



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE BANCA Y FINANZAS

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

*“Elaboración e Implementación del **MANUAL DE GESTIÓN DE PROCESOS**”  
para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, en  
la ciudad de Puyo, año 2009.”*

Tesis previa la obtención del título  
de Ingeniera en Administración en  
Banca y Finanzas.

Autora: Gina Johanna Mendoza Orrala

Directora: Ing. Gabriela Córdova

Centro Universitario: Puyo

2009

## ***CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA***

### **1.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA**

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza nace a la luz del Sistema Cooperativo gracias a la iniciativa de directivos y socios de la Cámara de la Pequeña Industria de Pastaza, que conciben la idea de crear su propia entidad financiera.

Mediante Acuerdo Ministerial No.593 del 15 de abril de 1987, se aprueba el Estatuto de la Cooperativa como “Pequeños Industriales del Puyo”.

En fecha 28 de octubre de 1987, se procede a designar al Gerente de esta entidad crediticia.

La situación económica y estructural de la cooperativa, en sus inicios, en realidad, era compleja; mucho más si se toma en cuenta que en el entorno financiero existían entidades financieras instaladas desde hace muchos años y con recursos económicos e infraestructura con los que resultaba más que imposible competir.

Existían 2 cooperativas y cinco bancos para una población económicamente activa, que no pasaba de 20.000 habitantes.

### **ACTIVIDAD OPERATIVA**

La captación de ahorros y el otorgamiento de los créditos se orientaron y se siguen orientando al sector de la Microempresa y al sector informal.”<sup>1</sup>

Ver Anexo 1.

---

<sup>1</sup> MICROHISTORIA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA, Revista, Pág. 3

## 1.2 VISIÓN

Liderar en el campo financiero con servicios de calidad y atención al cliente optimizada, que permitan a la institución desarrollarse en la región amazónica y sierra central.

## 1.3 MISIÓN

Brindar una atención de calidad al cliente interno y externo y servicios financieros ágiles y oportunos que permitan el desarrollo y crecimiento socio-económico de los clientes y socios de la institución.

## 1.4 OBJETIVOS

- “Consolidar, el fortalecimiento de la Cooperativa como institución financiera y de desarrollo, eficiente, segura, que ofrezca servicios financieros de calidad, y promueva al desarrollo de los socios y la comunidad.
- Mejorar la capitalización, la eficiencia financiera, administrativa y técnica institucional, en base al mejoramiento de Gestión de Riesgos, la Gobernabilidad y la Profesionalización de sus funcionarios y directivos.
- Mantener niveles de liquidez adecuados según las políticas de la Cooperativa y entes de control.
- Conservar un margen financiero adecuado y competitivo en la Cooperativa.
- Alcanzar estándares internacionales e Indicadores Financieros Corporativos.
- Mejorar la gestión del Recurso Humano.
- Contar con servicios tecnológicos eficientes.

- Consolidar el desarrollo competitivo y su posicionamiento en las Regiones Amazónica y Sierra Central<sup>2</sup>

## 1.5 ANÁLISIS FODA

### **FORTALEZAS:**

- Cooperativa propia de la Región Amazónica
- Personal profesional capacitado.
- Buena gobernabilidad y transparencia.
- Imagen de seriedad y confianza – social.
- Tasas de interés pasivas más altas IFIS reguladas.
- Se cuenta con un aporte del BID.
- Administración estructurada y centralizada en Puyo.
- Incentivos promocionales.
- Infraestructura propia y adecuada.
- Estructura financiera (Solidez).
- Crecimiento continuo.
- Posicionamiento en el mercado.
- Buen servicio.

### **OPORTUNIDADES:**

- Desarrollo turístico de la región.
- Terminación de la Troncal Amazónica.
- Aumento de conciencia de cuidado del ecosistema.
- Demanda de cajeros automáticos.
- Envío de remesas a la provincia.
- Incremento de negocios.
- Existencia de Redcoop en el mercado.
- Proyección expansiva de la región.

---

<sup>2</sup> PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CACPE PASTAZA 2006 - 2009, Pág. 24

- Existencia de Centros Educativos Superiores.
- Profesionales que conozcan el medio.
- Idiosincrasia de regionalidad.
- Convenios con organismos internacionales y locales.
- Mejoramiento de infraestructura urbanística.
- Desarrollo tecnológico.

**DEBILIDADES:**

- Falta enlace en red con la agencia Tena. (Tecnología).
- Carencia de comunicación e integración entre matriz y agencias (TTHH)
- Altos índices de activos improductivos.
- Altos gastos operativos.
- Falta políticas y procesos TTHH.
- Falta de actualización tecnológica.
- Falta de espacio físico, en cuanto a infraestructura.
- Falta marketing focalizado.

**AMENAZAS:**

- Aparición de nuevas Instituciones financieras
- Inestabilidad Política y jurídica.
- Desastres Naturales.
- Apoyo Financiero de ONG's y del Estado a nuevas COAC'S
- Marco regulatorio que restringe los servicios de las COAC's Vs. La Banca

## 1.6 VALORES INSTITUCIONALES”<sup>3</sup>

“**HONESTIDAD**”.- “Expresado a través de la realización del trabajo diario que se realiza con absoluta claridad para ayudar al crecimiento de quienes lo reciben y también de quienes lo generan.”

“**RESPONSABILIDAD**”.- “Expresada a través del trabajo en equipo (consejos, gerencia, operativos) que en conjunto buscan tomar y ejercer las mejores decisiones para sus clientes para brindar servicios eficientes, con calidad, que le permitan a los socios mejorar su futuro.”

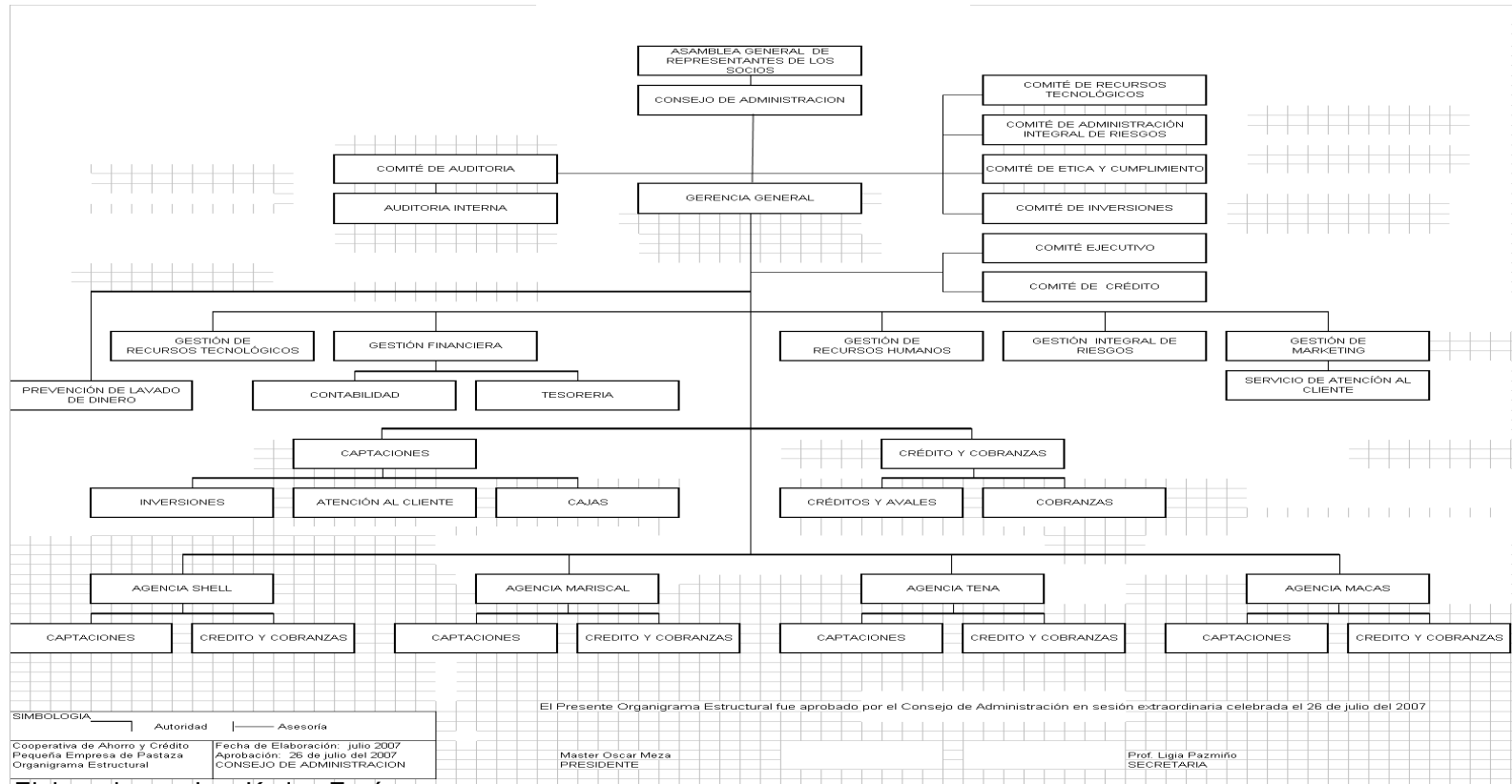
“**LEALTAD**”.- “Interna y externa, comprende el manejo cauto de la información, en el trabajo constante y respetuoso de todos los miembros de la Cooperativa y en el ejercicio responsable de cada unas de sus funciones.”

---

<sup>3</sup> PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CACPE PASTAZA 2006 - 2009, Pág. 23

## 1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

**GRÁFICO Nº 1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA DE AHORO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA**



Elaborado por: Ing. Karina Espín

Fuente: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CACPE-PASTAZA 2006-2009, página 7





## CAPÍTULO II : ASPECTOS GENERALES, POLÍTICAS Y SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS

### 2.1 ¿QUÉ ES UN PROCESO?

- “Un proceso puede definirse como un “Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados”, Estas actividades requieren la asignación de recursos tales como personales y materiales.
- Los procesos son cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno.
- Un proceso de la empresa consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos a los objetivos de la organización.”<sup>4</sup>

### 2.2 TIPOS DE PROCESOS

Entre los tipos de procesos se pueden identificar los siguientes:

- **“Procesos para la gestión de una organización.**- Incluyen procesos relativos a la planificación estratégica, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.
- **Procesos para la gestión de recursos.**- Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos para la gestión de una organización, la realización y la medición.

---

<sup>4</sup> NORMAS ISO 9000, Enfoque basado en Procesos, para sistemas de gestión, Pág. 3

- **Procesos de realización.-** Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización.
- **Procesos de medición, análisis y mejora.-** Incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos para realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos de gestión, gestión de los recursos y realización.”<sup>5</sup>

### **2.3 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS**

“Para el enfoque de procesos primero se debe: 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 definidos.

Un enfoque basado en proceso es una excelente vía para organizar y gestionar la forma en que las actividades de trabajo crean valor para el cliente y otras partes interesadas.

Las organizaciones están estructuradas a menudo como una jerarquía de unidades funcionales. Las organizaciones habitualmente se gestionan verticalmente, con la responsabilidad por los resultados obtenidos dividida entre unidades funcionales.

El enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización. También mejora la gestión de las interfases del proceso.

El desempeño de una organización puede mejorarse a través del uso del enfoque basado en proceso. Los procesos se gestionan como un sistema,

---

<sup>5</sup> NORMAS ISO 9000, Enfoque basado en Procesos, para sistemas de gestión, Pág. 4

mediante la creación y entendimiento de una red de procesos y sus interacciones.

Los resultados de un proceso pueden ser elementos de entrada para otros procesos y estar interrelacionados dentro de la red global o sistema global.<sup>6</sup>

## **2.4 BENEFICIOS DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS**

“Los beneficios del enfoque basado en procesos son los siguientes:

- Integra y alinea los procesos para permitir el logro de los resultados planificados.
- Capacidad para centrar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Proporciona confianza a los clientes y otras partes interesadas, respecto al desempeño coherente de la organización.
- Transparencia de las operaciones dentro de la organización.
- Reduce costos y tiempos de ciclo a través del uso eficaz de los recursos.
- Mejores resultados, coherentes y predecibles.
- Proporciona oportunidades para enfocar y priorizar las iniciativas de mejora.
- Estimula la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades.

Además estos beneficios enfatizan en la:

- Comprensión y cumplimiento de los requisitos;
- La necesidad de considerar al proceso en términos del valor que agregan
- La obtención de mejores resultados en el desempeño y efectividad y,
- Un continuo mejoramiento basado en la objetividad de las mediciones.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> NORMAS ISO 9000, Enfoque basado en Procesos, para sistemas de gestión, Pág. 3

<sup>7</sup> NORMAS ISO 9000, Enfoque basado en Procesos, para sistemas de gestión, Pág. 7

## 2.5 IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

“La implementación del enfoque basado en procesos sigue una metodología que se puede aplicar a cualquier tipo de procesos; la secuencia de pasos es sólo un método y no pretende ser prescriptiva, los pasos pueden llevarse a cabo simultáneamente.”<sup>8</sup>

## 2.6 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

Para la identificación de los procesos de la organización se debe:

### 1. “Definir el propósito de la organización.”

Identificar clientes, otras partes interesadas, requisitos, necesidades y expectativas para definir resultados previstos por la organización.

#### *Orientación:*

- Recopilar, analizar y determinar los requisitos de los clientes y otras partes interesadas, necesidades y expectativas.
- Comunicarse con los clientes frecuentemente, para asegurar el continuo entendimiento de requisitos, necesidades y expectativas.
- Determinar los requisitos para gestión de la calidad, gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud ocupacional, riesgo de los negocios o responsabilidad social y otras disciplinas del sistema de gestión que serán aplicadas dentro de la organización.

### 2. Definir las políticas y objetivos de la organización.

Establecer las políticas y objetivos de la organización, basándose en el análisis de los requisitos, necesidades y expectativas de los clientes.

---

<sup>8</sup> NORMAS ISO 9000, Enfoque basado en Procesos, para sistemas de gestión, Pág. 7

*Orientación:*

- Decidir a qué mercado debería dirigirse la organización y desarrollar políticas al respecto.

### **3. Determinar los procesos en la organización.**

Identificar todos los procesos que sean necesarios para producir los resultados previstos.

*Orientación:*

- Determinar los procesos necesarios para alcanzar los resultados previstos, los que incluyen gestión, recursos, realización, medición y mejora.
- Identificar los elementos de entrada y los resultados de los procesos junto con los proveedores, clientes y otras partes interesadas, que pueden ser internos y externos a la organización.

### **4. Determinar la secuencia de los procesos**

Determinar cómo es el flujo de los procesos en secuencia e interacción.

*Orientación:*

- Definir y desarrollar una descripción de la red de procesos y sus interacciones, considerando:
  1. El cliente de cada proceso,
  2. Los elementos de entrada y los resultados de cada proceso,
  3. Los procesos que interactúan,
  4. Interfases y sus características,
  5. Tiempo y secuencia de los procesos que interactúan,
  6. Eficacia y eficiencia de la secuencia.

- Utilizar métodos, herramientas tales como: diagramas de bloque, matrices y diagramas de flujo para ayudar el desarrollo de la secuencia de los procesos.

## **5. Definir los dueños de los procesos.**

Asignar la responsabilidad y autoridad para cada proceso.

*Orientación:*

- Definir el papel y las responsabilidades individuales para asegurar la implementación, el mantenimiento y la mejora de cada proceso y sus interacciones, normalmente se denomina “dueño del procesos”
- Gestionar las interacciones del proceso, puede ser útil establecer un “equipo de gestión del proceso” que tenga una visión general de todos los procesos, y que incluyan a representantes de cada uno de los procesos que interactúan.

## **6. Definir la documentación de los procesos.**

Determinar los procesos que se van a documentar y la forma de llevarlo a cabo.

*Orientación:*

- El propósito de la documentación es permitir la operación coherente y estable de los procesos.
- Determinar los procesos a documentarse en base a:
  1. El tamaño de la organización y el tipo de actividades,
  2. Complejidad de los procesos e interacciones,
  3. Criticidad de los procesos y
  4. Disponibilidad de personal competente.

- Documentar los procesos de diferentes formas o métodos como: representaciones gráficas, instrucciones escritas, listas, diagramas de flujo, medios visuales o métodos electrónicos.”<sup>9</sup>

## **2.7 PLANIFICACIÓN DEL PROCESO.**

Para la planificación del proceso se debe:

### **1. “Definir actividades dentro del proceso**

Determinar las actividades necesarias para lograr los resultados previstos del proceso.

*Orientación:*

- Definir los elementos de entrada y los resultados requeridos del proceso.
- Determinar las actividades requeridas para transformar los elementos de entrada en los resultados requeridos.
- Determinar y definir la secuencia e interacción de las actividades dentro del proceso.
- Determinar cómo se llevará a cabo cada actividad.

### **2. Definir los requisitos de seguimiento y medición**

Determinar dónde y cuándo y cómo debe aplicarse el seguimiento y la medición, para el control y mejora de los procesos y registrar los resultados.

*Orientación:*

- Identificar los criterios de seguimiento y medición para el control y el desempeño del proceso, para determinar la eficiencia y eficacia del proceso, teniendo en cuenta factores como:

---

<sup>9</sup> NORMAS ISO 9000, Enfoque basado en Procesos, para sistemas de gestión, Pág. 7 -8

1. Conformidad con los requisitos,
2. Satisfacción del cliente,
3. Desempeño del proveedor,
4. Entrega a tiempo,
5. Plazos,
6. Tasas de falla,
7. Desechos,
8. Costos del proceso,
9. Frecuencia de incidentes.

### **3. Definir los recursos necesarios**

Determinar los recursos necesarios para la operación eficaz de cada proceso.

*Orientación:*

- Los recursos incluyen:
  1. Recursos humanos
  2. Infraestructura
  3. Ambiente de trabajo
  4. Información
  5. Recursos naturales
  6. Materiales
  7. Recursos financieros.

### **4. Verificar el proceso, con respecto a sus objetivos planificados**

Confirmar que las características del proceso son coherentes con el propósito de la organización.



*Orientación:*

- Verificar que se hayan satisfecho todos los requisitos identificados, caso contrario considere qué actividades del proceso adicionales se requieren para mejorarlos.”<sup>10</sup>

## **2.8 IMPLEMENTACIÓN, MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS.**

La implementación de los procesos y sus actividades debe ser tal y como se lo planificó.

“La organización puede desarrollar un proyecto para implementación que incluya, pero no esté limitado a:

- Comunicación,
- Toma de conciencia,
- Formación,
- Gestión del cambio,
- Participación de la dirección,
- Actividades de revisión aplicables.

*Análisis del proceso:*

Evaluar los datos del proceso obtenido del seguimiento y medición, con el objeto de cuantificar el desempeño del proceso.

Comparar los resultados de las mediciones del desempeño del proceso con los requisitos definidos para confirmar la eficacia y eficiencia del proceso y la necesidad de cualquier acción correctiva.

Identificar las oportunidades de mejora basado en los datos del desempeño del proceso e informar a la alta dirección de la organización sobre el desempeño de los mismos.”<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> NORMAS ISO 9000, Enfoque basado en Procesos, para sistemas de gestión., 9

<sup>11</sup> NORMAS ISO 9000, Enfoque basado en Procesos, para sistemas de gestión, Pág. 10

## 2.9 ACCIÓN CORRECTIVA Y MEJORA DEL PROCESO

“Se debería definir el método para implementar acciones correctivas, con el fin de eliminar la causa raíz de los problemas (errores, defectos, falta de controles adecuados), por lo que hay que implementar la acción correctiva y verificar su eficacia.

Una vez logrados los requisitos planificados del proceso, la organización debería enfocar sus esfuerzos en acciones para mejorar el desempeño del proceso a niveles más altos, de manera continua.

El método para mejorar debería estar definido e implementado (simplificación del proceso, aumentar la eficiencia, mejora de la eficacia, reducción del tiempo de ciclo del proceso)

Las herramientas para el análisis de riesgos pueden emplearse para identificar problemas potenciales. Las causas raíz de estos problemas potenciales también deberían identificarse y corregirse, previniendo que ocurran en todos los procesos con riesgos identificados de manera similar.

La metodología PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) podría ser una herramienta útil para definir, implementar y controlar las acciones correctivas y las mejoras.

*Planificar:* Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

*Hacer:* Implementar los procesos.

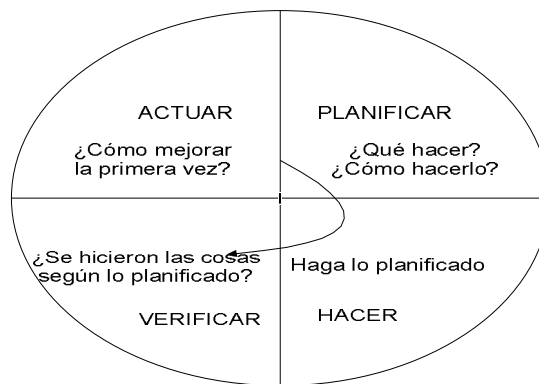
*Verificar:* Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

*Actuar:* Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño del proceso.

El PHVA es una metodología dinámica que puede ser desplegada dentro de cada uno de los procesos de la organización y sus interacciones. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, verificación y mejora.

Se puede lograr el mantenimiento y la mejora del desempeño del proceso mediante la aplicación del concepto PHVA en todos los niveles dentro de una organización. Esto se aplica igualmente a procesos estratégicos de alto nivel y a actividades de operación sencillas.”<sup>12</sup>

**GRÁFICO Nº 2: METODOLOGÍA PHVA**



Fuente: Enfoque basado en Procesos para sistemas de gestión

Elaborado por: Norma ISO 9000, página 8

## **2.10 NORMAS DE DIVULGACIÓN DEL MANUAL DE GESTIÓN DE PROCESOS**

Los funcionarios de la Cooperativa, deben cumplir y hacer cumplir, de manera estricta, las políticas establecidas, que norman las operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza.

- Las actualizaciones o implementación de nuevos procesos una vez aprobados por el Consejo de Administración se darán a conocer a los

<sup>12</sup> NORMAS ISO 9000, Enfoque basado en Procesos, para sistemas de gestión, Pág. 11

Jefes de áreas departamentales hasta un máximo de cinco días hábiles después de su aprobación y posteriormente la difusión a los niveles pertinentes será responsabilidad de cada Jefe inmediato.

#### **2.11 NORMAS SOBRE ENMIENDAS Y ACTUALIZACIONES DEL MANUAL DE GESTIÓN DE PROCESOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA.**

- Las revisiones a los procesos de forma global se lo realizará cada dos años y en forma anual a los procesos críticos.
- Toda modificación al proceso o necesidad de incorporación debe ser comunicada a el/la Responsable de Procesos. La implementación de nuevos servicios, productos, generación de información, se requerirá previamente la definición por escrito del proceso.
- La recopilación de las propuestas de mejora se realizarán trimestralmente y el/la Responsable de Procesos será quien convoque a los involucrados para analizar y efectuar los cambios. Las mejoras a los procesos serán incorporados trimestralmente.

#### **2.12 NORMAS SOBRE LA CUSTODIA DEL MANUAL DE GESTIÓN DE PROCESOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA**

- El Manual de Procesos estará bajo custodia de el/la Responsable de Procesos, en físico y medio magnético.
- El documento será de uso exclusivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza y no podrá ser reproducido a terceros por ningún medio, ni concepto.

- La distribución del documento a las unidades departamentales será por escrito y para constancia se llevará un registro de entrega-recepción.

### **2.13 BASE DE NORMATIVA INTERNA**

La normativa interna vigente en la Cooperativa forma parte integrante y relevante del Manual de Gestión de Procesos, debido a que las herramientas analizadas toman como base la normativa de la Cooperativa, esta documentación es necesaria para garantizar la correcta gestión, funcionamiento y desarrollo institucional.

De existir alguna actualización o modificación a la normativa interna vigente en la Cooperativa, estos también deben ser considerados en las herramientas (Catálogo de Procesos y Matriz de Actividades de Control)

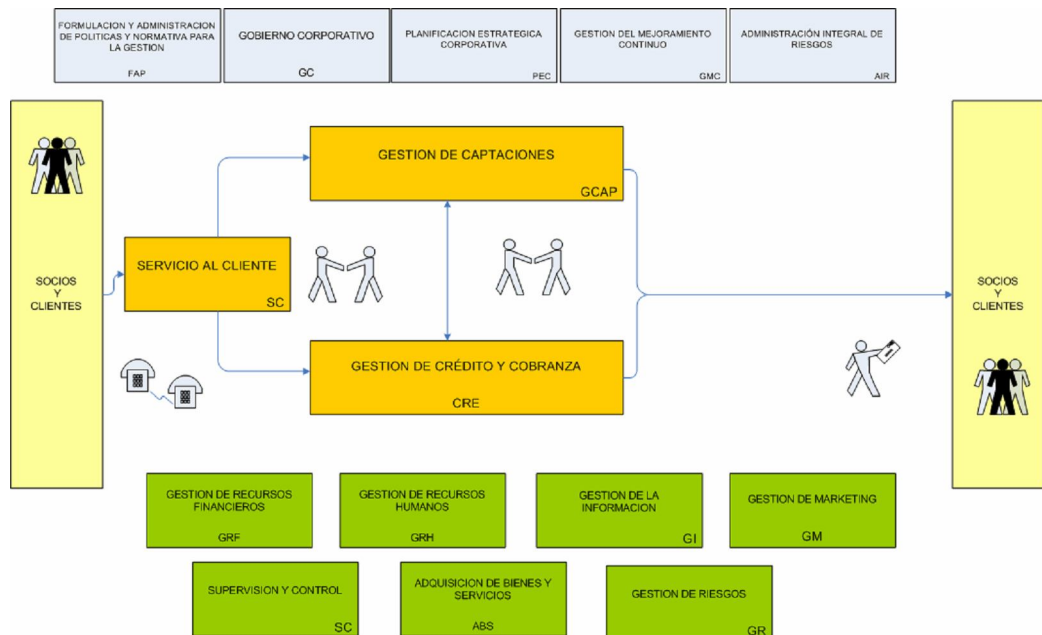
### **2.14 MAPA DE PROCESOS**

El mapa de procesos es una ilustración gráfica que permite demostrar la estructura jerárquica de los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, los cuales se encuentran clasificados en tres niveles que son: los procesos gobernantes, procesos operativos y procesos de apoyo; Se observa que la entrada a cada proceso está dada por los socios o clientes internos y/o externos, luego se desarrolla el o los procesos en cualquiera de sus tres niveles jerárquicos sean estos: procesos gobernantes, operativos o de apoyo y que como resultado o salida del proceso generan un valor agregado del cual se benefician los socios o clientes internos y/o externos.

Como se puede observar la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza cuenta con 15 procesos generales, distribuidos entre sus tres niveles jerárquicos de la siguiente manera: 5 procesos generales en la parte gobernante, que están relacionados con la parte de la administración de la institución y a través de los cuales se dan las directrices de funcionalidad; 3

procesos generales en la parte operativa, que están relacionados con el área de atención al cliente, además es donde la institución presta sus servicios financieros y por el cual recibe un beneficio como: la satisfacción del cliente y la generación de ingresos; y 7 procesos generales en la parte de apoyo, que son los que ayudan a la administración, operatividad y funcionamiento de la institución, de todo esto se puede decir que los procesos de la entidad interactúan entre sí y cada uno constituyen una parte esencial en el desarrollo, progreso y competitividad de la organización.

**GRÁFICO Nº 3: MAPA DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA.**



Elaborado por: Mónica Eras, pág. 28, párrafo segundo.

Fuente: Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, página 34.

**2.15 CATÁLOGO DE PROCESOS**

El Catálogo de Procesos es una herramienta que la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza utilizará para tener inventariado o enlistado los procesos, subprocesos y Microprocesos institucionales, los cuales

se encuentran clasificados en Procesos Gobernantes, Operativos y de Apoyo, además el mismo cuenta con códigos por cada proceso, el personal responsable de cada uno, el producto o servicio que genera, la determinación de procesos crítico, si el beneficiario es el cliente interno o externo, los manuales o reglamentos empleados en cada uno y actividades de control.

El Catálogo de Procesos se actualizará conforme se actualicen los procesos, subprocesos y Microprocesos, o se incrementen procesos, subprocesos o Microprocesos en la institución. Ver Anexo 2.

## **2.16 PROCESOS CRÍTICOS IDENTIFICADOS**

Del inventario del catálogo de procesos, se realizó una reunión de trabajo con los jefes departamentales de la institución, en el que se evaluó el grado de importancia de cada proceso de la entidad, a través de los criterios de Rentabilidad, Continuidad del Negocio y Satisfacción del cliente interno y externo, de los cuáles se determinaron como procesos críticos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, a los siguientes:

### *Procesos críticos a nivel Gobernante:*

- Definición , difusión y ejecución de políticas y normativa para la gestión

Se considera un proceso crítico, porque si las políticas y normativa para la gestión una vez aprobados por el Consejo de Administración no son difundidas de manera oportuna al personal administrativo y operativo de la entidad, el mismo no podrá dar cumplimiento con lo establecido para el buen desempeño institucional y por ende al ser controlado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, estaría sujeto a sanciones.

### *Procesos críticos a nivel Operativo:*

- Retiros de Ahorro a la Vista
- Concesión de microcrédito

Se consideran procesos críticos los retiros de ahorro a la vista y la concesión de microcréditos dentro del nivel operativo, porque son el negocio de la entidad financiera y si se presentan deficiencias en la secuencia de las actividades de cada uno de estos procesos podría interrumpir el giro y funcionalidad del negocio.

*Procesos críticos a nivel de Apoyo:*

- Reclutamiento, selección y contratación
- Obtención y almacenamiento de respaldos
- Recuperación de información respaldada

Se consideran procesos críticos porque al prestar estos procesos apoyo a los procesos operativos y no estar claramente definidos y respaldados podrían ocasionar una baja en la eficiencia y productividad, que a su vez provocaría mala atención y huída de los socios y clientes a otras instituciones financieras (competencia).

## **2.17 MATRIZ DE ACTIVIDADES DE CONTROL**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, utilizará la Matriz de Actividades de Control, con la finalidad de tener identificado sus procesos críticos y las actividades a desarrollarse para minimizar y mitigar los riesgos de estos, además la misma detalla la periodicidad con la que se deben aplicar los controles y las personas responsables de la ejecución.

La Matriz de Actividades de Control tiene los procesos críticos enlistados bajo la misma característica del Catálogo de Procesos, que es por Procesos gobernantes, Operativos y de Apoyo.

Ver Anexo 3



## **2.18 FORMATO PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza utiliza el Formato para el Mejoramiento continuo con la finalidad de tener un registro de las solicitudes de mejoras o implementación de procesos institucionales que propone cada área departamental.

El formato para el Mejoramiento Continuo contiene los siguientes campos que se detallan a continuación:

*Función /Nombre del colaborador.*- En esta parte se debe poner el cargo de la persona que solicita el mejoramiento o levantamiento de un nuevo proceso, además del nombre del mismo. La persona que solicita un mejoramiento o levantamiento de un nuevo procesos no son exclusivamente los jefes departamentales, sino cualquier funcionario que considere que se debe mejorar o incrementar algo.

*Formulario N°.*- Se debe poner el número que corresponda de solicitud de mejoramiento o levantamiento de un nuevo proceso.

*Proceso a incorporarse o a actualizarse.*- Se debe poner el nombre del proceso a ser mejorado, o el nombre del nuevo proceso que debe incorporarse al catálogo de procesos y de diagramarse para el Manual de Gestión de Procesos, previa revisión de su funcionalidad.

*En la parte 1 Observaciones.*- El colaborador o funcionario que solicita el mejoramiento o incorporación de un nuevo proceso, debe detallar claramente lo que se debe corregir o porque se debe incorporar otro proceso a los existentes, esto podría ser por: un nuevo producto o servicio que empiece la institución a generar y brindar a sus socios o clientes, y legalizar el documento por quien propone y el visto bueno de gerencia.

*En la parte 2, Acciones de mejoramiento a implementar.*- Le corresponde llenar este campo a la persona responsable de procesos, y debe detallar claramente lo

que va a realizar para dar cumplimiento con las sugerencias de mejoramiento o de nuevas incorporaciones y legalizar por el Dueño del proceso y responsable de procesos.

*En la parte 3, Control de las acciones de mejoramiento.*- La persona que realice la auditoría a los procesos incorporados o mejorados, debe llenar este espacio especificando si las acciones de mejoramiento se cumplen o no, y luego debe legalizar con firma y nombre del responsable de esta actividad y fecha de revisión.

Ver Anexo 4.



## ***CAPÍTULO III: METODOLOGÍA APLICADA***

### **3.1 INTRODUCCIÓN**

La metodología aplicada para recabar la información de los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza está definida por fases, que permiten desarrollar paso a paso cada procedimiento para entender, levantar y diagramar los procesos institucionales, para lo cual se ha desarrollado un amplio cuadro de conceptualización que contiene definiciones claves para entender la problemática de los procesos, luego se da una explicación sobre la simbología utilizada para la diagramación de los mismos, posteriormente se describe el procedimiento de los procesos y las herramientas aplicadas como el Catálogo de procesos y el programa informático VISIO 2003 que permite elaborar la Matriz para diagramar los procesos y realizar los flujogramas, consecuentemente se tiene una descripción de las sesiones de trabajo que se han efectuado para levantar los procesos de cada área departamental, en las cuales han colaborado he intervenido el personal de la institución (dueños de los procesos), y por último se han desarrollado indicadores de gestión que permitan evaluar a la institución su desempeño, eficacia y efectividad ante sus operaciones de una forma cualitativa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza en el año 2006 recibió colaboración de la empresa Novatech quién a través de la consultora Mónica Eras aportó a la institución con un formato para la elaboración del catálogo de procesos y con la identificación de los 15 grupos generales de los procesos institucionales, sin embargo al no haber establecido un contrato con la empresa Novatech (consultoría informal), no se pudo desarrollar el trabajo del levantamiento de los procesos; previo el análisis y autorización del Gerente General de la Cooperativa se tomó la información proporcionada por la consultora antes mencionada como una base para desarrollar el presente trabajo investigativo.

### 3.2 INFORMACIÓN TERMINOLÓGICA

Conceptos claves utilizados.

**TABLA Nº 1: CONCEPTOS APLICABLES A PROCESOS**

“Actividad	Es el conjunto de tareas
Actividad crítica	Actividad dentro del proceso cuya falta de identificación o aplicación deficiente puede ocasionar un impacto financiero u operativo negativo
Alcance de la auditoría	Extensión y límites de una auditoría.
Auditoría	Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.
Caracterización	Procedimiento para definir actividades, objetivos, requisitos, indicadores, responsables, insumos de cada proceso.
Criterios de auditoría	Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos
Datos	Es cualquier forma de registro electrónico, óptico, magnético o en otros medio, previamente procesado a partir de datos, que puede ser almacenado, distribuido y sirve para análisis, estudios y toma de decisiones
Departamento	Constituye una unidad de trabajo en la que se ejecutan acciones y se adoptan decisiones inmediatas. Los resultados de la acción a nivel de un departamento no tienen en general razón de ser en sí mismos, sino se encuentran integrados al conjunto de otras acciones que coordinadamente afrontan las metas de acción de una área Gerencial o de la Gerencia General

Conclusiones de la auditoria	Resultado de una auditoria, que proporciona el equipo auditor
Hallazgos de la auditoria	Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoria recopilada frente a los criterios de auditoria
Insumo	Es el conjunto de materiales, datos o información que sirven como entrada a un proceso
Línea de Negocio	Es una especialización del negocio que agrupa procesos encaminados a generar productos y servicios especializados para atender un segmento de mercado objetivo definido en la planificación estratégica de la entidad.
Microproceso	Conjunto de actividades que dan como resultado un bien o servicio que es recibido por un cliente (interno o externo) y que se encuentra entre el nivel medio (subprocesos) y el nivel menor (tareas)
Proceso	Es el conjunto de actividades que transforman insumo en productos o servicios con valor para el cliente, sea interno o externo
Proceso crítico	Es el indispensable para la continuidad del negocio y las operaciones de la institución controlada, y cuya falta de identificación o aplicación deficiente puede generarle un impacto financiero negativo
Procesos Gobernantes	Se considerarán aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por el directorio u organismo que haga sus veces y por la alta gerencia para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales.
Procesos Operativos/Cadena	Son los procesos esenciales de la entidad destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar

de Valor	efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes.
Procesos de Apoyo	Son aquellos que soportan a los procesos gobernantes y operativos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas, mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento, coordinar y controlar la eficacia del desempeño administrativo y la optimización de los recursos.
Plan de continuidad	Está orientado a asegurar la continuidad del negocio, la satisfacción del cliente y la productividad a pesar de eventos inesperados. Se ejecuta permanentemente como parte de la administración de riesgos tanto en la información como en la operación. Un plan de continuidad incluye un plan de contingencia, un plan de reanudación y un plan de recuperación.
Plan de contingencia	Es el conjunto de procedimientos alternativo a la operatividad normal de la entidad cuya finalidad es la de permitir su funcionamiento, buscando minimizar el impacto financiero que pueda ocasionar cualquier evento inesperado específico. El plan de contingencia se ejecuta el momento en que se produce dicho evento.
Procedimiento	Es el método que especifica los pasos a seguir para cumplir un propósito determinado
Programa de auditoría	Conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.
Plan de auditoría	Descripción de las actividades y de los detalles

	acordados de una auditoria.
Subproceso	Conjunto de actividades que dan como resultado un bien o servicio que es recibido por un cliente (interno o externo) y que se encuentra entre el nivel mayor (procesos) y el nivel menor (Microprocesos)
Tareas	Es el conjunto de pasos o procedimientos que conducen a un resultado final visible y medible
Tecnología de información	Es el conjunto de herramientas y métodos empleados para llevar a cabo la administración de la información. Incluye el hardware, software, sistemas operativos, sistemas de administración de bases de datos, redes, multimedia, servicios asociados, entre otros
Indicador de gestión	Relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a objetivos y metas previstos e influencias esperadas
Valor actual	Resultado obtenido al analizar la situación real de la Cooperativa en este momento
Valor de potencialidad	Se asocia con el concepto de eficiencia y por lo tanto, con el de productividad. Se orienta a la mejor situación posible, con los recursos disponibles
Valor meta	Es el valor del indicador que se quiere lograr o mantener. <sup>13</sup>

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Norma 834 de Riesgo Operativo, páginas 4-7


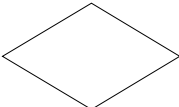



<sup>13</sup> RESOLUCIÓN 834, Norma de Riesgo Operativo, Superintendencia de Bancos y Seguros, Pág. 3 - 5



### 3.3 SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LA DIAGRAMACIÓN

Representación gráfica de la simbología aplicada en el levantamiento de los procesos:

**TABLA Nº 2: SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS**

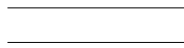
Forma	Definición
	"Representa un evento o actividad determinado.
	Representar una condición. Normalmente el flujo de información entra por arriba y sale por un lado si la condición se cumple o sale por el lado opuesto si la condición no se cumple. Lo anterior hace que a partir de éste el proceso tenga dos caminos posibles.
	Figura utilizada para representar un documento
	Figura utilizada para datos
	Indica el inicio o final de un flujo



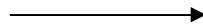
Referencia a otra página



Referencia en página



Indica la sincronización de dos o más operaciones paralelas



Indica el sentido y trayectoria del proceso de información o tarea. <sup>14</sup>

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Folleto Gerencia de Proyectos, página 65

### 3.4 PROCESOS

#### o Características de los procesos

1. La estructura de los procesos deberá ser uniforme y como objetivo proporcionar un enfoque preciso de cada actividad descrita, así como también la base legal, normativa, límites de actuación y recursos necesarios. En aquellos procesos que involucran otro u otros procesos, incluir las referencias correspondientes con el fin de identificar y establecer los vínculos e interrelaciones existentes.
2. Cada proceso deberá contar con al menos un objetivo operativo. En la medida que se incluyan objetivos cualitativos, estos serán sujetos de medición, con el fin de fortalecer el sistema de mejoramiento continuo.

---

<sup>14</sup> GERENCIA DE PROYECTOS, Quinteros Beltrán, Lewis, Pág. 29

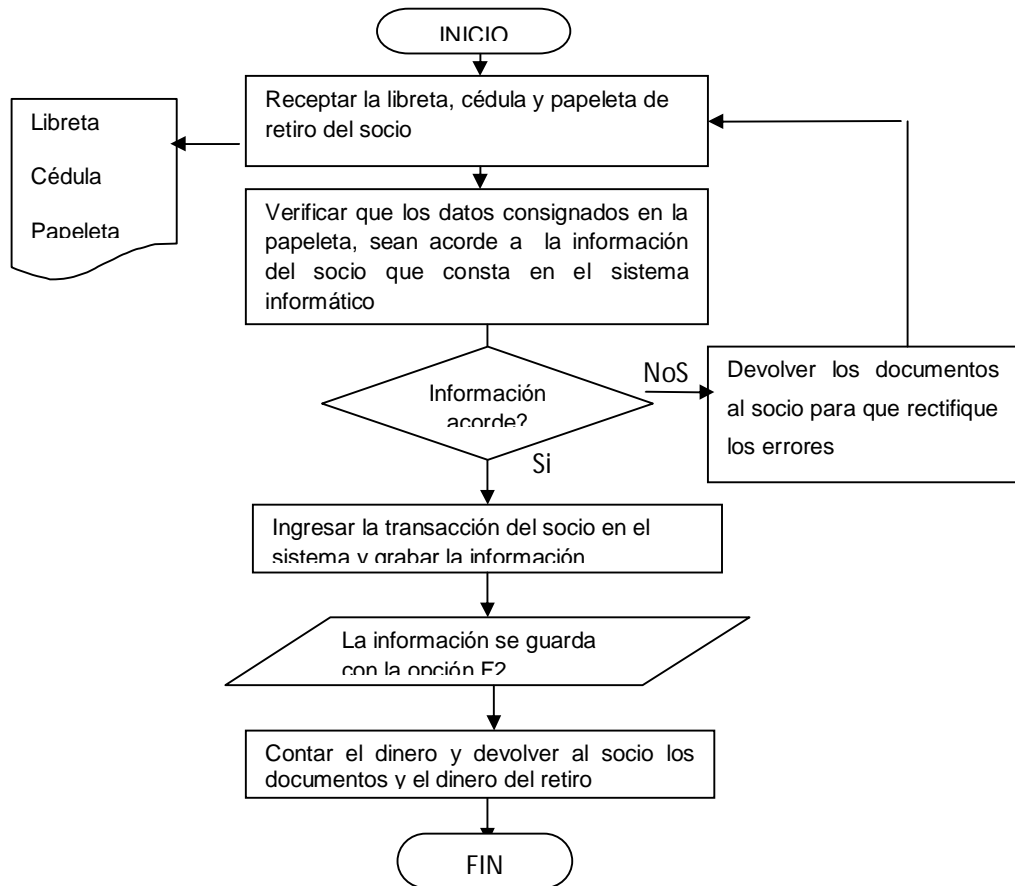
3. Cada proceso debe contener un responsable (dueño del proceso), encargado de su correcto funcionamiento. La gestión y mejoramiento de los procesos se basa en el establecimiento de medidas y fijación de objetivos concertados con la Gerencia General. El dueño del proceso garantizará el cumplimiento de las metas globales, la definición de límites y alcances, así como también el aseguramiento de la satisfacción de los clientes internos y externos.
4. La descripción del proceso documentado se explicará en forma sistemática las actividades desarrolladas en cada proceso. Dentro del proceso documentado y como medida de alerta, las actividades consideradas críticas y que requieran un doble control, serán identificadas de manera diferente, por ejemplo ***borde resaltado, color sombreado y en estilo negrita.***

- **Procedimiento para levantar un proceso**

1. Analizar la normatividad interna y procesos vigentes relacionados con el área funcional que vayan a ser efecto de levantamiento; con la finalidad de elaborar un catálogo preliminar de preguntas sobre roles, responsabilidades, actividades claves, metas, límites, entre otros.
2. Entrevistar a los actores involucrados en el área funcional para validar procesos existentes y/o identificar nuevos procesos, actividades, actividades de control, niveles de aprobación.
3. Durante la entrevista, documentar adecuadamente las tareas, incluyendo copias o formatos de los documentos requeridos dentro del proceso.
4. Analizar (listar y ordenar) la información generada durante la entrevista. Identificar procesos, actividades y tareas.

5. Levantar nuevos procesos y/o actualizar procesos existentes considerando el enfoque de procesos (entradas al proceso, procesamiento de la información y obtención de resultados).
6. Identificar los procesos críticos y señalarlos como tales en el inventario de procesos existente, de acuerdo a lo establecido por la norma de control.
7. Presentar los procesos levantados al Gerente General y dueños de procesos para su validación y aprobación.

**GRÁFICO Nº 4: Ilustración Gráfica levantamiento de Procesos de Retiro de Ahorro (Flujograma)**



Elaborado por: Johanna Mendoza

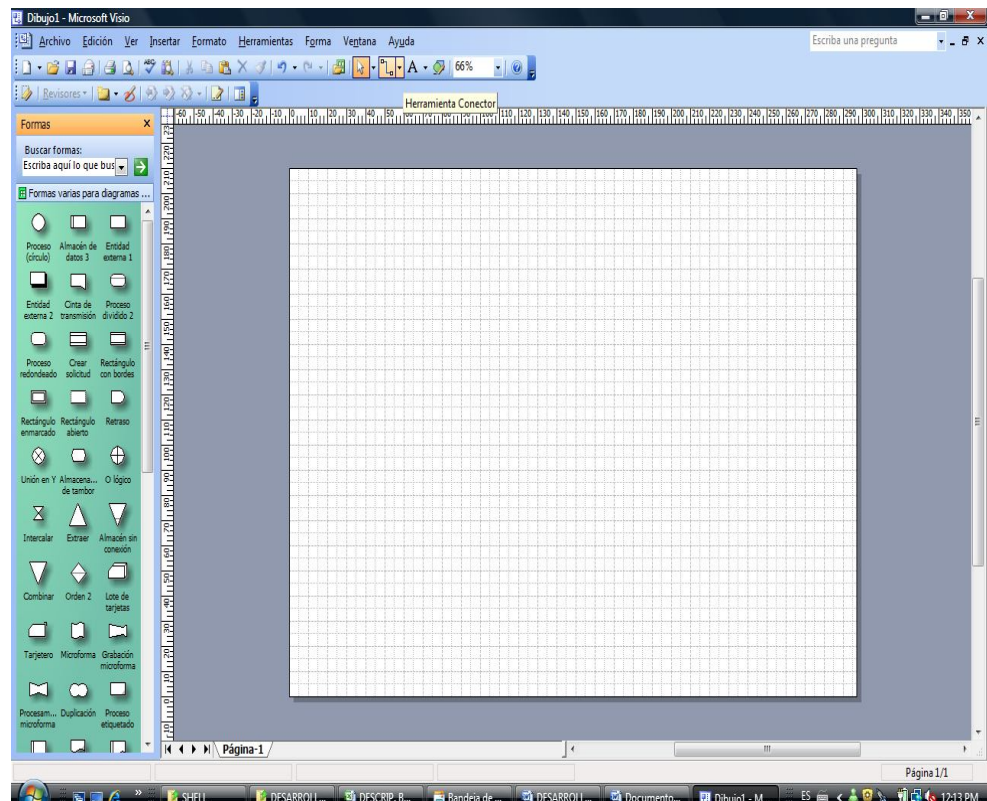
Fuente: Folleto Gerencia de Proyectos, página 65.

### 3.5 HERRAMIENTAS APLICADAS

- **Programa de Microsoft Office VISIO 2003**

El programa Microsoft Office Visio 2003, es un software aplicativo, que permite la diagramación de los procesos a través de flujogramas, el mismo tiene opciones y comandos que permiten estructurar las actividades de los procesos corporativos de la institución.

**GRÁFICO Nº 5: PROGRAMA VISIO**



Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Microsoft Office Visio 2003

- **Diagrama de flujos de los procesos**

Los diagramas de flujo son una forma de representar visualmente el flujo de datos a través de sistemas de tratamiento de información; y, permiten describir las actividades y su secuencia.

El diagrama debe ser claro y comprensible para crear un proceso lógico y con opciones múltiples adecuadas.

- **Reglas generales para la creación de los diagramas de flujos**

- Los Diagramas de flujo deben escribirse de arriba hacia abajo, y/o de izquierda a derecha.
- Los símbolos se unen con líneas, las cuales tienen en la punta una flecha que indica la dirección que fluye la información (procesos), se deben de utilizar solamente líneas de flujo horizontal o verticales (nunca diagonales).
- Se debe evitar el cruce de líneas.
- No deben quedar líneas de flujo sin conectar.
- Todo texto escrito dentro de un símbolo debe ser legible, preciso, evitando el uso de muchas palabras.
- Todos los símbolos pueden tener más de una línea de entrada, a excepción del símbolo final.
- Solo los símbolos de decisión pueden y deben tener más de una línea de flujo de salida.

- **Matriz para diagramar un proceso**

Para la diagramación de un proceso se presenta la siguiente matriz:

## GRÁFICO Nº 6: MATRIZ DE DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS

NOMBRE DEL PROCESO	
Subproceso:	
Microproceso:	
Número de la revisión:	Código:
Fecha de Elaboración:	Fecha de Actualización:
Objetivo:	Páginas:
Alcance:	Dueño del Proceso:

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTOS/REGISTROS	ENTRADAS	SALIDAS/CLIENTE	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
<pre> graph TD     Start([Inicio]) --&gt; A[Actividad 1]     A --&gt; B[Actividad 2]     B --&gt; C{Decisión}     C -- Si --&gt; D[Actividad 3]     D --&gt; E[Actividad 4]     E --&gt; C     C -- No --&gt; F[Actividad 5]     F --&gt; G[Actividad 6]     G --&gt; H[Actividad 7]     H --&gt; I[Actividad 8]     I --&gt; End([Fin])                     </pre>						

REVISADO POR:  
APROBADO POR:

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Folleto Gerencia de Proyectos, página 66

- a. En la parte superior hacer referencia a la información general del proceso, considerando lo siguientes puntos:

Nombre del proceso.- En este espacio se debe colocar el nombre del Proceso, que puede ser del grupo de los Gobernantes, Operativos o de Apoyo.

Subproceso.- Se debe colocar el nombre que se detalla en el catálogo de procesos, como un subproceso, de cada proceso institucional, sea Gobernante, Operativo o de Apoyo.

Microproceso.- En este campo se debe poner el nombre del Microproceso, perteneciente al subproceso del proceso institucional, sea Gobernante, Operativo o de Apoyo.

Número de revisión.- Se debe poner partiendo desde el número 0, que es de la elaboración del flujograma del proceso institucional, y luego se empezará a numerar desde el 1, hasta el número de veces que sea necesaria, en forma secuencial, por cada actualización que se le realice al proceso, esto quiere decir que con cada actualización al proceso se le dará una nueva numeración por la revisión.

Fecha de elaboración.- Se debe poner la fecha en que por primera vez se elaboró el flujograma del proceso institucional.

Fecha de actualización.- Se debe poner la fecha en que se está ejecutando la revisión y arreglos a las actividades de los procesos, esta fecha variará conforme, a cada actualización de los procesos.

Objetivo.- En este campo se debe describir, el resultado de la ejecución del proceso, iniciando la redacción con un verbo en infinitivo.

Alcance.- Se describe, desde donde inicia el proceso, hasta lo que entrega o da como resultado de la aplicación y ejecución de las actividades para generar un valor agregado, que en sí es el resultado final del proceso.

Código.- Está compuesto por una parte literal y otra parte numérica, en su primera parte tiene las abreviaturas del grupo del proceso que puede ser Procesos Gobernantes (PG), Procesos Operativos (PO), o Procesos de Apoyo (PA), seguido de las abreviaturas del proceso como: Servicio al Cliente (SC), Gestión de Recursos Humanos (GRH), etc., según se detalla en el catálogo de procesos, y finalmente la parte numérica que se le asigna de acuerdo a la codificación de cada subproceso o Microproceso que consta en el catálogo de procesos, esta parte está compuesta por 3 dígitos para los procesos que sólo tienen subprocesos y por 4 dígitos para los procesos que tienen Microprocesos, y empieza con 001 para subprocesos y 0001 para Microprocesos secuencialmente.



Páginas.- Se debe poner el número de página del diagrama de proceso, sobre el número de páginas a utilizarse en el mismo proceso, EJ: 1/2, 2/2, etc.

Dueño o responsable del proceso.- Se escribe el cargo del funcionario responsable de todo el proceso, de quien recae la responsabilidad total de ejecución.

- b. En la columna de **Actividades** especificar en forma ordenada y secuencial las actividades que se realizan en el proceso, esto puede ser en forma de flujograma o en forma descriptiva, y para el caso se representará en flujograma, utilizando las figuras antes descritas con su significado y utilización.
- c. En la columna de **Responsables** mencionar los funcionarios que son responsables secundarios de las actividades descritas.
- d. En la columna de **Documentos y Registros** hacer referencia a la base de la normativa o documentos que se generan de cada actividad del proceso y herramientas necesarias para ejecutar las actividades, por ejemplo: normativa, formularios, memorándums y otros.
- e. En la columna de **Entrada** detallar los factores desencadenantes o iniciadores de la tarea o actividad, que puede ser documentación, información, consultas y requerimientos de clientes internos y/o externos, así como también la referencia de un proceso específico.
- f. En la columna de **Salida** describir el producto/resultado generado de la tarea o actividad, que puede ser documentación, información, respuestas hacia clientes internos y/o externos, así como también algún tipo de proceso.
- g. En la columna **Observaciones** incluir, de ser necesario, detalles explicativos y/o complementarios de la tarea o actividad que se

realiza y que en la diagramación no se consideró, pero es parte fundamental para la correcta ejecución de las actividades del proceso.

- h. En la columna **Recomendaciones** se debe poner un valor agregado, que al momento de diagramar los procesos la persona responsable de procesos identifique que puede ocasionar un impacto positivo en el proceso o inclusive minimizar los riesgos en los procesos críticos identificados por la entidad o también llamados cuellos de botella.

- **Catálogo de procesos**

Es una matriz que interrelaciona los procesos con los cargos definidos en el organigrama estructural. Esta herramienta permite tener una visión general de cada uno de los procesos existentes en la Cooperativa y el grado de participación y responsabilidad de sus funcionarios en los mismos.

Esta matriz es considerada como la herramienta central de toda la documentación relativa a la Cooperativa, dado que tiene como finalidad principal mostrar:

- Inventario de todos los procesos, descrito en forma vertical de manera lógica y secuencial partiendo de su clasificación, esto es a nivel de procesos Gobernantes, Operativos y de Apoyo.
- Listado de todos los cargos, descritos en forma horizontal, establecidos en su estructura organizacional.
- Visión general para cada uno de los procesos, referente a la normativa interna vigente, actividades de control, funciones y responsabilidades.
- Definición de las competencias y responsabilidades de directivos y empleados de la Cooperativa referente a la Planificación, Decisión, Ejecución y Control de cada proceso.

**TABLA Nº 3: CUADRO DE COMPETENCIAS Y RESPONSABILIDADES**

<b>• P Planificar</b>
Definición: <i>¿Quién (funcionario) realiza actividades de planificación del proceso?</i>
<b>• D Decidir</b>
Definición: <i>¿Quién (funcionario) tiene la facultad para tomar decisiones importantes dentro del proceso?</i>
<b>• E Ejecutar</b>
Definición: <i>¿Quién (funcionario) debe participar en la ejecución de los diferentes procesos?</i>
<b>• C Controlar (seguimiento)</b>
Definición: <i>¿Quién (funcionario) realiza las actividades de control dentro del proceso?, definiendo si es razonable efectuar controles regulares</i>

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Mejoramiento de los procesos de la Empresa, página 6

**• Estructura del catálogo de procesos**

Asignar nomenclatura a los procesos con un código de tipo numérico y/o alfabético, de fácil entendimiento y ubicación.

1. Para identificar el Género del Proceso, establecer una abreviatura única de dos letras. Así por ejemplo:

- Procesos Gobernantes (PG),
- Procesos Operativos ( PO);y
- Procesos de Apoyo PA.

**TABLA Nº 4. IDENTIFICACIÓN DEL GÉNERO DEL PROCESO**

Género de proceso	Proceso	Subproceso	Microproceso	Funciones
				Procesos
PG				PROCESOS GOBERNANTES
PO				PROCESOS OPERATIVOS/CADENA DE VALOR
PA				PROCESOS DE APOYO

Elaborado por: Mónica Eras pág. 28, párrafo segundo.

Fuente: Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, página 9

2. Para identificar el Proceso, se deberá asignar una nomenclatura progresiva preferentemente de tres a cuatro letras. Así por ejemplo:

- Proceso de Crédito (CRE)

**TABLA Nº 5.- IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO**

Género de proceso	Proceso	Subproceso	Microproceso	Funciones
				Procesos
PG				PROCESOS GOBERNANTES
PG				

<b>PO</b>				<b>PROCESOS OPERATIVOS</b>
<b>PO</b>	<b>CRE</b>			<b>GESTION DE CREDITO Y COBRANZA</b>
<b>PA</b>				<b>PROCESOS DE APOYO</b>

Elaborado por: Mónica Eras pág. 28, párrafo segundo.

Fuente: Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, página 9

3. Para identificar Subprocesos, se deberá asignar una nomenclatura progresiva preferentemente de tres dígitos. Así por ejemplo:

- Subproceso: Concesión de Microcrédito (001)

**TABLA Nº 6.- IDENTIFICACIÓN DEL SUBPROCESO**

Genero de proceso	Proceso	Subproceso	Microproceso	Funciones
				Procesos
<b>PG</b>				<b>PROCESOS GOBERNANTES</b>
<b>PG</b>				
<b>PO</b>				<b>PROCESOS OPERATIVOS</b>
<b>PO</b>	<b>CRE</b>			<b>GESTION DE CREDITO Y COBRANZA</b>
<b>PO</b>	<b>CRE</b>	<b>001</b>		Concesión de Microcrédito
<b>PA</b>				<b>PROCESOS DE APOYO</b>

Elaborado por: Mónica Eras pág. 28, párrafo segundo.

Fuente: Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, pagina 10

4. Finalmente para identificar Microprocesos, se deberá asignar una nomenclatura de igual manera en forma progresiva preferentemente de cuatro dígitos.

- Microproceso: Análisis, evaluación, aprobación, legalización y liquidación del crédito (0001)

**TABLA Nº 7.- IDENTIFICACIÓN DEL MICROPROCESO**

Genero de proceso	Proceso	Subproceso	Microproceso	Funciones	
				Procesos	
PG				<b>PROCESOS GOBERNANTES</b>	
PG					
PO				<b>PROCESOS OPERATIVOS</b>	
PO	CRE			<b>Gestión de Créditos y Cobranzas</b>	
PO	CRE	001		Concesión de Microcrédito	
			0001	Análisis, evaluación, aprobación, legalización y liquidación del crédito	
PA				<b>PROCESOS DE APOYO</b>	

Elaborado por: Mónica Eras pág. 28, párrafo segundo.

Fuente: Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, página 11

5. Para representar los cargos en el catálogo de procesos, se recomienda utilizar las abreviaturas de cada función, así por ejemplo:

- Gerente General (GG);

- Jefe de Agencia (JA);
- Contador General (CG)

o **Procedimiento para elaborar el catálogo de procesos**

1. Enlistar en forma vertical los procesos de la Cooperativa con su respectiva nomenclatura, considerando su naturaleza o género. Así por ejemplo:

**TABLA N° 8.- ESTRUCTURA DEL CATÁLOGO DE PROCESOS**

Género de proceso	Proceso	Subproceso	Microproceso	Funciones
				Procesos
PG				<b>PROCESOS GOBERNANTES</b>
PG	FAP	000		Formulación y Administración de políticas y normativa para la gestión
PO				<b>PROCESOS OPERATIVOS</b>
PO	CAP	000		Gestión de Captaciones
PO	CRE	000		Gestión de Créditos y Cobranzas
PO	CRE	0001		Entrega de información requerida y recepción de documentos del socio
PO	CRE	0002		Inspección del negocio y/o domicilio
PO	SC			Servicio al Cliente
PA				<b>PROCESOS DE APOYO</b>
PA	GRF	000		Gestión de Recursos Financieros
PA	GRH	000		Gestión de Recursos Humanos

Genero de proceso	Proceso	Subproceso	Microproceso	Funciones Procesos
PA	GI	000		<b>Gestión de la Información</b>

Elaborado por: Mónica Eras pág. 28, párrafo segundo.

Fuente: Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, página 12

2. Enlistar en la columna **responsable de procesos** a cada responsable mediante la nomenclatura asignada para cada función.
3. Encolumnar para cada proceso, el producto o servicio que genera cada uno, en **producto o servicio que genera**.
4. Marcar con una "x", si se satisface al cliente interno o externo, en sus respectivas columnas; determinándose como **cliente interno** a los funcionarios de la entidad; y como **cliente externo** a los socios o clientes beneficiarios que no forman parte administrativa u operativa de la Cooperativa.
5. Detallar en **fecha de aprobación** la fecha en que el Consejo de Administración de la entidad, dio por conocido y aprobado para formar parte de la normativa de la entidad.
6. Detallar en **fecha de actualización**.- la fecha en que se revisó si el proceso es acorde a como se levantó, o como la fecha en que se añadió, cambió o se suprimió algo del proceso.
7. Marcar con una "x", si el proceso es crítico, en la columna de **Procesos Críticos**.
8. Detallar en la columna **Manuales y Reglamentos**, la normativa utilizada en cada proceso.



9. Marcar con una “x” en la columna **Matriz y Actividades de Control**, si existen controles para los procesos críticos.

**TABLA N° 9.- ESTRUCTURA DEL CATÁLOGO DE PROCESOS**

Genero de proceso	Proceso	Subproceso	Funciones		Matriz Actividades de Control
			Procesos		
PG			<b>PROCESOS GOBERNANTES</b>		
PG	FAP	000	Formulación y Administración de políticas y normativa para la gestión		
PO			<b>PROCESOS OPERATIVOS/CADENA DE VALOR</b>		
PO	CAP	000	Gestión de Captaciones		
PO	CRE	000	Gestión de Créditos y Cobranzas		
PO	CRE	001	Concesión de Microcrédito	Reglamento de crédito	
PO	CRE	0001	Entrega de información requerida y recepción de documentos del socio		
PO	CRE	0002	Inspección del negocio y/o domicilio		
PA			<b>PROCESOS DE APOYO</b>		
PA	GRF	000	Gestión de Recursos Financieros		
PA	GRH	000	Gestión de Recursos Humanos		
					x

Elaborado por: Mónica Eras pág. 28, párrafo segundo.

Fuente: Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, página 13

- **Matriz de " Actividades de control"**

Es una herramienta que recopila las actividades críticas existentes en todos los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, con el fin de mantener un control, que permita verificar el cumplimiento de políticas, límites, procesos y procedimientos, así como también la administración adecuada de los riesgos.

- **Procedimiento para la elaboración de la Matriz de "Actividades de control"**

1. La matriz de control debe mantener la misma estructura y enfoque del catálogo de procesos, es decir definiendo por un lado los procesos existentes con su respectiva identificación (género de procesos y su referencia tanto numérica como alfabética), y por otro lado los cargos de acuerdo al organigrama de la institución. Adicionalmente, a cada uno de los procesos identificados como críticos, se debe complementar su información con los siguientes campos:

- a. En la columna **Objeto de control** indicar la actividad crítica del proceso, actividad que amerita ser controlada.

Así, tomando el ejemplo caracterizado del proceso, **Concesión de Microcrédito**, las actividades críticas a controlar son *1. Verificación en la Central de Riesgos la idoneidad del deudor y garantes, 2. Verificación de la dirección del negocio/domicilio y el levantamiento del inventario de bienes del negocio, ingresos y gastos, y 3. Analizar los resultados obtenidos en la hoja de Análisis y Resoluciones del Crédito por las diferentes instancias.*

**TABLA N° 10.- ESTRUCTURA DE MATRIZ DE ACTIVIDADES DE CONTROL**

Proceso			Funciones	Objeto del control
<b>Procesos Operativos</b>				
PO	CR E	000	Gestión de Créditos y Cobranzas	
PO	CR E	001	Concesión de Microcrédito	
PO	CR E	000 1	Entrega de información requerida y recepción de documentos del socio	
PO	CR E	000 2	Inspección del negocio y/o domicilio	
PO	CR E	000 3	Análisis, evaluación aprobación, legalización y liquidación del crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar en la Central de Riesgos la idoneidad del deudor y garantes</li> <li>- Verificar la dirección del negocio del socio y proceder a levantar el inventario de bienes del negocio, los ingresos y gastos</li> <li>- Analizar los resultados obtenidos en la hoja de "Análisis y Resoluciones del Crédito por las diferentes instancias"</li> </ul>

Elaborado por: Mónica Eras pág. 28, párrafo segundo.

Fuente: Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, página 15

- En la columna **Herramienta** especificar el/los Instrumento(s) utilizados en la actividad, es decir mencionar cierta documentación o herramientas que

utilice la Cooperativa en su gestión, esto debe ir acorde con el objeto de control. Manteniendo el ejemplo anterior *Concesión de Microcrédito* los instrumentos a revisar son: i) Expediente de crédito, ii) la hoja de Registro auxiliar de Inventario y iii) la hoja de Análisis y Resoluciones del Crédito por las diferentes instancias, respectivamente.

**TABLA N°11.- ESTRUCTURA DE MATRIZ DE ACTIVIDADES DE CONTROL**

Procesos			Funciones	Objeto del control	Herramientas
<b>Procesos Operativos</b>					
PO	CRE	000	Gestión de Créditos y Cobranzas		
PO	CRE	001	Concesión de Microcrédito		
PO	CRE	0003	Análisis, evaluación, aprobación, legalización y liquidación del crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar en la Central de Riesgos la idoneidad del deudor y garantes</li> <li>- Verificar la dirección del negocio del socio y proceder a levantar el inventario de bienes del negocio, los ingresos y gastos</li> <li>- Analizar los resultados obtenidos en la hoja de "Análisis y Resoluciones del Crédito por las diferentes instancias"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expediente de crédito</li> <li>- Hoja de Registro auxiliar de Inventario</li> <li>- Hoja de Análisis y Resoluciones del Crédito por las diferentes instancias</li> </ul>

Elaborado por: Mónica Eras pág. 28, párrafo segundo.

Fuente: Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, página 17

- b. En la columna **Resultados** mencionar el producto resultante de la actividad de control, que puede ser un documento o algún tipo de registro, en el cual se certifique el control integral realizado.

Es importante mencionar que cada resultado de la actividad de control debe ser controlado por una instancia superior, para garantizar su efectividad. Este control debe ser definido en la matriz y puede ser realizado en forma ocasional y si es necesario a través de un muestreo.

Siguiendo con el ejemplo, el resultado de las actividades de control son i) Reporte de la central de riesgos impreso, ii) Firma en la Hoja de Registro Auxiliar de Inventario y iii) Firma en la hoja de Análisis y Resoluciones del Crédito por las diferentes instancias, respectivamente.

**TABLA N° 12.- ESTRUCTURA DE MATRIZ DE ACTIVIDADES DE CONTROL**

Proceso			Función	Objeto del control	Herramientas	Resultado
<b>Procesos Operativos</b>						
PO	CRE	000	Gestión de Créditos y Cobranzas			
PO	CRE	001	Concesión de Microcrédito			
PO	CRE	0001	Entrega de información requerida y recepción de documentos del socio			
PO	CRE	0002	Inspección del			

			negocio y/o domicilio			
PO	CRE	0003	Análisis, evaluación aprobación, legalización y liquidación del crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar en la Central de Riesgos la idoneidad del deudor y garantes</li> <li>- Verificar la dirección del negocio del socio y proceder a levantar el inventario de bienes del negocio, los ingresos y gastos</li> <li>- Analizar los resultados obtenidos en la hoja de "Análisis y Resoluciones del Crédito por las diferentes instancias"</li> </ul>	<p>Expediente de crédito</p> <p>Hoja de Registro auxiliar de Inventario</p> <p>Hoja de Análisis y Resoluciones del Crédito por las diferentes instancias</p>	<p>Reporte de la Central de Riesgos impreso</p> <p>Firma en la Hoja de Registro Auxiliar de Inventario</p> <p>Firma en la hoja de Análisis y Resoluciones del Crédito por las diferentes instancias</p>

Elaborado por: Mónica Eras pág. 28, párrafo segundo.

Fuente: Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, página 19

- La matriz es clave para mantener un control interno adecuado en la Cooperativa, es por esto que se ha incorporado la periodicidad con la cual el funcionario responsable debe ejecutar la actividad de control. De la siguiente manera:
  - D = Diario
  - P = Periódico
  - SEM = Semanal
  - M = Mensual
  - T = Trimestral
  - S = Semestral
  - A = Anual
  
- Finalmente la matriz presenta un cronograma mensual que permita establecer las fechas de revisión en forma cronológica, este puede ser de manera mensual, trimestral o semestral.

### **3.6 FASES DEL PROCESO**

#### **3.6.1 PRIMERA FASE: SESIONES PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS**

Las sesiones de levantamiento de procesos se realizó a través de reuniones de trabajo con los jefes departamentales de la entidad, en las cuáles se dio a conocer a los funcionarios la parte conceptual de la gestión de procesos, y la importancia de cumplir con los requerimientos del organismo de control (Superintendencia de Bancos y Seguros); una vez concientizados a los funcionarios responsables de los procesos, se procedió a llenar una acta de compromiso, con fecha y hora señalados y debidamente legalizados por las partes pertinentes, a través del cual se comprometió el personal a discernir sobre cada una de las actividades que se relacionan para obtener como resultado los procesos de cada área y así proceder al levantamiento y transcripción de todas las actividades referente a su función. Para tal efecto se utilizó la matriz de caracterización, herramienta base para la identificación y levantamiento de los

procesos. Consecutivamente se efectuó la diagramación de los procesos, en forma de flujogramas, contemplando variables importantes tales como: Responsables de proceso y actividad, documentos y/o registros habilitantes, entradas, salidas del proceso, observaciones y recomendaciones.

### **3.6.2 SEGUNDA FASE: SESIONES DE AJUSTE Y VALIDACIÓN**

Luego de la fase de levantamiento de la información, se convocó a reuniones de trabajo de retroalimentación a los funcionarios responsables de los procesos, en las cuáles se revisaron, analizaron y debatieron cada uno de los procesos, con el fin de verificar si existía coherencia y secuencia lógica en la información diagramada en flujos y acorde a las actividades; posteriormente se receptaron las propuestas de modificaciones sugeridas por los funcionarios en las jornadas de retroalimentación, se realizaron y validaron los cambios pertinentes a los procesos, para su correspondiente y futura implementación.

### **3.6.3 TERCERA FASE: IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS**

Los procesos críticos son indispensables para la continuidad del negocio y para las operaciones de la institución, y cuya falta de identificación o aplicación deficiente puede generar un impacto financiero negativo a la institución.

En base a la definición descrita, se construye la Matriz de “**Identificación de procesos críticos**”, que contempla tres variables de evaluación y su impacto en: Rentabilidad, Continuidad del Negocio, y Satisfacción del cliente interno/externo.

Se realizó una sesión de trabajo con los responsables de los procesos para que en su conjunto debatan e identifiquen qué procesos del Catálogo de Procesos son cuellos de botella, y qué errores frecuentes podrían perjudicar a la Cooperativa, una vez detectados los procesos críticos inherentes al negocio de la institución se avanzó a la cuarta fase.



Dentro del grupo de los procesos Gobernantes que es el primer nivel jerárquico de los procesos institucionales (ver Anexo 2 y página 28) , se encuentran cuellos de botella en los siguientes procesos: 1. Definición, difusión y ejecución de políticas y normativa para la gestión, 2. Identificación, medición, control, mitigación y monitoreo de Riesgos; y, 3. Elaboración e implementación de Propuestas de Mejoramiento Continuo.

Dentro del grupo de los procesos Operativo que es el segundo nivel jerárquico de los procesos institucionales (ver anexo 2 y página 29), se determinaron cuellos de botellas en los siguientes procesos: 1. Depósitos de Ahorro a la Vista, 2. Apertura de Depósitos a plazo fijo y/o ahorro, 3. Concesión de Microcréditos, 4. Concesión de créditos de Vivienda; y, 5. Concesión de créditos de Consumo.

Dentro del grupo de los procesos de Apoyo que es el tercer nivel jerárquico de los procesos institucionales (ver anexo 2 y página 29), se determinaron cuellos de botellas en los siguientes procesos: 1. Manejo y control del portafolio de seguros; 2. Reclutamiento, selección y contratación, 3. Monitoreo de la capacidad y desempeño de servidores, base de datos y redes de comunicación, 4. Obtención y almacenamiento de respaldos de base de datos; y, 5. Elaboración de Investigaciones de mercado.

Los cuellos de botellas provocan la inoperancia, el retardo de las actividades y la pérdida de recursos humanos y monetarios, por lo que es importante identificarlos y darles un tratamiento oportuno, con soluciones que propendan a la mejora institucional y a brindar un mejor servicio al cliente interno y externo, por tal motivo las políticas del Manual de Procesos están diseñadas con la finalidad de gestionar, validar, incorporar y ejecutar actualizaciones y nuevos procesos que mejoren la calidad operativa, de gestión y administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, por lo que el cumplimiento de las políticas del manual es primordial y para lo cual se debería en primera instancia dar: la aprobación del Manual de Procesos por parte del Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, luego se debe designar a la persona responsable de que maneje el área de procesos, con esos dos primeros pasos el Gerente

General deberá velar por el cumplimiento de las políticas del Manual, quién deberá evaluar la gestión del funcionario responsable del área de Procesos, quién tiene a su cargo el cumplimiento de las políticas del Manual.

Las formas de evaluar la gestión del funcionario responsable del área de procesos es a través de la exigencia de la presentación de un informe gerencial del área de procesos, además se debe solicitar la presentación de las fichas de mejoramientos, con la respectiva diagramación de los nuevos procesos o de las actualizaciones realizadas a los existentes, otro documento de evaluación es la exigencia de un documento donde conste que el personal ha recibido los flujogramas de los nuevos procesos o de los actualizados para implementarlos en sus áreas; y otra forma de evaluación es: solicitar los documentos que respalden una auditoria aplicada a los procesos, para lo cual más adelante se detalla el Procedimiento para la ejecución de la auditoria interna de procesos.

#### **3.6.4 CUARTA FASE: DISEÑO E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES CRÍTICAS**

En esta fase se parte con la identificación de aquellas actividades críticas inherentes 0en cada uno de los procesos críticos de la Cooperativa, identificando para esto un factor de mitigación o punto de control en los mismos, los cuales se contemplan en la Matriz de Actividades de Control; la finalidad de ésta es de detallar cada uno de los procesos con sus objetos de control, las herramientas utilizadas , el resultado esperado, y establecer el cronograma de control y personas responsables de ejecutarlos, con la finalidad de mejorar y brindar servicios de excelente calidad a los socios y clientes.

Las actividades críticas identificadas son las siguientes:

- **En los procesos Gobernantes:**

1. *Difundir la normativa para su aplicación y ejecución.*- Se considera esta actividad como crítica, porque actualmente los funcionarios

de la institución no conocen los cambios que se dan en la normativa interna y externa a través de la cual se rige la entidad, por tal motivo se sugiere que el Consejo de Administración reciba en la sesión posterior a la sesión de donde se aprobaron las reformas, una nómina legalizada por parte del personal que debería conocer los cambios o la nueva normativa.

2. *Analizar los riesgos y proponer políticas de mitigación de los mismos.*- Los riesgos latentes en la institución pueden provocar daños o pérdidas importantes para la cooperativa, por lo que es importante que el comité de riesgos defina manuales de contingencias institucionales, aplique pruebas, evalúe los resultados y genere mejoras en beneficio de la institución.
3. *Identificar las oportunidades de mejora.*- Es una actividad crítica porque los funcionarios pueden detectar las falencias en los procesos de la institución y no la comunican a los responsables de mejorar los procesos, para lo cual se sugiere que de parte de la gerencia general se difunda un memo en el que se disponga que cada funcionario debe generar por lo menos una mejora a los procesos y que eso será parte de la evaluación de desempeño aplicado al talento humano.
4. *Difundir al personal involucrado en las normas y prácticas a ser implementadas.*- Se considera una actividad crítica, porque si el personal involucrado en las normas y prácticas implementadas no conoce los cambios, esto también se convertiría en un cuello de botella ya que no tendrían conocimiento del proceso a seguir, para lo cual se sugiere la elaboración de un formato donde se certifique el conocimiento de los cambios por parte del personal involucrado en el desarrollo y ejecución del proceso.

- **En los procesos Operativos:**

1. *Llenar la licitud de fondos con datos del socio y legalizar.*- Se considera cuello de botella porque es proceso que se realiza manualmente, en el cual se podría omitir información relevante de control, para lo cual se sugiere que la generación del formulario sea automática y que se almacene en una base de datos que permita tener una pista de auditoria de operaciones inusuales e injustificadas.
2. *Verificar en la Central de Riesgos la idoneidad del deudor y garantes.*- Se considera una actividad crítica, ya que si el personal del área de crédito no tiene conocimiento de cómo interpretar la información del buró de crédito le podrían conceder un préstamo a un sujeto no calificado como ente crediticio, para lo cual se sugiere capacitar de una forma adecuada al personal de crédito y de realizar evaluaciones que permitan tener la certeza que el personal esta apto para interpretar la información de la Central de Riesgos.
3. *Verificar la dirección del negocio del socio y proceder a levantar el inventario de bienes del negocio, los ingresos y gastos.*- Es actividad crítica ya que el oficial de crédito debe conocer el domicilio y/o el negocio de la persona a quién le otorga el crédito, para lo cual se debería certificar los domicilios y negocios de los sujetos de crédito con preguntas a personas que viven o se sitúan alrededor del sujeto de crédito y con la aplicación de llamadas telefónicas.
4. *Analizar los resultados obtenidos en la hoja de "Análisis y Resoluciones del Crédito por las diferentes instancias".*- Es una actividad crítica porque la instancia de aprobación del crédito debe decidir si otorgar o no el crédito y que este a su vez tenga las garantías para la recuperación, para lo cual se propone que la

instancia de aprobación ratifique la información con confirmaciones de los ingresos, del domicilio o lugar de trabajo del sujeto de crédito.

5. *Receptar el informe legal de revisión.*- Se considera una actividad crítica, porque si el abogado que elabora el informe legal para que se acepte una hipoteca se equivoca esto podría ocasionar una irrecuperación del crédito en el caso de que el sujeto de crédito no haya sido bien evaluado por el oficial de crédito, para lo cual se sugiere que previa la presentación del informe legal, éste sea evaluado por otro ente jurídico que permita certificar que la hipoteca constituida a favor de la institución garantice el crédito en caso de irrecuperabilidad.

- **En los procesos de Apoyo:**

1. *Registrar el seguro en el informe de "Pólizas de Seguro".*- Si no se registra el nuevo seguro en el informe de póliza de seguros, no se ingresa en la contabilidad de la institución y esto provocaría que el activo asegurado no pueda ser recuperado en caso de contingencia, se sugiere que a parte de la tesorera que es responsable del ingreso, sea la contadora quien también tenga una bitácora que le permita tener presente las fechas de renovaciones de los seguros, con la finalidad de realizar la contabilización oportuna.

2. *Analizar los resultados del proceso de reclutamiento, selección y contratación.*- Es una actividad crítica porque es primordial que una institución cuente con personal calificado para el buen desempeño, por lo que se sugiere una capacitación y asesoría externa acorde para que el área de recursos humanos cuente con las herramientas necesarias que permitan evaluar y calificar de una manera óptima y técnica al personal que se presenta para el reclutamiento y selección en la institución.

3. *Analizar los recursos (redes de comunicación, espacio libre, Memoria y procesamiento).*- Es considerado una actividad crítica porque si las redes y memoria de la parte tecnológica colapsan la institución podría tener grandes pérdidas, para lo cual es importante que el departamento de Gestión de la información tenga a la par otras redes de comunicación y espacio de memoria en otra procesador para evitar las caídas del sistema.
4. *Ejecutar el proceso de respaldo de base de datos.*- Si la institución pierde su base de datos se cae todo el negocio de la entidad, para lo cual se sugiere que se tenga un disco de almacenamiento alternativo, que le ayude a guardar la información.
5. *Analizar e interpretar los resultados de los estudios de mercado.*- Los estudios de mercado sirven para conocer las necesidades de los clientes o futuros clientes, para lo cual se debe cerciorar la gestión aplicable a la obtención de los resultados de los mismos, esto a través de una instancia de control como debe ser la gerencia, quien debe pedir de forma inmediata la resolución aplicable a los resultados obtenidos de los estudios aplicados.

### **3.6.5 QUINTA FASE: JORNADAS DE SOCIALIZACIÓN**

Con el propósito de difundir el contenido del Manual y con esto asegurar su conocimiento y aplicación al interior de la Cooperativa, se realizó jornadas de socialización, en las cuales se presentó a todo el personal operativo y administrativo de la institución, incluido el personal de las Agencias operativas, la base sobre la cual se fundamenta la creación del Manual de Gestión de Procesos (normativa), los Grupos en los cuales están identificados los procesos sean estos: Gobernantes, Operativos o de Apoyo, los diferentes diagramas de flujo de los procesos, considerando particularmente los que experimenten modificaciones importantes, así como también políticas y normas de

funcionamiento, con la finalidad de que todos sean partícipes y cuando lo crean conveniente proponer mejoras, para lo cual se entregó a la par el formato de Matriz de Mejoramiento Continuo.

### **3.6.6 SEXTA FASE: SEGUIMIENTO Y CONTROL**

Con la finalidad de garantizar la sostenibilidad del proyecto, la persona responsable de procesos deberá contemplar las siguientes actividades:

- Mantener el catálogo de procesos actualizado;
- Establecer mecanismos de difusión entre los diferentes departamentos de la Cooperativa;
- Vigilar por el cumplimiento de las políticas, principios de calidad y productividad al interior de los departamentos;
- Coordinar y liderar el entrenamiento requerido de los departamentos;
- Realizar el seguimiento adecuado con el propósito de evaluar los procesos de la Cooperativa en función de resultados alcanzados, involucramiento y entrenamiento.

Además como parte de control en esta fase es importante definir indicadores de gestión, que permitan valorar la eficiencia y eficacia de los procesos y de implementar Auditoria de Procesos, con la finalidad de tener un seguimiento lógico y acorde de los mismos, en cuanto a sus actividades y a lo descrito en el Manual de Gestión de Procesos.

#### **• 3.6.6.1 Indicadores de Gestión**

La evaluación del desempeño de los procesos en forma periódica, es importante para medir la eficiencia y eficacia, que genere, de manera continua, resultados previsibles y satisfactorios dentro de la institución.

Para tal efecto los indicadores de gestión establecidos para evaluar el desempeño de los procesos son:

**PROCESOS GOBERNANTES:**

**TABLA Nº 13 INDICADORES DE GESTIÓN DE PROCESOS GOBERNANTES**

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>
Formulación y Administración de políticas y normativa para la gestión	1. Efectividad de la difusión de normativa	No. De reuniones de socialización efectuadas/Total de normativas establecidas
Administración Integral de Riesgos	1. Eficiencia en la elaboración de planes de contingencia.	(planes de contingencia ejecutados/planes de contingencia presentados) * 100

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Mejora Continua de los Procesos, Gestión 2000, página 48



## PROCESOS OPERATIVOS

**TABLA N° 14: INDICADORES DE GESTIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS**

NOMBRE PROCESO	NOMBRE INDICADOR	FORMULA
Captación de recursos a través de la promoción de productos	1. Incremento de cuentas perturbadas mensual	No. De cuentas perturbadas en el mes /No. De cuentas proyectadas por mes
Apertura de Cuentas	1. Incremento de cuentas perturbadas en tiempo	No de aperturas por personal de atención al cliente /Total aperturas realizadas
Depósitos de Ahorro a la Vista	1. Depósitos atendidos a tiempo en atención en ventanillas	No de transacciones realizadas por horas/horas trabajadas
Retiros de Ahorro a la Vista	1. Retiros atendidos por cajero	Promedio de transacciones por cajero/Total de transacciones del cajero
Concesión de Microcrédito, Crédito de Vivienda, Crédito de Consumo	1. Reducción del tiempo de entrega del crédito	Sumatoria (Fecha concesión-Fecha recepción en un mes)/No de operaciones de microcrédito liquidadas)
	2. Créditos monitoreados	(N° de créditos que cumplen destino de crédito /Total de Créditos supervisados) * 100
	3. Tiempo de aprobación de	Sumatoria (Fecha de

NOMBRE PROCESO	NOMBRE INDICADOR	FORMULA
	crédito en comité	aprobación y liquidación del crédito aprobado en Comité – Fecha de entrega de la solicitud para aprobación en Comité de crédito mensual/N° de operaciones de microcrédito aprobadas por comité mensual)
	4. Cumplimiento de metas por Oficial de Crédito	(Monto concedido por Oficial/ Monto presupuestado por Oficial)*100
	5. Nivel de Morosidad	(Cartera Vencida por Oficial/Cartera Total por Oficial)*100
	6. Casos judiciales solucionados	(Monto cartera recuperada / Monto de cartera judicial) * 100
Servicio al cliente	1. Eficacia en el análisis de reclamos.	(Solicitudes resueltas / Solicitudes recibidas) * 100

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Mejora Continua de los Procesos, Gestión 2000, página 48

**PROCESOS DE APOYO**

**TABLA Nº 15: INDICADORES DE GESTIÓN DE PROCESOS DE APOYO**

<b>NOMBRE PROCESO</b>	<b>NOMBRE INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>
Pagos efectuados	1. Facturas procesadas	Numero de facturas procesadas en el período/facturas recibidas en el período
	2. Porcentaje de errores en los cheques	No de cheques anulados/Total de cheques elaborados
Reclutamiento, selección y contratación	1. Cumplimiento de perfiles	No de carpetas que efectivamente cumplen con perfil /Total de carpetas seleccionadas
Desarrollo y mantenimiento de aplicaciones	1. Nivel de cumplimiento	(Número de soluciones / Número de requerimientos) * 100
Supervisión y Control	1. Cumplimiento de actividades planeadas	(No. de Actividades Ejecutadas/No. de Actividades Planificadas)*100
	2. Recomendaciones Cumplidas de Auditoría Interna	(No. de Recomendaciones de Auditoría Interna Implementadas /No. de Recomendaciones Planteadas por Auditoría

NOMBRE PROCESO	NOMBRE INDICADOR	FORMULA
		Interna)*100
Gestión de Riesgos	1. Efectividad en la validación	No. De solicitudes de validación/Total estructuras enviadas*100
	2. Eficiencia en la actividad.	(Estructuras validadas/estructuras enviadas) * 100

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Mejora Continua de los Procesos, Gestión 2000, página 48

### 3.6.6.2. Auditoría de procesos

La ejecución de las auditorías internas en la Cooperativa será un mecanismo de evaluación de la eficacia del Sistema de Gestión de Procesos y la conformidad con la normativa interna y externa establecida.

Para la Auditoría de Procesos, se deberá delegar a un funcionario de la Unidad de Auditoría Interna, para que coteje las actividades descritas en el Manual de Gestión de Procesos, con lo que realiza en ese momento el dueño o responsable del proceso, esto se realizará en concordancia con las políticas establecidas en las normas sobre enmiendas y actualizaciones del Manual de Gestión de Procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza.

Como Herramientas se utilizarán Programas de Auditoría establecidas por la Unidad de Auditoría Interna, el Manual de Gestión de Procesos, y Hoja de

Registro de Revisión, donde se detallarán los por menores de la evaluación aplicada a los procesos de la entidad.

- **Procedimiento para la ejecución de la auditoría interna de procesos**

- **Programa de Auditorías Internas**

La persona responsable de procesos debe elaborar y actualizar el Programa de Auditorías Internas en función de las políticas establecidas para la revisión. Este programa deberá ser aprobado por la Gerencia General.

La frecuencia del Programa de Auditorías Internas puede ser modificada de acuerdo a:

- a. Estado e importancia del proceso auditado.
- b. Quejas de clientes.
- c. Resultado de auditorías internas y externas previas.
- d. Solicitud de un cliente ó funcionario de la organización.
- e. Cambios significativos en la administración, organización y/o tecnología.

- **Actividades Iniciales de la Auditoria**

Se debe establecer los objetivos, alcance y criterios de la auditoría.

- **Revisión de la Documentación**

Como paso previo se revisará la documentación del Sistema de Gestión de Procesos para determinar la conformidad del sistema, con el criterio de la auditoria. La documentación puede incluir documentos y registros pertinentes.

- **Preparación de las Actividades de Auditoria**

El Plan de Auditorías Internas deberá contener:

- Los objetivos de la auditoria
- El criterio de la auditoria y los documentos de referencia.
- El alcance de la auditoria, incluyendo la identificación de las unidades de la organización y unidades funcionales y los procesos que van a auditarse.
- Las fechas y lugares donde se van a auditar las actividades de la auditoria
- La hora y la duración estimadas de las actividades de la auditoria, incluyendo las reuniones con la dirección.

El/La persona responsable de la auditoria deberá auditar procesos, funciones, lugares, áreas o actividades específicas.

Revisar la información pertinente a las tareas asignadas y prepara las Listas de Verificación que sean necesarias como referencia y registro del desarrollo de la auditoria.

#### ▪ **Ejecución de la Auditoria**

Realizar la reunión de apertura, la cual es dirigida por el/la responsable de procesos con la asistencia de gerente general y los dueños de los procesos. El propósito de esta reunión es:

- Confirmar el Plan de Auditoría Interna
- Proporcionar un breve resumen de cómo se llevarán a cabo las actividades de auditoría.
- Proporcionar al auditado la oportunidad de realizar preguntas.

Evaluar las evidencias con el criterio de la auditoria para generar los respectivos hallazgos. Los hallazgos de la auditoria pueden indicar tanto conformidad como no conformidad con el criterio de la auditoria.

Revisar los hallazgos de auditoría y cualquier otra información apropiada recopilada durante la auditoria frente a los objetivos planteados.

Preparar recomendaciones, si estuviera especificado en los objetivos de la auditoría

Realizar la reunión de cierre, la cual es dirigida por el/la responsable de procesos con la asistencia de: el gerente general y los responsables de los procesos. El propósito de esta reunión es presentar los hallazgos y las conclusiones de la auditoría de tal manera que sean comprendidos y reconocidos por el auditado.

- **Informe de Auditoría**

El Informe de Auditoría Interna debe incluir, o hacer referencia, a:

- Los objetivos de la auditoría
- El alcance de la auditoría, particularmente la identificación de las unidades de la organización y de las unidades funcionales o los procesos auditados y el intervalo de tiempo cubierto.
- La identificación de la persona responsable de la auditoría
- Las fechas y los lugares donde se realizaron las actividades de auditoría.
- El criterio de la auditoría
- Los hallazgos de la auditoría que indiquen no conformidad con los criterios establecidos.
- Las oportunidades de mejora, si fuera necesario.
- Las conclusiones de la auditoría

El Informe de Auditoría Interna debe emitirse en un máximo de cinco días. Este informe es revisado y aprobado por el Gerente General y entregado a los dueños de los procesos auditados.

- **Realización de las Actividades de Seguimiento de la Auditoría**

Los hallazgos no conformes y las conclusiones indicados en el Informe de Auditoría Interna indican la necesidad de acciones correctivas, o preventivas, según sea aplicable, estas acciones son consideradas y emprendidas por los responsables de los procesos

Las acciones correctivas, o preventivas son registradas en las Solicitudes de Acciones Correctivas, Preventivas y su verificación de la implantación será monitoreada por el/la responsable de procesos. Esta verificación podrá ser parte de una auditoría posterior.

- **Formatos para el mejoramiento de procesos**

El seguimiento permanente al desempeño de los procesos, sobre la base de una permanente revisión y actualización, contribuirá al desarrollo organizacional a partir de la implementación de un sistema complementario de gestión de reclamos de clientes y propuestas de mejoramiento de los colaboradores

Es importante mencionar que un sistema de mejoramiento continuo funciona de manera eficiente cuando parte del compromiso permanente de los miembros de la Cooperativa en mejorar sus procesos, para posteriormente trasladarla en una estrategia institucional.

Para esto, el sistema debe cumplir con los siguientes pasos:

1. Las actividades de control interno incluirán un principio de control sobre las actividades críticas que verifique el cumplimiento de normas, procesos y procedimientos. Esta última tarea deberá ser ejecutada por un nivel jerárquico superior o por una instancia no vinculada directamente al proceso.
2. Se sujetará a un proceso periódico de revisión y auditoría; utilizando las herramientas que sirven para la aplicación del proceso “Formato: Matriz Propuesta de mejoramiento”. y “Formato: Matriz seguimiento a la propuesta de mejoramiento”. “Ver anexo 4”





**TABLA N° 16: EJEMPLO DE APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE  
PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO  
GESTIÓN DE PROCESOS**

Función /Nombre del colaborador:  Eg. Janeth Carrillo  Jefe de Gestión de Crédito y Cobranzas	Formulario no. 001
---	--------------------

Proceso a actualizarse: Análisis, evaluación aprobación, legalización y liquidación del crédito

<b>Parte 1</b>	Propuesta de mejoramiento		
<b>Observaciones</b>	En el proceso de liquidación del crédito en la actividad N° 24 de grabación de los datos para la liquidación del crédito, ésta opción hace que se acredite el dinero del préstamo en la cuenta del socio sin ningún tipo de bloqueo, por lo que se propone que al momento de liquidar el crédito el sistema informático bloquee el valor del crédito hasta que el socio legalice los documentos que garanticen la cobrabilidad del crédito y luego de esto el oficial de crédito active la opción de desbloqueo del dinero en la cuenta del socio.		
	Propone	Fecha	Visto Bueno
	Jefe de Gestión de Crédito y Cobranzas	28 de Octubre de 2009	Gerente General

<b>Parte 2</b>	El responsable de Gestión de Procesos procede a actualizar el Flujograma de procesos en la parte de la liquidación del crédito, incorporando la actividad que sugiere la Jefe de Crédito, luego entrega la actualización del Flujograma a la Jefe de Crédito para que revise si se encuentra acorde a lo sugerido, y si está bien se procede a entregar el Flujograma actualizado al Jefe de Gestión de recursos Tecnológicos para que realice los cambios en el sistema informático, caso contrario se debe realizar las rectificaciones en el Flujograma hasta que sea aprobado en primera instancia por la Jefe de Crédito y Cobranzas			
<b>Acciones de mejoramiento a implementar</b>	Responsable		Responsable de Procesos	
	Fecha	Visto	Fecha	Visto
	28 de Octubre de 2009	Jefe Gestión de Crédito y Cobranzas  Jefe de Gestión de Recursos Tecnológicos	28 de octubre de 2009	Responsable de Gestión de Procesos

<b>Parte 3</b>  <b>Control de las acciones de mejoramiento</b>	La Jefe de Crédito y Cobranzas con la persona responsable de Gestión de Procesos verifican que en el momento de liquidar el crédito se bloqueen los fondos en el sistema informático hasta que el socio legalice los documentos que garantizan el crédito, una vez certificada ésta actividad de mejoramiento se debe informar al gerente general a través de un informe sobre el mejoramiento aplicado al proceso, además se debe hacer legalizar esta matriz por el Gerente en la parte 3 en el campo de Visto			Se certifica que se ha actualizado y mejorado el proceso de Análisis, evaluación, aprobación, legalización y liquidación del crédito
	Acciones cumplen  <input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no	Responsable  Responsable de Gestión de Procesos	Fecha  29 de octubre de 2009	Visto  Gerente General

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, página 44

La Gerencia General y el/la Responsable de Procesos analizarán las propuestas de mejoramiento, y en consenso se tomará la decisión de cambio, para posteriormente socializar al interior de la Cooperativa e iniciar el proceso de implementación. Es importante mencionar que esta actividad de análisis deberá ser aplicada en forma permanente de manera que el sistema de mejoramiento funcione adecuadamente.

## **Conclusiones**

1. La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza tiene identificados sus procesos por áreas de una manera informal, lo que no le permite identificar claramente en que parte de sus procesos se presentan errores, con el presente trabajo la institución podrá identificar en que actividades se generan problemas o cuellos y además contará con una herramienta clave: la matriz de actividades de control, que le permitirá minimizar los riesgos y proponer mejoras para los procesos.
2. El Manual se ha desarrollado conforme las necesidades de la institución y en base a los requerimientos del Organismo de Control (Superintendencia de Bancos y Seguros), con los parámetros establecidos en la Resolución 834 del Riesgo Operativo que dice: *“Todas las instituciones del sistema financiero que son controladas deben tener claramente definidos sus procesos en gobernantes, operativos y de apoyo”*.
3. La Cooperativa mejorará la eficiencia, operatividad y desempeño de sus servicios ya que contará con la definición formal de cada proceso departamental, lo que le hará más competitiva a la institución y le permitirá alcanzar su misión y visión.
4. La atención al cliente interno y externo será de calidad y se agilizará, porque el personal de la institución conocerá y ejecutará sólo las actividades propias de los procesos sobre los cuales prestará y brindará sus servicios, de esa manera se optimizará el tiempo y los recursos.
5. La institución contará con un documento que consolidará todos los procesos de la institución, por lo que se podrá entregar de una manera oportuna los flujogramas de los procesos al personal que labora en la entidad.

6. Como estudiante he adquirido amplios conocimientos sobre la funcionalidad, operatividad y desempeño de cada área de la institución, lo que me permitirá desenvolverme eficiente y profesionalmente en mi trabajo.

### **Recomendaciones**

1. Analizar la misión y visión establecida en este manual para que la Gerencia General proponga el cambio en una sesión de trabajo de los directivos del Consejo de Administración de la institución, con la finalidad de que conste la reforma en actas del Consejo.
2. Responsabilizar a un funcionario de la institución, para la custodia, gestión y actualización del Manual de Gestión de Procesos, conforme a las políticas establecidas en el presente manual.
3. Entregar el Manual de Gestión de Procesos al Consejo de Administración de la institución para que sea aprobado y conste en actas del mismo, con el propósito de que el manual sea incorporado a la normativa interna de la institución y se pueda enviar el oficio de cumplimiento de la elaboración del Manual de Gestión de Procesos al organismo de control Superintendencia de Bancos y Seguros, ente que solicitó la creación del manual, para dar cumplimiento a la norma 834 del Riesgo Operativo.
4. Socializar y entregar los flujogramas de los procesos al personal de la institución para que conozcan las actividades que se desarrollan en sus áreas de trabajo.

## **Bibliografía**

1. GALLOWAY, Dianne, Mejora continua de procesos, de Gestión 2000.
2. HARRINGTON James, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, McGraw Hill, 1era ed. Bogota, Colombia, 1993.
3. ISO 9000, Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque Basado en procesos” para los sistemas de Gestión. ISO/TC/176/SC 2/N544R2. 2003, Geneva Switzerland.
4. IVANCEVICH, John, Gibson James, y Donnelly James, Las Organizaciones, Comportamiento- Estructura- Procesos, Séptima edición, 1994.
5. Resolución de la Junta Bancaria 834 de Riesgo Operacional **Subtítulo VI .De la gestión y administración de riesgos, del título VII .De los activos y de los límites de crédito. de la Codificación de Resoluciones de la SBS y de la Junta Bancaria, Capítulo V: De la Gestión de Riesgo Operativo.**