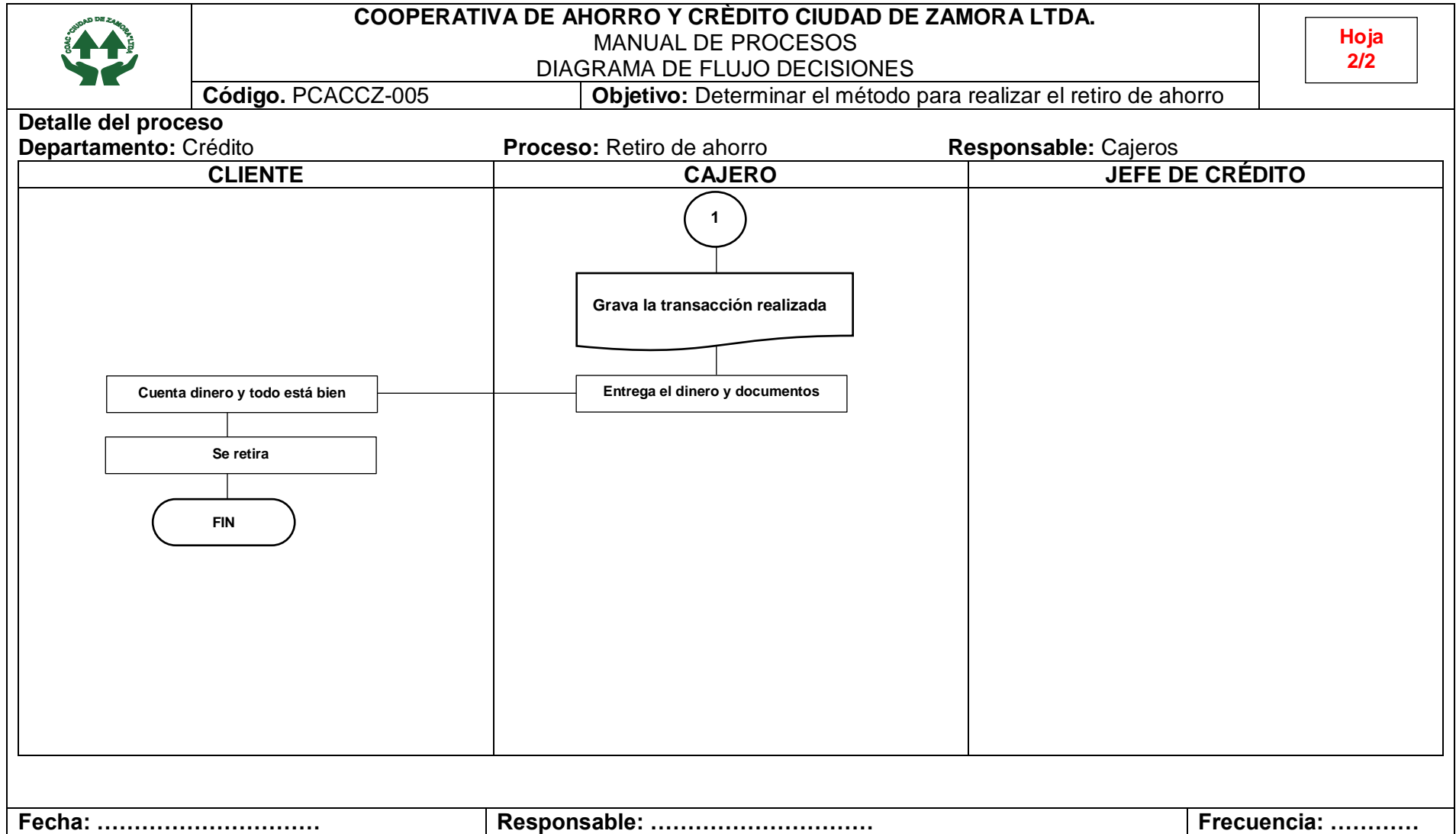


Tabla 39. Diagrama de flujo de decisiones del proceso de crédito parte II



Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Tabla 40. Documentación del proceso apertura a plazo fijo



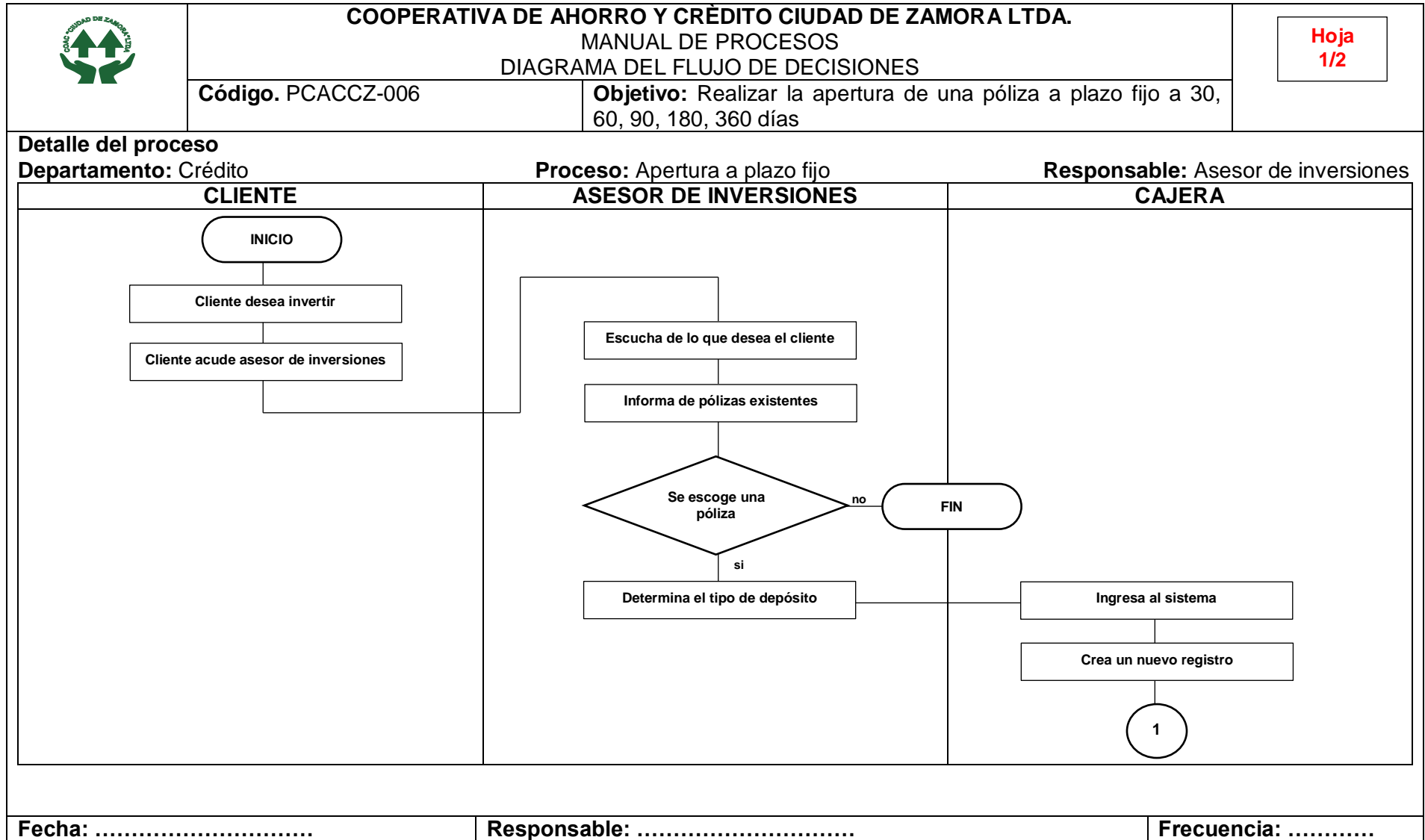
	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA. MANUAL DE PROCESOS PROCESO DE APERTURA A PLAZO FIJO		Hoja 1/1
	Código.	Objetivo:	
Documentación del proceso			
<p>Código: CAC-CZ-PSP-006</p> <p>Proceso: Apertura a plazo fijo</p> <p>Objetivo: Realizar la apertura de una póliza a plazo fijo a 30, 60, 90, 180, 360 días</p> <p>Responsable: Asesor inversiones</p>			
Detalle del proceso			
<ul style="list-style-type: none"> • Cliente cuenta con recurso económica para invertir. • Se acerca al asesor de inversiones e indaga sobre los beneficios de la apertura de una póliza. • Se le informa sobre los montos de las tasas de interés que puede recibir con la cooperativa. • Proceda a firmar los distintos documentos en los que se comprometen las partes, previo análisis de la póliza. • Cajero procede a ingresar los datos como la captación del dinero que consolida la transacción efectuada. • Se imprime el certificado del depósito a plazo fijo que se efectúa en la cooperativa. • Cliente revisa los datos de la actividad realizada determinando y analizando si el interés a recibir está bien y que el plazo sea el que previamente acordaron entre el asesor y el socio. • Una vez analizado el documento se procede a efectuar la firma del documento que fija el depósito a plazo fijo de acuerdo con las cláusulas establecidas. 			
Fecha:	Responsable:	Frecuencia:	
Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)			

Tabla 41. Diagrama de flujo de proceso apertura a plazo fijo

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA. MANUAL DE PROCESOS DIAGRAMA DEL PROCESO DE FLUJO		Hoja 1/1				
	Código. PCACCZ-006	Objetivo: Realizar la apertura de una póliza a plazo fijo a 30, 60, 90, 180, 360 días					
Detalle del proceso Departamento: Crédito Proceso: Apertura a plazo fijo Responsable: Asesor de inversiones							
DESCRIPCIÓN	SÍMBOLO					TIEMPO	OBSERVACIONES
	○	□	▭	⇒	△		
Cliente desea invertir				x		0:03	
Se asesora sobre el mejor tipo de inversión en póliza		x				0:15	
Conoce sobre los tipos de tasas de interés existentes	x					0:05	
Cajero registra captación			x			0:05	
Se imprime certificado de depósito	x					0:01	Documento con clausulas
Cliente revisa el documento		x				0:02	
Se efectúa la firma	x					0:00:15	
Se almacena documentación					x	0:00:05	
TOTAL	3	2	1	1	1	0:31:20	
Fecha:		Responsable:			Frecuencia:		

Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Tabla 42. Diagrama de flujo de decisiones del proceso apertura a plazo fijo




Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Tabla 43. Diagrama de flujo de decisiones del proceso apertura a plazo fijo parte II

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA. MANUAL DE PROCESOS DIAGRAMA DEL FLUJO DE DECISIONES		Hoja 2/2
Código. PCACCZ-006	Objetivo: Realizar la apertura de una póliza a plazo fijo a 30, 60, 90, 180, 360 días		
Detalle del proceso			
Departamento: Crédito		Proceso: Apertura a plazo fijo	Responsable: Asesor de inversiones
CLIENTE	ASESOR DE INVERSIONES	CAJERA	
		<pre> graph TD Start((1)) --> Step1[Registra los datos de la persona y de la póliza] Step1 --> Step2[Imprime el documento] Step2 --> Step3[Cliente lo revisa] Step3 --> Decision{Esta de acuerdo} Decision -- no --> Step1 Decision -- si --> Step4[Grava la transacción realizada] Step4 --> Step5[Firma la póliza] Step5 --> End([FIN]) </pre>	
Fecha:	Responsable:	Frecuencia:	


Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Tabla 44. Documentación del proceso crédito de hasta 10000 dólares

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA. MANUAL DE PROCESOS PROCESO DE CRÉDITO DE HASTA 10000 DÓLARES		Hoja 1/1
	Código.	Objetivo:	
Documentación del proceso			
<p>Código: CAC-CZ-PSP-007</p> <p>Proceso: Crédito de hasta 10000 dólares</p> <p>Objetivo: Brindar a los socios créditos de hasta 10000 dólares de forma ágil y oportuna</p> <p>Responsable: Jefe de crédito</p>			
Detalle del proceso			
<ul style="list-style-type: none"> • Cliente desea conseguir un crédito • Acude a las oficinas de la cooperativa • Solicita información con el asesor de crédito • Se indica todos los tipos de crédito, el interés y demás requisitos. • Cliente procede a reunir documentación exigidos • Entrega la documentación a oficial de crédito • Oficial de crédito supervisa los documentos físicos que recibe. • Ingresa al sistema de crédito de la cooperativa • Supervisa la calificación financiera del cliente y garantes • Efectúa el trámite para concesión del crédito. • Elabora tabla de amortización y documentación para conceder el crédito al cliente de la cooperativa. • Entrega para que revise la documentación que se genera para otorgar el crédito. • Solicita que se presente el cliente que solicita el crédito como los garantes del crédito concedido. • Se realiza las firmas • Se grava el proceso de crédito concedido. • Se entrega el dinero solicitado a la cuenta del cliente de la cooperativa 			
Fecha:	Responsable:	Frecuencia:	

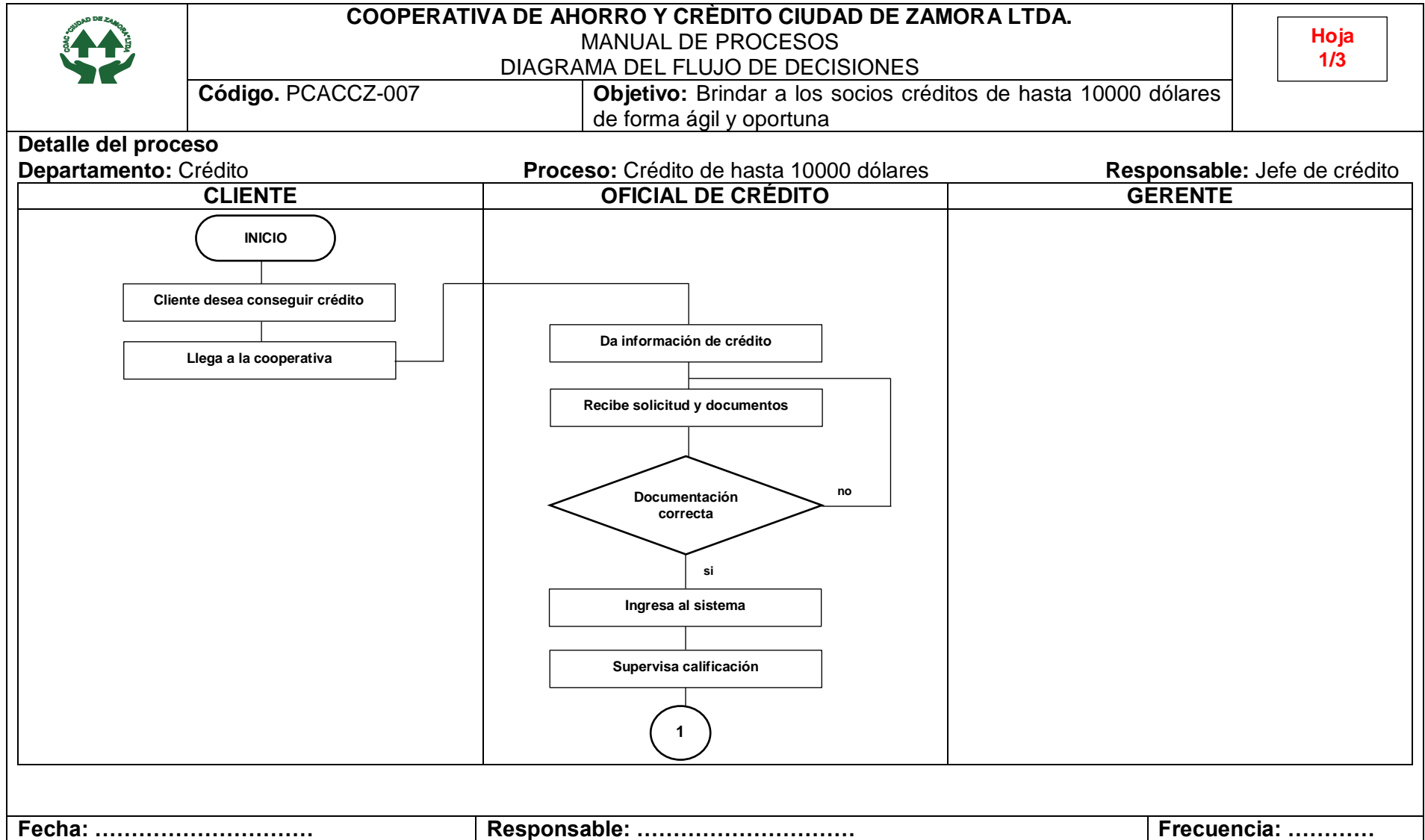
Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Tabla 45. Diagrama de flujo del proceso crédito de hasta 10000 dólares

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA. MANUAL DE PROCESOS DIAGRAMA DEL PROCESO DE FLUJO					Hoja 1/1	
	Código: PCACCZ-007		Objetivo: Brindar a los socios créditos de hasta 10000 dólares de forma ágil y oportuna				
Detalle del proceso Departamento: Crédito Proceso: Crédito de hasta 10000 dólares Responsable: Jefe de crédito							
DESCRIPCIÓN	SÍMBOLO					TIEMPO	OBSERVACIONES
	○	□	▢	⇒	△		
Cliente Decide obtener crédito	x					0:10	Necesita cubrir urgencia
Acude a la cooperativa				x		0:05	
Solicita información con asesor	x					0:15	Revisa valores de interés y tiempo
Reúne los documentos necesarios	x					1:00	
Entrega la documentación al oficial de crédito	x					0:01	
Supervisión de los documentos		x				0:15	
Ingresa al sistema de crédito de la cooperativa			x			0:00:15	
Supervisa calificación financiera del cliente y garantes		x				0:01	
Concede crédito	x					0:05	
Entrega tabla de amortización	x					0:10	
Llegan los garantes para las firmas				x		2:30	
Se grava el proceso de entrega de crédito					x	0:00:10	
Se da el dinero solicitado	x					0:05	
TOTAL	7	2	1	2	1	4:7:25	
Fecha:		Responsable:				Frecuencia:	

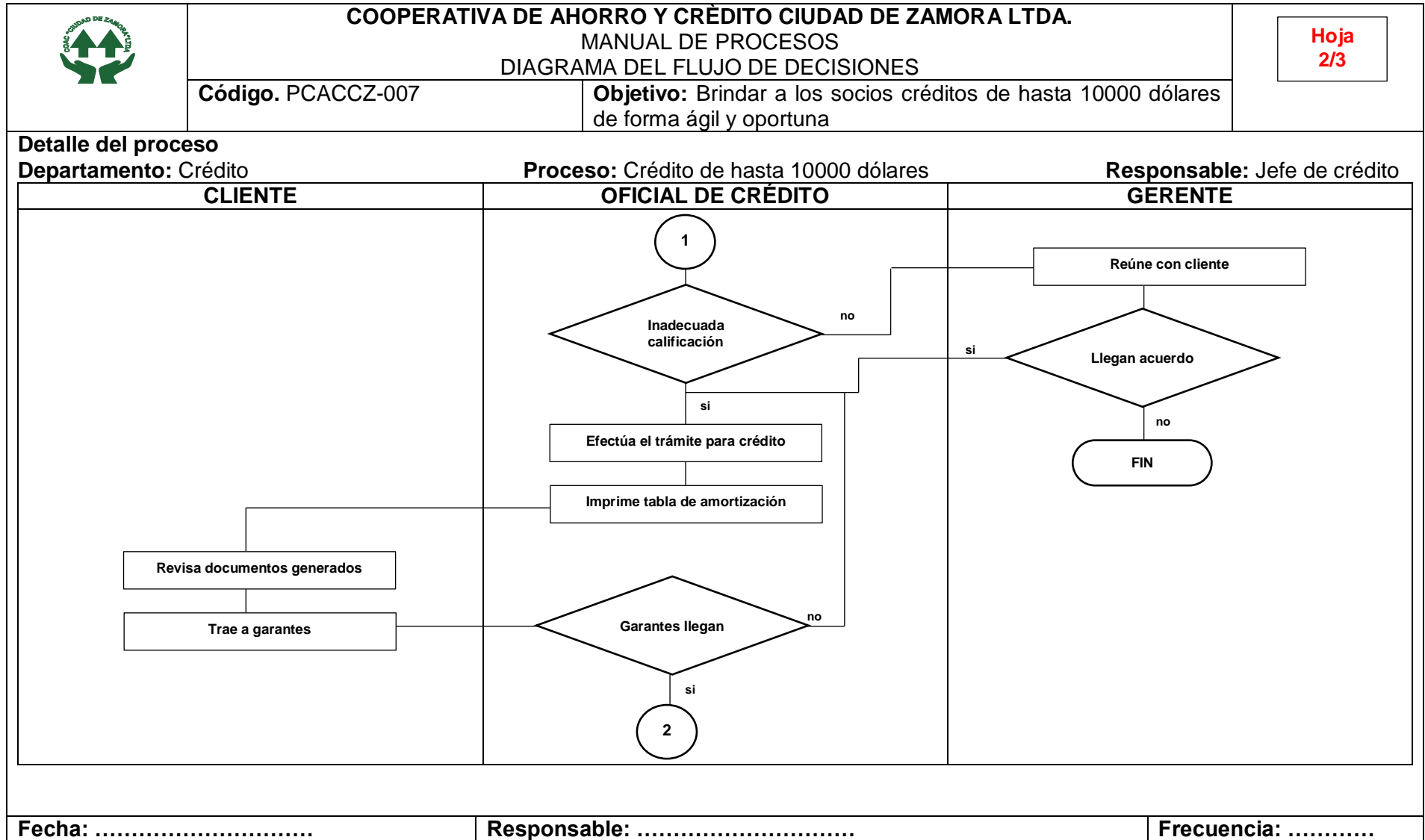
Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Tabla 46. Diagrama de flujo de decisiones del proceso crédito de hasta 10000 dólares



Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Tabla 47. Diagrama de flujo de decisiones del proceso crédito de hasta 10000 dólares parte II



Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Tabla 48. Diagrama de flujo de decisiones del proceso crédito de hasta 10000 dólares parte III

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA. MANUAL DE PROCESOS DIAGRAMA DEL PROCESO DE FLUJO		Hoja 3/3
	Código. PCAC CZ-007	Objetivo: Brindar a los socios créditos de hasta 10000 dólares de forma ágil y oportuna	
Detalle del proceso			
Departamento: Crédito		Proceso: Crédito de hasta 10000 dólares	Responsable: Jefe de crédito
CLIENTE	OFICIAL DE CRÉDITO	GERENTE	
	<pre> graph TD Start((2)) --> Step1[Firman cliente y garantes] Step1 --> Step2[Se grava el proceso] Step2 --> Step3[Se acredita crédito] Step3 --> End([FIN]) </pre>		
Fecha:	Responsable:		Frecuencia:

Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Tabla 49. Documentación del proceso de recuperación judicial



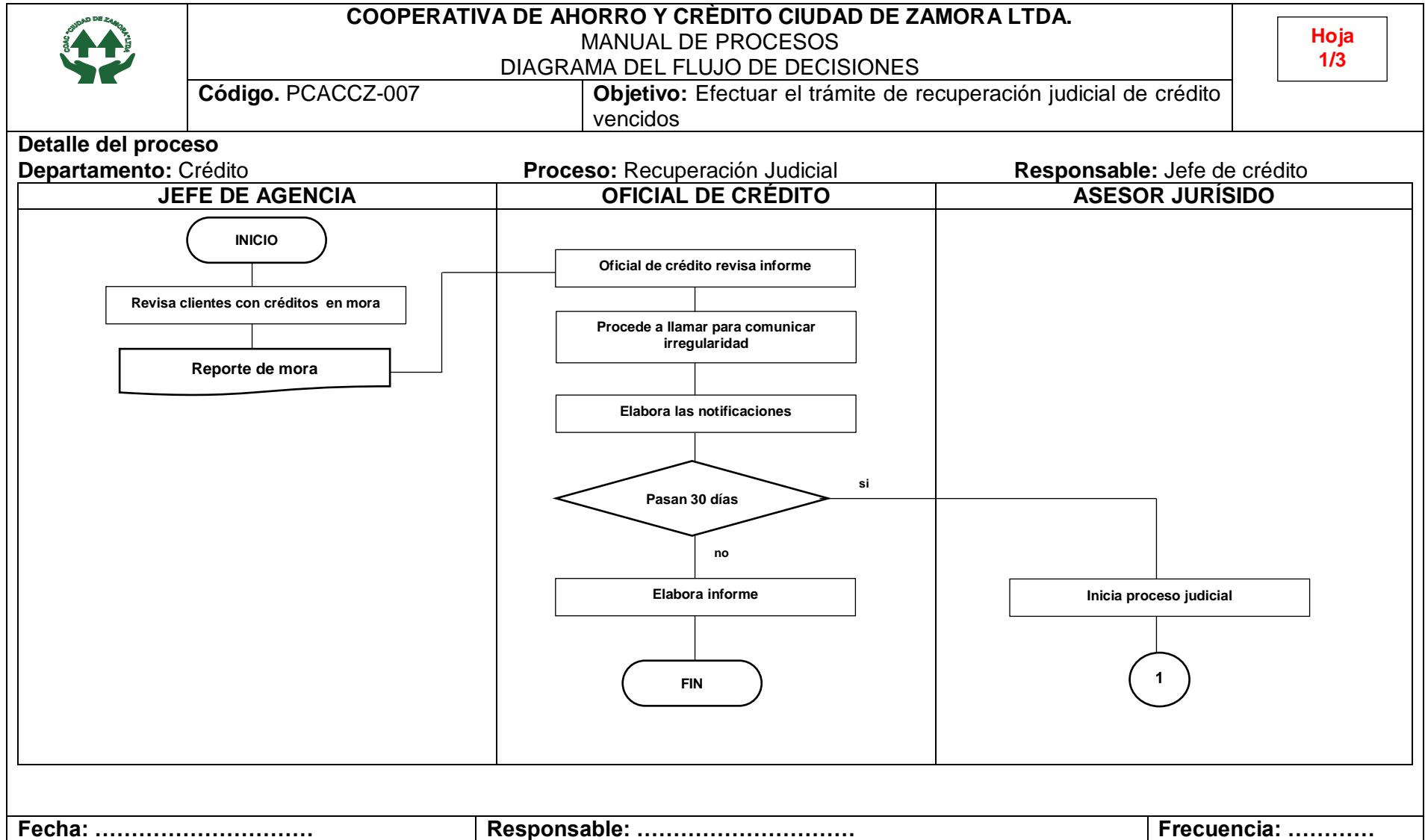
	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA. MANUAL DE PROCESOS PROCESO DE RECUPERACIÓN JUDICIAL		Hoja 1/1
	Código.	Objetivo:	
Documentación del proceso			
<p>Código: CAC-CZ-PSP-008</p> <p>Proceso: Recuperación judicial</p> <p>Objetivo: Encontrar a deudores para efectuar trámites para recuperar el dinero</p> <p>Responsable: Asesor jurídico</p>			
Detalle del proceso			
<ul style="list-style-type: none"> • Revisa de parte del oficial de crédito los clientes que se encuentren en mora por falta de pago a los créditos. • Oficial de crédito imprime el reporte en forma diaria para hacer el llamado para recuperar el crédito. • El oficial de crédito empieza hacer llamadas las que quedan registradas como evidencia, luego procede a visitar al cliente en mora como a sus garantes para comunicar de que no se está pagando el crédito. • Asesor jurídico recibe reporte de aquellos clientes que tienen más de 30 días en mora y a quienes se les ha entregado las diversas notificaciones para que realicen el pago de los créditos. • Se lo cita al cliente en mora para que llegue a la cooperativa para buscar alternativa de cancelación de la deuda contraída. • De no existir ningún tipo de avance se procede a citar a los garantes quienes son responsables de forma solidaria para con el deudor. • De no haber alternativa de solución se procede la acción judicial contra el deudor y garantes, buscando que se cubra la deuda con garantías reales. • De no haber aún cancelación del crédito se procede al remate de los bienes que cubran la garantía de la deuda contraída. 			
Fecha:	Responsable:	Frecuencia:	
Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)			

Tabla 50. Diagrama de flujo del proceso de recuperación judicial

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA. MANUAL DE PROCESOS DIAGRAMA DEL PROCESO DE FLUJO					Hoja 1/1	
	Código. PCAC CZ-008		Objetivo: Encontrar a deudores para efectuar trámites para recuperar el dinero				
Detalle del proceso Departamento: Crédito Proceso: Recuperación judicial Responsable: Asesor jurídico							
DESCRIPCIÓN	SÍMBOLO					TIEMPO	OBSERVACIONES
	○	□	▢	⇒	△		
Visita al cliente		x				0:30	
Elaboración de la demanda	x					0:20	
Solicitud de documentos de crédito	x					0:05	
Verifica garantías		x				0:10	
Presentación de la demanda	x					1:00	
Sentencia del juez			x			0:15	
Remate de bienes	x					0:30	
Declaración de insolvencia	x					0:30	
TOTAL	5	2	1			3:20	
Fecha:		Responsable:				Frecuencia:	

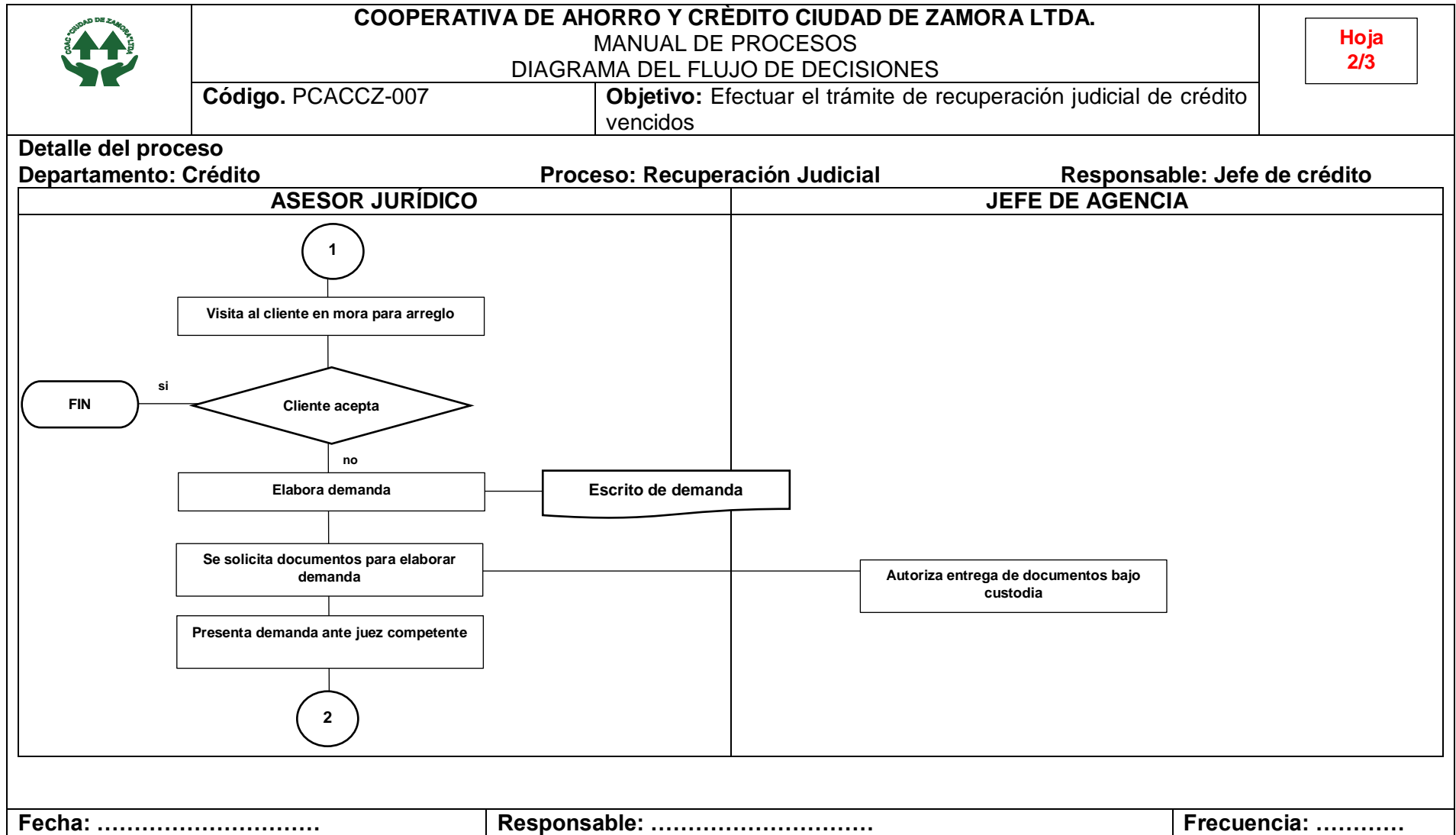
Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Tabla 51. Diagrama de flujo de decisiones del proceso de recuperación judicial



Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Tabla 52. Diagrama de flujo de decisiones del proceso de recuperación judicial parte II



Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

Tabla 53. Diagrama de flujo de decisiones del proceso de recuperación judicial parte III



Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

4.2. Seguimiento y la medición de los procesos

El seguimiento de los procesos estratégicos y operativos permiten determinar cómo se el funcionamiento de la cooperativa y de esta forma establecer si la atención que se realiza es la adecuada.

4.2.1. Indicadores de gestión por procesos operativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora”.

La cooperativa de Ahorro y Crédito para lograr brindar una correcta atención a sus socios realiza los siguientes procesos:

- Proceso de captación de clientes
- Proceso de cobranza
- Proceso de innovación
- Proceso de atención al cliente

4.2.1.1. Proceso de captación de clientes.

La captación de clientes hace referencia a las actividades efectuadas de parte de la cooperativa para lograr consolidar la cooperativa dentro del mercado local financiero.

4.2.1.1.1. Apertura de cuenta.

El proceso se desarrolla cuando llegan los socios a efectuar la apertura de una cuenta con depósitos a la vista. Entre los intervinientes para lograr medir este indicador se encuentran:

- Cajeras
- Personal de servicio al cliente

La persona responsable de este proceso es el director del departamento de servicio al cliente quien puede utilizar la siguiente fórmula para medir el funcionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora”

$$\text{In. Ap. Cuenta} = \frac{\text{Aperturas de cuentas realizadas}}{\text{Aperturas de cuentas programadas}}$$

Para realizar el cálculo de la apertura de cuenta se revisa el dato de las cuentas programadas las mismas que están en una expectativa de 500 cuentas en el 2014.

Revisando los registros de nuevas cuentas abiertas en el 2014 se determina que existen 376 cuentas abiertas.

$$\text{In. Ap. Cuenta} = \frac{376}{500}$$

$$\text{In. Ap. Cuenta} = 0,75$$

De estos datos se determina que en lo referente a recibir nuevos socios el proceso no está trabajando de la forma esperada debido a que no se llega a cumplir con la meta programada.

Se debe elaborar metas a las que deben llegar quienes laboran en el departamento de servicio al cliente con la finalidad de cumplir lo que se encuentra programado para cada año.

4.2.1.1.2. Ahorro a plazo fijo.

El proceso de ahorro a plazo fijo se desarrolla en consideración de varias actividades como la atención e información a los clientes brindándoles información de los beneficios de mantener su dinero a plazo fijo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora”, es así que intervienen las siguientes personas:

- Servicio al cliente
- Caja

La persona responsable del desarrollo de éste proceso es el oficial de inversiones, quien hará uso de la siguiente fórmula para medir el funcionamiento adecuado de la cooperativa:

$$\text{In. Plazo fijo} = \frac{\text{Inversiones realizadas}}{\text{Inversiones programadas}}$$

Para realizar el cálculo se procede a determinar las inversiones programadas de acuerdo a la planificación anual de la Cooperativa, en el 2014 se programa que se realicen 355 inversiones una por día del año.

De la revisión de las inversiones determinadas en el 2014 de acuerdo a los registros realizadas se efectúan 328 inversiones.

$$\text{In. Plazo fijo} = \frac{328}{355}$$

$$\text{In. Plazo fijo} = 0,92$$

De este dato se determina que en ahorros a plazo fijo falta por cumplir con las metas debido a que el proceso para efectuar las inversiones no está funcionando de forma eficiente.

Se recomienda buscar alternativas como el incremento del pago por póliza para lograr llegar al número de inversiones programadas a inicio de año.

4.2.1.2. Proceso de cobranza.

Para el proceso de cobranza de parte de la cooperativa a aquellas cuentas vencidas, se utiliza el siguiente personal:

- Crédito
- Operaciones caja

Responsable asesor de crédito quien será el encargado de revisar la cartera vencida y establecer el método de cobranza:

$$\text{Cobranza} = \frac{\text{Monto recuperado}}{\text{Cartera vigente}}$$

La cartera vigente a enero del 2014 se determina en 215.497,43 dólares distribuidas en 35 créditos otorgados.

A diciembre de 2014 se revisa el saldo de cartera y se determina que se ha recuperado el valor de 135.674,67 dólares.

$$\text{Cobranza} = \frac{135.674,67}{215.497,43}$$

$$\text{Cobranza} = 0,63$$

De este indicador se determina que se ha recuperado en el 2014 más del 50% por lo cual se prevé que el proceso de cobranza tiene su eficiencia debiendo ser mejorado en el aspecto de agilidad y cumplimiento de los tiempos de cada una de las actividades que conlleva cobrar los créditos.

En lo que respecta al proceso de cobranza el indicador se encuentra en una constante alza pero se debe buscar la alternativa de incrementar el porcentaje efectivo de cobranza a través de establecer un programa de cobro permanente a través del sistema telefónico para evitar que los usuarios en mora se incrementen.

4.1.2.3. Proceso de innovación.

La innovación es el proceso a través del cual la cooperativa busca crear nuevas alternativas para consolidar el funcionamiento. Hace uso del siguiente personal:

- Marketing y desarrollo
- Cajeras

Persona responsable es el jefe de marketing

$$\text{Innovación} = \frac{\text{Productos nuevos creados}}{\text{Productos programadas}}$$

De acuerdo a la planificación operativa para el 2014 se tiene programado crear 5 nuevos productos como son la súper cuenta infantil, tarjeta de descuento, cajero automático, convenios para pagos de servicios básicos, y el trabajar con el sistema de pagos interbancarios (SPI)

Revisando los productos existentes en el 2014 se determina que se han creado 3 productos la súper cuenta infantil; tarjeta de descuento y convenios para pagos de servicios básicos.

$$\text{Innovación} = \frac{3}{5}$$

$$\text{Innovación} = 0,6$$

Este indicador determina que en cuanto a innovación la cooperativa aún le falta por cubrir un 40% en razón que no ha cumplido con las metas establecidas.

De acuerdo a innovación se determina que existen múltiples productos que aún la Cooperativa necesita tener como el de cajero automático o el de emisión de una tarjeta de débito bancario.

4.1.2.4. Proceso de atención al cliente.

Por medio de la atención al cliente se busca determinar cuántos clientes han sido atendidos en sus solicitudes para lograr brindar atención. Se utiliza el siguiente talento humano:

- Servicio al cliente
- Cajera

Responsable Asesor de servicio al cliente

$$\textit{Atención cliente} = \frac{\textit{Solicitudes atendidas}}{\textit{Solicitudes programadas}}$$

En los que respecta a la atención al cliente se revisa las solicitudes de créditos, que de acuerdo a la planificación 2014, se tenía programado atender a 250 socios con nuevos créditos.

Al revisar la cantidad de socios atendidos se determina que existen 205 socios que fueron atendidos, existiendo alguno que abandonaron el proceso en el transcurso.

$$\textit{Atención cliente} = \frac{205}{250}$$

$$\textit{Atención cliente} = 0,82$$

De acuerdo con los resultados la atención a los clientes está cercana a la eficiencia siendo algunos socios los que no fueron atendidos pero debido a que no cumplían con los requisitos más no por la atención brindada.

Son varias las solicitudes que se han elaborado pero que no han sido atendidas de forma eficiente, es por ello que se recomienda revisar de parte del jefe de crédito todas las solicitudes pendientes de forma periódica para atender las solicitudes que llevan mayor tiempo y de esta forma evitar la acumulación de clientes sin atender sus solicitudes.

Tabla 54. Resumen de indicadores

PROCESO	FÓRMULA	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
Apertura de cuenta	$\text{In. Ap. Cuenta} = \frac{\text{Aperturas de cuentas realizadas}}{\text{Aperturas de cuentas programadas}}$	0,75	De estos datos se determina que en lo referente a recibir nuevos socios el proceso no está trabajando de la forma esperada debido a que no se llega a cumplir con la meta programada.
Ahorro a plazo fijo	$\text{In. Plazo fijo} = \frac{\text{Inversiones realizadas}}{\text{Inversiones programadas}}$	0,92	De este dato se determina que en ahorros a plazo fijo falta por cumplir con las metas debido a que el proceso para efectuar las inversiones no está funcionando de forma eficiente.
Proceso de cobranza	$\text{Cobranza} = \frac{\text{Monto recuperado}}{\text{Cartera vigente}}$	0,63	De este indicador se determina que se ha recuperado en el 2014 más del 50% por lo cual se prevé que el proceso de cobranza tiene su eficiencia debiendo ser mejorado en el aspecto de agilidad y cumplimiento de los tiempos de cada una de las actividades que conlleva cobrar los créditos.
Proceso de innovación	$\text{Innovación} = \frac{\text{Productos nuevos creados}}{\text{Productos programadas}}$	0,6	Este indicador determina que en cuanto a innovación la cooperativa aún le falta por cubrir un 40% en razón que no ha cumplido con las metas establecidas.
Proceso de atención al cliente	$\text{Atención cliente} = \frac{\text{Solicitudes atendidas}}{\text{Solicitudes programadas}}$	0,82	De acuerdo con los resultados la atención a los clientes está cercana a la eficiencia siendo algunos socios los que no fueron atendidos pero debido a que no cumplían con los requisitos mas no por la atención brindada.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora"

Elaborado por: Rosa Oliva Sarango Yaguana (2015)

CONCLUSIONES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora”, Ltda., es una institución creada por iniciativa de los agremiados al Gobierno Provincial de Zamora Chinchipe, es por ello que es de carácter cerrado y que entre los requisitos para lograr ser cliente de esta cooperativa es que pertenezca al GAD Provincial de Zamora Chinchipe.

Los procesos que se determinaron en la cooperativa tienen que ver con relación a las actividades financieras como son la apertura de cuenta, ahorro, retiro, entrega de crédito y recuperación judicial, como procesos administrativos se da el de contratación de personal que se desempeñe en la institución.

Los procesos han sido determinados en base al detalle de los 10 procesos que se desarrollan cómo el de efectuar el diagrama de proceso de flujo y el diagrama de flujo de decisiones

En la cooperativa de ahorro y crédito “Ciudad de Zamora” Ltda., existen las siguiente áreas. Gerencia, secretaría, contabilidad y cajas; con quienes se trabajó informando sobre la importancia de trabajar con procesos en la cooperativa de forma tal que se conozca cómo se debe desarrollar el trabajo, como se debe procesar la información asignando responsabilidades a los que laboran en la empresa.

Los distintos procesos determinados y que se desarrollan en la cooperativa fueron establecidos en la propuesta a través del detalle respectivo y de los diagramas que permiten establecer el tiempo que conlleva realizar cada actividad y quien es el responsable de esta actividad.

La cooperativa de ahorro y crédito “Ciudad de Zamora” Ltda., no ha tenido un detalle de los procesos, lo que existe es un manual de funciones y responsabilidades de los funcionarios de la cooperativa, pero desconocen cómo deben actuar, existiendo actividades que no cumplen con las metas programadas, lo cual retrasa la eficiencia y eficacia en la atención a los socios de la cooperativa.

RECOMENDACIONES

Se debe analizar la propuesta que se desarrolla en el presente trabajo en la que se han tomado a consideración las actividades ejecutadas en los distintos procesos, para de esta forma cubrir las necesidades de los socios en cuanto a la atención sobre servicios financieros.

El personal que labora en la cooperativa de ahorro y crédito “Ciudad de Zamora” Ltda., debe efectuar el compromiso de consolidar el funcionamiento de la Cooperativa a través de la propuesta establecida sobre la optimización de los distintos procesos que se ejecutan en la cooperativa para lograr de esta manera mantener una orientación del desarrollo de su labor.

Al momento de efectuar la contratación de personal se debe tomar en cuenta que la evaluación para la selección de personal debe estar orientada en conformidad con el cargo a ocupar es decir las preguntas deben estar orientadas de acuerdo al puesto; es decir si se va a contratar personal en el área contable el cuestionario debe estar orientado a contabilidad, pero si es para el departamento de recursos humanos las preguntas deben estar orientadas con enfoque al talento humano.

En forma periódica se deben determinar los distintos indicadores de seguimiento y medición de procesos que brindarán a la administración una idea de cómo se encuentra la empresa tanto en lo financiero como en el aspecto de manejo del talento humano de la cooperativa el que deberá ser evaluado para establecer mejoras.

El personal necesita de capacitación permanente para de esta forma lograr una atención eficaz y eficiente, permitiendo que los clientes se sientan que cuentan con una cooperativa sólida financieramente en la que predomina la atención al cliente y el cuidado por un apreciado bien como lo son los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Abell, D. (2004). *El mejoramiento continuo de las empresas*. Buenos Aires: Escalpe.
- Amat, Robert. (2002). *Diseño empresarial en el siglo XXI*. Madrid: Escalpe.
- Caramazana, A. (2007). *Los procesos de gestión y su nueva incidencia en el sector empresarial*. Barcelona: Alpaca.
- Deming, Eduardo. (2003). *Nuevas perspectivas empresariales*. Valencia: Cervantes.
- Hernández Sampieri, Roberto. (2001). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- James, Harrington. (2002). *El progreso de las empresas en la era moderna*. México: Limusa.
- Kabboul, Fadi. (2008). *El mejoramiento empresarial con las nuevas tecnologías de gestión*. Bogotá: Andes.
- Koontz, Harold. (2008). *Las empresas y su organización por procesos*. Bogotá: Ruales.
- Münch, Lourdes, & Ernesto, Ángeles. (2001). *Métodos y técnicas de investigación*. México: Trillas.
- Paredes, Alfredo. (2009). *Certificación internacional de especialistas en gestión por procesos*. Quito: Omega.
- Sullivan, L. P. (2006). *Progreso continuo empresarial*. Madrid: Alicante.
- Tamayo y Tamayo, Mario. (1998). *El proceso de investigación científica*. México: Limusa S.A.
- Tomeo Perucha V., & Uña Juárez I . (2003). *Lecciones de estadística descriptiva*. Barcelona: Thomson.
- Viñeglas, Scoot. (2008). *La organización y su forma de administración*. México: Establo.

ANEXOS

Anexo 1: Estatutos de la Cooperativa

ADECUACIÓN ESTATUTO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

“CIUDAD DE ZAMORA” LTDA.

TÍTULO PRIMERO GENERALIDADES Y PRINCIPIOS

Artículo 1.- ADECUACIÓN DE ESTATUTOS: La Cooperativa de ahorro y crédito “Ciudad de Zamora” Ltda., por ser la denominación aprobada por el organismo competente, actualmente funcionando en legal y debida forma, adecua su Estatuto Social, sometiendo su actividad y operación a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en cumplimiento de lo establecido en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, y de conformidad con la regulación dictada para el efecto.

Para los fines del presente Estatuto, las 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 Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del ente regulador.

Artículo 2.- DOMICILIO, RESPONSABILIDAD, DURACIÓN: El domicilio principal de la Cooperativa es el Cantón Zamora, Provincia Zamora Chinchipe y, cuando su actividad así lo demande, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cooperativa podrá abrir oficinas operativas en cualquier parte del territorio nacional.

La cooperativa será de responsabilidad limitada a su capital social; la responsabilidad personal de sus socios estará limitada al capital que aportaren a la entidad.

La cooperativa será de duración ilimitada, sin embargo, podrá disolverse y liquidarse por las causas y el procedimiento previstos en la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

Artículo 3.- OBJETO SOCIAL: La cooperativa tendrá como objeto social principal

Promover el desarrollo económico y social a través de la canalización de sus necesidades financieras y sociales.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria distingue a las cooperativas de ahorro y crédito en abiertas o cerradas, entendiéndose que las primeras exigen como requisito a sus socios únicamente la capacidad de ahorro y el domicilio en una ubicación geográfica determinada; mientras que las segundas aceptan como socios únicamente a quienes se pertenecen a un grupo determinado en razón de un vínculo común como profesión, relación laboral o gremial, por ejemplo.

Con base en lo anterior, por su gestión, esta cooperativa de ahorro y crédito es abierta lo que significa que se ceñirá a las disposiciones diferenciadas que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria emitirá para aquellas.

Artículo 4.- ACTIVIDADES: La cooperativa podrá efectuar todo acto o contrato lícito, tendiente al cumplimiento de su objeto social, especialmente, los siguientes:

1. Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada;
2. Otorgar préstamos a sus socios;
3. Efectuar servicios de caja y tesorería;
4. Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
5. Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
6. Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
7. Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
8. Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
9. Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales;

Adicionalmente, podrá efectuar las actividades complementarias que le fueren autorizadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Artículo 5.- VALORES Y PRINCIPIOS: La cooperativa, en el ejercicio de sus actividades, además de los principios constantes en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y las prácticas de buen gobierno cooperativo que constarán en el Reglamento Interno, cumplirá con los siguientes principios universales del cooperativismo:

1. Membresía abierta y voluntaria;
2. Control democrático de los miembros;
3. Participación económica de los miembros;
4. Autonomía e independencia;
5. Educación, formación e información;
6. Cooperación entre cooperativas;
7. Compromiso con la comunidad;
8. Neutralidad política y religiosa.

La cooperativa de ahorro y crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., tiene como valores fundamentales los siguientes:

1. Honestidad: Actividades a través de procesos de transparencia de información.
2. Solidaridad: Servicio al socio.
3. Universalidad: Reconoce la dignidad y los derechos de todos los socios.

La cooperativa no concederá privilegios a ninguno de sus socios, ni aún a pretexto de ser directivo, fundador o benefactor, ni los discriminará por razones de género, edad, etnia, religión o de otra naturaleza.

TÍTULO SEGUNDO DE LOS SOCIOS

Artículo 6.- SOCIOS: Son socios de la cooperativa, las personas naturales legalmente capaces y las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común de capacidad y voluntad de ahorrar, además de los requisitos y procedimientos específicos de ingreso que constarán en el Reglamento Interno.

El ingreso como socio de la cooperativa lleva implícita la aceptación voluntaria de las normas del presente Estatuto, y su adhesión a las disposiciones contenidas en el mismo.

La cooperativa podrá apertura cuentas de ahorro y otorgar créditos únicamente a sus socios.

Artículo 7.- OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS SOCIOS: Son obligaciones y derechos de los socios, además de los establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno, los siguientes:

1. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, el presente Estatuto, los Reglamentos Internos y las disposiciones de los órganos de gobierno, dirección y administración;
2. Cumplir fiel y puntualmente con las obligaciones derivadas de las designaciones para cargos directivos y los compromisos económicos contraídos con la Cooperativa;
3. Asistir a los cursos de educación y capacitación cooperativista previstos en los planes de capacitación de la organización;
4. Abstenerse de difundir rumores falsos que pongan en riesgo la integridad e imagen de la cooperativa o de sus dirigentes;
5. Participar en los eventos educativos, culturales, deportivos y más actos públicos que fueren organizados o patrocinados por la Cooperativa;
6. Adquirir los productos y utilizar los servicios que la cooperativa brinde a sus socios dentro del cumplimiento de su objeto social;
7. Participar en las elecciones de representantes o asambleas generales de socios, con derecho a un solo voto, independientemente del número y valor de certificados de aportación suscritos y pagados que; posea
8. Elegir y ser elegido a las vocalías de los consejos, comités y comisiones especiales;
9. Recibir, en igualdad de condiciones con los demás socios, los servicios y beneficios que otorgue la Cooperativa, de conformidad con la reglamentación que se dicte para el efecto;
10. Requerir informes sobre la gestión de la cooperativa, siempre, por intermedio de la presidencia y en asuntos que no comprometan la confidencialidad de las operaciones institucionales o personales de sus socios.
11. No incurrir en competencia desleal en los términos dispuestos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento;
12. No utilizar a la organización para evadir o eludir obligaciones tributarias propias o de terceros, o para realizar actividades ilícitas.
13. Presentar al Consejo de Administración cualquier proyecto o iniciativa que tenga por objeto el mejoramiento de la cooperativa.

Los socios se obligan a acudir a la mediación, como mecanismo previo de solución de los conflictos en que fueren parte al interior de la cooperativa, sea con otros socios o con sus órganos directivos; este procedimiento no obsta para que los socios ejerzan su derecho de acudir ante la Justicia Ordinaria.

Artículo 8.- PÉRDIDA DE LA CALIDAD DE SOCIO: La calidad de socio de una cooperativa se pierde por las siguientes causas:

1. Retiro voluntario;
2. Exclusión;
3. Fallecimiento; o
4. Pérdida de la personalidad jurídica.

Artículo 9.- RETIRO VOLUNTARIO: El socio de la cooperativa podrá solicitar al Consejo de Administración, en cualquier tiempo, su retiro voluntario. En caso de falta de aceptación o de pronunciamiento por parte del Consejo de Administración, la solicitud de retiro voluntario surtirá efecto transcurridos treinta días desde su presentación.

Artículo 10.- EXCLUSIÓN: Previa instrucción del procedimiento sancionador, iniciado por el Consejo de Vigilancia, que incluirá las etapas acusatoria, probatoria y de alegatos, que constarán en el Reglamento Interno, y sin perjuicio de las acciones legales que correspondan, la exclusión será resuelta por la Asamblea General, mediante el voto secreto de al menos las dos terceras partes de los asistentes, en los siguientes casos:

1. Incumplimiento o violación de las normas jurídicas que regulan la organización y funcionamiento de la cooperativa, poniendo en riesgo su solvencia, imagen o integridad social;
2. Incumplimiento reiterado de las obligaciones económicas adquiridas frente a la cooperativa;
3. Disposición arbitraria de fondos de la entidad, determinada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y no justificada dentro del plazo concedido para ello;
4. Presentación de denuncias falsas o agresión de palabra u obra en contra de los dirigentes de la Cooperativa, por asuntos relacionados con su gestión;
5. Realizar operaciones ficticias o dolosas que comprometan el buen nombre de la Cooperativa, o servirse de la organización para explotar o engañar a los socios o al público;

6. Ejercer actividades idénticas al objeto social de la cooperativa, en los términos caracterizados como competencia desleal en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General;
7. Por ejecución de procedimientos desleales a los fines de la cooperativa; así como infringir actitudes disociadoras en perjuicio de la entidad;
8. Por haber utilizado a la cooperativa como forma de explotación y engaño.

De la resolución de exclusión, el o los afectados podrán apelar ante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, dentro del término de cinco días contados a partir de la suscripción del Acta de Imposibilidad de Mediación. Los procedimientos descritos no obstan para que los socios ejerzan su derecho de acudir ante la justicia ordinaria.

Artículo 11.- LIQUIDACIÓN DE HABERES: En caso de pérdida de la calidad de socio, por cualquiera de las causas previstas en el presente Estatuto, la Cooperativa liquidará y entregará los haberes que le correspondan, previa las deducciones contempladas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y su Reglamento General, dentro de los 90 días siguientes a la pérdida de dicha calidad y dentro del límite del 5% del capital social de la cooperativa.

La liquidación de haberes incluirá la alícuota a que tenga derecho el socio en los bienes inmuebles adquiridos con aportaciones de los socios.

Los valores que, por concepto de liquidación de haberes de ex - socios, excedieren el 5% del capital social, serán presupuestados como cuenta por pagar para el ejercicio económico del año siguiente.

Artículo 12.- FALLECIMIENTO: En caso de fallecimiento de un socio, los haberes que le correspondan, por cualquier concepto, serán entregados a sus herederos de conformidad con lo dispuesto en el Código Civil y cumpliendo la asignación efectuada por autoridad competente, salvo que el Reglamento Interno prevea algún mecanismo de sustitución del fallecido por uno de sus herederos.

TÍTULO TERCERO ORGANIZACIÓN Y GOBIERNO.

Artículo 13.- ESTRUCTURA INTERNA: El gobierno, dirección, administración y control Interno de la Cooperativa, se ejercerán por medio de los siguientes organismos:

1. Asamblea General de Socios o de Representantes;
2. Consejo de Administración;
3. Consejo de Vigilancia;
4. Gerencia; y,
5. Comisiones Especiales.

CAPÍTULO PRIMERO DE LA ASAMBLEA GENERAL

Artículo 14.- ASAMBLEA GENERAL: La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la cooperativa, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la cooperativa.

Para participar en la Asamblea General, los socios deben encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones económicas de cualquier naturaleza, adquiridas frente a la cooperativa o, dentro de los límites de mora permitidos por el Reglamento Interno.

Cuando la cooperativa supere los 200 socios, la Asamblea General se efectuará con Representantes elegidos en un número no menor de 30, ni mayor de 100, por votación personal, directa y secreta de cada uno de los socios, de conformidad con el Reglamento de Elecciones aprobado por la Asamblea General de Socios, que contendrá los requisitos y prohibiciones para ser elegido representante y el procedimiento de su elección, acorde con lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General.

Considerando que la cooperativa supera los 200 socios, la Asamblea General se efectuará con 30 Representantes

Considerando que la cooperativa no supera los 200 socios, la Asamblea General se efectuará sin Representantes.

Artículo 15.- ELECCIÓN DE REPRESENTANTES: Los representantes durarán 3 años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos en forma inmediata, por una sola vez. Se elegirán dos representantes suplentes por cada principal.

Si un representante a la Asamblea General es elegido como vocal del Consejo de Administración o Vigilancia, perderá su condición de representante y se principalizará al respectivo suplente.

Los vocales de los Consejos de Administración y de Vigilancia son miembros natos de la Asamblea General y tendrán derecho a voz y voto, sin que puedan ejercer este último, en aquellos asuntos relacionados con su gestión.

Artículo 16.- SUPLENTE: La calidad y ejercicio de la representación es indelegable. Si por razones debida y oportunamente justificadas, al menos, con 48 horas de anticipación y por escrito, un representante no pudiere asistir a una Asamblea General, se principalizará a su respectivo suplente, hasta la conclusión de la misma.

Artículo 17.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA ASAMBLEA GENERAL: Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y las que constaren en el Reglamento Interno, la Asamblea General, tendrá las siguientes atribuciones:

1. Aprobar y reformar el Estatuto Social, el Reglamento Interno y el de Elecciones;
2. Elegir a los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia;
3. Remover a los miembros de los consejos de Administración, Vigilancia y Gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;
4. Nombrar auditor Interno y externo de la terna que presentará, a su consideración, el Consejo de Vigilancia;
5. Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de Gerencia. El rechazo de los informes de gestión, implica automáticamente la remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la asamblea;
6. Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el Consejo de Administración;
7. Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el Reglamento Interno;
8. Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría Interna y Externa;
9. Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución;
10. Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios;
11. Aprobar el Reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente y directivos, que, en conjunto, no podrán exceder, del 10% del presupuesto para gastos de administración de la cooperativa;
12. Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación;
13. Elegir a la persona natural o jurídica que se responsabilizará de la auditoría interna o efectuará la auditoría externa anual, de la terna de auditores seleccionados por el Consejo de Vigilancia de entre los calificados por la Superintendencia. En caso de ausencia definitiva del auditor Interno, la Asamblea General procederá a designar su reemplazo, dentro de treinta días de producida ésta. Los auditores externos serán contratados por periodos anuales;
14. Conocer las tablas de remuneraciones y de ingresos que, por cualquier concepto, perciban el Gerente y los ejecutivos de la organización;
15. Autorizar la emisión de obligaciones de libre negociación en el mercado de valores, aprobando las condiciones para su redención;
16. Decidir la distribución de los excedentes de conformidad con la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General y el presente estatuto.

Artículo 18.- CONVOCATORIA: Las convocatorias para asambleas generales, serán efectuadas por el Presidente, por su propia iniciativa; mandato estatutario; petición del Consejo de Vigilancia, Gerente o petición de la tercera parte de los socios o representantes. En caso de falta de convocatoria oportuna, debidamente calificada, según lo dispuesto en el Reglamento Interno, podrá convocarla el vicepresidente o, en su defecto, el presidente del Consejo de Vigilancia. De persistir la falta de convocatoria, los peticionarios podrán solicitar al Superintendente que ordene la convocatoria bajo advertencia de las sanciones a que hubiere lugar.

En la convocatoria constarán por lo menos: lugar, fecha, hora y el orden del día de la Asamblea; y, los adjuntos que se remitan junto con la convocatoria, de ser el caso.

Artículo 19.- CLASES Y PROCEDIMIENTO DE ASAMBLEAS: Las Asambleas Generales serán ordinarias, extraordinarias e informativas y su convocatoria, quórum, delegación de asistencia y normas de procedimiento parlamentario, se regirán por lo dispuesto por el órgano regulador.

CAPÍTULO SEGUNDO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Artículo 20.- INTEGRACIÓN: El Consejo de Administración es el órgano de dirección de la cooperativa y estará integrado por 7 Vocales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General por votación secreta, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la Cooperativa.

Los Vocales durarán en sus funciones 3 año(s) y podrán ser reelegidos para el mismo cargo, por una sola vez consecutiva; cuando concluya su segundo período no podrán ser elegidos vocales de ningún consejo hasta después de transcurrido un período.

Artículo 21.- CALIFICACIÓN: El Consejo de Administración se instalará dentro de los ocho días posteriores a su elección para nombrar de entre sus miembros un Presidente, un Vicepresidente y un Secretario, quienes lo serán también de la Asamblea General.

Considerando el segmento en el que la cooperativa sea ubicada, los vocales del Consejo iniciarán sus funciones a partir de que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria califique su idoneidad, hasta tanto, continuará en sus funciones el Consejo anterior. De no calificarse o posteriormente descalificarse a un directivo, se principalizará el suplente respectivo.

Artículo 22.- ATRIBUCIONES: Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno de la cooperativa, son atribuciones y deberes del Consejo de Administración, los siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en el artículo 4 de la Ley y los valores y principios del cooperativismo;
2. Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa;
3. Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo;
4. Proponer a la asamblea reformas al Estatuto Social y Reglamentos que sean de su competencia;
5. Dictar los Reglamentos de administración y organización internos, no asignados a la Asamblea General;
6. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios;
7. Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento Interno. La sanción con suspensión de derechos, no incluye el derecho al trabajo. La presentación del recurso de apelación, ante la Asamblea General, suspende la aplicación de la sanción;
8. Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración; y comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria;
9. Nombrar al Gerente y Gerente subrogante y fijar su retribución económica;
10. Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas;
11. Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el Reglamento Interno;

12. Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General;
13. Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica;
14. Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente;
15. Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la Asamblea General;
16. Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del Gerente;
17. Informar sus resoluciones al Consejo de Vigilancia para efectos de lo dispuesto en el número 9 del artículo 38 del Reglamento a la Ley;
18. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos;
19. Señalar el número y valor mínimos de certificados de aportación que deban tener los socios y autorizar su transferencia, que sólo podrá hacerse entre socios o a favor de la Cooperativa;
20. Fijar el monto de las cuotas ordinarias y extraordinarias para gastos de administración u otras actividades, así como el monto de las multas por inasistencia injustificada a la Asamblea General;
21. Autorizar el pago de las pólizas de fidelidad al Gerente y empleados caucionados de acuerdo a su función;
22. Presentar a la aprobación de la Asamblea General Ordinaria los informes de labores anuales y balances generales;
23. Designar el banco o los bancos en que se depositarán los fondos de la entidad.

El Consejo de Administración podrá delegar su función de aprobación de ingreso de socios.

CAPÍTULO TERCERO DEL CONSEJO DE VIGILANCIA

Artículo 23.- INTEGRACIÓN: El Consejo de Vigilancia es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y la gerencia. Estará integrado por 5 Vocales con sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General, en votación secreta, de entre los socios que cumplan los requisitos previstos en el artículo 26 del presente Estatuto y acrediten formación académica o experiencia en áreas relacionadas con auditoría o contabilidad, según el segmento en que se encuentre ubicada la cooperativa.

Los Vocales durarán en sus funciones 3 años y podrán ser reelegidos para el mismo cargo, por una sola vez consecutiva y cuando concluya su segundo período, no podrán ser elegidos vocales de ningún consejo, hasta después de un período.

Artículo 24.- CALIFICACIÓN: El Consejo de Vigilancia se instalará dentro de los ocho días siguientes a su elección, para nombrar, de entre sus miembros, un Presidente y un Secretario.

Considerando el segmento en el que se encuentre ubicada la cooperativa, los vocales del Consejo iniciarán sus funciones a partir del momento en que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria califique su idoneidad, hasta tanto, continuará en sus funciones el Consejo anterior. De no calificarse o posteriormente descalificarse a un directivo, se principalizará el suplente respectivo.

Artículo 25.- ATRIBUCIONES: Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno, son atribuciones y deberes del Consejo de Vigilancia, los siguientes:

1. Nombrar de su seno al Presidente y Secretario del Consejo;
2. Controlar las actividades económicas de la cooperativa;
3. Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes;
4. Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa;
5. Efectuar las funciones de auditoría interna, en los casos de cooperativas que no excedan de 200 socios o 500.000 dólares de activos;
6. Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas;

7. Presentar a la Asamblea General un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros, balance social y la gestión de la cooperativa;
8. Proponer ante la Asamblea General, la terna para la designación de auditor Interno y externo;
9. Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y del Gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la Asamblea General, contando previamente con los criterios de gerencia;
10. Informar al Consejo de Administración y a la Asamblea General, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa;
11. Solicitar al Presidente que se incluya en el orden del día de la próxima Asamblea General, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones.
12. Efectuar arqueos de caja, periódica u ocasionalmente, dependiendo del segmento al que la cooperativa se corresponda, y revisar la contabilidad de la cooperativa, a fin de verificar su veracidad y la existencia de sustentos adecuados para los asientos contables.
13. Organizar, dirigir el proceso y resolver la selección del oficial de cumplimiento, de la terna preparada para el efecto;
14. Elaborar el expediente, debidamente sustentado y motivado, cuando pretenda solicitar la remoción de los directivos o gerente y notificar con el mismo a los implicados, antes de someterlo a consideración de la Asamblea General;
15. Instruir el expediente sobre infracciones de los socios, susceptibles de sanción con exclusión, cuando sea requerido por el Consejo de Administración, aplicando lo dispuesto en el Reglamento Interno;
16. Recibir y tramitar denuncias de los socios, debidamente fundamentadas, sobre violación a sus derechos por parte de Directivos o Administradores de la Cooperativa; y, formular las observaciones pertinentes en cada caso;
17. Verificar que las actividades del Consejo de Administración, comisiones especiales y de Gerencia, sean llevadas de conformidad con las disposiciones legales estatutarias y reglamentarias.

Sin perjuicio de las observaciones que pueda formular el Consejo de Vigilancia, el Consejo de Administración podrá ejecutar sus resoluciones bajo su responsabilidad, no obstante lo cual, esta decisión deberá ser, obligatoriamente, puesta en conocimiento de la siguiente Asamblea General.

CAPÍTULO CUARTO DISPOSICIONES COMUNES PARA LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA

Artículo 26.- REQUISITOS: Para que un socio o representante, sea designado vocal de los consejos debe por lo menos cumplir los siguientes requisitos:

1. Tener al menos dos años como socio en la cooperativa;
2. Acreditar al menos veinte horas de capacitación en el área de sus funciones, antes de su posesión;
3. Estar al día en sus obligaciones económicas con la cooperativa;
4. Acreditar la formación académica necesaria, cuando el segmento en que la cooperativa sea ubicada así lo demande;
5. No haber sido relegido en el periodo inmediato anterior;
6. No tener relación de parentesco, hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, ni relación conyugal o unión de hecho con otro de los vocales ni con el Gerente;
7. No haber incurrido en castigo de sus obligaciones por parte de la cooperativa;
8. No haber ejecutado acciones desleales en contra de la cooperativa ni hallarse legitimando en contra de la entidad;
9. No ser trabajador de la cooperativa;
10. No haber sido demandado por la cooperativa por cualquier causa.

El período de duración de los vocales de los consejos, regirá a partir del registro del nombramiento en la Superintendencia, hasta tanto, continuarán en funciones, los vocales cuyo período haya fenecido.

En la medida de lo posible, los consejos respetarán la equidad de género en su conformación.

Artículo 27.- SESIONES: Los consejos sesionarán, ordinariamente, por lo menos, una vez al mes y extraordinariamente, cuando lo convoque su Presidente. Las convocatorias se realizarán con tres días de anticipación, por iniciativa del Presidente o de al menos, dos de sus miembros.

En la convocatoria constarán el lugar, fecha y hora de la asamblea, los asuntos a tratarse; y, los adjuntos que se remiten con la convocatoria, del ser del caso.

Las resoluciones se adoptarán con el voto conforme de más de la mitad de sus miembros, excepto en los casos en que tenga tres vocales, en que se requerirá unanimidad. En caso de empate, el asunto se someterá nuevamente a votación y de persistir el mismo, se tendrá por rechazado; los votos de los vocales serán a favor o en contra y no habrán abstenciones.

De las sesiones de los consejos se levantarán actas suscritas por el Presidente y el Secretario o quienes actúen como tales.

Artículo 28.- RESPONSABILIDADES: Los vocales de los Consejos son responsables por las decisiones tomadas con su voto, incluyendo los suplentes transitoriamente en funciones y responderán por violación de la Ley, su Reglamento General, el Estatuto o los Reglamentos Internos. Solo pueden eximirse por no haber participado en las reuniones en que se hayan adoptado las resoluciones o existiendo constancia de su voto en contra, en el acta correspondiente.

Artículo 29.- CAUSAS DE REMOCIÓN DE MIEMBROS DE CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y DEVIGILANCIA: La Asamblea General podrá remover, en cualquier tiempo, previo ejercicio del derecho a la defensa, a uno o varios vocales del Consejo de Administración o del Consejo de Vigilancia, por una de las siguientes causas:

1. Por recomendación u observaciones debidamente fundamentadas, que consten en informes de los organismos de control o auditoría;
2. Por irregularidades debidamente comprobadas;
3. Por rechazo a sus informes de gestión; en este caso la remoción será adoptada con el voto de más de la mitad de los integrantes de la Asamblea General, acorde lo dispuesto en el artículo 31 del presente estatuto;
4. Haber caído en mora por más de noventa días con la cooperativa;
5. Los miembros que se encuentren litigando con la cooperativa;
6. Los que estuvieran incurso en otras prohibiciones estatutarias.

Artículo 30.- REMOCIÓN POR NEGLIGENCIA: Se presumirá negligencia de los miembros que injustificadamente no asistan a tres sesiones consecutivas o seis en total durante un año, perdiendo automáticamente su calidad y se deberá proceder, obligatoriamente, a su reemplazo. En ausencia total de suplentes se convocará de inmediato a Asamblea General, para elegir nuevos vocales que llenen las vacantes de acuerdo con el Estatuto y el Reglamento Interno.

Artículo 31.- PROCEDIMIENTO DE REMOCIÓN DE MIEMBROS DE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, VIGILANCIA Y GERENTE: Para resolver la remoción de los miembros de los Consejos de Administración, de Vigilancia o del Gerente, por rechazo de sus informes, se seguirá el procedimiento previsto en el Reglamento Interno de la cooperativa.

CAPÍTULO QUINTO DE LAS COMISIONES ESPECIALES

Artículo 32.- INTEGRACIÓN: Las Comisiones Especiales serán permanentes u ocasionales. Las designará el Consejo de Administración con tres vocales que durarán un año en sus funciones, pudiendo ser relegidos por una sola vez y removidos en cualquier tiempo. Las comisiones especiales permanentes cumplirán las funciones determinadas en el Reglamento Interno. Las comisiones ocasionales, cumplirán las funciones que el Consejo de Administración les encargue.

CAPÍTULO SEXTO DEL PRESIDENTE

Artículo 33.- ATRIBUCIONES: El Presidente del Consejo de Administración, lo será también de la Cooperativa y de la Asamblea General, durará 3 años en sus funciones, pudiendo ser reelegido por una sola vez, mientras mantenga la calidad de vocal en dicho Consejo y, además de las atribuciones constantes en las normas jurídicas que rigen la organización y funcionamiento de la cooperativa, tendrá las siguientes:

1. Convocar, presidir y orientar las discusiones en las Asambleas Generales y en las reuniones del Consejo de Administración;
2. Dirimir con su voto los empates en las votaciones de Asamblea General;
3. Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa;
4. Suscribir los cheques conjuntamente con el Gerente, siempre y cuando el Reglamento Interno así lo determine;
5. Suscribir conjuntamente con el Gerente los contratos, escrituras públicas y más documentos legales relacionados con la vida de la cooperativa;
6. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, el presente estatuto, reglamento interno y las disposiciones tomadas por la Asamblea General.

El Vicepresidente cumplirá las funciones que le sean encargadas por el Presidente y las delegaciones dispuestas por el Consejo de Administración. En caso de renuncia, ausencia, inhabilidad del Presidente o encargo de la Presidencia, asumirá todos los deberes y atribuciones del Presidente.

CAPÍTULO SÉPTIMO DE LOS SECRETARIOS

Artículo 34.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: Los Secretarios de los Consejos y Comisiones serán elegidos obligatoriamente de entre los vocales de dichos organismos, con excepción del secretario del Consejo de Administración, quien será o no socio, pudiendo actuar también como Secretario de la cooperativa, formando parte de la nómina de sus empleados.

Además de las funciones y responsabilidades propias de la naturaleza de su cargo, los Secretarios tendrán las siguientes:

1. Elaborar las actas de las sesiones y conservar los libros correspondientes;
2. Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente del Consejo o Comisión que corresponda;
3. Tener la correspondencia al día;
4. Llevar un registro de resoluciones, de la Asamblea General y de los Consejos de Administración, Vigilancia o Comisiones, según corresponda;
5. Custodiar y conservar ordenadamente el archivo;
6. Notificar las resoluciones;
7. Elaborar las convocatorias para la Asamblea, reuniones de Consejo de Administración y sesiones extraordinarias;
8. Mantener la reserva y discreción necesaria en los asuntos de la cooperativa y del Consejo de Administración;

Además de las atribuciones y deberes señalados, el Secretario del Consejo de Administración y de la Asamblea General, tendrá las siguientes:

1. Registrar la asistencia a sesiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración;
2. Llevar el registro actualizado de la nómina de socios, con sus datos personales;
3. Desempeñar otros deberes que le sean asignados por la Asamblea General o el Consejo de Administración, siempre que no violen disposiciones de la Ley, su Reglamento, el presente Estatuto o su Reglamento Interno;

CAPÍTULO OCTAVO DEL GERENTE

Artículo 35.- REQUISITOS: Para ser designado Gerente de la Cooperativa, el postulante deberá acreditar experiencia en gestión administrativa preferentemente acorde con el objeto social de la cooperativa y capacitación en economía social y solidaria y cooperativismo, además de las condiciones previstas en el Reglamento Interno.

El Gerente deberá rendir caución previo al registro de su nombramiento. Cuando así lo amerite el segmento en que sea ubicada la cooperativa, deberá cumplir los requisitos previstos en el Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y en las regulaciones que se dictaren para el efecto.

El Gerente, sea o no socio de la cooperativa, es el representante legal de la misma, su mandatario y administrador general. Será contratado bajo el Código Civil, sin sujeción a plazo, debiendo ser afiliado al Seguro Social, sin que ello implique relación laboral.

Artículo 36.- ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES.- Además de las previstas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y las que constaren en el Reglamento Interno, son atribuciones y responsabilidades del Gerente:

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la Ley, su Reglamento y el presente Estatuto social;
2. Proponer al Consejo de Administración las políticas, Reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa;
3. Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria; los dos últimos máximo hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente;
4. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración;
5. Contratar, aceptar renunciaciones y dar por terminado contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración;
6. Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera;
7. Mantener actualizado el registro de certificados de aportación
8. Informar de su gestión a la Asamblea General y al Consejo de Administración;
9. Suscribir los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el Presidente, conforme lo determine el Reglamento Interno; cuando el Reglamento Interno disponga la suscripción individual, podrá delegar esta atribución a administradores de sucursales o agencias, conforme lo determine la normativa interna;
10. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos;
11. Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el Reglamento o la Asamblea General le autorice;
12. Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa o por la Superintendencia;
13. Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa;
14. Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa;
15. Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido;
16. Ejecutar las políticas sobre los precios de bienes y servicios que brinde la cooperativa, de acuerdo con los lineamientos fijados por el Consejo de Administración;
17. Informar mensualmente al Consejo de Administración y al de Vigilancia sobre el estado económico de la cooperativa, presentando los respectivos estados financieros;
18. Controlar que el dinero recaudado en el día sea depositado en la cuentas que mantiene la cooperativa en las diferentes instituciones financieras, dentro del plazo de 24 horas.

Artículo 37.- PROHIBICIÓN: No podrá designarse como Gerente a quien tenga la calidad de cónyuge, conviviente en unión de hecho, o parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, con algún vocal de los consejos.

TÍTULO CUARTO RÉGIMEN ECONÓMICO

Artículo 38.- PATRIMONIO Y CAPITAL SOCIAL: El patrimonio de la cooperativa estará integrado por el capital social, el Fondo Irrepartible de Reserva Legal y las reservas facultativas que, a propuesta del Consejo de Administración, fueren aprobadas por la Asamblea General.

El capital social de las cooperativas será variable e ilimitado, estará constituido por las aportaciones pagadas por sus socios, en numerario, bienes o trabajo debidamente evaluados por el Consejo de Administración.

Las aportaciones de los socios estarán representadas por certificados de aportación, nominativos y transferibles entre socios o a favor de la cooperativa.

Cada socio podrá tener aportaciones de hasta el equivalente al cinco por ciento (5%) del capital social en las cooperativas de ahorro y crédito y hasta el diez por ciento (10%) en los otros grupos.

Los certificados de aportación entregados a los socios, serán de un valor de cinco dólares de los Estados Unidos de América cada uno; en su diseño se incluirá el nombre de la cooperativa; el número y fecha de registro; la autorización de funcionamiento otorgada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; el valor de las aportaciones representadas en los certificados; el nombre del socio titular de dichas aportaciones y la firma del Presidente y el Gerente.

Artículo 39.- FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA: El Fondo Irrepartible de Reserva Legal, estará constituido y se incrementará anualmente con al menos el 50% de las utilidades, al menos el 50% de excedentes y, las donaciones y legados, una vez cumplidas las obligaciones legales; y no podrá distribuirse entre los socios, ni incrementar sus certificados de aportación, bajo ninguna figura jurídica. En caso de liquidación de la cooperativa, la Asamblea General determinará la organización pública o privada, sin fin de lucro, que será beneficiaria del fondo y que tendrá como objeto social una actividad relacionada con el sector de la economía popular y solidaria.

Artículo 40.- CONTABILIDAD Y BALANCES: La Cooperativa aplicará las normas contables establecidas en el Catálogo Único de Cuentas emitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Los estados financieros y balance social anuales serán aprobados por la Asamblea General y remitidos a la Superintendencia hasta el 31 de marzo de cada año.

En los registros contables de la cooperativa se diferenciarán, de manera clara, los resultados financieros provenientes de las actividades propias del objeto social y los que sean producto de actividades complementarias, así como las utilidades y los excedentes.

Artículo 41.- CONSERVACIÓN DE ARCHIVOS: La cooperativa mantendrá, obligatoriamente, por un período mínimo de siete años contados a partir de la fecha de cierre del ejercicio, los archivos de la documentación contable que sustente los eventos económicos reflejados en sus estados financieros. La documentación sobre los antecedentes laborales de los empleados de la cooperativa se mantendrá en archivo durante todo el tiempo que dure la relación laboral y hasta tres años después de terminada, de no haberse iniciado acción judicial contra la organización.

TÍTULO QUINTO DE LA FUSIÓN, ESCISIÓN, DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Artículo 42.- FUSIÓN Y ESCISIÓN: La cooperativa podrá fusionarse con otra u otras de la misma clase o escindirse en dos o más cooperativas de la misma o distinta clase, en cualquier tiempo, por decisión de las dos terceras partes de los socios o representantes de la Asamblea General convocada especialmente para ese efecto, debiendo, en los dos casos, ser aprobada mediante resolución emitida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

En la Asamblea General que resuelva la fusión, se aprobarán los estados financieros, se resolverán las transferencias de activos, pasivos y patrimonio, además de la distribución de los certificados de aportación y las compensaciones que se acordaren, sean en numerario, bienes o sustitución de pasivos.

Artículo 43.- DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN: La cooperativa se disolverá y liquidará, por voluntad de sus integrantes, expresada con el voto secreto de las dos terceras partes de los socios o representantes, en Asamblea General convocada especialmente para el efecto o por resolución de la

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, de acuerdo con las causales establecidas en la Ley y su Reglamento.

TÍTULO SEXTO DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA.- Las infracciones, el procedimiento para aplicación de sanciones y resolución de conflictos, constarán en el Reglamento Interno de la Cooperativa, en el que se garantizará el debido proceso que incluye el derecho a conocer las infracciones acusadas; a la defensa; a presentar pruebas de descargo y apelar ante el órgano interno correspondiente, siempre que se haya agotado la mediación ante un Centro debidamente calificado por la Superintendencia.

La exclusión será susceptible de apelación ante la Superintendencia, adjuntando la copia certificada del Acta de Imposibilidad de Mediación, otorgada luego del proceso correspondiente, los procedimientos descritos no obstan para que los socios ejerzan su derecho de acudir ante la justicia ordinaria.

SEGUNDA.- Se entienden incorporadas al presente Estatuto y formando parte del mismo, las disposiciones de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, las dictadas por el ente regulador y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

TERCERA.- Los directivos, socios, administradores y empleados de la cooperativa, brindarán, obligatoriamente, las facilidades necesarias para la realización de inspecciones, supervisiones, exámenes especiales, auditorías y entregarán la información que fuere requerida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, los organismos encargados de la prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos y otros organismos de control, caso contrario, las sanciones que pudieran imponerse a la cooperativa serán de su responsabilidad.

CUARTA.- El Secretario de la cooperativa será responsable, civil y penalmente, en los términos previstos en el artículo 178 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, por las certificaciones y declaraciones que otorgue, en el ejercicio de sus funciones.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.- Dentro de los 120 días siguientes a la aprobación del presente Estatuto por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cooperativa procederá a renovar los Consejos de Administración y Vigilancia, observando lo dispuesto en la Ley de la materia y el presente Estatuto.

SEGUNDA.- Por tratarse de un proceso de adecuación de Estatutos general, dispuesto por la Ley, por esta sola ocasión, las renovaciones de los Consejos de Administración y Vigilancia se efectuarán sin la necesidad de renuncia de los actuales miembros que deseen proponer su candidatura y al amparo de las reglamentaciones internas vigentes.

TERCERA.- La cooperativa aprobará sus nuevos Reglamentos Interno y de Elecciones en un plazo no mayor a un año, transcurrido a partir de la fecha de aprobación del presente Estatuto por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

CERTIFICACIÓN.- En mi calidad de Secretario de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda.

CERTIFICO que el presente Estatuto, adecuado a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, fue aprobado en Asamblea General, efectuada el, 26 de enero del 2013, conforme consta en el Libro de Actas, al que me remito en caso de ser necesario. Lo certifico, en honor a la verdad para los fines legales pertinentes.

A los 30 días del mes de enero del año 2013.

Lic. Verónica del Carmen Montaña González
SECRETARIO