



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

“Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja periodo 2014”

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Rojas Betancourt Iván Gonzalo

DIRECTORA: Armijos Buitrón Verónica Alexandra, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magíster.

Verónica Alexandra Armijos Buitrón

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: **“Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja”**, realizado por Iván Gonzalo Rojas Betancourt, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, enero de 2015

f)
Mgs. Verónica Alexandra Armijos Buitrón

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Iván Gonzalo Rojas Betancourt declaro ser autor del presente trabajo de fin de maestría: “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja”, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo Armijos Buitrón Verónica Alexandra, directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja, que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la universidad”

f)
Iván Gonzalo Rojas Betancourt
C.I: 1102805700

AGRADECIMIENTO

Al culminar el presente trabajo investigativo expreso mi eterno agradecimiento a la Titulación de Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas de la Universidad Técnica Particular de Loja y por su intermedio al personal docente y administrativo por el apoyo brindado para llevar a cabo uno de mis sueños como es el de obtener mi título de cuarto nivel.

A los directivos de la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja, por la apertura y cooperación manifestada al suministrar toda la información requerida para el tratamiento del presente trabajo investigativo.

De manera especial a mi Directora de Tesis, Mgs. Verónica Alexandra Armijos Buitrón, que me orientó en el desarrollo, mejoramiento y culminación de la presente tesis.

Iván Gonzalo Rojas Betancourt

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado en primer lugar al Todopoderoso, ser supremo que nos provee del preciado tesoro de la vida; a la Virgen del Cisne que me cobija con su manto; a mi adorable mami Sonia, artífice de mi existencia y ejemplo de superación, abnegación, amor y constancia; a mi esposa Mary Lorena mi compañera de vida; a mi hija Andrea Karolina por creer y confiar en mí; a mi hijo Xavier Alejandro, con la firme convicción de dejarle un legado de que cuando se quiere, se puede. A mis hermanos Patricio; Priscila y Fernando por su apoyo incondicional, a todos mis sobrinos; mi familia política que por lo extensa no la enumero y por último sin irrestricto orden a mis compañeros y amigos todos quienes con sus gestos y palabras de aliento me incentivaron a conseguir este objetivo.

Iván

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	III
AGRADECIMIENTO	IV
DEDICATORIA	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VI
RESUMEN EJECUTIVO	IX
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1. Antecedentes de la investigación	3
1.1. Planteamiento del problema	4
1.2. Justificación e importancia de la propuesta	5
1.3. Objetivos	6
1.3.1. Objetivo general	6
1.3.2. Objetivos específicos	6
1.4. Hipótesis de trabajo	7
1.5. Alcance	7
1.6. Limitaciones	7
CAPÍTULO II	8
2. Metodología	¡Error! Marcador no definido.
2.1. Métodos	9
2.1.1. Método científico	10
2.1.2. Método deductivo	10
2.1.3. Método inductivo	10
2.1.4. Método analítico - descriptivo	11
2.2. Técnicas	11
2.2.1. La entrevista	11
2.2.2. Recolección bibliográfica	13

2.2.3. Observación directa.....	13
2.3. Identificación y secuencia de los procesos.....	14
2.4. Descripción de las actividades actuales	14
2.4.1 Afiliación de un nuevo socio	17
2.4.2 Depósito de ahorro	17
2.4.3 Retiro de ahorros.....	18
2.4.4 Otorgamiento de créditos.....	19
2.5. Alcance y perfeccionamiento de los procesos identificados	20
2.6. Propuesta de mejora de los procesos	20
CAPÍTULO III.....	22
3. Marco teórico	22
3.1. Gestión por procesos	23
3.2. Enfoque basado en procesos.....	24
3.3. Elementos básicos de un proceso.....	28
3.4. Clasificación de los procesos	30
3.5. Principios de la gestión por procesos	32
3.6. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos	34
3.7. Diagrama de flujo o flujograma.....	35
3.8. Reglas para dibujar un diagrama de flujo.	36
3.9. Mejora continua	40
3.10. Indicadores de gestión	42
CAPÍTULO IV	45
4. Diagnóstico de la organización	45
4.1. La institución y el sector al que pertenece	46
4.2. Objetivo	50
4.3. Base legal.....	51
4.4. Organización	52
4.5. Sus servicios	55
4.6. Sus clientes	56

CAPÍTULO V	57
5. La gestión de los procesos	57
5.1. Identificación y secuencia de los procesos.....	58
5.2. Descripción de los procesos	61
5.2.1. Nuevo socio.....	62
5.2.2. Depósito de ahorro	65
5.2.3. Retiro de ahorro.....	68
5.2.4. Microcréditos o emergentes.....	71
5.2.5. Créditos de caja de ahorros.....	74
5.2.6. Cobranzas	77
5.3. Seguimiento y medición de los procesos.	80
5.4. Indicadores de gestión	81
5.5. Mejora de los procesos	82
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAFÍA.....	87
ANEXOS.....	88

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de investigación muestra los resultados en la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja, cuyo objetivo es proponer un modelo de gestión por procesos que sirva de guía dentro de las actividades de esta, evitando así demoras innecesarias en los procesos y la satisfacción de sus socios/clientes.

Por otra parte, se requiere conocer las necesidades de sus socios/clientes, con el fin de atenderlas de una manera satisfactoria y dar solución y respuesta a esos requerimientos.

De acuerdo con el análisis de los procesos, procedimientos y funciones por procesos, se propone una mejora en los procesos existentes, facilitando el desempeño de quienes laboran y por ende la prestación de servicios de calidad.

Finalmente se plantearon estrategias que contribuirán al mejoramiento del servicio que presta la Caja de Ahorros a sus socios/clientes, algunas recomendaciones con la finalidad de fortalecer la organización, generar alianzas estratégicas con instituciones financieras para salvaguardar los intereses de los asociados, adicionalmente se plantean conclusiones y recomendaciones, cuya acogida será decisión del directorio de la organización.

Palabras claves: gestión por procesos, indicadores, mejora.

ABSTRACT

This research shows the results in the Savings Bank Association of Personnel and Administrative Services Universidad Técnica Particular de Loja, which aims to propose a management model to guide processes within the activities of this, thus avoiding unnecessary delays in processes and satisfy their partners / customers.

Moreover, it requires knowing the needs of its partners / clients to meet them in a satisfactory manner and resolve and response to these requirements.

According to the analysis of processes, procedures and functions for processes, improved existing processes proposed by facilitating the performance of those working and therefore the provision of quality services.

Finally strategies that contribute to improving the service provided by the Savings Bank to their partners / customers, some recommendations in order to strengthen the organization, strategic alliances with financial institutions to safeguard the interests of its members were raised, additionally draw conclusions and recommendations, the host is up to the board of the organization.

Key words: process management, indicators, improvement.

INTRODUCCIÓN

Los escenarios actuales en que se desenvuelven los diversos mercados evolucionan con mucha rapidez en relación al cumplimiento de los intereses de los clientes, esto debido a varios factores tales como avances tecnológicos, tradiciones y hábitos cambiantes en los consumidores, esto sumado a la mejora continua con respecto a sus productos o servicios que realizan los competidores. Por esta razón, los sistemas de gestión de calidad son de mucha importancia dentro de las organizaciones ya que estos al igual que los mercados están evolucionando de manera que cada vez adquieren más importancia los componentes que permitan un mejor conocimiento y una ágil adaptación a las condiciones cambiantes del mercado. (Hughes, Paredes, Pimentel, 2009).

Según (Hughes et al, 2009), es necesario que la dirección de una institución proporcione a la organización una estructura que permita cumplir con la misión y visión que esta establezca. Es por ello que la implantación de la gestión por procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de las tareas más práctica para todos los tipos de organizaciones.

En la actualidad la Caja de Ahorros de Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja no cuenta con manuales ni procesos establecidos por lo que requiere levantar, plantear y mejorar las actividades establecidas de manera empírica mediante la utilización de la técnica gestión por procesos para alcanzar altos niveles de eficiencia en la organización. El presente trabajo de investigación pretende cumplir con las expectativas del directorio, levantando, diseñando, estructurando e implantando procesos, que produzcan resultados satisfactorios en cuanto a la calidad de servicios que ofrece a sus clientes.

Varias fases se cumplen en este trabajo, el mismo que se inicia con el capítulo I, con el planteamiento del problema poniendo en consideración que esta propuesta contribuirá al establecimiento y mejorará los procesos operativos que se levanten en esta organización. En el capítulo II, se describe la metodología según los siguientes aspectos: identificación, descripción y secuencia de los procesos para darles luego un adecuado seguimiento de los procesos identificados y estableciendo la propuesta de mejóralos. En la parte de investigación teórica que corresponde al capítulo III, se busca definiciones que se relacionen con lo que es la gestión por procesos; es decir cómo se aplican o desarrollan a nivel del mundo, Latinoamérica y Ecuador como en el ámbito provincial y local para así

tener una aproximación de cómo funcionan y cuánto puede ayudar la utilización de una buena gestión por procesos a la organización, en el capítulo IV, se detalla los aspectos generales de la Caja de Ahorros de la Asociación y de las áreas de estudio, como la organización y el sector donde pertenece, marco legal, estructura, sus servicios y sus clientes. Por último, en el capítulo V se especifica la propuesta de identificación, levantamiento, la estructuración, e implantación de procesos considerando la misión y visión de la Asociación para conseguir los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Para la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja, es muy trascendental llegar a sus cliente/socios brindando servicios de calidad de forma eficiente según las necesidades que se presenten así como el de mejorar la atención a los socios/clientes.

CAPÍTULO I
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La Universidad Técnica Particular de Loja, es una entidad de educación superior asentada en la ciudad de Loja. Su recurso humano lo componen el personal docente que esta agremiado en la Asociación de Docentes y el personal administrativo que pertenecen a un gremio organizado como lo es la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios. Esta organización, mantiene una caja de ahorros que cuenta con un número de 373 socios activos, que hacen uso de los servicios financieros que mantiene tales como: ahorro, cobranzas, créditos y descuentos de rol de pago a todos los socios/clientes a nivel de todo el país. Todos estos servicios se tramitan de manera diaria manteniendo un flujo muy importante de transacciones diarias.

En la actualidad la Caja de Ahorros de Asociación de Personal Administrativo y de Servicios, no cuenta con manuales ni procesos que puedan ayudar tanto al cliente como al directorio de esta organización a realizar la transacción de la mejor forma requerida. No siguen ni aplican procesos establecidos para conseguir la satisfacción del socio o cliente, requiere de indicadores de gestión; por lo tanto los directivos no pueden tomar las mejores decisiones, no posee documentación de procesos lo que genera una deficiente atención de los servicios e inconvenientes en tiempo y malestar al socio/cliente, al momento de requerir los productos que ofrece esta organización.

Así mismo, se ve necesario identificar, levantar, diseñar, estructurar, estandarizar y proponer un manejo de procesos para la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja; enfocarlos primordialmente a clientes internos, de esta forma la gestión de los procesos fortalecerá la aplicación y el control, que aumentará sin duda la incorporación de nuevos socios, nuevos servicios, acceso a convenios institucionales y el reconocimiento institucional.

De acuerdo con la misión de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja, “ es una organización gremial que lucha por el mejoramiento continuo de las condiciones sociales y profesionales del personal administrativo afiliado, a través de un ejercicio ético, brindando un servicio de calidad y con una actitud creativa e innovadora para enfrentar los retos.”, se pretende con la realización del presente trabajo de investigación, mejorar la administración de la Caja de Ahorros que incurrirá en la aplicación más eficiente y eficaz en la atención para sus socios/clientes.

Es transcendental recalcar que de acuerdo a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria título cuarto de las organizaciones económicas del sector asociativo, cada prestación de servicio y actividad debe estar bien especificado, estructurado, y adaptado a las exigencias de sus clientes, sin duda garantizará agilidad, optimización y por sobre todo seguridad de los recursos.

1.2. Justificación e importancia de la propuesta

Para poder atender las necesidades y requerimientos que exigen los socios de la Caja de Ahorros de Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja es imprescindible brindar buenos servicios y mejorar la atención a los ahorristas, esto se logra con la aplicación de procesos ágiles, flexibles y prácticos considerando tiempos de demora en realizar una actividad financiera.

Hoy por hoy, las entidades financieras se deben a los constantes cambios del mercado, por lo que requieren tener un conocimiento amplio y profundo de las nuevas expectativas, lo cual requiere de procesos operativos óptimos, una buena estructura organizacional como un buen talento humano.

Este trabajo de investigación tiene como propósito la identificación de procesos operativos y administrativos en lo que se refiere a: ahorro de caja, crédito y cobranzas; para esto se requiere la intervención de un diseño basado en un modelo de gestión por procesos, este debe estar acorde al desarrollo y atención de las necesidades de la entidad, para que mediante esta condición se mejore, los procedimientos, procesos y en consecuencia la optimización de recursos.

El objetivo de la Caja de Ahorro de Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja, busca cumplir de manera efectiva los requerimientos de sus afiliados, por lo tanto requiere contar con procesos eficientes, desechando tareas que no agregan valor y producen retrocesos, es por esta razón que se hace necesario y urgente la implementación del modelo de gestión por procesos, para prestar servicios de excelencia a sus clientes.

Se pretende, con la realización del presente trabajo de investigación levantar información, identificar, diseñar y estructurar de manera clara los procesos operativos encontrados,

planteando una buena administración de los mismos; lo cual incidirá para la toma de decisiones, elaboración de planes estratégicos y además se determinará una eficiente gestión organizacional que caracteriza a los directivos de la Asociación; y, que la calidad de los servicios que se prestan sean satisfactorios y reconocidos por los socios.

A través de la identificación de procesos y levantamiento de información, se podrá establecer de forma clara las etapas de la administración operativa, para que la calidad de los productos o servicios prestados sea satisfactoria para los socios, así mismo para que el fruto de los objetivos se cumpla de forma eficiente y eficaz.

De este modo se espera que el modelo de gestión por procesos propuesto sirva a los directivos, socios y a la persona que actualmente labora en la Asociación o a los que puedan incorporarse luego y no tengan inconvenientes ni deficiencias internas y que sirva de guía al momento de realizar las actividades asignadas.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Proponer un modelo de gestión por procesos que permita mejorar la calidad de servicio que ofrece la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja. Con el propósito de establecer causas que están influyendo en la calidad del servicio y las actividades administrativas que se realizan.
- Formular una propuesta para mejorar la calidad de servicio y gestión administrativa que presta la Caja de Ahorro de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la

Universidad Técnica Particular de Loja, mediante la implementación de la gestión por procesos con indicadores de gestión.

1.4. Hipótesis de trabajo

El modelo de gestión por procesos en la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja, mejorará los resultados en la prestación de servicios financieros cumpliendo y aplicando correctamente los procedimientos, además aumentará de manera satisfactoria las condiciones y los requerimientos de los clientes y socios.

1.5. Alcance

La presente investigación analizará los procesos que se desarrollan en la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja, apoyándose en la recopilación y análisis de información relacionada con los procesos que se llevan en esta organización.

1.6. Limitaciones

La Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja, no posee descripción de procesos, por ello, con esta propuesta se pretende establecer la descripción de cada uno y a la vez mejorar su aplicación.

La puesta en marcha de esta investigación dependerá de los miembros del directorio de la Asociación, los mismos que evaluarán los beneficios logrados con esta propuesta.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

El presente capítulo está orientado a definir los procedimientos metodológicos utilizados para la realización del trabajo de investigación y establecer un modelo de gestión por procesos determinando aquellos que sean claves para el desarrollo de las actividades y especialmente aquellos dirigidos a la prestación de servicios, orientados a satisfacer las necesidades identificadas de los socios/clientes de La Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja, haciendo realidad los objetivos propuestos en este trabajo de investigación.

Es una afirmación conocida la de que las organizaciones son tan eficaces como lo son sus procesos, entendiendo por proceso las distintas agrupaciones de actividades que se llevan a cabo en función de la finalidad o resultado que persiguen. Para que una organización sea eficaz y eficiente es necesario que oriente su estructura hacia el usuario o cliente final y para conseguirlo es necesario que se organice y gestione mediante procesos; ya que permiten compatibilizar las necesidades organizativas internas como satisfacción del cliente. (Cordero, Cordeero, García & Marañón, 2011).

La finalidad que se persigue es contar con un detalle de las actividades que se desarrollan en la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios y, si la organización no tiene identificados los procesos, por lo tanto se describe a continuación la metodología a seguir:

2.1. Métodos

El vocablo método proviene del latín **methodus**, que significa procedimiento y que a su vez viene de las voces griegas meta, que quiere decir hacía, más allá o fin y **odos** que equivale a camino. El diccionario de la Lengua Española editada en 1970 por la Real Academia Española nos dice que método en su tercera acepción, es el “procedimiento que sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla”.

Wundt (1998), en su libro de lógica, sostiene que el método no debe tener ningún calificativo, puesto que siempre debe ser único y simultáneamente múltiple puesto que en cualquier investigación o exposición es necesario emplear toda la energía intelectual, moral y volitiva del ser humano y combinar el análisis, la síntesis, la educación, la inducción, la abstracción, la determinación, la observación y la reflexión, etc.

Para el cumplimiento de este trabajo de investigación y con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados es necesario seguir un procedimiento metodológico que permita llegar a obtener información útil mediante el empleo de métodos, técnicas y procedimientos.

El estudio que se llevó a cabo es de carácter descriptivo y cuantitativo, fundamentalmente se identifican las características particulares de la Caja de Ahorro de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja y se obtienen los procedimientos que realiza dicha Caja. Los métodos básicos que se utilizaron fueron:

2.1.1. Método científico

Este método ayuda a realizar la observación y el análisis del problema investigado, mediante un proceso que conlleve a un conjunto sistemático de procedimientos y técnicas planificadas que son ejecutadas secuencialmente durante el desarrollo de todo el proceso investigativo.

2.1.2. Método deductivo

El método deductivo tiene su origen en las ciencias naturales. La deducción es el método de razonar que pasa de lo universal a lo particular ya que deducir es extraer de unos conceptos básicos lo que está contenido en ellos.

Este método se inicia con la elaboración de hipótesis, que puedan ser experimentadas en la realidad, a partir de conjeturas inspiradas o de uniformidades provisionales inducidas de la realidad (Rodríguez, García & Peña, 1992).

El método deductivo, permite analizar y evaluar la situación en cuanto a los procedimientos de manera general, para luego hacer una diferenciación positiva de acuerdo a los criterios establecidos y recomendaciones técnicas sobre gestión por procesos según el caso.

2.1.3. Método inductivo

Determina o establece una ley general partiendo de fenómenos particulares. Ósea que, a la inversa del método deductivo, el inductivo va de lo particular a lo general. Sin embargo, lejos de excluirse se complementan, porque no son contrapuestos entre sí.

Este método, sirve para analizar desde lo particular que es la gestión por procesos, problemas internos de la entidad y en base a ello establecer una propuesta de mejoramiento institucional.

2.1.4. Método analítico - descriptivo

Con este método, se interpreta las actividades desarrolladas en la Caja de Ahorro, mediante la aplicación del análisis vertical, horizontal lo que permite tener un conocimiento amplio de los problemas que no le dejan a la entidad desarrollarse.

2.2. Técnicas

2.2.1. La entrevista

Entrevista Directa: Consiste básicamente en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas orientadamente para obtener el levantamiento de la información.

En el libro, Sistemas y procedimientos administrativos, indica que es muy adecuado el método de realizar la entrevista, puesto que se obtiene información en el lugar mismo en que se está llevando a cabo la investigación objeto de estudio. El analista de sistemas tiene una relación directa con el entrevistado puede además de recibir respuestas, percibir actitudes Krams (1994).

Esta técnica se utilizó con la finalidad de mantener una comunicación directa con la Presidenta, Directorio, Secretaria Contadora y Socios de la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja, cuya información será de vital importancia para poder desarrollar con eficiencia el trabajo investigativo.

Se entrevistó a la Presidenta del gremio, considerando todas las inquietudes que se le han presentado durante su gestión al frente de esta organización y coincidió identificar, levantar, diseñar, estructurar y promocionar de un modelo de gestión por procesos para la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja ya que facilitará la toma de decisiones y el conocimiento de si las

actividades desarrolladas cumplen con políticas, objetivos, medición de rendimiento y disposiciones planificadas

Se desarrollaron talleres con el directorio y mediante la técnica revisión de lluvia de ideas se describió las actividades y propuesta de mejora de los mismos, se encontró y determinó la problemática que genera el no tener documentados procesos que ayuden a que las actividades se desarrollen eficientemente siguiendo cronológicamente la secuencia en el ofrecimiento de servicios y como consecuencia de la ejecución del modelo de gestión para propender a una ágil y eficaz atención a los socios/clientes.

Es de suma importancia la participación en esta actividad que estén involucrados los miembros de la junta directiva u órgano delegado con capacidad de decisión suficiente para proponer al órgano decisorio y soberano de esta organización.

Se mantuvo entrevista directa con la secretaria-contadora, en donde determinó que la aplicación de un modelo de gestión por procesos mejorará de manera eficaz el desarrollo de actividades administrativas de la organización y en consecuencia la mejor atención al cliente y/o socio de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja.

La Dirección General de Misiones Universitarias de la Universidad Técnica Particular de Loja, desarrolla sus talleres en forma continua, estos se enfocan en la reflexión y análisis del buen vivir de los funcionarios de esta institución de educación superior. Se pidió un espacio y se estableció un diálogo directo con el personal que es socio y asisten a estas jornadas quien en forma muy comedida la Directora accedió a esta petición.

Aprovechando este espacio asignado por la directora, en 30 minutos de conversatorio se logró que los socios participantes analizaran, debatieran y alcanzaran consensos sobre si consideran que se desarrolle y ejecute la propuesta de implementar un modelo de gestión por procesos para la Caja de Ahorros de la Asociación.

Es satisfactorio para el investigador poder conocer que los socios están en total acuerdo con la investigación, que es proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar los servicios que presta esta Caja de Ahorros.

2.2.2. Recolección bibliográfica

Permitió obtener la información mediante fuentes de consulta como: libros, revistas, folletos, archivos de forma digital como impresos; por lo que se puede destacar que en la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja cuentan con archivos que ayudarán en esta investigación utilizando las TIC s, para la elaboración y desarrollo del marco teórico, que es la base para interpretar todos aquellos criterios en lo referente al análisis de los procedimientos que mantiene la Caja de Ahorros de Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja, sujeta de estudio. Para ello se ha estructurado una secuencia de documentaciones sobre la realidad que existe en la Caja de Ahorros de la Asociación, esencia de la presente investigación.

2.2.3. Observación directa

Es la atención cuidadosa de un hecho con el fin de conocerlo. La observación puede ser vulgar o científica, esta última procura determinar relaciones entre los hechos, como primer paso de la inducción.

La técnica de observación directa permitió conocer más detalladamente todos los aspectos relevantes de las actividades y procedimientos de la Caja de Ahorro de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja, es importante ratificar que por medio de la observación se pudo establecer que los socios se limitan solo a emitir comentarios sobre el servicio y las actividades de la caja de ahorros; sin tener juicio de valor, peor con un argumento verídico de conocer los procesos. Es fundamental terminar con esta cultura y eso se logrará con la nueva propuesta de un modelo de gestión por procesos.

Como fuentes de información tenemos:

- Fuentes primarias (personal involucrado)
- Fuentes secundarias (información escrita sobre la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja, manuales de normas, procedimientos y políticas).

Para la identificación de los procesos que se requieren implantar en la Caja de Ahorros se aplicarán los siguientes pasos secuenciales que a continuación se detallan:

2.3. Identificación y secuencia de los procesos

La guía para una gestión basada en procesos Zaratiegui (1999), señala que el primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos en una organización, en el ámbito de un sistema de gestión, es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema.

En primera instancia se deberá identificar cuáles son las actividades más significativas que desarrolla la Caja de Ahorros de la Asociación y estos deben estar enfocados en ofrecer servicios de calidad al socio.

La identificación y selección de los procesos debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo éstas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados. Una organización puede recurrir a diferentes herramientas de gestión que permitan llevar a cabo la identificación de los procesos que componen la estructura, pudiendo aplicar técnicas de “Brainstorming” (tormenta de ideas), dinámica de equipo de trabajo, etc. En cualquiera de los casos, es importante destacar la importancia de la participación de los líderes de la organización para dirigir e impulsar la configuración de la estructura de procesos de la organización, así como para garantizar la alineación con la misión definida.

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

2.4. Descripción de las actividades actuales

La Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja se desarrollan las actividades basadas en experiencias tratadas conforme ha pasado el tiempo, con la buena voluntad de su personal

y para poder llegar a cumplir con su organización administrativa y la asistencia de servicios a sus socios, es necesario que la Caja de Ahorros actualice sus actividades buscando el más alto nivel de calidad de prestación de servicios.

La descripción de un proceso certifica de forma positiva las acciones que se realizan, por ello es importante detallar según esta matriz las actividades efectuadas en la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja a continuación se especifica en el siguiente diagrama los procedimientos que en ella se realizan, de acuerdo a los productos financieros, servicios y demás productos que están registrados.

Tabla No 1

Actividades actuales

CAJA DE AHORROS DE ASOCIACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA			
ACTIVIDADES ACTUALES	MACRO PROCESOS	SUBPROCESOS	REQUISITOS
	A. CAPTACIONES	A.1. Nuevo socio	Ser funcionario Universidad Técnica Particular de Loja.
			Interés de pertenecer a la Caja de Ahorros Asociación de Personal Administrativo y de Servicios Universidad Técnica Particular de Loja.
		A.2. Ahorro de caja	Ser socio de la Caja de Ahorros Asociación de Personal Administrativo y de Servicios Universidad Técnica Particular de Loja.
			Certificado de trabajo emitido por la Dirección General de Recursos Humanos y Desarrollo Personal de la Universidad Técnica Particular de Loja.
			Depósito de \$ 25,00 dólares americanos
			Autorización para descuento a rol de pagos
		A.3. Retiro de ahorros	Ser socio de la caja de ahorros Asociación de Personal Administrativo y de Servicios Universidad Técnica Particular de Loja.
			Autorización del Presidente/a de la Caja de Ahorros
	B. CRÉDITOS	B.1. Crédito de Caja de Ahorros	Ser socio de la Caja de Ahorros Asociación de Personal Administrativo y de Servicios Universidad Técnica Particular de Loja.
			Tener aportes de ahorros suficientes, según política o normativa de Caja de Ahorros de Asociación de Personal Administrativo y de Servicios Universidad Técnica Particular de Loja.
			Formulario de datos personales donde incluye garante (Socio de Caja de ahorros)
			Autorización del Presidenta/e y Tesorera/o de la Caja de Ahorros
		B.2. Crédito emergente	Justificar la emergencia (certificados)
			Ser socio activo de la Caja de Ahorros Asociación de Personal Administrativo y de Servicios Universidad Técnica Particular de Loja. por lo menos dos años consecutivos
			Tener 24 aportes de ahorros en Caja de Ahorros de Asociación de Personal Administrativo y de Servicios Universidad Técnica Particular de Loja.
			Formulario de datos personales donde incluye garante (socio de Caja de Ahorros)
	C. COBRANZAS	C.1. Recuperación de cartera	Autorización del Presidenta/e y Tesorera/o de la Caja de Ahorros
			Cobro de créditos, deudas Secretaria-contadora

Fuente: Caja de Ahorros de Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja.
Elaboración: Iván Gonzalo Rojas B.

2.4.1 Afiliación de un nuevo socio

A continuación se describen los pasos que actualmente se debe seguir para que un funcionario administrativo de la Universidad Técnica Particular de Loja se afilie a la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios.

- La secretaria-contadora proporciona la información a la persona interesada en ser socio de la Caja de Ahorros.
- El aspirante tramita su afiliación mediante la secretaria-contadora de la Caja de Ahorros de Asociación portando la siguiente documentación:
 - Oficio dirigido al Presidente/a de la Caja de Ahorros pidiendo ingresar al gremio.
 - Certificado de trabajo que indique su relación de dependencia, otorgado por la Dirección General de Recursos Humanos y Desarrollo Personal de la Universidad Técnica Particular de Loja.
 - Autorización del interesado para descuento de su rol de pagos de las aportaciones mensuales de Caja de Ahorros.
- La secretaria-contadora solicita al aspirante que llene un formulario de registro de nuevo socio, le asigna un código e ingresa la información a la base de datos de la Caja de Ahorros de Asociación.
- El socio realiza un depósito por única vez, estos valores corresponde a su aportación, gastos administrativos y otros.
- Una vez realizado el depósito, la secretaria-contadora, registra y almacena la información.

2.4.2 Depósito de ahorro

Los procedimientos de desarrollan de la siguiente manera:

- Autorización con descuento a rol.
 - La secretaria-contadora con corte al 20 de cada mes envía archivo con la nómina de los socios al Departamento Financiero (Tesorería) de la Universidad Técnica Particular de Loja.
 - Tesorería Universidad Técnica Particular de Loja realiza descuento del rol de pagos de los funcionarios socios de la Caja de Ahorros de la Asociación de

Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja.

- Tesorería envía archivo de nómina a la que se realizó el descuento.
- Tránsito de Universidad Técnica Particular de Loja a la cuenta de Caja de Ahorros.
- Secretaria-contadora alimenta base de datos con los valores correspondientes por cada socio.
- Secretaria-contadora realiza la convalidación de información enviada por Tesorería Universidad Técnica Particular de Loja. Corrección de base de datos cuando no aplico el descuento (por qué no le alcanzo el sueldo para descuento a rol), se procede a retenerle de su total de ahorro.
- Incremento de ahorro.
 - El socio solicita mediante oficio al directorio, indicando el nuevo monto que requiere ahorrar.
 - El directorio aprueba el incremento continua el proceso, no autoriza el incremento se comunica al socio.
 - Secretaria-contadora actualiza la base de datos con la autorización del directorio.
- Disminución de ahorros.
 - El socio solicita mediante oficio al directorio, indicando el monto de disminución de ahorros.
 - El directorio aprueba la disminución y comunica a la secretaria-contadora para que se aplique el pedido, el mismo no autoriza la disminución se comunica al socio.
 - Secretaria-contadora actualiza la base de datos con la autorización del directorio.
- Depósito a la cuenta de caja de ahorros
 - Socio realiza el depósito en el Banco de Loja a la cuenta de Caja de Ahorros.
 - Socio presenta comprobante de depósito a la secretaria-contadora.
 - Secretaria-contadora registra y archiva comprobante.
 - Secretaria-contadora alimenta base de datos.

2.4.3 Retiro de ahorros

Los procedimientos son:

- El socio hace la consulta a la secretaria-contadora sobre el valor que tiene ahorrado y cuánto puede retirar.
- Secretaria-contadora verifica en base de datos si tiene préstamo de acuerdo a políticas internas de Caja de Ahorros.
- Secretaria-constata si el socio solicitante cuenta con encaje de préstamo se puede retirar la diferencia si no tiene encaje no puede retirar y se comunica al socio.
- Socio llena formulario para este trámite de autorización de retiro de ahorros.
- Secretaria-contadora revisa y confirma en base de datos los requisitos para retiro, entrega formulario para autorización y firma del Tesorero y Presidente de asociación.
- Presidente y Tesorero, autorizan y firman formulario de autorización de retiro de ahorros.
- Secretaria-contadora emite una orden de pago a nombre del socio con el valor aprobado.
- Entrega de estado de cuenta del socio solicitante.
- Secretaria-contadora alimenta base de datos con los egresos realizados.

2.4.4 Otorgamiento de créditos

El procedimiento es:

- El socio consulta a la secretaria-contadora el valor del crédito que puede acceder.
- Secretaria-contadora verifica en base de datos si el socio cuenta con los ahorros suficientes y se le pueda autorizar el préstamo.
- Si el socio no cuenta con las cuotas suficientes de ahorro para realizar el préstamo según política interna, este debe realizar un encaje de acuerdo al monto solicitado.
- La secretaria-contadora revisa tiempo de aportación del socio/cliente y le comunica el monto mediante correos electrónico, teléfono y personalmente por parte de la secretaria-contadora.
- El socio llena el formulario de solicitud de préstamo, el mismo que requiere la firma del deudor como un garante quien también debe ser socio de la Caja de Ahorros de la Asociación.
- El formulario debe ser revisado, autorizado y firmado por la Tesorera y presidenta de la Asociación.
- La secretaria-contadora entrega al socio tabla de amortización del préstamo.

- Secretaria-contadora emite una orden de pago a nombre del socio con el valor aprobado.
- La secretaria-contadora alimenta base de datos.
- La secretaria-contadora elabora y envía informe para descuento a rol de prestamista a Tesorería Universidad Técnica Particular de Loja.
- La secretaria-contadora realiza convalidación de información emitida por Tesorería Universidad Técnica Particular de Loja..
- La secretaria-contadora alimenta base de datos.

2.5. Alcance y perfeccionamiento de los procesos identificados

Una vez identificados los procesos de manera preliminar que se desarrollan en la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja, lo que se procura es realizar la selección de los procesos claves, con el propósito de analizarlos y establecer la conveniencia de que puede haber un mejor control y cambio importante que afectará positivamente a todo el gremio en el manejo de sus normas y procedimientos.

En las reuniones que se mantuvo con todo el personal involucrado en la tarea y responsabilidades administrativas se detectó que las actividades están descritas básicamente y que hay momentos que no constan en el procedimiento, por lo tanto esto podría causar inconvenientes o no cumplir con todo lo establecido en su normativa y al final no se obtendría los resultados esperados.

No obstante en las entrevistas realizadas se pudo evidenciar que las actividades actuales las han realizado sin dificultad, lo hacen únicamente tomando conciencia de cumplir lo establecido por el bien de la entidad, resaltan que es acertado efectuar algunos cambios en los procedimientos para cumplirlos de manera eficaz en los servicios que presta esta organización.

2.6. Propuesta de mejora de los procesos

Los datos recopilados de la investigación y la comprobación de los procesos fueron analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos.

De este análisis se obtuvo la información relevante y pertinente para conocer donde existen oportunidades de mejora para que la Caja de Ahorros Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja proporcione una mejor atención de servicios a sus clientes.

En el capítulo V de esta investigación, se propone el detalle de los procesos que han sido mejorados y reestructurados, posteriormente se desarrolla una descripción, ficha y flujograma de estos para su aplicación.

Cuando un procedimiento no consigue sus objetivos, la organización deberá construir las acciones correctivas del caso para asegurar que las salidas del proceso sean conformes, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados.

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

3.1. Gestión por procesos

La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.

El Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) se refiere a la gestión por procesos en su enunciado: “La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales”.

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

La gestión por procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. Árias (2011), indica que la gestión por procesos se caracteriza por un sistema interrelacionado de procesos que contribuye a incrementar la satisfacción del cliente ya que elimina las barreras entre diferentes áreas funcionales y unifica sus enfoques hacia las metas principales de la organización, permitiendo la apropiada gestión de las interfaces entre los distintos procesos.

En un contexto altamente competitivo con condiciones de mercado cambiantes, es necesario ser cada vez más eficaz y eficiente para poder responder a las necesidades y expectativas de los clientes.

Entrada: Son todos los datos que hay que ingresar para la solución del problema.

Proceso: Son los diferentes procedimientos en los cuales se usaran los datos proporcionados por el usuario para resolver el problema.

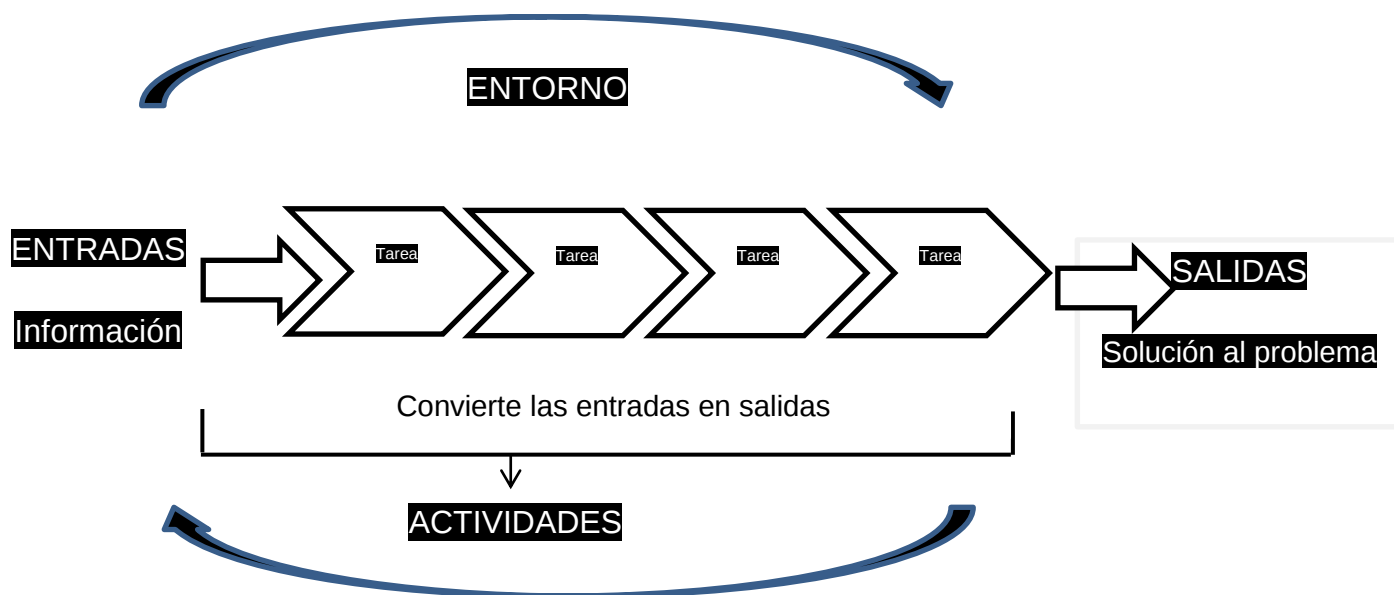
Salida: La solución del problema.

Retroalimentación: La retroalimentación se produce cuando las salidas del sistema o la influencia de las salidas del sistema en el contexto, vuelven a ingresar al sistema como recursos o información esta permite el control de un sistema y que el mismo tome medidas de corrección en base a la información retroalimentada.

Contexto: Un sistema siempre estará relacionado con el contexto que lo rodea, o sea, el conjunto de objetos exteriores al sistema, pero que influyen decididamente a éste y a su vez el sistema influye, aunque en una menor proporción, influye sobre el contexto – sistema;

FIGURA No.1

Elementos de un proceso



Fuente: Gestión por indicadores
Elaboración: Iván Gonzalo Rojas B.

En la figura anterior se puede apreciar en una forma resumida y grafica cómo se desarrollan cada uno de los escenarios de un proceso.

3.2. Enfoque basado en procesos

Para (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor 2011), un sistema de Gestión ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las

actividades... que le permita una gestión orientada hacia la obtención de esos “buenos resultados” que desea, o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos.

El principio basado en procesos sostiene “que un resultado se alcanza más efectivamente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso”, para poder comprender este principio, es necesario conocer que se entiende por proceso.

Para la Norma ISO 9000 (2000), proceso es “un conjunto de actividades solidariamente relacionadas, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”

Todos los procesos deben tener un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continuados, los procesos tienen que ser capaces de satisfacer los ciclos PDCA. “El Ciclo PDCA también es conocido como “Círculo de Deming” ya que fue el Dr. Williams Deming (1989), uno de los primeros que utilizó este esquema lógico en la mejora de la calidad y le dio un fuerte impulso. Shewhart (1985), señala que el Ciclo PDCA constituye una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, también se lo denomina espiral de mejora continua y es muy utilizado por los diversos sistemas utilizados en las organizaciones para gestionar aspectos tales como calidad (ISO 9000), medio ambiente (ISO 14000), salud y seguridad ocupacional (OHSAS 18000) o inocuidad alimentaria (ISO 22000)”.

Con estas definiciones se puede concluir que el enfoque basado en procesos enfatiza en los resultados que se ansían obtener y se logran de manera eficiente si se considera las actividades agrupadas entre sí, considerando a su vez, que dichas acciones debe permitir una transformación de entradas en salidas y de que en dicha transformación se debe aportar valor agregado al tiempo que se ejerce un control sobre un conjunto de actividades.

FIGURA No.2

Secuencia de entrada y salida



Fuente: Guía para una gestión basada en procesos
Elaboración: Iván Gonzalo Rojas B.

Para Mallar (2010) este enfoque presenta varias características, entre las cuales se destacan:

- Alinea el conjunto de actividades potenciando la sinergia organizativa.
- Centra la organización hacia el cliente y el mercado, alineando los objetivos de la misma con las expectativas y necesidades de los clientes externos e internos.
- Clarifica roles y responsabilidades.
- Indica cómo se hace realmente el trabajo y cómo se articulan las relaciones entre funciones.
- Permite predecir y controlar los cambios.
- Define la efectividad y eficiencia de los procesos estableciendo criterios de medición y evaluación del rendimiento de la organización.
- Muestra el valor agregado en cada una de las tareas.

Los principales beneficios de una gestión por procesos son:

- Reducción de costos: por eliminación de errores, eliminación de trabajos y/o tareas que no agregan valor.
- Facilita la gestión de la ejecución de los procesos Análisis de puntos fuertes y áreas de mejora.
- Prevención y corrección de errores.
- Incremento de la eficacia.
- Optimización de recursos.
- Mejora sustancial de la calidad.
- Estandarización de los procesos
- Optimización de los recursos.

La gestión por procesos expresa un cambio fundamental de la organización y por lo tanto su implantación es compleja, en la tabla siguiente se indica las diferencias entre la gestión tradicional y la gestión por procesos.

Tabla No 2

Diferencias entre la gestión tradicional y la gestión por procesos.

GESTIÓN TRADICIONAL	GESTIÓN POR PROCESOS
Organizada por departamentos o áreas	Organización orientada a los procesos
Autoridad basada en jefes departamentales	Autoridad basada en los responsables del proceso
Los departamentos condicionan la ejecución de las actividades	Los procesos de valor añadido condicionan la ejecución de las actividades
Principio de jerarquía y de control	Principios de autonomía y de autocontrol
Orientación interna de las actividades hacia el jefe o departamento	Orientación externa hacia el cliente interno o externo
Principios de burocracia, formalismo y centralización en la toma de decisiones	Principio de eficiencia, flexibilidad y descentralización en la toma de decisiones
Principio de eficiencia: ser más productivo	Principio de eficacia: ser más competitivos
Cómo hacer mejor lo que venimos haciendo	Para quién lo hacemos y qué debemos hacer
Las mejoras tienen un ámbito limitado, el departamento	Las mejoras tienen un ámbito transfuncional y generalizado: el proceso
Ejercicio del mando por control basado en la vigilancia	Ejercicio del mando por excepción basado en el apoyo o la supervisión

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos

Elaboración: Iván Gonzalo Rojas B.

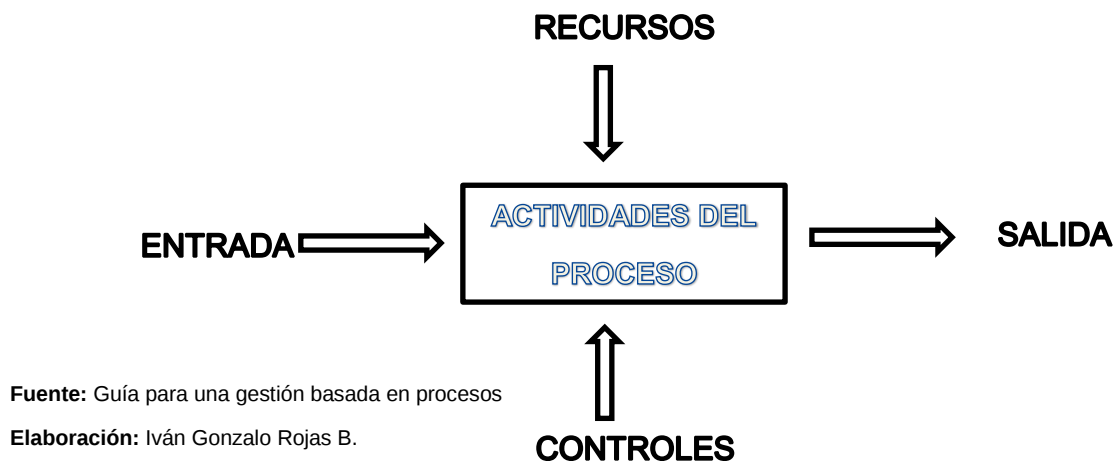
3.3. Elementos básicos de un proceso

La Dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones.

Cualquier actividad o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios,) en resultados (otras informaciones, servicios), puede considerarse como un proceso. Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso, como se muestra en la siguiente figura.

FIGURA No.3

Elementos básicos de un proceso



- Entradas.- Son elementos que sufren transformación, son los materiales o información proveniente del medio interno o externo.
- Salidas.- Son el resultado de la ejecución del proceso, servicio o producto, es decir son bienes o servicios (información) generados por el proceso para la satisfacción del cliente.

- Recursos.- Son los insumos o mecanismos necesarios para desarrollar las actividades del proceso.
- Control.- Son las normas, procedimientos, políticas que el proceso debe cumplir.

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos.

La ISO 9001 pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización. Este tipo de gestión por procesos, cuando se utiliza en el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), concentra su atención en:

1. La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso,
2. La necesidad de considerar y de planificar los procesos en términos que aporten valor (el cliente no debe pagar por algo que no le aporte valor),
3. El control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos,
4. La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

La gestión de procesos no va dirigida a la detección de errores en el servicio, sino que la forma de concebir cada proceso ha de permitir evaluar las desviaciones del mismo, con el fin de corregir sus tendencias antes de que se produzca un resultado defectuoso.

Para que un conjunto de actividades ligadas entre sí conduzcan a un resultado determinado es necesario definir y controlar el proceso del que forman parte. La importancia de dirigir y controlar un proceso radica que no es posible actuar directamente sobre los resultados ya que el propio proceso conduce a ellos. Para controlar el efecto (resultado) hay que actuar sobre la causa (proceso).

La gestión por procesos está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de

cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance unos altos niveles de eficiencia.

3.4. Clasificación de los procesos

No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costos, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal, etc. Es conveniente clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos; pero por tratarse de una Caja de Ahorros se ha tomado la siguiente clasificación:

Procesos Estratégicos.- Son los que deben llevar a la entidad por el camino del éxito, esto debido a las estrategias y cumplimiento de planes de desarrollo y la gestión de recursos; con los que se puede dar orientación y dirección a toda la institución; en estos procesos se encuentran: gestionar la estrategia y gestionar el mejoramiento y la normatividad.

Procesos Operacionales o Misionales.- Son los procesos que afectan de manera directa la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes externos, en estos procesos concentramos nuestra gestión óptima de calidad y de realización del servicio.

Procesos de Apoyo.- Esta clasificación incluye los procesos que sirven de apoyo a las otras dos clasificaciones, en estos procesos se centran algunas de las actividades administrativas de la entidad que velan por el mantenimiento y soporte de los procesos estratégicos y misionales.

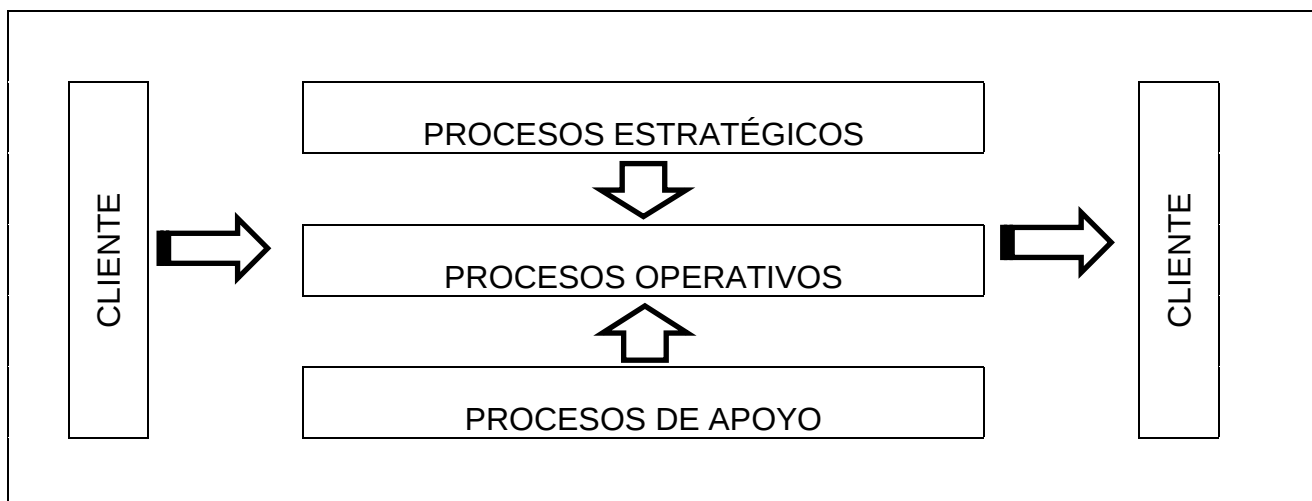
Procesos de Evaluación.- En este último proceso se mide y recopila la información para realizar el análisis del desempeño y, la mejora de la eficiencia y eficacia del Sistema de Gestión Integral, a través de procedimientos de medición, seguimiento y auditorías internas, acciones correctivas y preventivas y, son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los misionales.

En la siguiente figura se representa la clasificación de los procesos, los mismos que permiten establecer los resultados que ocasionan (salidas) y establecen el inicio de donde

surge el proceso, esta clasificación posee dos agrupaciones, seguidamente se describe la primera secuencia lógica.

FIGURA No.4

Clasificación de los procesos, primera agrupación



Fuente: Guía para una gestión basada en procesos

Elaboración: Iván Gonzalo Rojas B.

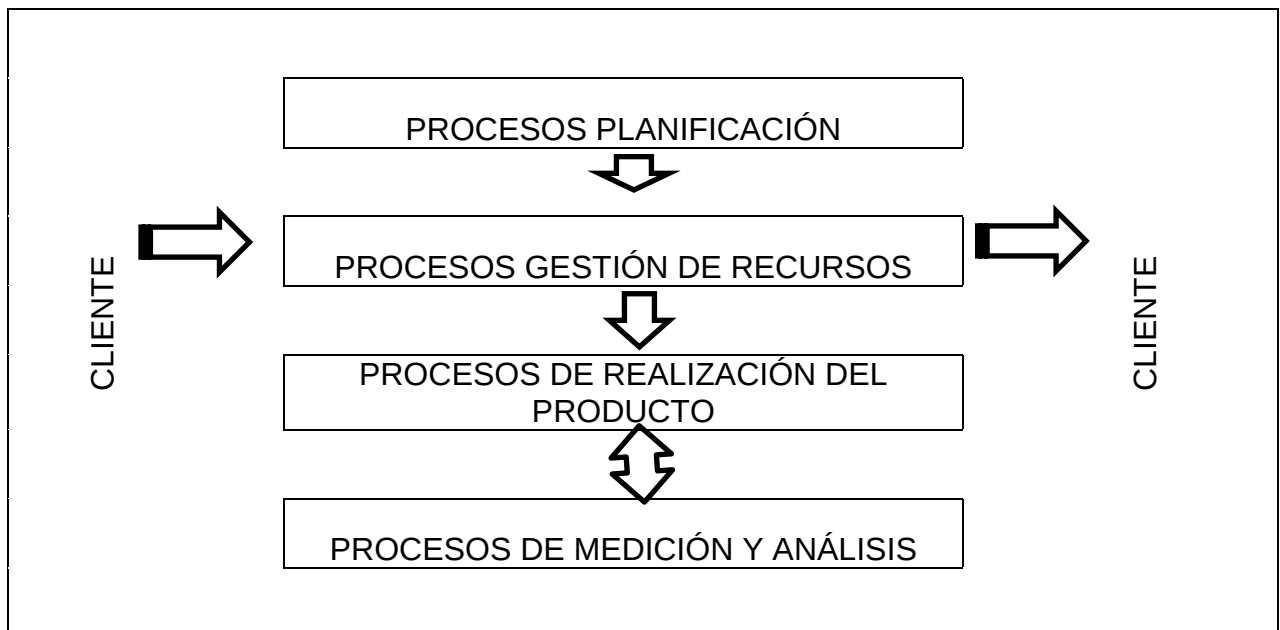
En los planteamientos presentados en la guía para una gestión basada en procesos (Beltran et al 2011), se menciona los tipos de procesos enunciados anteriormente, pero para su mejor comprensión lo repetiremos conceptualmente y lo anotamos a continuación:

- Procesos Estratégicos: Como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, a largo plazo. Fundamentalmente se refieren a procesos de planificación y otros que se consideren sujetos a factores clave o estratégicos.
- Procesos operativos: Son aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o servicio. Estos son procesos en línea.
- Procesos de apoyo: Son aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos, como los relacionados con recursos y mediciones, siendo considerado como el más adecuado para el desarrollo de una organización.

Como ejemplo, son procesos de apoyo, (gestión de productos, el control de la documentación, auditorías internas), etc.

FIGURA No.5

Clasificación de los procesos, segunda agrupación



Fuente: Guía para una gestión basada en procesos

Elaboración: Iván Gonzalo Rojas B.

- Procesos de planificación: Están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección.
- Procesos de gestión y recursos: Permiten proporcionar, determinar y mantener los recursos como son humanos, infraestructura y ambientes de trabajo.
- Procesos de realización de producción: Llevan a cabo la producción o la prestación de servicios.
- Procesos de medición, análisis y mejora: Realizan el seguimiento de los procesos, mide, analiza y establece acciones de mejora.

3.5. Principios de la gestión por procesos

Las tendencias actuales de gestión, están encaminadas cada vez más a la incorporación del concepto de “proceso” como elemento fundamental de gestión ya que este enfoque constituye una de las principales bases de las prácticas de gestión que caracterizan a exitosas organizaciones.

Un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener productos o servicios (salidas) a partir de unas (entradas), materias primas o requerimientos, Rey (2014).

Los procesos pueden ser de gestión (en donde ingresa y egresa información), o industriales (en los que ingresan y egresan materiales).

- En las organizaciones cualquier actividad o tarea puede ser enmarcada en algún proceso.
- Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido, estos constituyen lo que hacemos y como lo hacemos.
- No existe cliente sin un producto y/o servicio.
- No existen procesos sin un producto o servicio.
- No existe producto y/o servicio sin un proceso.

La gestión por procesos conlleva a:

- Mantener una estructura coherente de procesos que constituye el ejercicio de la organización.
- Poseer un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno como externo, en resumen mantener indicadores de rendimiento y percepción.
- Nominación de responsables de procesos que deben vigilar y realizar mejoras en el acatamiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado costos, calidad, medioambiente, moral, productividad, seguridad y salud laboral.
- Cuando se analiza y define un proceso es necesario investigar todas las oportunidades de simplificación y mejora del mismo, para ello, es conveniente tener en cuenta varios criterios.
 - No se puede mejorar un proceso sin datos, por lo tanto son necesarios los indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos por lo menos los clave y estratégicos.
 - Se deben eliminar todas las actividades redundantes, que no añaden valor.
 - Los pormenores de los procesos son importantes ya que determinan el consumo de recursos, el cumplimiento de especificaciones, eficiencia de los procesos, la calidad y productividad requieren de mucha atención.
 - En este sentido una buena gestión por procesos brinda a corto y mediano plazo grandes oportunidades.
 - Para la propia administración que lleva a término la provisión de los bienes o servicios en las mejores condiciones de calidad, tiempo y gasto público.

La definición y el análisis de los procesos nos permiten entre otras posibilidades por ejemplo:

- Para los ciudadanos, se les entrega y pone a su disposición los bienes y servicios, tras su normalización y, mejora los plazos de entrega.
- Establecer un esquema de evaluación de la organización en su conjunto.
- Definir el compromiso de una manera única, sencilla y directa.
- Impulsar la comunicación interna y la cooperación en la gestión.
- Simplificar la documentación de los sistemas de gestión (puesto que por conveniencia a un proceso podemos describirlo en un único procedimiento).
- Suministrar la mejora continua (Gestión del Cambio).
- Impedir derroches de todo tipo.
- Evitar la departamentalización de la organización.

3.6. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos

Sin unas buenas herramientas y sistemática para la medición, una empresa no obtendrá la eficacia del sistema de gestión enfocado al proceso, esto según la revista Leadership en su artículo, "Effective Management Publications" (Péres & Casas, 2008).

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

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

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

- b. Autoevaluación.** Es un examen sistemático, estructurado y periódico de los procesos y sus resultados. Proporciona opiniones o juicios, es una herramienta del

responsable del proceso. Su principal valor añadido es el compromiso con los planes de acción que su realización induce en el autoevaluador. Este valor se incrementa cuando la autoevaluación es realizada por el equipo de proceso, contribuyendo a desarrollar una cultura común.

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

- Enfocar la organización diciendo lo que es importante.
- Facilitar el despliegue de políticas, objetivos y estrategias.
- Apoyar la alineación con el entorno (escenario-clientes).
- Facilitar la comprensión de la relación existente entre las medidas de funcionamiento interno y la satisfacción del cliente y los objetivos de la empresa.
- La gestión.

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

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

3.7. Diagrama de flujo o flujograma

Un diagrama de flujo es la representación gráfica de flujo de un algoritmo o de una secuencia de acciones rutinarias. Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de la operación.

La expresión de los procesos/procedimientos en un diagrama de flujo genera valor agregado para la institución, pues la representación gráfica de los mismos permite que sean

analizados por los que tienen a su cargo la realización y además por otros actores interesados;

- Favorecen la comprensión del proceso/procedimiento al mostrarlo como un dibujo. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.
- Muestran las interfaces cliente - proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.
- Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

Simbología de flujograma

El lenguaje gráfico de los diagramas de flujo está compuesto de símbolos, cada uno de ellos tiene un significado diferente, lo que garantiza que tanto la interpretación como el análisis del diagrama se realicen de forma clara y precisa. Asimismo, para asegurar la interpretación unívoca del diagrama de flujo resulta necesario el diseño y escogencia de determinados símbolos a los que se les confiera convencionalmente un significado preciso, así como definir reglas claras con respecto a la aplicación de estos.

Frecuentemente los símbolos que se utilizan para graficar flujogramas se someten a un proceso de normalización, es decir, son diseñados para que su interpretación sea universal. Al normalizar o estandarizar el uso de estos símbolos, se busca evitar que diferentes usuarios u organizaciones hagan uso de sus propios símbolos para representar procesos con diagramas de flujo.

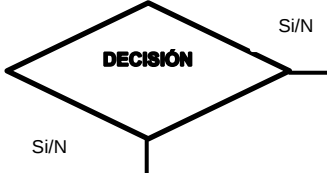
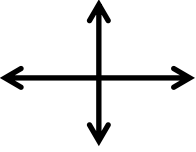
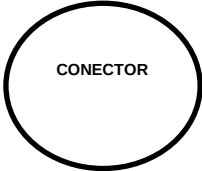
Un diagrama de flujo u organigrama es una representación diagramática que ilustra la secuencia de las operaciones que se realizarán para conseguir la solución de un problema. Estos diagramas de flujo desempeñan un papel vital en la programación de un problema y facilitan la comprensión de problemas complicados y sobre todo muy largos.

3.8. Reglas para dibujar un diagrama de flujo.

Los diagramas de flujo se dibujan generalmente usando algunos símbolos estándares; sin embargo, algunos símbolos especiales pueden también ser desarrollados cuando sean requeridos. Estos símbolos estándares, que se requieren con frecuencia para diagramar programas se muestran a continuación:

Tabla No 7

Simbología ANSI

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	¿PARA QUE SIRVE?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

Fuente: Página <http://www.ansi.org/>

Elaborado: Iván Gonzalo Rojas B.

Metodología para la mejora de procesos

La necesidad de mejorar un proceso nace del requerimiento de cumplir los requisitos establecidos en una organización, es decir aumentar la eficiencia y/o eficacia del mismo, para ello es necesario seguir una serie de pasos que permitan llevar a cabo la mejora buscada, disponiendo de herramientas como la calidad, que permiten poner en actividad este ciclo de mejora continua.

P.- Planificar: Esta etapa implica establecer que se quiere alcanzar (objetivos) y como se pretende alcanzar (planificación de las acciones).

D.- Hacer: En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.

C.- Verificar: En esta etapa se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).

A.- Actuar: En función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una “forma estabilizada” de ejecutar el proceso (actualización).

El ciclo PDCA (Plan Do Check Act), es un proceso que, junto con el método clásico de resolución de problemas, permite la consecución de la mejora de la calidad en cualquier proceso de la organización. Supone una metodología para mejorar continuamente y su aplicación resulta muy útil en la gestión de los procesos.

Para el mejoramiento de procesos, el sistema utilizado en una organización puede lograr un cambio a nivel de productividad, costos, servicios, rapidez y calidad, aplicando eficientemente las herramientas y técnicas enfocadas al análisis institucional y a las actividades del proceso seleccionado.

Si una buena propuesta es puesta en práctica, se pueden detectar los vacíos relacionados con las actividades para así, planificar una mejora continua, formulando planes de mejora en cada área de trabajo, con la finalidad de comprobar si la producción deseada ha sido mejorada, la dirección puede utilizar herramientas estadísticas, como por ejemplo, diagrama de Pareto, histogramas, etc.

En la siguiente tabla se indica una relación de muchas herramientas de la calidad con más frecuencia utilizadas, asociando dichas herramientas con la fase del ciclo PDCA donde más encaje su uso.

Tabla No 8

Las siete herramientas clásicas

	Estratificación	Hoja de control (o de incidencia)	Gráficos de control estadístico (CEP)	Histograma	Diagrama de Pareto	Diagrama causa - efecto	Diagrama de correlación	Diagrama de árbol	Diagrama de relaciones	Diagrama de afinidades	Diagrama de gantt	Diagrama PERT	Diagrama de decisiones de acción	Brainstorming	AMFEC	QFD	Diseño de experimentos	Simplificación diagrama de flujo	Análisis de valor	Benchmarking
P. Planificar																				
D. Hacer																				
C. Verificar																				
A. Actuar																				
Las siete herramientas clásicas																				

Fuente: La 7 Herramientas clásicas, Jaime Beltrán Sanz, Guía para una gestión basada en procesos.

Elaborado: Iván Gonzalo Rojas B.

Como se puede observar en la tabla anterior, muchas de las herramientas de la calidad se emplean preferentemente en la fase de planificación (P). Esto se debe a que en dicha fase es necesario tener mucha información para poder identificar el problema que se quiere resolver o mejorar, analizar las causas, proponer las acciones y planificar las mismas.

“Según la familia de la Norma ISO 9000 (2000), el objetivo de la mejora continua en los sistemas de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas (según la orientación del sistema).

Para la mejora de los procesos, el sistema de gestión de la calidad debe permitir el establecimiento de objetivos y la identificación de oportunidades de mejora a través del uso de los hallazgos y las conclusiones de la auditoría, el análisis de datos, la revisión del sistema por la dirección u otros medios, lo que generalmente conduce al establecimiento de acciones correctivas o preventivas.

Es importante llevar un seguimiento a los procesos existentes ya sea para cambiarlos o para mejorarlos, teniendo en claro que la mejora de procesos es una necesidad que tiene cada organización para reajustar un proceso ya existente o para la creación de un nuevo proceso, enfocándose en la manera de cómo se llevan actualmente los procesos, por lo tanto es necesario que se realice un seguimiento de la manera como se está llevando los mismos, para que puedan ser evaluados y comprobar si han cumplido con los objetivos propuestos.

3.9. Mejora continua

Para Harrington (1996), mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Qué cambiar y cómo cambiar depende, del enfoque específico del empresario y del proceso, se define también al mejoramiento continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Aguilar (2010), da como concepto de mejoramiento continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.

Según la óptica que se tiene, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

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

Con la aplicación del mejoramiento continuo se contribuye a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización logrando ser más productivos y competitivos en el mercado, para ello en las organizaciones se debe analizar los procesos que se están utilizando con la finalidad de mejorarlos.

De esta manera se logra ser más productivos y competitivos en el mercado, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de tal manera que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes. Para Harrington (1996), en el mercado de los compradores de hoy el cliente es el "rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

Una organización busca la excelencia cuando comprende que un proceso consiste en aceptar un nuevo reto cada día y que debe ser progresivo, el proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que permiten el ahorro de dinero tanto para la empresa como para los clientes.

Asimismo este proceso implica cambios en todo sentido, en material, equipos, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

Los directivos de las empresas son los responsables de un avanzado éxito en la organización o del fracaso de la misma, es por ello que toda responsabilidad y confianza esta en quien dirige, teniendo en cuenta su capacidad y un buen desempeño como administrador, para resolver cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente. Hoy en día, para muchas empresas la palabra calidad representa un factor muy importante para el logro de los objetivos trazados.

Cabe señalar que para el éxito del proceso de mejoramiento, directamente depende del respaldo del equipo que conforma la dirección de la empresa, recordando siempre que las

opiniones de los miembros del equipo y de los jefes departamentales son muy importantes para el mejoramiento continuo y estos deben comprender que el objetivo del presidente o directivo es la implantación de un proceso que beneficie a toda la empresa.

Es importante tener en cuenta que antes de implantar un proceso de mejoramiento es necesario pensar en los costos y la calidad ya que este implica un crecimiento en la productividad y producción de mejor calidad tiene más aceptación en el mercado.

Actualmente nos encontramos en un mundo global y competitivo y, cada uno se esfuerza por mejorar su calidad y productividad, por lo tanto debemos empezar a implementar las técnicas de mejoramiento continuo ya que no solo nos asegura la capacidad a nivel mundial sino que nos ayudan a ser más competitivos para alcanzar una mejor calidad y el único medio para ser exitoso es mejorar continuamente tratando de superar sus metas y logros, con el fin de alcanzar la máxima excelencia.

Según Moreira (1991), el libro de las ideas para los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización y esta implica un proceso de mejoramiento continuo que no tiene final.

3.10. Indicadores de gestión

Para determinar el éxito en el cumplimiento de los objetivos de una institución debemos tener presente los indicadores de gestión, los cuales son establecidos por los líderes de la institución y son utilizados continuamente para evaluar el desempeño y los resultados que son el verdadero artífice para administrar los recursos necesarios con el fin de cumplir con las exigencias del cliente y así optimizar los cuellos de botella que limitan cumplir con los objetivos.

Los indicadores de gestión deben hacerse con base a las características de la empresa que permita a los administradores de las distintas áreas, conocer la situación real de la gestión, en donde puedan tomar decisiones oportunas para mejorar su desempeño y así contribuir al logro de las metas.

Para ello es frecuente que en las organizaciones se establezcan indicadores de eficacia y de eficiencia y esperar el resultado de los mismos para tomar acciones futuras y estas acciones se las puede tomar en base a los resultados que proyecten los indicadores de gestión, los cuales tienen que ser relevantes con los objetivos estratégicos de la organización, asegurando su correcta recopilación y justa comparación de valores dentro y fuera de la institución.

Es importante identificar los indicadores con los cuales se tendría toda la información de la empresa para tomar decisiones, este sistema permite identificar donde están las desviaciones, concentrando así la atención de todos los responsables en la toma de decisiones.

Debemos tener claro que un sistema de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores información permanente e integral sobre su desempeño, que permita autoevaluar su gestión y tomar correctivos del caso.

Hay que tener en cuenta que un indicador es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten analizar la situación y tendencias de cambio, respecto a unos objetivos y metas previstas.

Beneficios de los indicadores de gestión

Para la oficina general de planificación de la Universidad Mayor de San Marcos, los indicadores de gestión constituyen una herramienta primordial en la formulación de resultados y en el seguimiento, control y organización de procesos, son la expresión cuantitativa del comportamiento de las variables que intervienen en un proceso y de los resultados, que permiten analizar el resultado de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto al objetivo trazado por la organización.

La medición debe tener una referencia de cuya comparación se puede establecer una desviación o acierto, sobre las cuales se determinarán acciones correctivas, preventivas o de mantenimiento.

Según los expertos en Contabilidad Gerencial, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de

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

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

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.).

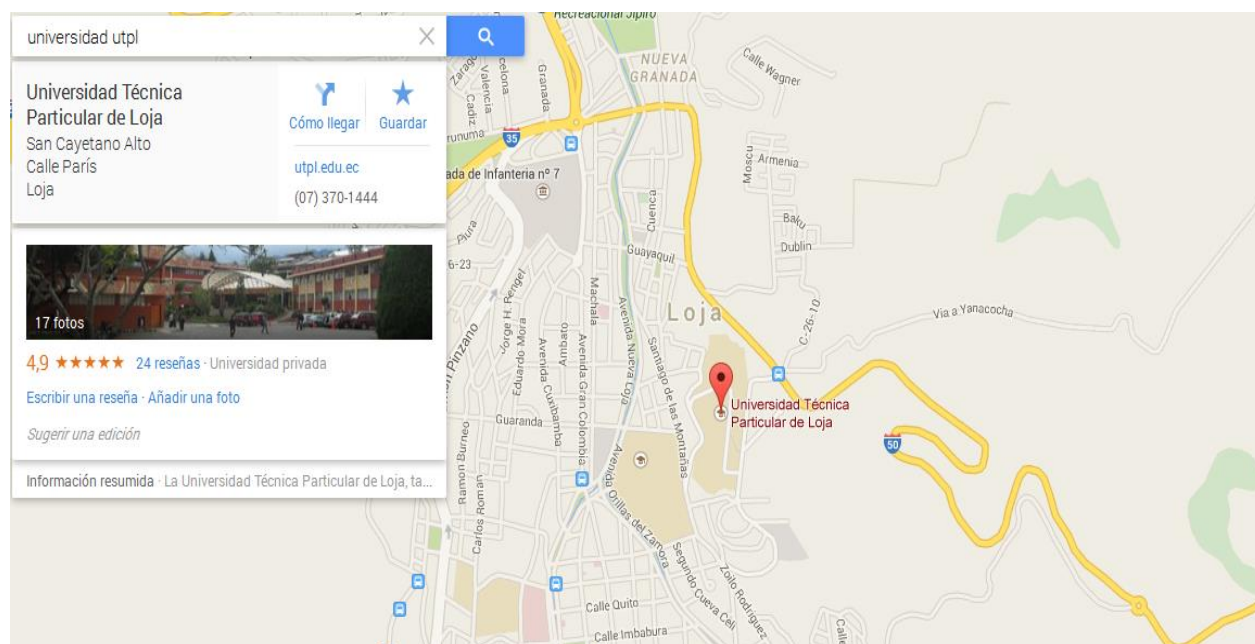
CAPÍTULO IV
DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

4.1. La institución y el sector al que pertenece

La Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja; fue fundada el 11 de noviembre de 1982; desde el 14 de mayo de 2013 mediante Acuerdo Ministerial Nro.MIES-CZ-7-DDL-2013-0005-A, son aprobados sus estatutos y su personería jurídica con la cual la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja funciona en el campus universitario de esta institución de educación superior, ubicada en el barrio San Cayetano Alto de la parroquia el Valle del Cantón Loja. Según el acuerdo en mención, la Caja de Ahorros viene funcionando y prestando sus servicios a sus asociados en forma diaria y normal.

Ubicación

FIGURA No.6



Fuente: <https://www.google.com.ec/maps/place/Universidad+T%C3%A9cnica+Particular+de+Loja>

Elaborado: Iván Gonzalo Rojas B.

Desde su inicio la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja, desarrolla sus labores de servicios financieros a los socios en el local que la universidad le asignó dentro del campus en Loja para el funcionamiento de su administración. En ese entonces contaba sólo con tres socios, con miras a incrementar este número se realizó los trámites ante el Ministerio de Inclusión

Económica y Social (MIES). Distrito Loja, obteniendo la personería jurídica y sus estatutos que abale su correcto funcionamiento y dando cumplimiento a los estándares requeridos por este Ministerio para que esta organización pueda prestar los diferentes servicios a sus socios y entre ellos la Caja de Ahorros MIES (2013).

La Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja es una organización dedicada a la prestación de servicios financieros de calidad acorde a la necesidad de sus socios, se encuentra constituida por un núcleo muy importante de personas que han contribuido y contribuyen al crecimiento económico de sus asociados.

Basada en el principio de solidaridad como Asociación, ha priorizado la rentabilidad social, materializada en la eficiencia de las finanzas sociales, frente a la rentabilidad financiera, generando de esta manera sustentabilidad y sostenibilidad de su Caja de Ahorros. En la actualidad cuenta con 370 socios a nivel nacional que utilizan sus servicios.

Durante sus años de funcionamiento se ha distinguido por ser una entidad cumplidora, eficiente y confiable, manteniendo principios y procedimientos cuyo horizonte es la competitividad, creatividad, capacitación y continuo desarrollo; pensando siempre en servir de manera eficiente y efectiva a cada uno de sus asociados, buscando siempre el bienestar común, de tal manera que se constituya en la mejor alternativa económica para quienes ocupan los servicios que ofrece.

Datos Generales

Nombre de la Organización:	Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja.
Representante Legal:	Dra. Sandra Ludeña Reyes.
Dirección:	San Cayetano Alto – Campus Universidad Técnica Particular de Loja. Parroquia Valle Cantón Loja Provincia Loja

Tabla No 9

Estructura funcional:

ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS
DIRECTORIO
PRESIDENTE
VICEPRESIDENTE
ASESOR JURÍDICO
SECRETARIA
TESORERA
PRIMER VOCAL PRINCIPAL
SEGUNDO VOCAL PRINCIPAL
TERCER VOCAL PRINCIPAL
PRIMER VOCAL SUPLENTE
SEGUNDO VOCAL SUPLENTE
TERCER VOCAL SUPLENTE

Fuente: Datos Generados por la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Elaborado: Iván Gonzalo Rojas B.

Tabla No 10

Socios fundadores de la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja con fecha 14 de mayo de 2013 registrados en el MIES.

No de Socios Fundadores	Hombres	Mujeres	Total
20	8	12	20

Fuente: Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) Distrito Loja.

Elaborado: Iván Gonzalo Rojas B.

Misión y Visión

Misión:

Servir a los socios de manera competitiva y equitativa facilitando la entrega de productos y servicios financieros, retribuyendo valor a los aportes de los socios que aseguren el mejoramiento de la calidad de vida, el progreso de la comunidad universitaria, utilizando la tecnología disponible, respaldados en el compromiso de su talento humano que fortalecen la confianza, solidez y crecimiento institucional.

Fuente: Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Elaboración: Iván Gonzalo Rojas B.

Visión:

Ser líderes en la innovación en el sistema micro-bancario y ser competitivos en el sector financiero popular y solidario para satisfacer las necesidades de sus socios contribuyendo a su bienestar y de la comunidad universitaria a la que pertenecemos.

Fuente: Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Elaboración: Iván Gonzalo Rojas B.

Fines específicos de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja.

- Establecer lazos de unión y compañerismo entre socias y socios.
- Velar por el estricto cumplimiento de las normas a las que están sujetos trabajadoras y trabajadores de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- Promover el desarrollo social, cultural y deportivo fomentando la confraternidad entre socias y socios.
- Buscar el establecimiento de nuevas garantías que protejan la salud y bienestar de sus socias y socios.
- Fomentar el espíritu de ahorro de socias y socios.
- Procurar la cooperación económica de socias y socios para crear instituciones de auxilio mutuo.

Fuente: Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Elaboración: Iván Gonzalo Rojas B.

Valores:

- Ayuda Mutua
- Democracia
- Honestidad
- Igualdad
- Preocupación por los demás
- Responsabilidad
- Solidaridad
- Transparencia

Fuente: Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Elaboración: Iván Gonzalo Rojas B.

4.2. Objetivo

Son objetivos de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja y por ende de su Caja de Ahorros:

- a. Conceder préstamos a sus asociadas y asociados, de conformidad a los procedimientos y normas que refiera el estatuto.
- b. Establecer servicios y actividades que contribuyan a la mejora social y económica de sus afiliados.
- c. Ejecutar eficiente y eficazmente la intermediación financiera entre sus socias y socios, mediante la cual implementara todos los productos financieros que le permitan las disposiciones legales vigentes.
- d. Fomentar el desarrollo económico de las socias y socios.
- e. Fomentar, a través de sus servicios, los principios de autogestión, autofinanciamiento y autocontrol como base fundamental del funcionamiento y desarrollo de la Caja de Ahorros.
- f. Lograr fuentes de financiamiento interna y/o externa, que fueran ineludibles y beneficiosas para el desarrollo institucional y, de sus asociadas y asociados.
- g. Promover la afiliación de socias y socios a la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad técnica Particular de Loja.

- h. Impulsar la educación, formación y capacitación a los asociados, directivos y funcionarios.
- i. Integrarse con otras entidades locales, nacionales o extranjeras en procura de mantener convenios de cooperación que contribuyan al fortalecimiento de la organización.

4.3. Base legal

Estatuto: La Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja se encuentra funcionando en forma legal basada en el Art. 5 literal 5, del estatuto aprobado por el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES). Distrito Loja, dando cumplimiento a sus objetivos de fomentar el espíritu de ahorro entre sus socias y sus socios.

Domicilio, Duración, Responsabilidad: El domicilio principal de la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja, es la ciudad de Loja, cantón y provincia de Loja, República del Ecuador, pudiendo establecer sedes y/o representaciones en cualquier lugar del territorio nacional, de acuerdo con el Art. 66, numeral 13 de la Constitución de la República se reconoce “el derecho a asociarse y manifestarse en forma libre y voluntaria”. El Título XXX, Libro I del Código Civil vigente, faculta la concesión de personalidad jurídica a Corporaciones y Fundaciones, como organizaciones de derecho privado. El Decreto Ejecutivo No 3054 reformado mediante Decreto Ejecutivo No 982 de 25 de marzo de 2008, contiene el reglamento para la aprobación de estatutos, reformas y codificaciones, liquidación y disolución, registro de socios y directivas de las organizaciones previstas en el Código Civil y en las Leyes Especiales, así como los requisitos para la constitución de Corporaciones y Fundaciones con finalidad social y sin fines de Lucro.

Objeto Social: La Caja de Ahorros tendrá como objeto social primordial realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad con sus socias y socios.

El Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) distingue a las agrupaciones como: Asociaciones, Corporaciones, Fundaciones para el caso de la Caja de Ahorros por su gestión se ceñirá a las prácticas diferenciadas que el Ministerio pronunciará para aquellas.

Actividades: La Caja de Ahorros podrá formalizar cualquier suceso o contrato lícito, destinado al cumplimiento de su objeto social entre los que tenemos los siguientes:

1. Recoger depósitos bajo cualquier mecanismo o modalidad permitida;
2. Conceder préstamos a sus socias y socios;
3. Generar servicios de caja y tesorería;
4. Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir órdenes de pago en instituciones locales y nacionales;
5. Recibir y conservar valores y documentos en depósito para su custodia;
6. Recibir créditos por parte de instituciones financieras nacionales y del exterior;
7. Invertir y realizar inversiones de capital en Bancos locales, nacionales e internacionales.

4.4. Organización

Gobierno administración y control

El Gobierno, administración y control interno de la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja, se ejecutará por medio de las entidades siguientes:

- a. Asamblea General de Socios
- b. Directorio
- c. Comisiones especiales

Asamblea General de Socios

Es el máximo organismo de la Asociación y está integrada por todos los miembros en goce de sus derechos. Las decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la misma, siempre y cuando no sean contrarias a las normativas jurídicas que la rigen. Para participar de la Asamblea General, los asociados deben mantener sus obligaciones económicas adquiridas al día, se reunirá en forma ordinaria dos veces al año para conocer las actividades a realizarse. Adicionalmente podrá sesionar en forma extraordinaria por

convocatoria de la presidenta o presidente de la directiva o, por petición de la mayoría de sus miembros.

Directorio

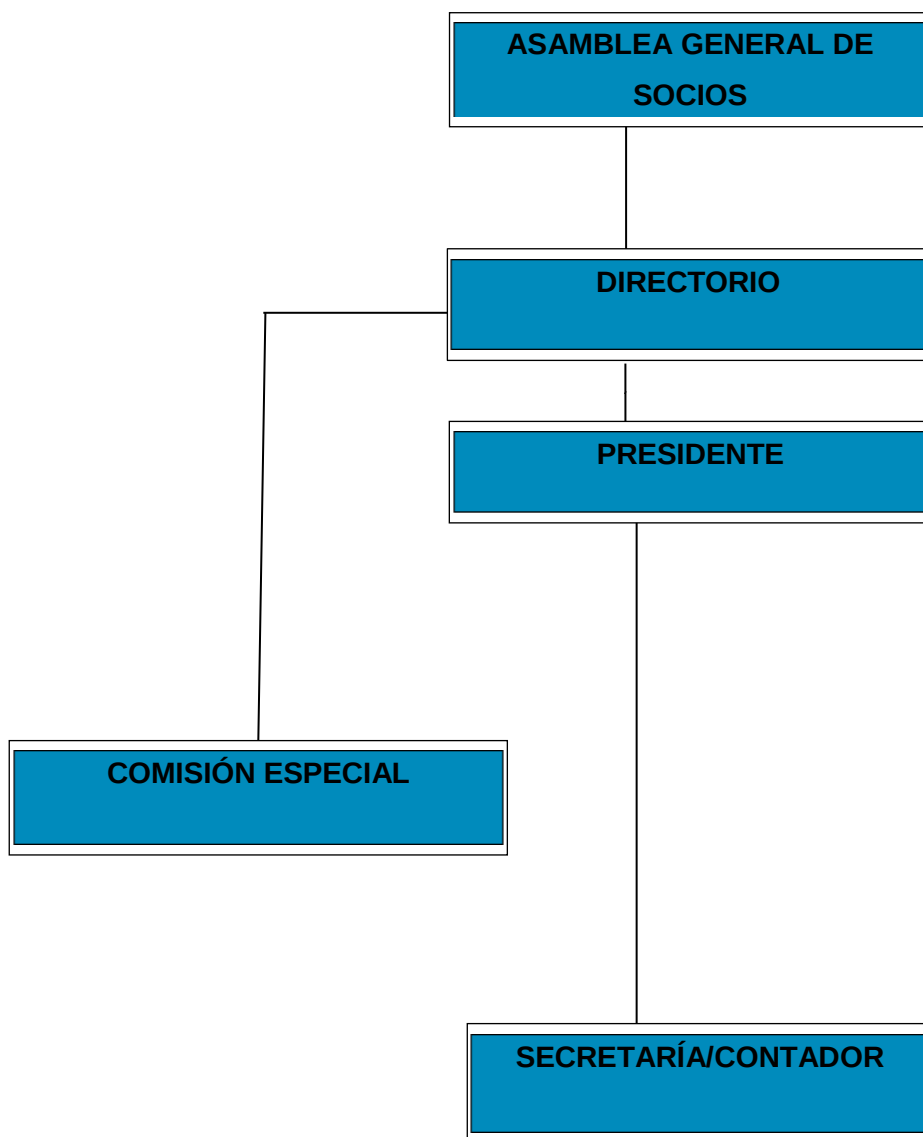
La directiva es el organismo administrativo de la Asociación y estará compuesto por la Presidenta o Presidente; Vicepresidenta o Vicepresidente; Secretaria o Secretario; Tesorera o Tesorero; Asesora o Asesor Jurídico y, tres vocales principales con sus respectivos suplentes. A falta del vocal principal, actuará el suplente. Las resoluciones serán de cumplimiento obligatorio para todos sus miembros y serán tomadas con los votos favorables de la mayoría simple de los miembros concurrentes. Las abstenciones y los votos en blanco no suman a la mayoría. La presidenta o presidente tendrá voto dirimente.

Comisiones especiales

Las comisiones especiales existirán de manera permanente o esporádica, las designará el directorio con tres vocales que permanecerán un año en sus funciones, pudiendo ser reelegidos por una sola ocasión más y destituidos en cualquier tiempo. Las comisiones especiales permanentes desempeñarán las funciones establecidas en el reglamento interno. Las comisiones ocasionales, cumplirán las funciones que el directorio de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja les encomiende.

FIGURA No.7

Organigrama estructural de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja



Fuente: Manual de Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Elaboración: Iván Gonzalo Rojas B.

Equipo Administrativo

PRESIDENTE

VICEPRESIDENTE

ASESOR JURÍDICO

SECRETARIA

TESORERA

PRIMER VOCAL PRINCIPAL

SEGUNDO VOCAL PRINCIPAL

TERCER VOCAL PRINCIPAL

PRIMER VOCAL SUPLENTE

SEGUNDO VOCAL SUPLENTE

TERCER VOCAL SUPLENTE

4.5. Sus servicios

La Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja brinda los servicios de:

- **Ahorros**
 - Ahorro de caja
 - Ahorro voluntario
 - Incremento de ahorro
 - Retiro de ahorro

- **Créditos**
 - Crédito de caja de ahorros
 - Crédito ahorro voluntario
 - Crédito emergente
- **Otros**
 - Servicios Sociales
 - Farmacia
 - Atención Oftalmológica
 - Servicios adicionales

4.6. Sus clientes

En la actualidad la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja tiene una buena aceptación cuenta con 370 socios y cada día crece por empuje de su equipo de trabajo eficientemente realizado y muy profesional.

Con gran satisfacción brinda sus servicios a los funcionarios administrativos de la comunidad universitaria utepelina, la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo de la Universidad Técnica Particular de Loja fue creada con la finalidad de que los socios, que deseen realizar actividades financieras como ahorros, préstamos, etc., lo hagan mediante esta organización y con el pasar del tiempo se ha consolidado como una entidad confiable, respaldada por la Universidad Técnica Particular de Loja.

CAPÍTULO V
LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS

5.1. Identificación y secuencia de los procesos

Para poder realizar la identificación y secuencia de los procesos, en primer lugar se procedió a revisar información que permitió tener más claro este aspecto y que permita a identificar cuáles son los procesos claves que se gestionan en la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Según la guía, una gestión basa en procesos de (Beltrán et al. 2011), el primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema, que en este caso sería el financiero.

Igualmente señala que es preciso recordar que los procesos ya existen dentro de una organización, de forma que el esfuerzo se debería centrar en identificarlos y formalizar de manera adecuada. Habría que preparar, por tanto, cuáles de los procesos son los suficientemente significativos como para que deban formar parte de la estructura de procesos.

Tomando en cuenta estas recomendaciones se empezó a identificar los procesos más significativos e influyentes que se manejan dentro de esta organización, tomando en cuenta la influencia en la satisfacción del cliente, los efectos en la calidad del servicio, la influencia en factores claves de éxito, la influencia en la misión y estrategia y el cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios.

En la entrevista personal que se mantuvo con la presidenta de Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja proporcionó la información necesaria para el desarrollo de esta investigación y así poder identificar los procesos que no se está trabajando correctamente y que generan la insatisfacción en el servicio a los socios. De igual manera se conversó con la señora secretaria-contadora con la cual se obtuvo mayor información acerca de los principales procesos que se llevan a cabo en esta agremiación.

Con estas entrevistas y explicaciones detalladas de los procesos claves u operativos que se desarrollan en la asociación se identificaron entre los más importantes a los siguientes:

- Ingreso nuevo socio

- Ahorro de caja
- Incremento de ahorros
- Retiro de ahorros
- Crédito de caja de ahorros
- Crédito emergente

La Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja, no tiene establecido un mapa de procesos; sin embargo con la información recolectada en las entrevistas realizadas con las autoridades y demás personal, se procedió a realizar el siguiente mapa de procesos clave u operativos que fueron objeto de estudio del presente trabajo investigativo.

FIGURA No.8

Mapa de Procesos



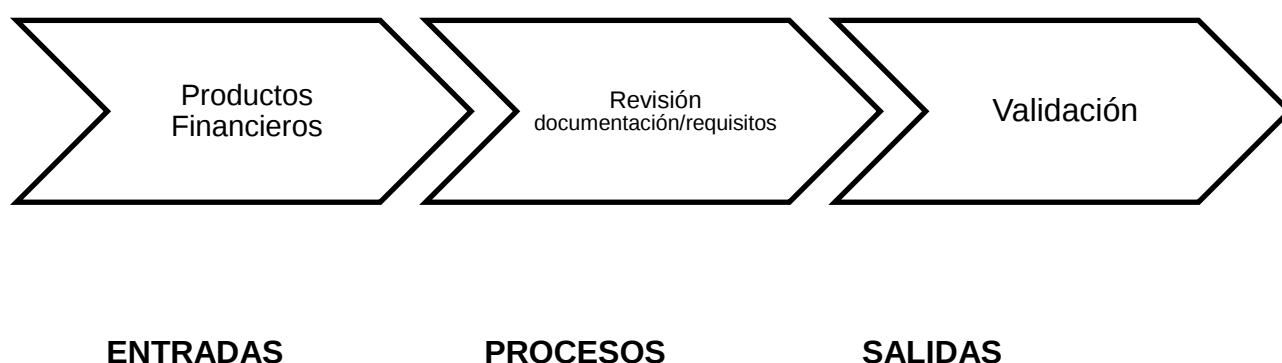
Fuente: Caja de Ahorros de Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja.
Elaboración: Iván Gonzalo Rojas B.

Para diseñar la propuesta del mapa de procesos partiremos de los existentes, para contrastar lo actual con la propuesta, es decir la interrelación que existe entre las secciones que conforman la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja y su relación con sus clientes.

El mapa de procesos que se muestra en la figura 8, se puede ver la oferta de los productos y servicios de ahorro y crédito de la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja se requiere de dos procesos estratégicos: calidad de los servicios y programación operativa anual; cinco procesos operativos: captaciones, crédito, inversiones, cobranzas y servicios adicionales; además de tres procesos de apoyo como son: gestión administrativa, contabilidad-sistemas y control y, seguimiento, todos estos procesos están alineados a los objetivos de la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja.

FIGURA No.9

Secuencia de procesos



Fuente: Guía para una gestión basada en procesos

Elaboración: Iván Gonzalo Rojas B.

Este proceso fue tomado en cuenta desde el momento que el socio solicita el requerimiento por cualquier producto financiero, hasta que por ultimo concreta mediante la aprobación del mismo.

5.2. Descripción de los procesos

TABLA No. 10

Procesos Actuales

PROCESOS ACTUALES	MACRO PROCESOS	SUBPROCESOS
	A. CAPTACIONES	A.1. Nuevo socio
		A.2. Ahorro de caja
		A.3. Retiro de ahorros
	B. CRÉDITOS	B.1. Crédito de caja de ahorros
		B.2. Crédito emergente
	C. COBRANZAS	C.1. Recuperación de cartera

Fuente: Caja de Ahorros de Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja.
Elaboración: Iván Gonzalo Rojas B.

5.2.1. Nuevo socio

	CAJA DE AHORROS DE ASOCIACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA		RESPONSABLE Atención al cliente Presidente Secretaria-contadora
	PROCESO: CAPTACIONES		DOCUMENTACIÓN: Requisitos y documentación autorizados
	SUBPROCESO: NUEVO SOCIO		
	OBJETIVO: Dar a conocer a los interesados en pertenecer a la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja los requerimientos a seguir y documentos a presentar al Directorio para que sea aceptada su petición		
ENTRADA	PROCESO		SALIDA
Información y requerimiento del socio	Acceso a nuevo socio a información de los productos ofrecidos por la Caja de Ahorros		Incremento de socios, incremento de capital
RECURSOS			
HUMANOS	FÍSICOS		TÉCNICOS
Secretaria-contadora y persona interesado	Equipos de computación, equipos de oficina, reglamentación más documentos		Sistema informático financiero
INDICADORES	CONTROL		REGISTROS
Número de peticiones de ingreso de nuevo socio	Cumplimiento de reglamentos, estatutos para evaluación y autorización		Peticiones para ingreso de nuevo socio
NORMATIVA		ALCANCE	
Cumplir con todos los requerimientos que aplica la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja		Oficina Operativa en el campus universitario barrio San Cayetano Alto de la ciudad de Loja	

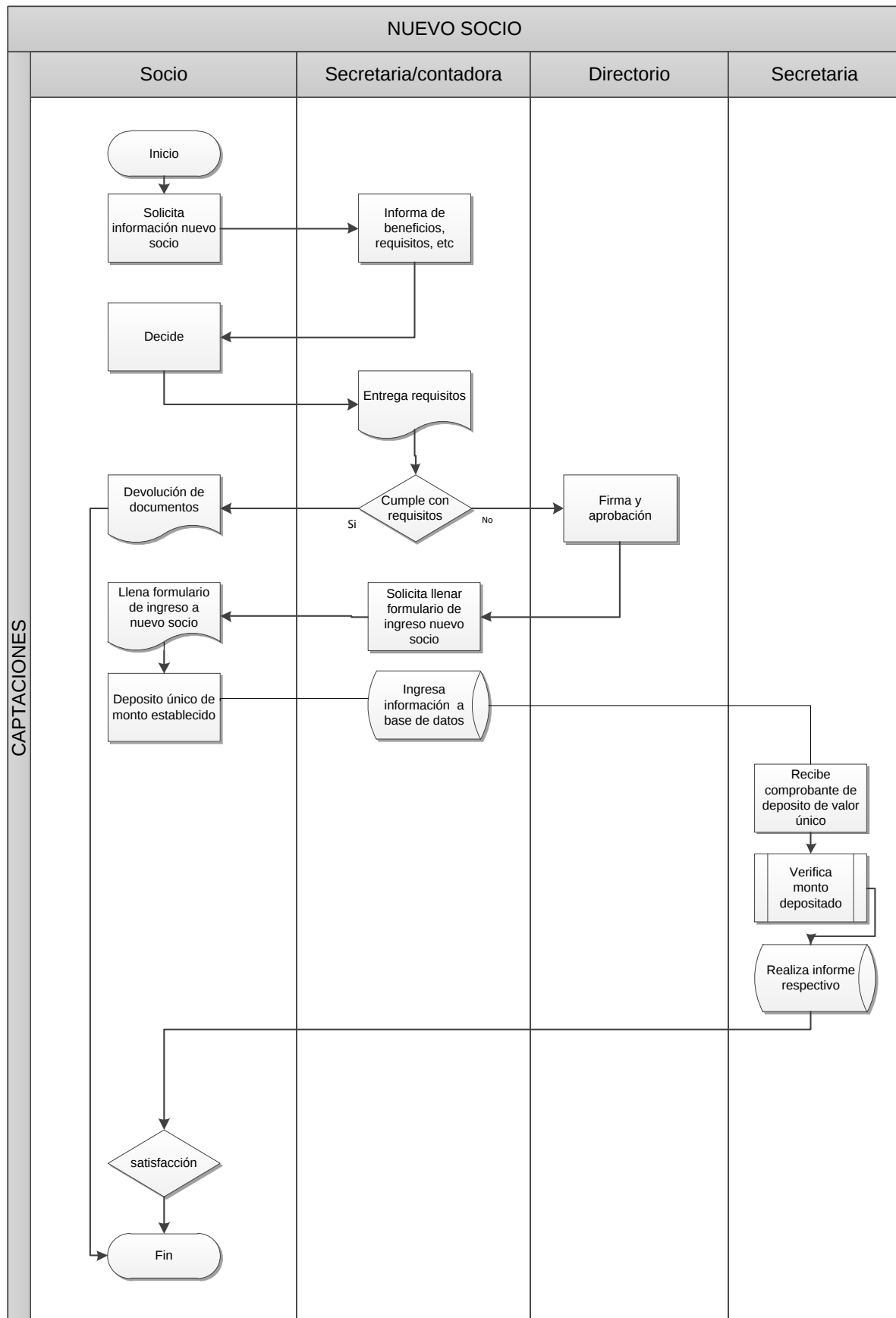
Fuente: Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Elaboración: Iván Gonzalo Rojas B.

Descripción

- Aspirante solicita información para poder ser nuevo socio.
- La secretaria contadora proporciona la información adecuada a la persona interesada en ser socio de la Caja de Ahorros.
- El aspirante decide y tramita su afiliación mediante la secretaria- contadora de la Caja de Ahorros de Asociación portando la siguiente documentación:
 - Oficio dirigido al presidente/a de la Caja de Ahorros pidiendo ingresar al gremio.
 - Certificado de trabajo que indique su relación de dependencia, otorgado por la Dirección General de Recursos Humanos y Desarrollo Personal de la Universidad Técnica Particular de Loja.
 - Autorización del interesado para descuento de su rol de pagos de las aportaciones mensuales de Caja de Ahorros.
- La secretaria-contadora verifica la documentación en caso de no completa.
- Si no cumple, se devuelve los documentos a la persona interesada en ser nuevo socio y finaliza el proceso.
- Si cumple, el directorio lo aprueba y firma el ingreso como nuevo socio.
- La secretaria-contadora solicita al aspirante que llene un formulario de registro de nuevo socio, le asigna un código e ingresa la información a la base de datos de la Caja de Ahorros de Asociación.
- El aspirante llena formulario de registro de nuevo socio.
- El aspirante (socio), realiza un depósito por única vez, estos valores corresponden a su aportación, gastos administrativos y otros.
- Una vez realizado el depósito, la secretaria contadora, registra y almacena la información.
- La secretaria-contadora recibe comprobante de depósito y/o descuento de rol de pagos este monto es valor único, verifica monto establecido.
- La secretaria-contadora realiza informe respectivo de ingreso de nuevo socio.
- El nuevo socio queda satisfecho.
- Fin del proceso.

Flujograma



5.2.2. Depósito de ahorro

	CAJA DE AHORROS DE ASOCIACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA		RESPONSABLE Atención al cliente Presidente Secretaria-contadora
	PROCESO: CAPTACIONES		DOCUMENTACIÓN: Requisitos de documentación autorizados y
	SUBPROCESO: DEPÓSITO DE AHORROS		
	OBJETIVO: Obtener capital mediante los depósitos por ahorros de los socios a su cuenta, esto permitirá a la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja. Contar con recursos para invertir en las diferentes transacciones que se realiza.		
ENTRADA	PROCESO		SALIDA
Promover los productos financieros y beneficios como la tasa de interés más baja	Establecer metas Promocionar los productos El cumplimiento de las obligaciones de los socios		Planes de ahorros y atractivos
RECURSOS			
HUMANOS	FÍSICOS		TÉCNICOS
Socio , Directorio y Secretaria-contadora	Equipos de computación, equipos de oficina, reglamentación, formularios y más documentos		Sistema informático financiero
INDICADORES	CONTROL		REGISTROS
Número de depósitos verificados y registrados	Validación y aprobación		Comprobantes de depósito, descuento a rol
NORMATIVA		ALCANCE	
Cumplir con todos los requerimientos que aplica la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja		Depósitos de ahorros de los socios según lo dispuesto en el Estatuto y reglamento que rige a la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja	

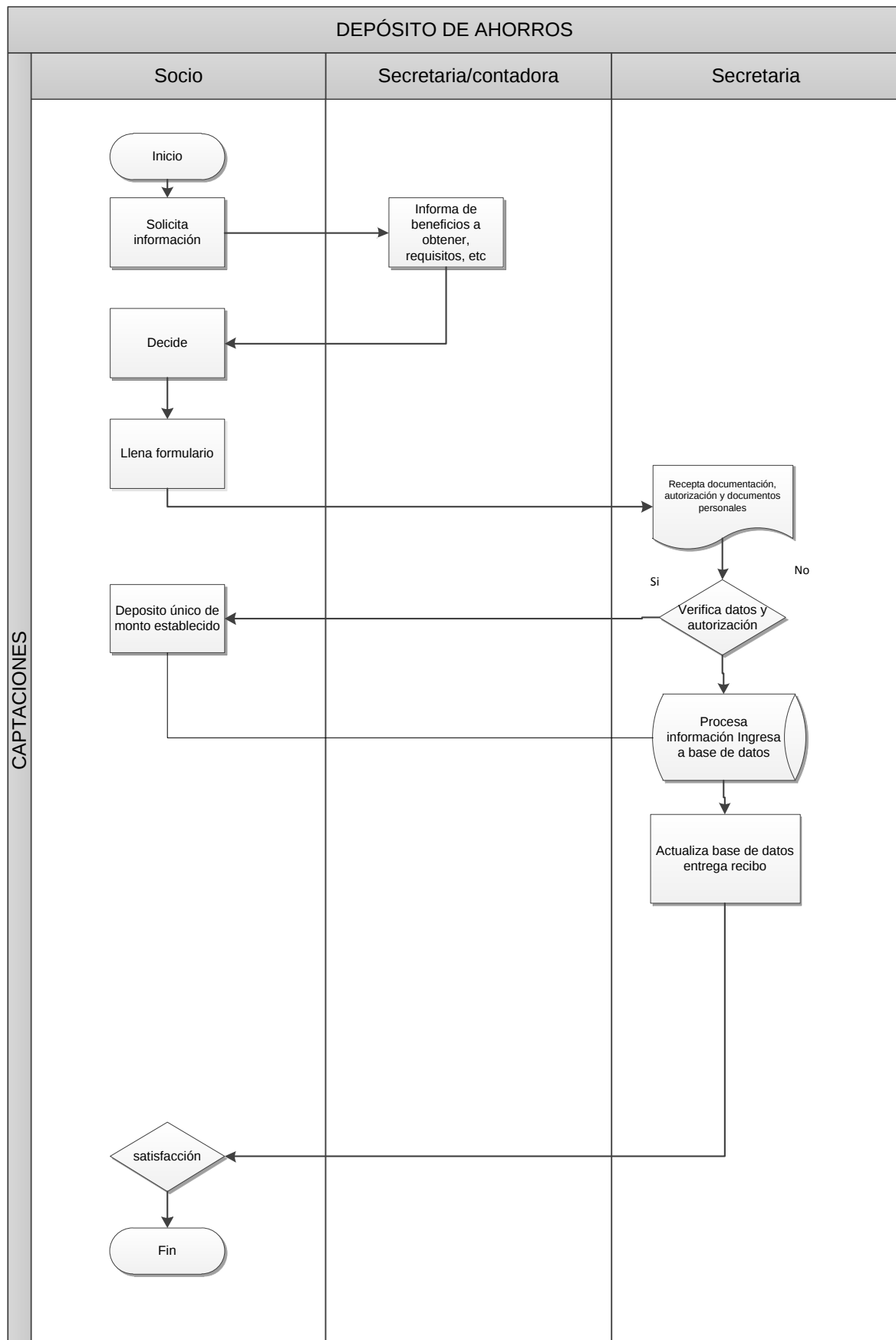
Fuente: Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Elaboración: Iván Gonzalo Rojas B.

Descripción

- El socio solicita información de su estado financiero.
- La secretaria-contadora informa de beneficios, requisitos y formas de depósitos (autorización para descuento a rol y depósito a la cuenta de Caja de Ahorros).
- Autorización con descuento a rol.
 - La secretaria-contadora envía archivo con la nómina de los socios al Departamento Financiero (Tesorería) de la Universidad Técnica Particular de Loja
 - Tesorería Universidad Técnica Particular de Loja realiza descuento del rol de pagos de los funcionarios socios de la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja.
 - Tesorería envía archivo de nómina de que se le realizó el descuento.
 - Traslado de Universidad Técnica Particular de Loja a la cuenta de Caja de Ahorros.
 - La secretaria-contadora alimenta base de datos con los valores correspondientes por cada socio luego realiza la convalidación de información enviada por Tesorería Universidad Técnica Particular de Loja.
 - Corrección de base de datos cuando no aplicó el descuento (porque no le alcanzó el sueldo para descuento a rol), se procede a retenerle de su total de ahorro.
 - Alimentación de base para incremento o disminución de ahorros, según sea el caso.
- Depósito a la cuenta de Caja de Ahorros
 - Socio realiza el depósito en el Banco de Loja a la cuenta de Caja de Ahorros.
 - Socio presenta comprobante de depósito a la secretaria-contadora.
 - Secretaria-contadora registra y archiva comprobante.
 - Secretaria-contadora alimenta base de datos.
 - Satisfacción del socio/cliente.
 - Fin del proceso.

Flujograma



5.2.3. Retiro de ahorro

	CAJA DE AHORROS DE ASOCIACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA		RESPONSABLE Presidente Tesorera Secretaria-contadora
	PROCESO: CAPTACIONES		DOCUMENTACIÓN: Documentación y formulario autorizado
	SUBPROCESO: RETIRO DE AHORROS		
	OBJETIVO: Custodiar de que los retiros efectuados por los socios sean los correspondientes con verificación en el sistema informático		
ENTRADA	PROCESO		SALIDA
Socio procede a retirar sus ahorros	Llena formulario en todos sus campos, para verificación en el sistema informático		Emisión de orden de pago
RECURSOS			
HUMANOS	FÍSICOS		TÉCNICOS
Socio, Presidente, Tesorera y Secretaria-contadora	Equipos de computación, equipos de oficina, reglamentación, formularios y más documentos		Sistema informático financiero
INDICADORES	CONTROL		REGISTROS
Número de formularios y órdenes de pago registrados	Validación y aprobación		Orden de pago
NORMATIVA		ALCANCE	
Cumplir con todos lo dispuesto por la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja.		Depósitos de ahorros de los socios según lo dispuesto en el Estatuto y reglamento que rige a la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja.	

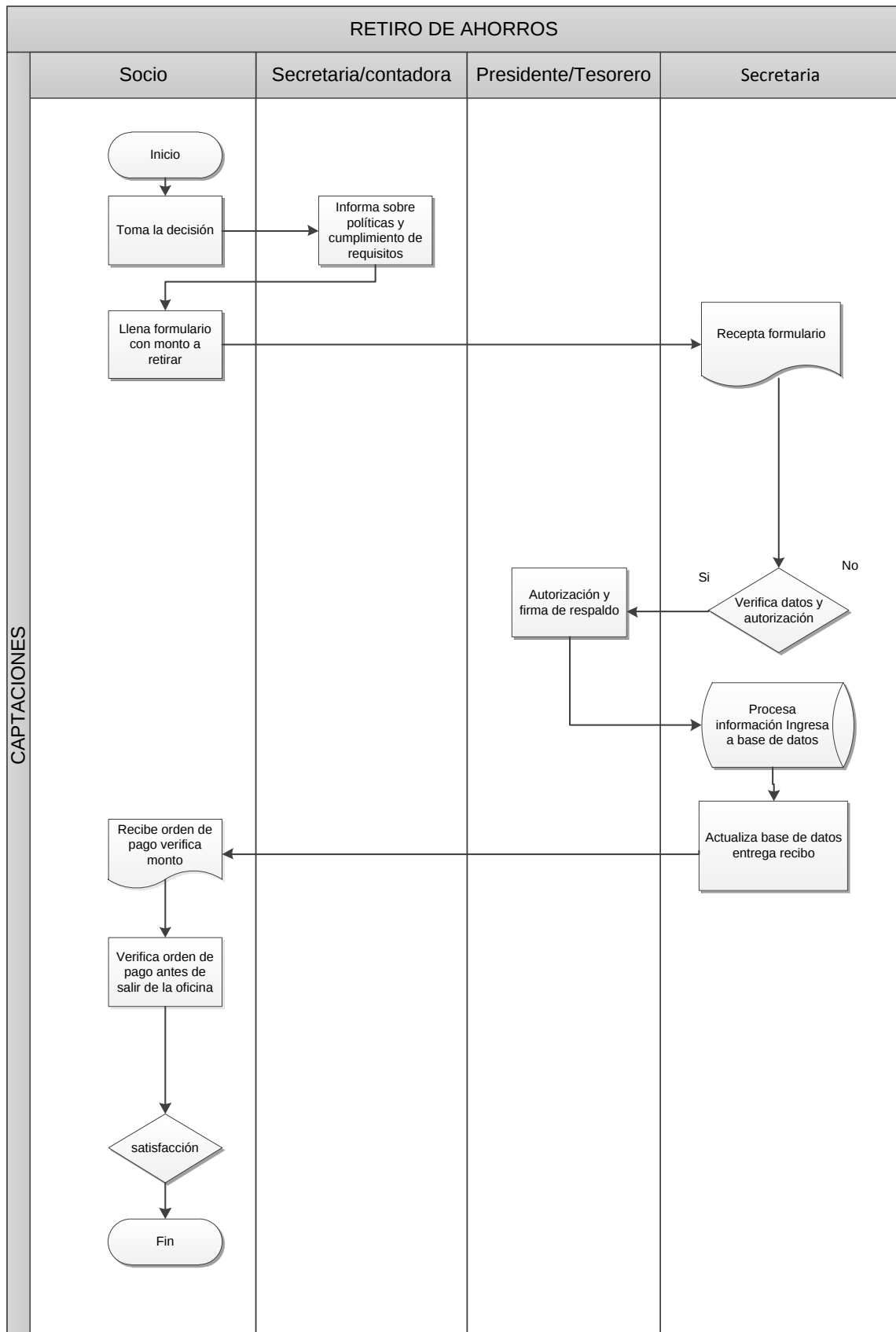
Fuente: Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Elaboración: Iván Gonzalo Rojas B.

Descripción

- El socio hace la consulta a la secretaria contadora sobre el valor que tiene ahorrado y cuanto puede retirar y toma la decisión.
- Secretaria-contadora verifica en base de datos si tiene préstamo de acuerdo a políticas internas de Caja de Ahorros.
- Socio llena formulario estableciendo el monto de retiro de ahorros.
- Secretaria-contadora constata si el socio solicitante cuenta con encaje de préstamo se puede retirar la diferencia si no tiene encaje no puede retirar y se comunica al socio.
- Secretaria-contadora revisa y confirma en base de datos los requisitos para retiro, entrega formulario para autorización y firma del Tesorero y Presidente de Asociación.
- Presidente y Tesorero, autorizan y firman formulario de autorización de retiro de ahorros.
- Secretaria-contadora procesa información emite una orden de pago a nombre del socio con el valor aprobado.
- Secretaria-Contadora alimenta base de datos con los egresos realizados.
- Entrega de estado de cuenta del socio solicitante.
- Socio recibe estado de cuenta y orden de pago.
- Socio verifica monto en orden de pago antes de salir de la oficina.
- Satisfacción socio.
- Fin del proceso.

Flujograma



5.2.4. Microcréditos o emergentes

	CAJA DE AHORROS DE ASOCIACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA		RESPONSABLE Presidente Tesorera Secretaria-contadora
	PROCESO: CRÉDITOS		DOCUMENTACIÓN: Documentación y formulario autorizado
	SUBPROCESO: MICROCRÉDITOS O EMERGENTES		
	OBJETIVO: Cumplir con las necesidades y requerimientos de los socios, con el mejoramiento de sus condiciones de vida, administrando los recursos de la Caja de Ahorros con eficiencia, liquidez, solidez y rotación de cartera basándonos en los parámetros legales.		
ENTRADA	PROCESO	SALIDA	
Producto como créditos ofertados	Llena formulario en todos sus campos, para verificación en el sistema informático, aprobación y otorgamiento del microcrédito o emergente.	Emisión de orden de pago, seguimiento de microcrédito	
RECURSOS			
HUMANOS	FÍSICOS	TÉCNICOS	
Socio ahorrista, Presidente, Tesorera y Secretaria-contadora	Equipos de computación, equipos de oficina, reglamentación, formularios (firma de garante) y más documentos	Sistema informático financiero	
INDICADORES	CONTROL	REGISTROS	
Cumplimiento de metas Número de formularios y órdenes de pago registrados	Validación y aprobación y seguimiento	Formulario de crédito Tabla de amortización Liquidación de crédito Orden de pago	
NORMATIVA		ALCANCE	
Los integrantes proceden en base a estatutos y reglamentos de la organización. El Presidente y Tesorera encargados de proceso realizan análisis de los formularios de crédito, verifican las garantías requeridas para preservar los intereses de las socias y socios de la organización, de lo contrario podrá rechazarla		Emergencia , voluntad de pago y refinanciamiento	

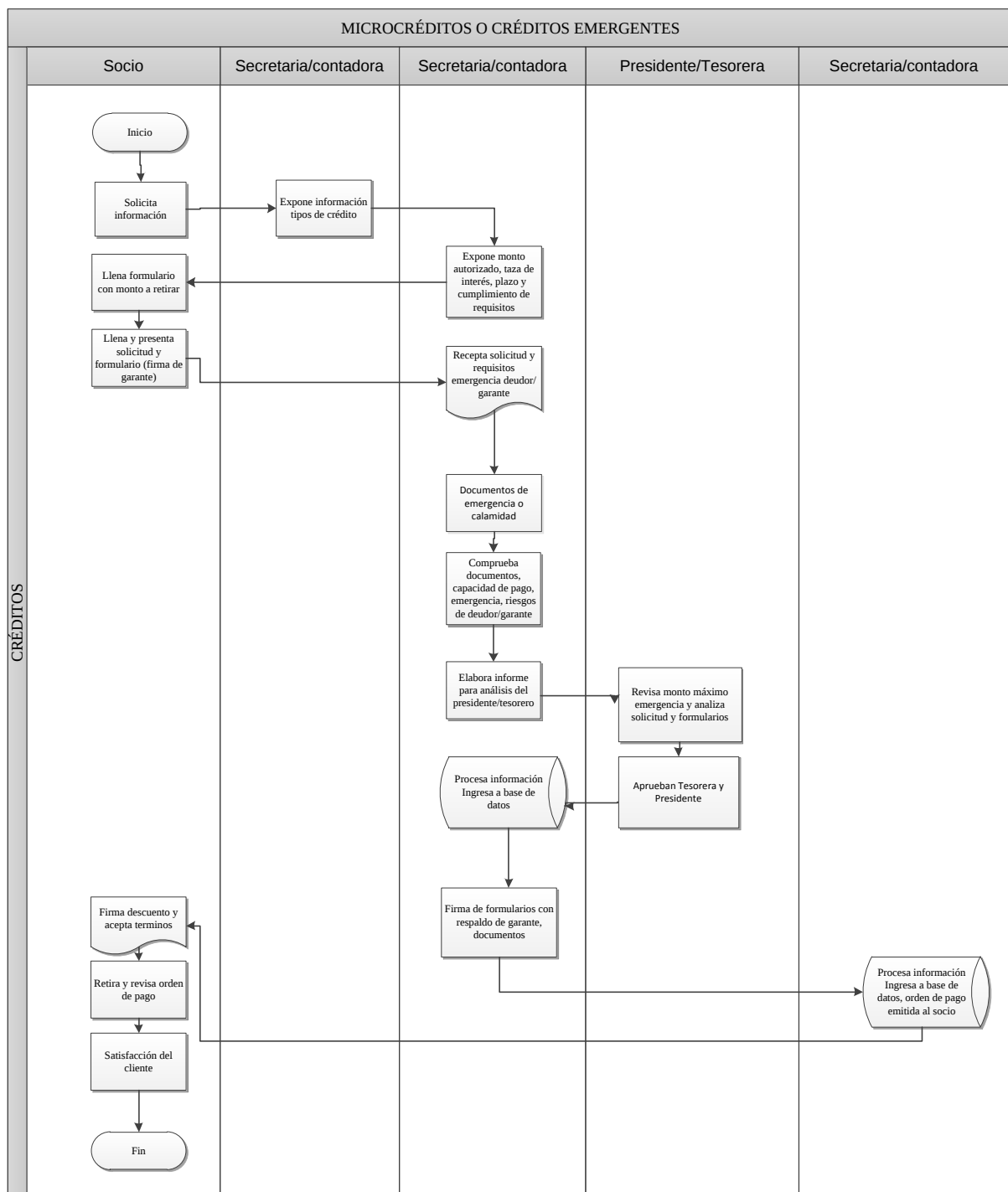
Fuente: Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Elaboración: Iván Gonzalo Rojas B.

Descripción

- El socio solicita información sobre valor del crédito emergente que puede acceder.
- Secretaria-contadora verifica en base de datos
- El socio presenta documentación y llena el formulario de solicitud de préstamo, el mismo que se requiere que este firmado por el deudor como de un garante, quien debe ser socio de la Caja de Ahorros de la Asociación.
- El formulario debe ser revisado, autorizado y firmado por la Tesorería y Presidencia de la Asociación.
- Secretaria-contadora entrega al socio tabla de amortización del préstamo.
- Secretaria-contadora emite una orden de pago a nombre del socio con el valor aprobado.
- Secretaria-contadora alimenta base de datos.
- Secretaria-contadora elabora y envía informe para descuento a rol de prestamista a Tesorería Universidad Técnica Particular de Loja.
- Tesorería Universidad Técnica Particular de Loja emite informe descuento a rol (personal que no le alcanza el sueldo)
- Secretaria-contadora realiza convalidación de información emitida por Tesorería Universidad Técnica Particular de Loja.
- Secretaria-contadora alimenta base de datos.
- Socio satisfecho.
- Fin del proceso.

Flujograma



5.2.5. Créditos de caja de ahorros

	CAJA DE AHORROS DE ASOCIACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA		RESPONSABLE Presidente Tesorera Secretaria-contadora
	PROCESO: CRÉDITOS		DOCUMENTACIÓN: Documentación y formulario autorizado
	SUBPROCESO: CRÉDITOS DE CAJA DE AHORROS		
	OBJETIVO: Cumplir con las necesidades y requerimientos de los socios, con el mejoramiento de sus condiciones de vida, administrando los recursos de la Caja de Ahorros con eficiencia, liquidez, solidez y rotación de cartera basándonos en los parámetros legales.		
ENTRADA	PROCESO	SALIDA	
Producto como créditos ofertados	Llena formulario en todos sus campos, para verificación en el sistema informático, aprobación y otorgamiento del crédito	Emisión de orden de pago, seguimiento de crédito	
RECURSOS			
HUMANOS	FÍSICOS	TÉCNICOS	
Socio ahorrista, Presidente, Tesorera y Secretaria-contadora	Equipos de computación, equipos de oficina, reglamentación, formularios (firma de garante) y más documentos	Sistema informático financiero	
INDICADORES	CONTROL	REGISTROS	
Cumplimiento de metas Número de formularios y órdenes de pago registrados	Validación y aprobación y seguimiento	Formulario de crédito Tabla de amortización Liquidación de crédito Orden de pago	
NORMATIVA		ALCANCE	
Los integrantes proceden en base a estatutos y reglamentos de la organización. El presidente y Tesorera encargados de proceso realizan análisis de los formularios de crédito, verifican las garantías requeridas para preservar los intereses de las socias y socios de la organización, de lo contrario podrá rechazarla		Capacidad , voluntad de pago y refinanciamiento	

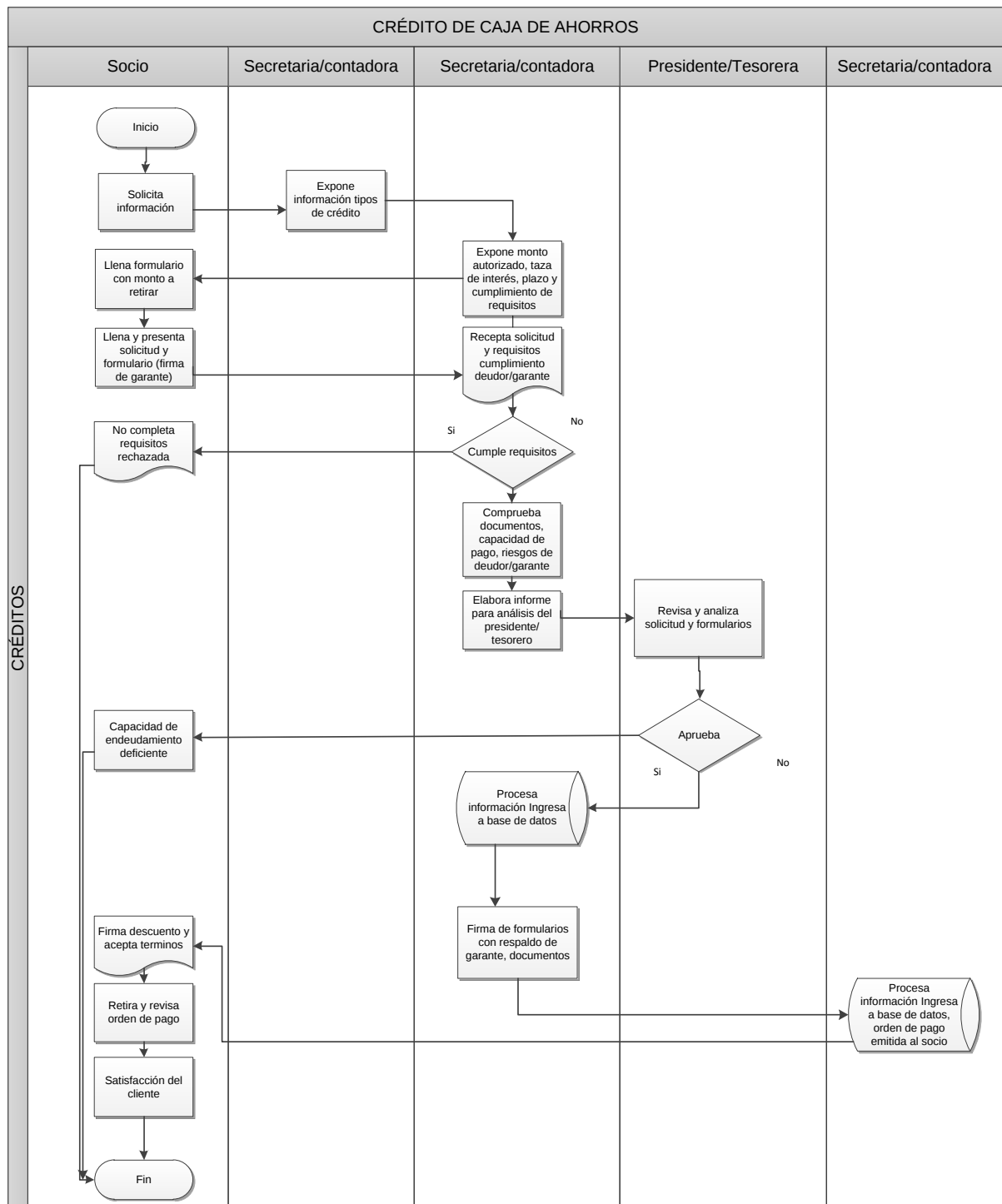
Fuente: Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Elaboración: Iván Gonzalo Rojas B.

Descripción

- El socio consulta a secretaria-contadora el valor del crédito que puede acceder.
- La secretaria-contadora verifica en base de datos si el socio cuenta con los ahorros suficientes y se le pueda autorizar el préstamo.
- Si el socio no cuenta con las cuotas suficientes de ahorro para realizar el préstamo según política interna, este debe realizar un encaje de acuerdo al monto solicitado.
- Secretaria-contadora revisa tiempo de aportación del socio y comunica el monto y los requisitos mediante correo electrónico, teléfono o personalmente por parte de la secretaria-contadora.
- Socio no cumple con requisitos ni capacidad de pago se devuelve los documentos y finaliza el proceso.
- El socio llena el formulario de solicitud de préstamo, el mismo que requiere la firma del deudor como un garante, quien debe ser socio de la Caja de Ahorros de la Asociación.
- El formulario debe ser revisado, autorizado y firmado por la Tesorera y Presidenta de la Caja de Ahorros de la Asociación.
- La secretaria-contadora entrega al socio la tabla de amortización del préstamo.
- Secretaria-contadora alimenta base de datos.
- Secretaria-contadora elabora y envía informe para descuento a rol del prestamista a Tesorería Universidad Técnica Particular de Loja.
- Tesorería Universidad Técnica Particular de Loja emite informe descuento a rol (personal que no le alcanza el sueldo).
- Secretaria-contadora realiza convalidación de información emitida por Tesorería Universidad Técnica Particular de Loja.
- Secretaria-contadora alimenta base de datos.
- Satisfacción del socio.
- Fin del proceso.

Flujograma



5.2.6. Cobranzas

	CAJA DE AHORROS DE ASOCIACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA		RESPONSABLE Presidente Tesorería Secretaria-contadora
	PROCESO: COBRANZAS		DOCUMENTACIÓN: Descuento a rol Comprobantes de depósitos Reporte deudores
	SUBPROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA		
	OBJETIVO: Gestionar el cobro con el debido seguimiento de los socios morosos de la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja mediante la aplicación del estatuto y reglamento de la misma		
ENTRADA	PROCESO		SALIDA
Deudas vencidas Capacidad de pago socio	Informe validado de deudas no canceladas para cobro y entrega de notificaciones al socio moroso y garante		Recuperación de cartera, descuento a rol
RECURSOS			
HUMANOS	FÍSICOS		TÉCNICOS
Socio , Directorio y Secretaria-contadora	Equipos de computación, equipos de oficina, reglamentación, formularios y más documentos		Sistema informático financiero
INDICADORES	CONTROL		REGISTROS
Monto total de cartera Monto de cartera recuperada	Validación, aprobación y cobranza		Notificaciones al socio moroso
NORMATIVA		ALCANCE	
Las socias y socios proceden en base a estatutos y reglamentos de la organización		La deuda contiene las siguientes acciones: De 1 a 15 días mora De16 a 30 días mora De 31 a 60 días mora De 60 días en adelante cobro y posterior proceso jurídico	

Fuente: Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja.

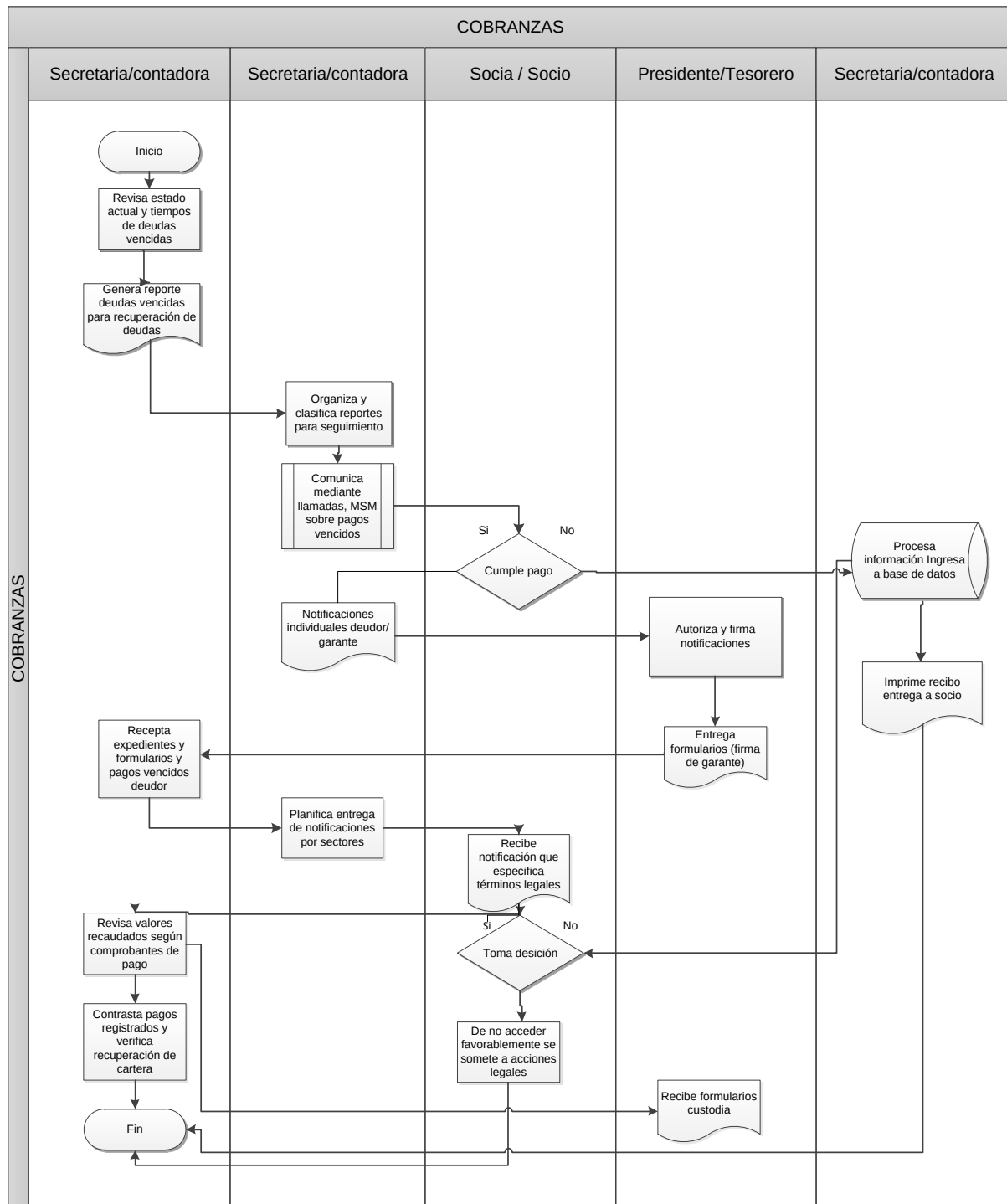
Elaboración: Iván Gonzalo Rojas B.

Descripción

No existía la descripción del proceso de cobranzas, por lo cual, junto con la secretaria-contadora, se levantó los procedimientos la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja, ponga en práctica al momento de realizar el cobro de deudas vencidas que como objetivo principal es la recuperación de cartera.

- Secretaria-contadora revisa el estado actual y tiempos de deudas vencidas por los socios.
- Secretaria-contadora emite informe con reportes de deudas vencidas para iniciar el cobro respectivo.
- Secretaria-contadora realiza recordatorio mediante llamadas telefónicas y mensaje de texto a los socios detallando el valor y plazo de pago.
- Si el socio cumple con el pago, lo puede hacer mediante depósito a la cuenta de la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja, si no cumple con el pago se procederá a notificarlo.
- Secretaria-contadora realiza e imprime notificaciones para posteriormente entregarlas a los socios deudores personalmente.
- Secretaria-contadora entrega formularios con firma de garantes para su análisis y firma de notificación.
- Presidente recibe informe del estado de la cartera vencida, autoriza y firma notificaciones para su respectiva entrega.
- Socio recibe notificación que detalla cláusulas legales del incumplimiento.
- Si el socio decide realizar el pago, debe hacerlo mediante depósito a la cuenta de la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- Secretaria-contadora registra en la base de datos y sistema informático el comprobante de depósito.
- Si el socio no cumple con el pago se someterá a trámites judiciales.
- Secretaria-contadora revisa valores recaudados.
- Presidente entrega formularios con firma de garantes a la secretaria-contadora para archivo y custodia.

Flujograma



5.3. Seguimiento y medición de los procesos.

Con la finalidad de dar cumplimiento al seguimiento y medición de procesos que se llevan a cabo en la Caja de la Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja; se procedió a realizar la recolección de la información requerida en la secretaría, que es el estamento donde se encontró las evidencias.

De las pruebas alcanzadas en cada uno de los procesos se obtendrá más adelante las conclusiones así como también las recomendaciones basándonos en los aspectos negativos para fortalecerlos con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos pronosticados.

El seguimiento y la medición establecen, por lo tanto, la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras.

En este sentido, los indicadores permiten establecer, en el marco de un proceso (o de un conjunto de procesos), qué es necesario medir para conocer la capacidad y la eficacia del mismo, todo ello alineado con su misión u objeto, como no podría ser de otra manera.

Dado que la finalidad de los indicadores es conocer la capacidad y eficacia asociadas a un proceso, es importante en este punto introducir estos conceptos.

Capacidad. Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto.

Eficacia. Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia. Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados ISO 9000, (2000)

5.4. Indicadores de gestión

Es muy importante la evaluación del desempeño de los procesos de manera continua para poder medir la eficacia y eficiencia, los resultados satisfactorios dentro de la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja, para tal efecto los indicadores de gestión escogidos para la evaluación del desempeño de los procesos son los siguientes:

TABLA No. 11

Indicadores de gestión de procesos estratégicos o gerenciales		
Proceso	Indicador	Fórmula
Elaboración de políticas y normativas para una buena gestión	Efectividad de la promoción y difusión de las normativas	Número de reuniones de socialización realizadas / Número total de normas
Administración general de riesgos	Eficacia en la preparación de planes de contingencia	(Planes de contingencia ejecutados / Planes de contingencia presentados) * 100

Fuente: Mejora Continua de los Procesos (Gestión, 2000).

Elaboración: Iván Gonzalo Rojas B.

TABLA No. 12

Indicadores de gestión de procesos operativos		
Proceso	Indicador	Fórmula
Captación de recursos mediante la promoción de productos	Ingreso de socios mensual	Número socios nuevos mensual / Número socios proyectados mensual
Nuevo socio	Incremento de socios a la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios Tesorería Universidad Técnica Particular de Loja, en tiempo	Número socios nuevos atendidos / Número Total de socios nuevos
Depósito de Caja de Ahorros	Informe de Tesorería Universidad Técnica Particular de Loja más comprobantes de depósitos	Número de Depósitos más informe Tesorería Universidad Técnica Particular de Loja.

Fuente: Mejora Continua de los Procesos (Gestión, 2000).

Elaboración: Iván Gonzalo Rojas B.

TABLA No. 13

Indicadores de gestión de procesos de apoyo		
Proceso	Indicador	Fórmula
Supervisión y Control	Cumplimiento de actividades planeadas	$(\text{Número actividades ejecutadas} / \text{Número actividades planificadas}) * 100$
Pagos efectuados	% de errores en órdenes de pago	$\text{Número órdenes de pago} / \text{Número Total órdenes de pago elaboradas}$
Desarrollo y mantenimiento de aplicaciones	Nivel de cumplimiento	$(\text{Número soluciones} / \text{Número de requerimientos}) * 100$

Fuente: Mejora Continua de los Procesos (Gestión, 2000).

Elaboración: Iván Gonzalo Rojas B.

5.5. Mejora de los procesos

Para la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja; se deberá tomar en cuenta que nuestros principales clientes son el personal administrativo de la mencionada institución de educación superior, para ello es necesario definir los procesos en que se involucre a todos con la finalidad de mejorar las actividades que deben efectuar en el día a día y que son fundamentales para el logro de los objetivos.

Hay que destacar que de acuerdo a los objetivos a corto y mediano plazo que se ha planteado la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja es ser una organización confiable y que de credibilidad a todos sus clientes (socias y socios), por lo tanto su plan de mejora será:

- Velar por el cumplimiento de las normas, políticas y reglamento que conserva la organización para que la calidad de sus servicios sean eficientes en función del bien y crecimiento de esta Caja de Ahorros.
- Aplicar las estrategias para ofrecer nuevos productos y servicios.

Realizar el seguimiento y vigilancia con la finalidad de que se pueda evaluar cada uno de los procesos de la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de

Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja, sin dejar de considerar los resultados obtenidos.

El plan de mejora tiene que ver con la estandarización de los procesos razón por la cual se piensa ejecutar actividades de los procesos de modo semejante, con esta estandarización se requiriera de un documento en la cual la Presidenta y los involucrados confirmen el funcionamiento de cada uno de estos procesos, su ejecución y funcionabilidad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

De las evidencias encontradas e instrumentos aplicados a las distintas instancias de la organización, los mismos que se evidenció personalmente, se llegó a las siguientes conclusiones:

- La Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja, es una organización que presta servicios financieros a los funcionarios de la institución de educación superior avalada por el Ministerio Inclusión Económica Social (MIES) a nivel local y nacional.
- La falta de procedimientos adecuados de atención al cliente, respecto de políticas, así como reglamentos y tecnología adecuada, establecen una falencia en el funcionamiento y por lo tanto una deficiente prestación de servicios a sus socios.
- Entre los inconvenientes que se pretende resolver están: el tiempo exagerado de respuesta por parte de la Caja de Ahorros hacia los clientes, procesos no identificados ni documentados, no hay capacitación continua, mínima aplicación de estrategias, planes y políticas.
- No obstante, la Caja de Ahorros se mantiene como una entidad confiable ya que ha crecido económicamente en 46,86 % en estos cinco últimos años.
- La Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja y como consecuencia la Caja de Ahorros no cuenta con un plan estratégico.
- Su personal brinda su trabajo con firme compromiso y lealtad de servir a sus socios por el bien de la entidad y no se rige en procesos definidos y documentados.
- En cuanto al proceso de otorgamiento de crédito, no existe un análisis previo a su colocación.

RECOMENDACIONES

- Se debe implantar la propuesta realizada tomando en cuenta el tratamiento de los procesos, donde se exteriorizan las acciones a seguir, además del mejoramiento de los mismos que contribuirán a incrementar la eficiencia de la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- Se debe comunicar sociabilizar a todos los involucrados como, Asamblea General de Socios, Directorio, Secretaria-contadora y Clientes, en la aplicación y explicación de los procesos reestructurados y mejorados.
- Se recomienda a la Caja de Ahorros de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja; aplicar en periodos semestrales los indicadores en los procesos para mantener un control periódico de eficiencia de la gestión.
- Se recomienda al Directorio dar seguimiento a los procesos para alcanzar los objetivos planteados.
- Proporcionar capacitación permanente en atención al cliente, comunicación interpersonal a la persona que colabora en la organización ya que a través de la misma mejorará la productividad. Además la fidelización con un adecuado manejo del talento humano, mejora el convivir y las relaciones interpersonales.
- Se recomienda crear comités internos dentro del directorio para aplicar las políticas de préstamos.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar & Vargas (2010). La investigación en psicología organizacional en México: una revisión histórica1. research in organizational psychology in Mexico: an historical review.

Arias (2011). La Gestión de los Procesos. [pendientedemigracion.ucm.es] de <http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf>

Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2011). Guía para una gestión basada en procesos. 10. Andalucía, España: Instituto Andaluz de Tecnología.

Cordero, García & Marañón (2011). www.observatoriodecalidad.org/recursos. Recuperado el 3 de 11 de 2014, de http://www.plataformaong.org/archivo/documentos/biblioteca/1366185561_046.pdf.

Gestión (2000). Mejora Continua de los Procesos.

Harrington, J. (1996). Mejoramiento de los procesos de la empresa (Vol. 4ta Edición). México: McGraw-Hill.

Instituto Andaluz (s.f.). Guía una gestión basada en procesos. Andaluz.

Krams (1994). Sistemas y procedimientos administrativos. Mexico.

Mallar (2010). La Gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Vis futuro.

MIES (2013). Acuerdo Ministerial Nro.MIES-CZ-7-DDL-2013-0005-A. Loja, Loja, Ecuador.

Moreira (1991). Las ideas - Para producir mejor. Barcelona: Ediciones Gestión 200, S.A.

Norma ISO 9000 (2000). Sistema de gestión de calidad.

Orellana, Paredes & Cardoza (01 de 02 de 2009). Universidad de El Salvador. Recuperado el 12 de 10 de 2014, de http://ri.ues.edu.sv/1942/1/Dise%C3%B1o_de_un_sistema_de_gesti%C3%B3n_por_procesos_aplicado_a_la_Caja_de_Cr%C3%A9dito_de_Zacatecoluca_S.C._de_R.L._de_C.V.pdf catecoluc

Pérez & Casas (2008). www.revistaleadership.com/articulos-colaboradores/effective-management. Recuperado el 28 de 11 de 2014, de <http://www.revistaleadership.com/articulos-colaboradores/effective-management/gestion-por-procesos/>

Rey, P. (16 de 12 de 2014). www.sinap-sys.com. Obtenido de www.sinap.com/es/content/todo-sobre-la-gestión-por-proceso-parte-i.

Rodríguez, García, & Peña. (1992). Universidad de País Vasco. Recuperado el 10 de 11 de 2014, de <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v11/112143.pdf>

Wundt (1998). biblio.juridicas.unam.mx/libros. Recuperado el 6 de 11 de 2014, de <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/3/1027/4.pdf>

Zaratiegui (1999). Guía para una gestión basada en procesos.

ANEXOS



ASOCIACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS -UTPL-



Loja, 29 de octubre del 2014

**COORDINACIÓN DE LA MAESTRÍA EN GERENCIA GESTIÓN
EMPRESARIAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.**
Ciudad.-

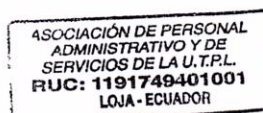
De mis consideraciones:

Mediante el presente me es grato dirigirme a usted, a la vez hago propicia la oportunidad para desearle toda clase de éxitos en las funciones encomendadas a su persona y con la finalidad de ser una entidad coparticipe del fomento y desarrollo educacional damos la apertura necesaria para que el ingeniero Iván Gonzalo Rojas Betancourt, pueda realizar su trabajo de investigación en esta organización.

Particular que me permito informar para los fines legales pertinentes

Me suscribo de usted, muy atentamente.

Dra. Sandra Ludeña Reyes
PRESIDENTA DE ASOCIACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE
SERVICIOS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA



	MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL DIRECCIÓN DISTRITAL LOJA	
Acuerdo Nro. MIES-CZ-7-DDL-2013-0005-A Loja, 14 de mayo de 2013		
Rabén Darío Román Aguirre Director Distrital Loja		
CONSIDERANDO		
QUE: de conformidad con el Art. 66, numeral 13 de la Constitución de República se reconoce "El derecho a asociarse y manifestarse en forma libre y voluntaria".		
QUE: el Título XXX, Libro I del Código Civil vigente, faculta la concesión de personalidad jurídica a Corporaciones y Fundaciones, como organizaciones de derecho privado.		
QUE: el Decreto Ejecutivo No 3054 reformado mediante Decreto Ejecutivo No 982 de 25 de marzo de 2008, contiene el Reglamento para la aprobación de Estatutos, reformas y codificaciones, liquidación y disolución, registro de socios y directivas de las organizaciones previstas en el Código Civil y en las Leyes Especiales, así como los requisitos para la constitución de Corporaciones y Fundaciones con finalidad Social y sin Fines de Lucro.		
QUE: Mediante samilla inserta en el escrito, de fecha 24 de abril del 2013; ingresado en esta Dirección Distrital Loja de la Coordinación Zonal 7-MIES con trámite No MIES-CZ-7-DDL-2013-0084-EXT, de fecha 03 de mayo de 2013, suscrito por el Presidente Provisional Iván Rojas Betancourt, de la "Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja", con domicilio en la ciudad de Loja, cantón y provincia de Loja, solicita la constitución de personalidad jurídica. La veracidad de los documentos ingresados es de exclusiva responsabilidad de los peticionarios.		
QUE: El Estatuto de la "Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja", fue discutido y aprobado en tres sesiones de Asamblea General de socios, realizadas los días, 15, 22 y 29 de enero del año 2013.		
QUE: el Proceso de Asesoría Legal de la Dirección Distrital Loja de la Coordinación Zonal 7-MIES, mediante Memorando Nro. MIES-CZ-7-2013-2035-M, de fecha 14 de mayo de 2013, ha emitido INFORME FAVORABLE a la petición de la organización antes mencionada, siendo documentos habilitantes del presente Acuerdo los expresados en dicho informe.		
En ejercicio de las facultades legales asignadas en el Acuerdo Ministerial No. 000086 de 07 de agosto de 2012.		
ACUERDA:		
ARTÍCULO UNO.- Aprobar el Estatuto y conceder Personería Jurídica a la "Asociación de Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja", con domicilio en la ciudad de Loja, cantón y provincia de Loja, el mismo que queda de la siguiente manera		
	www.inclusion.gob.ec	

Acuerdo Nro. MIES-CZ-7-DDL-2013-0005-A

Loja, 14 de mayo de 2013

sindical o religioso.

SÉPTIMA.- En caso de recibir recursos públicos, la Asociación se someterá a la supervisión de la Contraloría General del Estado.

OCTAVA.- La Asociación no puede desarrollar actividades comerciales, programas de vivienda, legalización de tierras, ocupar el espacio público, lucrativos en general u otras prohibidas por la ley o contrarias al orden público o a las buenas costumbres.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA

La Directiva definitiva será designada por la primera Asamblea General que se realice una vez aprobado este Estatuto por parte del órgano competente.

ARTÍCULO DOS.- Registrar en calidad de socios fundadores a las siguientes personas:

No.	NOMBRES	CÉDULA CIUDADANÍA
1	Iván Gonzalo Rojas Betancourt	1102805700
2	Sandra Elizabeth Ludeña Reyes	1103583488
3	Irma Lucía Guerrero Torres	1103149330
4	Graciela Elizabeth Ordóñez Hidalgo	1102372453
5	Carmen Georgina Puchalcels Husca	1103658371
6	Ángel Eduardo Yaguana	1101049045
7	Carina Elizabeth Jaramillo Loyola	1103412209
8	Euler Salvador Granda Lasso	1102935903
9	Yosni Mireya Castillo Chuquirima	1103447882
10	Jefferson Rodrigo Lasso Acaro	1103681753
11	Marcela Beatriz Castillo Vera	1103137400
12	Jorge Luis Cueva Flores	1104243363
13	Janeth Patricia González Malla	0702939407
14	María Rosa Romero Jarre	1103989081
15	Rotman Clotario Córdova Córdova	1103245120
16	Pablo Alejandro Villa Correa	1103471932
17	Diego Vicente Herrera Galván	1104074701
18	Rocío del Cisne Uchuari Uchuari	1104053465
19	Janeth Silvana Valdivieso Sánchez	1103527949
20	Karla Noriega Armijos	1104268329

ARTÍCULO TRES.- Disponer que la organización una vez adquirida la Personalidad Jurídica, proceda a la elección de la Directiva definitiva y registre la misma en este Ministerio en el plazo de 15 días. Igualmente este registro tendrá lugar cada vez que haya cambio de directiva, ingreso o

ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS Y TRABAJADORES

UTPL

ESPECIE VALORADA

Nº 001756

Logo
Símbolo

PRESIDENTE(A) AET-UTPL

De mi consideración:
La presente es para solicitar a quien corresponda la aprobación de la siguiente solicitud:

SOLICITUD DE INGRESO

NOMBRES Y APELLIDOS:
CORREO:

AFORTES

VALORES A DESCONTAR POR INGRESO
ASOCIACIÓN
CAJA DE AHORROS

C.I. _____
TEL. F. _____

CAJA DE AHORROS:
CESANTÍA:
AHORRO VOLUNTARIO:
OTROS:

SOLICITUD DE CREDITO
DATOS DEL SOLICITANTE:

NOMBRES Y APELLIDOS:
CORREO:

DEPENDENCIA:

MONTO SOLICITADO:

PLAZO:

TEL. F. _____
TEL. C. _____

DATOS GARANTE:

NOMBRES Y APELLIDOS:
CORREO:

TEL. F. _____
TEL. C. _____

INFORMACIÓN FINANCIERA DEL SOCIO (PARA USO EXCLUSIVO DE LA ASOCIACIÓN)
AHORRO A LA VISTA
CAJA DE AHORROS
AHORRO VOLUNTARIO
FONDO DE CESANTÍA
FIRMA SOLICITANTE

CAJA DE AHORROS
AHORRO VOLUNTARIO

FIRMA GARANTE

C.I. _____
APROBADO POR:

ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS Y TRABAJADORES

UTPL

ESPECIE VALORADA

Nº 001755

Logo
Símbolo

PRESIDENTE(A) AET-UTPL

De mi consideración:
La presente es para solicitar a quien corresponda la aprobación de la siguiente solicitud:

SOLICITUD DE INGRESO

NOMBRES Y APELLIDOS:
CORREO:

AFORTES

VALORES A DESCONTAR POR INGRESO
ASOCIACIÓN
CAJA DE AHORROS

C.I. _____
TEL. F. _____
TEL. C. _____

CAJA DE AHORROS:
CESANTÍA:
AHORRO VOLUNTARIO:
OTROS:

SOLICITUD DE CREDITO
DATOS DEL SOLICITANTE:

NOMBRES Y APELLIDOS:
CORREO:

DEPENDENCIA:

MONTO SOLICITADO:

PLAZO:

TEL. F. _____
TEL. C. _____

EXT. _____
CEL. _____

DATOS GARANTE:

NOMBRES Y APELLIDOS:
CORREO:

TEL. F. _____
TEL. C. _____

TIPO DE CRÉDITO

ORDINARIO
ALCAN. PRES. CAJA AHORROS:
AHORRO VOLUNTARIO

RETIRO DE AHORROS CAJA:

INFORMACIÓN FINANCIERA DEL SOCIO (PARA USO EXCLUSIVO DE LA ASOCIACIÓN)
AHORRO A LA VISTA
CREDITOS VIGENTES
PLAZO POR CANCELAR

CAJA DE AHORROS:
AHORRO VOLUNTARIO:
FONDO DE CESANTÍA:
FIRMA SOLICITANTE

FIRMA GARANTE

C.I. _____
APROBADO POR:

ENTREGADO POR:





