



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Propuesta de implementación de un sistema de gestión de calidad
aplicado al proceso de atención al socio en las áreas de caja,
balcón de servicios y crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito
Jardín Azuayo Cía. Ltda, año 2015**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Ullaguari Saldaña, Mayra Alexandra

DIRECTORA: Samaniego Namicela, Aurora Fernanda, Mg

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2016

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

Aurora Fernanda Samaniego Namicela.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: "Propuesta de implementación de un sistema de gestión de calidad aplicado al proceso de atención al socio en las áreas de caja, balcón de servicios y crédito en la Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo Cía. Ltda, año 2015" realizado por Mayra Alexandra Ullaguari Saldaña, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Abril de 2016

f).....

Mg. Aurora Fernanda Samaniego Namicela

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Ullaguari Saldaña Mayra Alexandra declaro ser autor(a) del presente trabajo de titulación: Propuesta de implementación de un sistema de gestión de calidad aplicado al proceso de atención al socio en las áreas de caja, balcón de servicios y crédito en la Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo Cía. Ltda, año 2015, de la Titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo la Magister Aurora Fernanda Samaniego Namicela director(a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, 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 o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f).....

Ullaguari Saldaña Mayra Alexandra

CI: 0103922282

DEDICATORIA

Eduardo, Carlitos y Alejandro, porque han estado para mi incondicionalmente, siempre apoyándome, siempre brindándome su paciencia y confianza. Para ustedes todo mi esfuerzo y dedicación plasmados en este trabajo.

Con mucho amor.

Mayra.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por haberme dado las fuerzas para continuar mi desarrollo profesional y por nunca haberme dejado caer.

A mi esposo y a mis hijos, porque son la razón para esforzarme cada día y porque siempre estuvieron allí brindándome su amor y paciencia, para ustedes mi agradecimiento y mi amor incondicional.

A mis padres, quienes siempre estuvieron incondicionales para mí, gracias por sus palabras de apoyo, por sus consejos, por su amor.

Mayra U.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	I
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	X
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I.....	5
MARCO REFERENCIAL.....	5
1.1 QUÉ ES LA CALIDAD.....	6
1.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD.....	8
1.3 ENFOQUES TEÓRICOS EN LA GESTIÓN DE CALIDAD.....	10
1.3.1 Inspección.....	10
1.3.2 Control de calidad.....	11
1.3.3 Aseguramiento de la calidad.....	11
1.3.4 Gestión de la calidad total.....	12
1.4 PRINCIPALES APORTES DE LOS MAESTROS DE LA CALIDAD.....	12
1.5 MODELOS DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	19
1.5.1 Las normas ISO 9000.....	19
1.5.2 Modelo EFQM de Excelencia (Modelo Europeo).....	23
1.5.2.1 Los ocho conceptos fundamentales del modelo EFQM.....	24
1.5.2.2 Matriz REDER.....	25
1.5.2.3 Criterios de evaluación del modelo EFQM.....	26
1.5.2.4 Autoevaluación.....	32
1.6 COMPARACIÓN DE LAS NORMAS ISO 9001 Y EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA.....	33
1.6.1 Modelo EFQM de excelencia.....	34
1.6.2 Normas ISO 9001:2008.....	34
1.7 SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	37
1.7.1 Beneficios y ventajas de la implantación de un sistema de calidad.....	38
1.7.2 Etapas para la implantación de un SGC.....	39
1.8 CALIDAD DE SERVICIO.....	40
1.8.1 La calidad del servicio financiero.....	41
CAPÍTULO II.....	44
ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO.....	44
2.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	45
2.2 DESCRIPCIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO.....	45

2.2.1 Misión.....	45
2.2.2 Visión.....	46
2.2.3 Principios Cooperativos.....	46
2.2.4 Organigrama.....	46
2.2.5 Servicios financieros.....	49
2.2.6 El Mapa de Procesos.....	51
2.2.7 Política de calidad.....	52
2.3 ESTRUCTURA FINANCIERA.....	53
2.3.1 Descripción de las oficinas de la zona Cuenca.....	57
2.4 ESTÁNDARES DEL SERVICIO.....	60
2.4.1 Estructura física y funcional.....	60
2.4.1.1 Estructura física funcional de las oficinas tipo A.....	61
2.4.1.2 Estructura física funcional de las oficinas tipo B.....	61
2.4.1.3 Estructura física funcional de las oficinas tipo C.....	61
2.4.2 Tiempos estándar de atención.....	62
2.4.3 Transaccionalidad estándar.....	62
2.4.4 Tiempo de espera estándar del socio.....	63
2.5 CAPITAL HUMANO.....	65
2.6 SITUACIÓN ACTUAL DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL SOCIO EN LAS ÁREAS DE CAJAS, BALCÓN DE SERVICIOS Y CRÉDITO.....	69
2.6.1 Resultados del estudio de calidad del servicio año 2015.....	73
2.7 PROPUESTA DE UN MODELO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	80
2.7.1 METODOLOGÍA DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA.....	82
CAPITULO III.....	88
APLICACIÓN DEL MODELO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROPUESTO.....	88
3.1 INTRODUCCIÓN.....	89
3.2 ESTRUCTURA DEL MODELO PROPUESTO.....	89
3.2.1 Matriz de puntuación REDER.....	90
3.2.1.1 Agentes facilitadores.....	90
3.2.1.2 Agentes resultados.....	91
3.2.2 Forma de puntuación.....	93
3.3 APLICACIÓN DEL MODELO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROPUESTO.....	93
3.3.1 Estrategia institucional.....	94
3.3.2 Oficinas en donde se aplicará el modelo.....	95
3.3.3 Aplicación del modelo EFQM de Excelencia.....	96
3.3.3.1 ETAPA 1: Compromiso del equipo gerencial.....	97
3.3.3.2 ETAPA 2: Autoevaluación.....	98
3.3.3.2.1 Selección del equipo evaluador.....	98
3.3.3.2.2 Formación del equipo evaluador.....	98
3.3.3.2.3 Ejecución de la autoevaluación.....	99
3.3.3.2.4 Informe de resultados.....	129
3.3.3.3 ETAPA 3: Elaboración de planes de acción para el mejoramiento continuo.....	147
3.3.3.3 ETAPA 4: Retroalimentación y seguimiento.....	153
CONCLUSIONES.....	154
RECOMENDACIONES.....	156
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	157
ANEXOS.....	160

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución histórica de la Calidad	6
Tabla 2. Definiciones de Calidad	7
Tabla 3. Enfoques de Calidad	8
Tabla 4. Los 14 principios para la administración de la calidad de Deming	14
Tabla 5. Los 14 pasos para el mejoramiento de la Calidad de Philip Crosby	15
Tabla 6. Once principios de la calidad según K. Ishikawa	17
Tabla 7. Evolución de las Normas ISO	20
Tabla 8. Estructura de la familia de Normas ISO 9000:2008	21
Tabla 9. Principios de gestión de la calidad	21
Tabla 10. Capítulos de la norma ISO 9001	22
Tabla 11. Características de la Autoevaluación	32
Tabla 12. Características y ventajas del modelo EFQM de excelencia	34
Tabla 13. Características y ventajas de las normas ISO 9001:2008	35
Tabla 14. Comparación entre las Normas ISO 9001 y el modelo EFQM de Excelencia	36
Tabla 15. Objetivos de un sistema de gestión de calidad	38
Tabla 16. Características de los servicios	41
Tabla 17. Productos y Servicios Financieros.....	50
Tabla 18. Segmentación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).....	54
Tabla 19. Cooperativas de ahorro y crédito que pertenecen al segmento 1	54
Tabla 20. Tiempo estándar de atención por áreas	62
Tabla 21. Transaccionalidad estándar por área	63
Tabla 22. Tiempo de espera estándar en el área de cajas para las oficinas de la zona Cuenca.....	64
Tabla 23. Tiempo de espera estándar en el área de balcón de servicios –zona Cuenca.....	64
Tabla 24. Tiempo de espera estándar en el área de crédito–zona Cuenca.....	65
Tabla 25. Matriz de cargos en las áreas de Caja, Balcón de servicios y Crédito	67
Tabla 26. Servicios por área de atención	69
Tabla 27. Aspectos que debe mejorar la cooperativa para brindar una mejor calidad de servicio.....	70
Tabla 28. Estrategias de calidad para superar dificultades.....	70
Tabla 29. Matriz de requerimientos de mejora a las oficinas de la zona Cuenca	76
Tabla 30. Matriz FODA.....	78
Tabla 31. Matriz de puntuación: Modelo EFQM de Excelencia	85
Tabla 32. Matriz REDER agentes facilitadores	91
Tabla 33. Matriz REDER de puntuación resultados	92
Tabla 34. Oficinas de la zona Cuenca	96
Tabla 35. Ficha técnica 1	108
Tabla 36. Ficha técnica 2	110
Tabla 37. Ficha técnica 3	111
Tabla 38. Ficha técnica 4	113
Tabla 39. Ficha técnica 5	114
Tabla 40. Ficha técnica 6	115
Tabla 41. Ficha técnica 7	116

Tabla 42. Ficha técnica 8	118
Tabla 43. Ficha técnica 9	119
Tabla 44. Ficha técnica 10	120
Tabla 45. Ficha técnica 11	121
Tabla 46. Ficha técnica 12	122
Tabla 47. Ficha técnica 13	123
Tabla 48. Ficha técnica 14	124
Tabla 49. Situación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo	125
Tabla 50. Formato de hoja de resumen de resultados	126
Tabla 51. Tabla de consenso modelo EFQM de excelencia	127
Tabla 52. Resumen de resultados para los criterios agentes facilitadores y resultados	128
Tabla 53. Matriz para el Cálculo de la puntuación total del modelo EFQM de Excelencia ..	128
Tabla 54. Puntos totales asignados a los criterios evaluados	133
Tabla 55. Estrategias para la mejora de la calidad en las áreas de atención	148
Tabla 56. Cronograma de ejecución del plan de mejoras	152

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Aspectos importantes para el planteamiento de objetivos.....	9
Figura 2. Ciclo Deming	13
Figura 3. Principios absolutos de la calidad según Crosby	15
Figura 4. Trilogía de la calidad de Juran.....	17
Figura 5. Diagrama de causa-efecto o espina de pescado.....	18
Figura 6. Componentes básicos del modelo EFQM de Excelencia	24
Figura 7. Conceptos fundamentales del Modelo EFQM de Excelencia.....	25
Figura 8. Esquema lógico REDER.....	26
Figura 9. Estructura del Modelo EFQM de Excelencia.....	27
Figura 10. Esquema del Modelo EFQM de Excelencia.....	27
Figura 11. Proceso general de autoevaluación	33
Figura 12. Etapas para la implantación de un sistema de gestión de calidad	39
Figura 13. Organigrama estructural	49
Figura 14. Mapa de procesos.....	51
Figura 15. Cooperativas del segmento uno y su participación en activos	55
Figura 16. Cooperativas del segmento uno y su participación en pasivos	56
Figura 17. Cooperativas del segmento uno y su participación en pasivos	56
Figura 18. Oficinas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo – 2015	57
Figura 19. Porcentaje de participación a nivel zonal	59
Figura 20. Participación de las oficinas de la Zona Cuenca	59
Figura 21. Proceso general de atención al socio.....	68
Figura 22. Resultados del estudio de calidad año 2013-2014	71
Figura 23. Criterios para calificar la satisfacción de los socios	72
Figura 24. Nivel de satisfacción de la calidad del servicio años 2013-2014.....	73
Figura 25. Resultados institucionales con respecto a la calidad del servicio, año 2015	74
Figura 26. Evolución de la calidad del servicio – Zona Cuenca.....	74
Figura 27. Nivel de satisfacción de la calidad del servicio, años 2013-2014-2015- Zona Cuenca.....	75
Figura 28. Recomendaciones de los socios	75
Figura 29. Diagnóstico de brecha	81
Figura 30. Estructura modelo EFQM de Excelencia	90
Figura 31. Atributos para evaluar los subcriterios de los criterios agentes.....	91
Figura 32. Atributos para evaluar los subcriterios de los criterios resultados.....	92
Figura 33. Estrategia Institucional.....	94
Figura 34. Actividades de promoción ejecutadas por la cooperativa.....	112
Figura 35. Perspectivas consideradas para el desarrollo del Plan Estratégico	117
Figura 36. Resultados-Puntuación Total del modelo.....	130
Figura 37. Aporte porcentual de los criterios al total obtenido	131
Figura 38. Puntuación por cada evaluador vs. consenso final.....	132
Figura 39. Puntuación media vs. puntuación consensuada.....	132
Figura 40. Comparación gráfica entre los puntos asignados por el modelo EFQM y los puntos obtenidos.	133

RESUMEN

El presente trabajo se desarrolló como una propuesta para la implementación de un sistema de gestión de calidad aplicado al proceso de atención al socio en las áreas de caja, balcón de servicios y crédito en las oficinas de la ciudad de Cuenca de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo; para ello se partió de una comparación entre dos modelos de calidad como son las Normas ISO 9001 y el Modelo EFQM de Excelencia.

Mediante esta comparación se logró determinar que el modelo EFQM de Excelencia es el más adecuado para ser aplicado en la institución por todos los beneficios que aportaría al mejoramiento continuo de la calidad del servicio.

Con la aplicación del modelo se logró hacer un análisis de la situación actual de la Cooperativa, para ello se elaboró el cuestionario de autoevaluación basado en nueve criterios, el mismo que permitió determinar los puntos fuertes y áreas de mejora de la Cooperativa, y a su vez lograr que se establezcan los respectivos planes de mejora que a futuro le permitirán superar las debilidades encontradas.

PALABRAS CLAVES: Calidad, servicio, proceso, socio, mejoramiento continuo.

ABSTRACT

The current project was developed as a proposal for the implementation of a Quality Management System to the process at the members service in the areas of cashiers, credit and services within Cuenca's Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo branches; for it we started with a comparison between two quality models such as Standard ISO 9001 and the EFQM Excellence Model.

Through this comparison we were able to determine that the EFQM Excellence model was the more suitable to be applied within the institution due to all the benefits that would provide to the continuous improvement in quality service.

With the model application we were able to make an analysis of the current situation of the Cooperativa, for it an internal survey was developed based on nine criterios which allow to determine strong forts and betterment areas for the Cooperativa, at the same time the stablishment of the respective improvement plans that will allow to overcome found weaknesses.

KEY WORDS: Quality, Service, Process, Member, Continuous Improvement

INTRODUCCIÓN

La presente tesis se desarrolló como una propuesta para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Cía. Ltda, que le permita fortalecer la calidad del proceso de atención al socio en las áreas de Caja, Balcón de Servicios y Crédito de sus oficinas ubicadas en la Ciudad de Cuenca.

Según los estudios de calidad realizados por el Departamento de Investigación y Desarrollo de la Cooperativa, durante los últimos años la percepción de los socios con respecto a la calidad del servicio no ha alcanzado los niveles de satisfacción establecidos en su Plan Estratégico, lo que le ha permitido suponer a la cooperativa que esta situación se debe a una desalineación del trabajo tanto de oficinas y departamentos con la estrategia institucional enfocada hacia la Calidad, la Cercanía y el Servicio.

Esta realidad le ha llevado a la institución a repensar en sus métodos de trabajo, a fin de determinar los factores que podrían estar generando esta desalineación en los equipos, siendo importante para la institución el buscar un sistema de calidad que le permita reorganizar su estructura, que le ayude a definir o redefinir las responsabilidades de cada uno de los departamentos, así como también mejorar o readecuar sus procesos en los que se evidencie deban ser mejorados. Por tanto, es vital que la cooperativa cuente con un Sistema de Gestión de Calidad adecuado que le permita evidenciar los factores que están incidiendo en el alcance de sus objetivos institucionales y principalmente en la percepción de los socios con respecto a la calidad del servicio recibido en las áreas de atención.

En el capítulo I, se hace una descripción de lo que es la calidad, su evolución histórica, objetivos, enfoques teóricos a fin de que faciliten la comprensión de lo que es la calidad, además se realiza una descripción y comparación de los modelos de Sistemas de Gestión de Calidad como son las Normas ISO 9001:2008 y el modelo EFQM de Excelencia, se puntualiza sobre que es un sistema de gestión de calidad, sus beneficios, ventajas y etapas, y por último se realiza una revisión de lo que es la calidad del servicio financiero.

En el capítulo II se realiza una descripción de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, su misión, visión, principios, organigrama, servicios financieros, su estructura financiera, las oficinas que la conforman, su capital humano y se hace una breve revisión de los estándares del servicio aplicados en sus oficinas. En esta sección además se realiza un análisis de la situación actual de la calidad del servicio, considerando para ello los resultados

de los estudios de calidad realizados por la institución en los últimos años; por último se detallan las razones para seleccionar un modelo de sistema de gestión de calidad basado sobre las necesidades de la cooperativa, siendo definido en este capítulo que el modelo a ser aplicado en la institución es el modelo europeo EFQM de Excelencia.

Con la definición del modelo se dio paso al desarrollo del capítulo III, en el cuál se realiza una descripción de la estructura que comprende el modelo EFQM de Excelencia, los criterios que se utiliza para su respectiva aplicación y su metodología. Por último se realiza la aplicación del modelo en las oficinas de la cooperativa, se presentan de manera detallada los resultados obtenidos y el plan de mejora para superar las debilidades encontradas. Para finalizar se detallan las Conclusiones y Recomendación a las que se llegó luego de realizar la aplicación del modelo y que con seguridad aportarán a las estrategias de mejoras que la institución planifiquen en lo posterior.

Se debe señalar que una de las posibles debilidades de este trabajo de investigación se debe a que su aplicación fue realizada para las oficinas de la zona Cuenca y no a toda la cooperativa, por tanto los resultados obtenidos son parciales y válidos únicamente para las oficinas de la zona Cuenca.

Es importante mencionar que la información detallada de los manuales, procesos, estudios de calidad y del plan estratégico de la cooperativa no se colocan en este trabajo de tesis, en respuesta al convenio de confidencialidad que se tiene firmado con la Cooperativa.

Por último, cabe afirmar que la implementación del Sistema de Gestión de Calidad permitirá que la Calidad se convierta en un sello de identidad institucional como parte de la cultura organizacional de la Cooperativa.

CAPITULO I

MARCO REFERENCIAL

1.1 Qué es la calidad

El concepto de calidad es un concepto muy antiguo, sin embargo con el paso del tiempo ha ido evolucionando y pasando por etapas que hacen posible entender su evolución, varios autores hablan de cuatro grandes momentos de evolución del concepto de calidad (la inspección, control estadístico de la calidad, aseguramiento de la calidad, administración total de la calidad), sin embargo Rico (2005) señala que se puede hablar de seis etapas por las que ha evolucionado el concepto de calidad (artesanal, industrialización, control de calidad o control final, control en proceso, control en diseño, mejora continua), las mismas que se resumen en la tabla 1:

Tabla 1. Evolución histórica de la Calidad

ETAPAS	OBJETIVOS	ORIENTACIÓN	ENFOQUE	RESPONSABLE DE CONSEGUIR LA CALIDAD	MÉTODOS
Artesanal	Satisfacción personal (artesano) y Satisfacer al comprador	Hacer las cosas bien a cualquier costo, el tiempo que lleve a cabo la producción no importa.			
Industrialización	Satisfacer la demanda de bienes e incremento de beneficios.	Hacer muchas cosas, de manera rápida y dejando de lado su calidad. Rico (2005) afirma que en esta etapa. "La cantidad y el tiempo son los conceptos importantes".			
Control de calidad o Control Final	La detección de productos defectuosos a través de la inspección al 100%. (supone altísimos costos).	El cliente debe recibir el producto según sus especificaciones. La cantidad producida ya no es importante.	La calidad se comprueba	Departamento de inspección	Fijación de estándares y medición
Control en Proceso	Evitar la aparición de los defectos a través de la toma de acciones preventivas.	Realizar controles en cada fase del proceso a fin de identificar los fallos y tomar acciones correctoras.	La calidad se controla	Departamento de producción o ingeniería	Herramientas y técnicas estadísticas
Control en Diseño	El objetivo en esta etapa es la organización y coordinación de todas las personas y procesos que intervienen en la fabricación de los productos desde su diseño, a fin de prevenir su elaboración defectuosa y asegurando su vida útil.	Calidad = Fiabilidad. La calidad no sólo debe ser al producto final, sino a todas las áreas que contribuyen a su fabricación, esto significa el Aseguramiento de la calidad desde su diseño hasta su elaboración final.	La calidad se produce	Todos los departamentos	Programas y sistemas
Mejora continua	La búsqueda de la Calidad Total, a través de la Mejora Continua.	El control de la calidad se extiende a todas las áreas de la empresa, desde la compra y recepción de las materias primas, hasta el servicio postventa, logrando de esta manera que la elaboración del producto o servicio esté acorde a las especificaciones programadas, pero principalmente a lo que busca el cliente, a esto se lo denomina Calidad Total .	La calidad se gestiona y mejora	La dirección activamente y con ella toda la organización	Planificación estratégica y mejora continua del sistema

Fuente: Adaptado de Rico Menéndez (2005) y Martínez (2011 citando a Benavides (1999) y Gutiérrez (2010)).

Elaborado por: Mayra Ullaguari

La evolución sobre el concepto de calidad ha sido posible gracias a los aportes realizados por algunos pensadores, a quienes en la actualidad se los conoce como los grandes gurús de la

calidad, sin embargo también existen aportes importantes de diversas organizaciones que a lo largo del tiempo han permitido tener un concepto más claro de lo que significa la calidad, las mismas que se resumen en la tabla 2:

Tabla 2. Definiciones de Calidad

AUTOR	DEFINICIÓN DE CALIDAD
JURAN, J.M (1990)	La idoneidad para el uso
FEIGENHAUM, A (1986)	El conjunto de las características del producto (bien o servicio) de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través del cual el producto satisface las expectativas del cliente
CROSBY, B (1993)	Cumplimiento de unas especificaciones o la conformidad de unos requisitos
DEMING, W.E (1989)	Un grado predecible de uniformidad y habilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado
MOLLER, C (2008)	La calidad de los productos y servicios dependen de los esfuerzos de los individuos y grupos.
ISHIKAWA (1990)	La calidad es equivalente a la satisfacción del cliente, por lo tanto constituye en un a función integral de toda la organización.
TAGUCHI, G (1979)	La calidad es el coste que un producto impone a la sociedad desde el momento de su concepción.
ISO 9000:2000 (2000)	La capacidad de un conjunto de características intrínsecas para satisfacer requisitos
ISO 8402-94 (1994)	El conjunto de características de producto o servicio que confiere su aptitud para satisfacer unas necesidades expresas e implícitas
La Real Academia de la Lengua Española (RAE) (2014)	Adecuación de un producto o servicio a las características especificadas.

Fuente: Ayala, P. (2012). *Maestros de la Calidad*. Recuperado el 10 de 04 de 2015, de <http://maestrosdelacalidadac103611.blogspot.com/2012/09/maestros-de-la-calidad.html>
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Son varias las definiciones de calidad, sin embargo no se puede asegurar que una definición es mejor que otra, debido a que dependerá del tipo de empresa, tamaño, mercado, productos, etc; así como también dependerá de quién haga uso del concepto de calidad, ya que la calidad para la empresa puede diferir de la calidad que aspira o desea el cliente. Sin embargo según Susana López Rey de todas las definiciones planteadas se puede extraer que la calidad depende de las propiedades y características del producto o servicio (...) un producto o servicio, para que sea de calidad, debe satisfacer las necesidades del consumidor” (2011, pág. 2). Además señala que la calidad de una empresa debe desarrollarse desde dos

enfoques y considerar ciertos aspectos para cada uno, los mismos que se encuentran detallados en la tabla 3:

Tabla 3. Enfoques de Calidad

Calidad para el cliente:	Calidad para la empresa:
<p>- Estudiar las necesidades del cliente: el cliente ya no se limita a comprar un producto o servicio, sino que espera obtener satisfacción a sus expectativas a cambio de su dinero.</p>	<p>- Mejora tecnológica de procesos: hay que reconvertir los procesos para conseguir productos y servicios de mayor calidad.</p>
<p>- Mejorar las prestaciones: no sólo aumentando la calidad de un producto se consigue satisfacer al cliente, en ocasiones tienen más importancia conceptos como plazos, flexibilidad, embalaje, atención personal, etc.</p>	<p>- Mejora económica de procesos: esta mejora se obtiene suprimiendo partes innecesarias del proceso.</p>
<p>- Controlar la satisfacción: si hemos conocido las necesidades del cliente y mejorando nuestras prestaciones, pero no llegamos a conocer sus efectos, no sabremos si vamos en la dirección correcta o en la equivocada.</p>	<p>- Supervivencia como objetivo prioritario: significa que la supervivencia de la empresa se encuentra por encima del beneficio a corto plazo. Con esto se demuestra que la calidad no es un tema de oportunidad, sino estratégico, pues el objetivo es llegar a poseer una reputación de calidad, la cual representa un recurso económico más en el activo de la empresa.</p>

Fuente: López Rey, S. (2011). *Sistemas de Calidad--Implantación de diferentes sistemas en la organización*.

Elaborado por: Mayra Ullaguari

1.2 Objetivos de la calidad

Toda organización o empresa que busca implementar un SGC debe estar consciente de que los objetivos trazados deben ser medibles y coherentes con la política de calidad y la planificación estratégica establecida por la organización. Para ello, tal como lo menciona en su portal web la empresa consultora Calidad & Gestión los objetivos de calidad “deben establecerse en los niveles y funciones pertinentes”, esto con el fin de que los objetivos trazados estén claramente definidos y a cargo de las personas correctas (Calidad & Gestión, s.f.).

La empresa consultora Calidad & Gestión (s.f. párr. 13) a demás señala que los objetivos de la calidad deben ser objetivamente comprobables y acordes a lo que la organización pretende alcanzar, por tanto antes de plantear los objetivos, la organización debe tener en cuenta ciertos aspectos que se encuentran detallados en la figura 1:

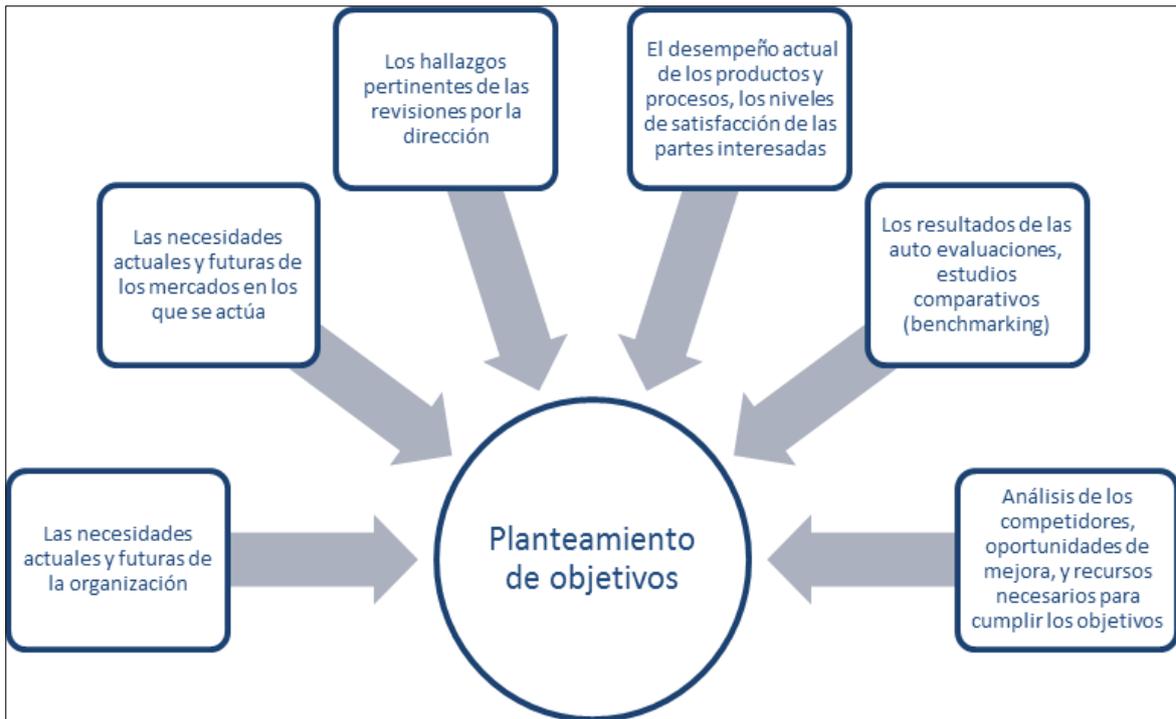


Figura 1. Aspectos importantes para el planteamiento de objetivos

Fuente: Calidad & Gestión. (2015). *Los Objetivos de la Calidad*.
Elaborado por: Mayra Ullaguari

La calidad, como tal, se convierte en una estrategia competitiva para cualquier organización, siempre y cuando esta vincule sus objetivos a la consecución de su misión y visión, los mismos que deben contener en su esencia la búsqueda de la satisfacción de los clientes.

Toda organización enfocada a sus clientes tiene como meta “satisfacer a sus clientes, alcanzar un grado de satisfacción más alto que sus competidores, retener el máximo tiempo a sus clientes, ganar cuota de mercado” (Arias, 2012, pág. 21). Sin embargo se debe considerar ciertas características indispensables (Características de la Calidad, 2010) para lograrlo, tales como:

- 1) la compra de insumos y la ejecución exacta del trabajo, los cuales deben estar asegurados desde su origen,
- 2) la orientación es hacia el consumidor, considerando para ello sus necesidades, expectativas, preferencias, las mismas que deben integrarse al diseño y elaboración de los productos y servicios,
- 3) la calidad como eje central de todos los integrantes de la organización,

4) los esfuerzos del equipo de trabajo, se orienta a las prioridades de la organización, considerando temas de innovación tecnológica que contribuyan a mejorar sus productos y servicios.

La mejor forma de satisfacer a los clientes es entregarles un producto de alta calidad (que supere sus expectativas), a precios bajos y oportunos; Pérez Quinteros (2013) señala que para conseguir una buena calidad en el producto o servicio hay que tener en cuenta tres factores claves, en primer lugar es que el producto debe ser fabricado en su cantidad justa, en segundo lugar está la rapidez, cuando se trata de productos se refiere a su distribución, pero si se trata de un servicio se refiere a la atención oportuna que se le dé al cliente, en tercer lugar se encuentra el precio exacto, el mismo que debe estar acorde a la oferta y la demanda del producto.

Pérez Quinteros (2013) señala que para conseguir una buena calidad en el producto las organizaciones debe considerar tres dimensiones básicas de la calidad, en primer lugar está la dimensión técnica la misma que hace referencia a los aspectos científicos y tecnológicos que afectan al producto o servicio, en segundo lugar está la dimensión humana la que se refiere básicamente al cuidado de las buenas relaciones que debe existir entre las empresas y sus clientes, considerando sus necesidades y expectativas; y por último la dimensión económica, la misma que busca minimizar costos tanto para el cliente como para la empresa, se podría decir en una relación ganar-ganar.

1.3 Enfoques teóricos en la gestión de calidad

La tabla 1 muestra los mecanismos que las organizaciones a lo largo de los años han utilizado para gestionar la calidad, destacándose las etapas de inspección, control de la calidad, aseguramiento de la calidad y la calidad total.

Renau Piqueras (2001) señala que conforme han evolucionado estos enfoques, estos se vuelven más propositivos, debido a que los enfoques posteriores comprenden a los enfoques anteriores y pueden ser ejecutados por la organización de manera simultánea.

1.3.1 Inspección.

En esta etapa lo importante era que el cliente recibiera los productos según sus especificaciones, el cliente empieza a ser más exigente, por lo que se hace necesario aplicar la inspección a todos los productos terminados a fin de detectar errores o defectos antes de que el producto llegue a manos de los clientes (López Rey, 2011).

López Rey (2011) señala que en esta etapa la orientación es fundamentalmente al producto, la implantación del método se da únicamente en el departamento de inspección, mediante la utilización de la medición y verificación de fallos.

Autores como Rico (2005) afirman que en esta etapa los productos detectados como defectuosos encarecían la producción, ya que o bien se desechaban o se introducían nuevamente al proceso productivo, en ambos casos suponía altísimos costos para la empresa y el incumplimiento en los plazos de entrega del producto.

1.3.2 Control de calidad.

En esta etapa surge la necesidad de controlar la calidad del producto a través de técnicas estadísticas, desarrollo de estándares y métodos de medición que eviten la inspección al cien por ciento de los productos fabricados; a diferencia de la inspección que se centraba más en el producto final, el control de la calidad se enfoca en el proceso de producción de los productos. (Arias, 2012, pp. 4-5). En algunas empresas nacen los departamentos de calidad como parte importante del proceso productivo.

Hansen, Bertrand L., Ghare y Prabhakar M., (1989) denominan al control de calidad como al “conjunto de técnicas y procedimientos de que se sirve la dirección para orientar, supervisar y controlar todas las etapas mencionadas hasta la obtención de un producto de la calidad deseado” (pág. 2).

1.3.3 Aseguramiento de la calidad.

Las exigencias crecientes de los clientes por recibir un producto de calidad, motivó a que las organizaciones revisen y reestructuren sus procesos internos, con el objetivo principal de asegurar la calidad en todo el proceso productivo. La orientación de la organización es hacia la planificación estratégica y el aseguramiento de la calidad (EAFIT, 2004, pp. 1-3).

Las Normas ISO definen el aseguramiento de la calidad como el “conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el Sistema de Calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfará los requisitos dados de calidad” (ISO 9001:2008). Cabe indicar que “las Normas ISO 9000 son el modelo más utilizado para la aplicación de sistemas de gestión de la calidad bajo un enfoque de aseguramiento” (Renau, 2001, pág. 65).

El aseguramiento de la calidad se logra a través de un sistema de calidad documentado, lo que da origen al Manual de calidad, el mismo que comprende procedimientos e instrucciones

técnicas de cómo debe ser entregado el producto final para ser considerado de calidad (EAFIT, 2004, pág. 4).

Padrón (1996, citado en Renau, 2001) señala que el aporte principal que hace el enfoque de Aseguramiento de la calidad “es la gran importancia que se otorga a la documentación del sistema en un manual de calidad. (...) la documentación del sistema de calidad garantiza una política de calidad, procesos estandarizados, seguimiento de defectos, acciones correctivas y una revisión del sistema” (pág. 53).

1.3.4 Gestión de la calidad total.

La calidad total es considerada como una estrategia competitiva, cuyo método es la planificación estratégica, entendida como la integración de esfuerzos de todos los miembros de la organización para definir, desarrollar, mantener y mejorar la calidad del proceso productivo, a fin de lograr la satisfacción total del cliente.

En esta etapa el ser humano es considerado como un pilar fundamental en la consecución de la calidad del producto o servicio, lo que supone un impacto estratégico a nivel de toda la organización. Rico (2005) señala que las empresas para ser competitivas dentro del contexto actual deben dirigir sus esfuerzos hacia la excelencia, la misma que se consigue con procesos de mejora continua enfocados a toda la organización, además menciona que la organización debe implantar un Sistema de Gestión que permita conseguir que lo que el cliente busca, lo que se programa y lo que se fabrica sea la misma cosa, hay que buscar la calidad total (pág. 170).

Moreno.L, Peris y González (2000 citados en Renau Piqueras, 2001) señalan que tanto la inspección como el control de calidad, están orientados a resolver problemas más operativos, por lo que tienen escasa influencia en la dirección. En este sentido consideran el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total como enfoques plenamente directivos debido a que poseen una orientación proactiva y sistémica a nivel de toda la organización (pág. 246).

1.4 Principales aportes de los maestros de la calidad

La evolución del concepto de calidad hacia la gestión de la calidad total ha sido posible gracias a los aportes de varios pensadores destacados, como son: Crosby, Ishikawa, Deming y Juran, quienes han introducido una serie de métodos y principios que hacen posible la implantación de un sistema de gestión de la calidad en las organizaciones.

William Edwards Deming

Edwards Deming en el año 1950 divulgó el ciclo PHVA de W.A. Shewhart como una estrategia de mejora continua que consistía en cuatro pasos que las organizaciones deben utilizar para estructurar y ejecutar planes de mejora de calidad. López Rey (2011) señala que el ciclo Deming o PHVA es fundamental en la implementación de la mejora continua, el cual sirve como guía en la resolución de problemas. En la figura 2 se presenta en que consiste cada una de las etapas del ciclo Deming:

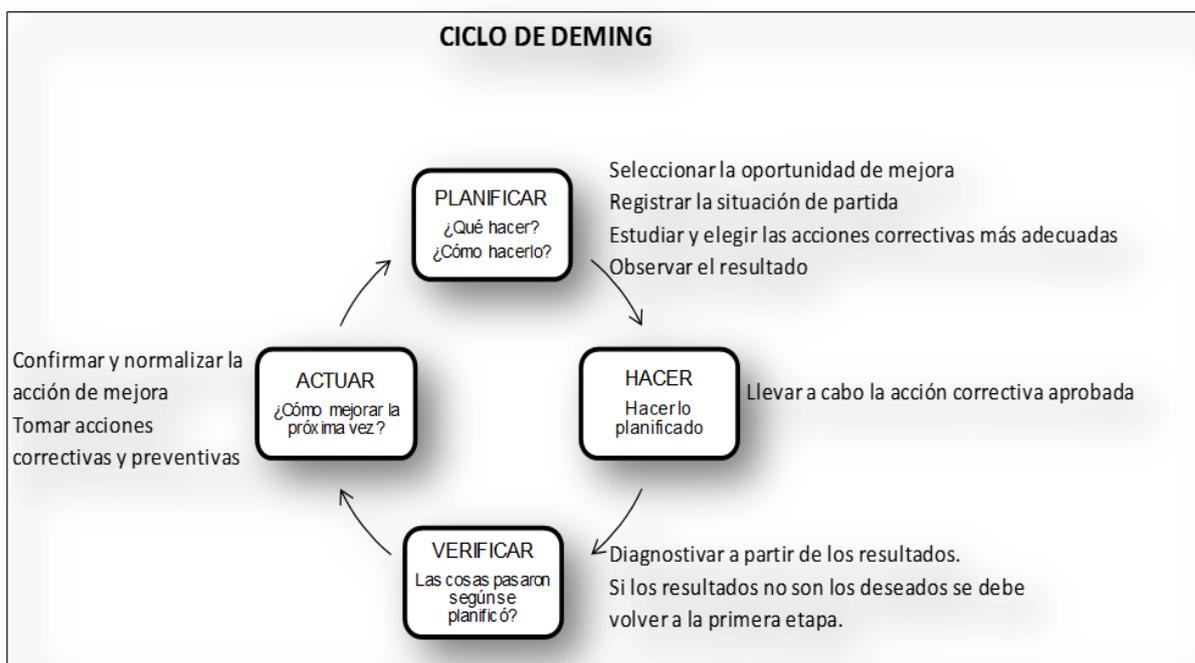


Figura 2. Ciclo Deming

Fuente: López Rey, S. (2011). *Sistemas de Calidad--Implantación de diferentes sistemas en la organización*. Bogotá.

Elaborado por: Mayra Ullaguari

Edwards Deming además desarrollo catorce principios para llevar a cabo la administración de la calidad, los mismos que se han convertido en parámetros de uso generalizado en varias organizaciones. En la tabla 4 se describen los catorce principios de Deming para la calidad.

Tabla 4. Los 14 principios para la administración de la calidad de Deming

1. Crear constancia en la mejora de productos y servicios, con el objetivo de ser competitivo y mantenerse en el negocio, además de aportar con nuevas fuentes de trabajo.
2. Adoptar una nueva filosofía de cooperación, en la que todos se beneficien y ponerla en práctica enseñándola a empleados, clientes y proveedores.
3. Suspender la dependencia de la inspección en masa mediante el control del proceso desde el inicio.
4. Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios. Se debe establecer una homologación de los proveedores basándose en una relación a largo plazo de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y por siempre los sistemas de producción, servicio y planeamiento de cualquier actividad, mediante la aplicación de una metodología concreta en la producción.
6. Establecer entrenamiento dentro del trabajo, es decir capacitación.
7. Establecer líderes, reconociendo sus diferentes capacidades, habilidades y aspiraciones, que permita fomentar el trabajo en equipo y lograr mayor productividad.
8. Eliminar el miedo y construir confianza, de esta manera todos trabajan más eficientemente
9. Borrar las barreras entre los departamentos, eliminar la competición y construir un sistema de cooperación basado en el mutuo beneficio que abarque a toda la organización
10. Eliminar lemas, exhortaciones y metas pidiendo cero defectos o nuevos niveles de productividad. Estas exhortaciones solo crean relaciones de rivalidad.
11. Eliminar las cuotas numéricas. Si la principal meta es la cantidad, la calidad se ve afectada.
12. Eliminar barreras que separen al trabajador y su derecho a sentirse orgulloso y satisfecho con su trabajo.
13. Instituir un programa de educación y mejora continua
14. La calidad es cosa de todos, es decir se debe tomar medidas para lograr la transformación. Se debe crear una estructura en la alta dirección que impulse los 13 principios anteriores.

Fuente: Adaptado de Rico (2005) y Ayala (2012)
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Rico (2005) afirma que Deming estableció que en el momento que se comprendan estos 14 principios, será posible alcanzar la calidad total en las empresas.

Philip Crosby

La filosofía de Crosby se basa en la frase “Cero defectos”, que consistía en elevar las expectativas de la administración y generar conciencia en todos los miembros de la organización para que se trabaje por la calidad. Para Crosby el éxito se resume en “hacer las

cosas correctamente la primera vez”, para ello debe existir un compromiso de la alta dirección para educar y motivar a los empleados hacia el logro de este objetivo (Ayala, 2012).

Crosby introdujo el programa de mejora tratando de concientizar a las empresas para que centraran sus esfuerzos en la necesidad de obtener calidad, el mismo que consistía en cuatro principios absolutos, los que se encuentran expuestos en la figura 3:

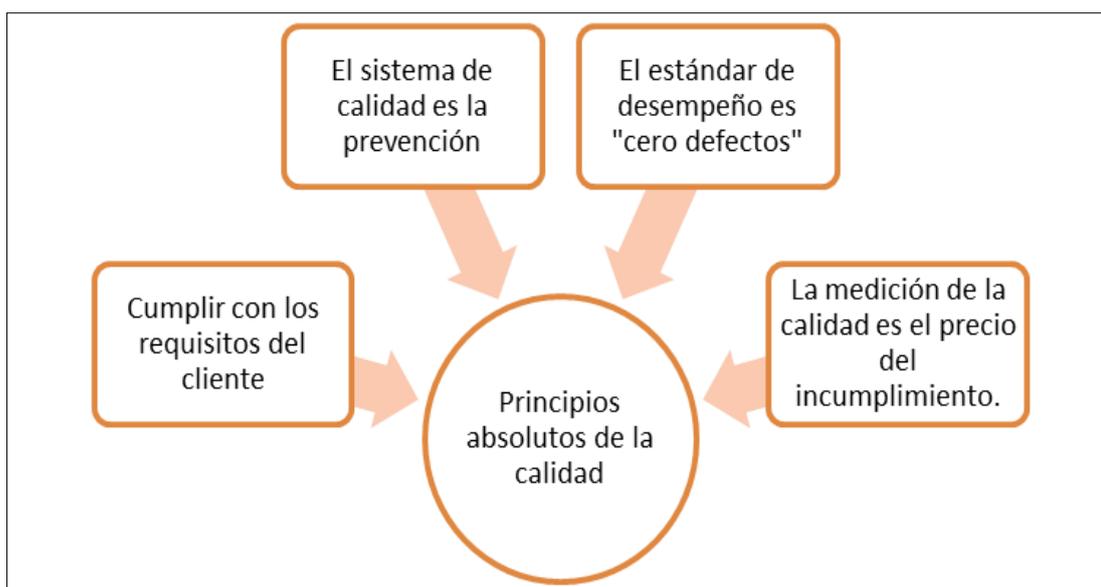


Figura 3. Principios absolutos de la calidad según Crosby

Fuente: Adaptado de Rico (2005) y Ayala (2012)
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Crosby a su vez señala que las organizaciones que deseen trabajar por la calidad de sus productos y servicios deben ejecutar 14 pasos para el mejoramiento de la misma y sugiere a demás que estos pasos deben ser ejecutados con comprensión, compromiso, competencia, comunicación, corrección y continuidad, por todos los miembros de la organización (Ayala, 2012). En la tabla 5 se encuentran especificados los 14 pasos para el mejoramiento de la Calidad:

Tabla 5. Los 14 pasos para el mejoramiento de la Calidad de Philip Crosby

1. Asegúrese de que la dirección esté comprometida con la calidad
2. Forme equipos para el mejoramiento de la calidad con representantes de cada departamento.

3. Determine como analizar dónde se presentan los problemas de calidad, actuales y potenciales.
4. Evalúe el coste de la calidad y explique su utilización como una herramienta de administración.
5. Incremente la información acerca de la calidad y el interés personal de todos los empleados.
6. Tome medidas formales para corregir los problemas identificados a lo largo de los pasos previos.
7. Instituya una comisión para el programa “cero defectos”.
8. Instruya a todos los empleados para que cumplan con su parte en el programa de mejoramiento de la calidad.
9. Organice una “jornada de los cero defectos” para que todos los empleados se den cuenta de que ha habido un cambio.
10. Aliente a los individuos para que se fijan metas de mejoramiento para sí mismos y para sus grupos.
11. Aliente al personal para que comunique a la dirección los obstáculos que enfrenta en la prosecución de sus metas de mejoramiento.
12. Reconozca y valore a aquellos que participan activamente en el programa.
13. Establezca consejos de calidad a fin de mantener informado al personal en forma regular.
14. Repita todo para enfatizar que el programa de mejoramiento de la calidad no finaliza jamás.

Fuente: Ayala, P. (2012). *Maestros de la calidad*. Recuperado de <http://maestrosdelacalidadac103611.blogspot.com/2012/09/maestros-de-la-calidad.html>
 Elaborado por: Mayra Ullaguari

Joseph Moses Juran

Joseph M. Juran fue conocido como un revolucionario de los conceptos de calidad, siendo el primero en incorporar el aspecto humano en la gestión de la calidad, lo que hoy en día se conoce como la Gerencia de la calidad total (Ayala, 2012).

Son varios los aportes de este autor a los sistemas de gestión de la calidad, sin embargo entre ellos se destacan, la conocida Trilogía de la Calidad que se presenta en la figura 4:

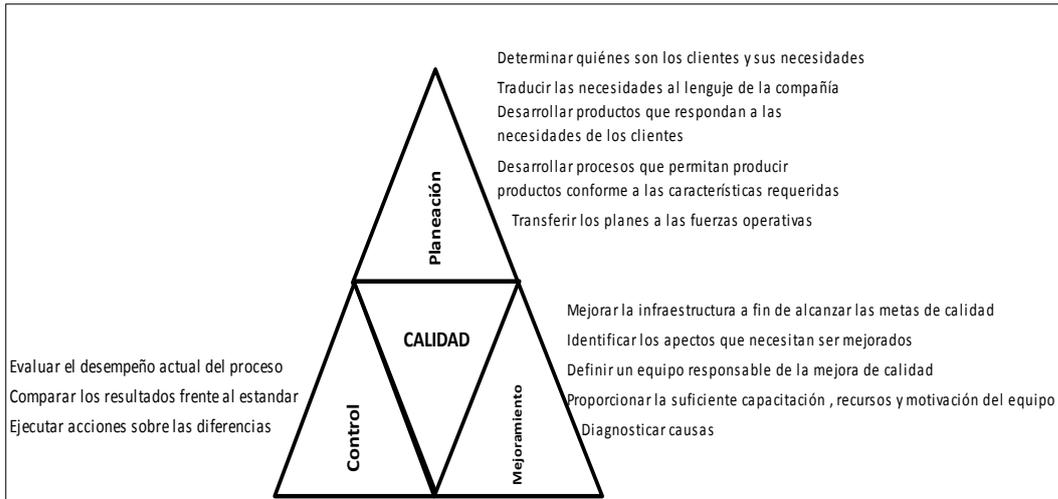


Figura 4. Trilogía de la calidad de Juran

Fuente: Ayala, P. (2012). *Maestros de la Calidad*. Recuperado de <http://maestrosdelacalidadac103611.blogspot.com/2012/09/maestros-de-la-calidad.html>
 Elaborado por: Mayra Ullaguari adaptado de Ayala (2012)

Kaoru Ishikawa

La filosofía de este autor se basa principalmente en que la calidad se consigue siempre que exista una participación efectiva de todos los integrantes de la organización, es decir, todos los departamentos de la organización tienen que esforzarse por crear sistemas que cooperación y trabajo en equipo que permitan poner en práctica las normas internas hacia la consecución de los objetivos de calidad (Ayala, 2012).

Para Kaoru Ishikawa la calidad es una constante, en donde todos los integrantes de la organización deben estar comprometidos en desarrollar bien su trabajo, por ello planteó once principios básicos de la calidad, que se encuentran detallados en la tabla 6:

Tabla 6. Once principios de la calidad según K. Ishikawa

1. La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
2. El primer paso hacia la calidad es conocer las necesidades de los clientes.
3. El estado ideal del control de calidad ocurre cuando ya no es necesaria la inspección.
4. Elimine la causa raíz y no los síntomas.
5. El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores en todas las divisiones.
6. No confunda los medios con los objetivos.
7. Priorizar la calidad y dirigir las utilidades a largo plazo.
8. La mercadotecnia es la entrada y salida de la calidad.

- | |
|---|
| 9. La gerencia superior no debe mostrar enfado cuando sus subordinados les presenten los hechos. |
| 10. El 95% de los problemas de una empresa se pueden resolver con simples herramientas de análisis. |
| 11. Aquellos datos que no tengan información dispersa (variabilidad) son falsos |

Fuente: Ayala, P. (2012). *Maestros de la Calidad*. Recuperado de <http://maestrosdelacalidadac103611.blogspot.com/2012/09/maestros-de-la-calidad.html>
 Elaborado por: Mayra Ullaguari

Adicionalmente Ishikawa realizó otros aportes que se centran en el control de calidad total (CCT), y con ello la generación de herramientas que permiten poner en práctica dicho control, entre estas herramientas las más utilizadas son el diagrama causa – efecto conocido también como diagrama de Ishikawa o espina de pescado, los círculos de calidad, diagramas de Pareto, histogramas, hojas de control, diagramas de dispersión, flujogramas y las gráficas de control (Ayala, 2012).

El diagrama causa – efecto es una herramienta sistemática que permite encontrar, seleccionar y documentar las causas de la variación de la calidad en la producción y organizar la relación entre ellas, esta herramienta es conocida también como espina de pescado por su parecido al esqueleto del pez, mediante esta herramienta se identifican las causas de un problema o efecto y las ordena por categorías (Rico Menéndez J, 2005), en la figura 5 se puede visualizar como está estructurada esta herramienta:

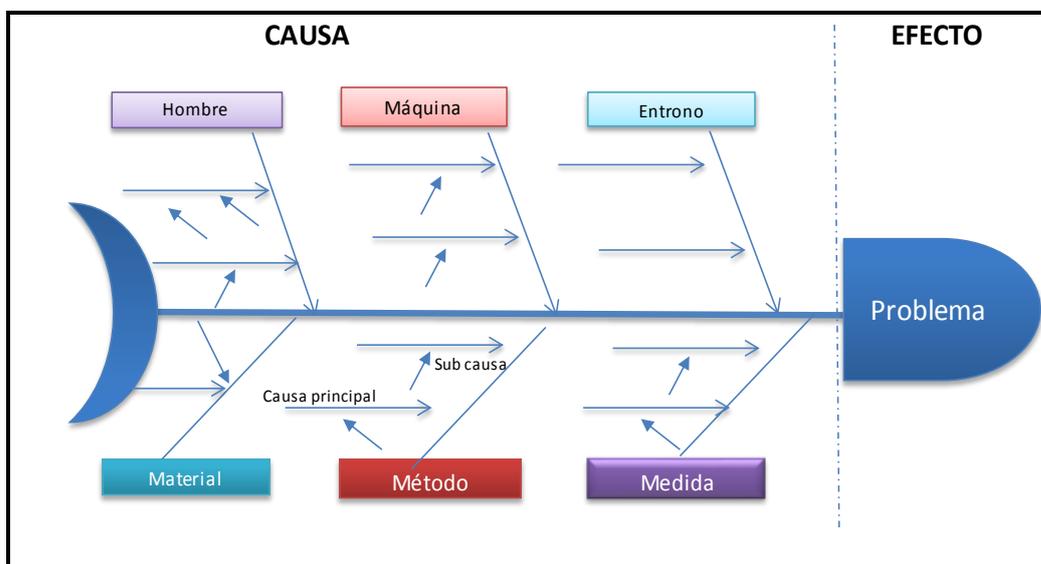


Figura 5. Diagrama de causa-efecto o espina de pescado

Fuente: Ayala, P. (2012). *Maestros de la Calidad*. Recuperado de <http://maestrosdelacalidadac103611.blogspot.com/2012/09/maestros-de-la-calidad.html>
 Elaborado por: Mayra Ullaguari

Los círculos de calidad consisten en el involucramiento de todos los integrantes de la empresa para conseguir la calidad, considerando el cumplimiento de los estándares previstos para ello. Las metas que se persiguen con los círculos de calidad están orientadas a que la empresa se desarrolle y mejore en todos los aspectos, a su vez buscan contribuir a que los integrantes de la organización se sientan valorados y satisfechos mediante su participación en talleres que les permitan mejorar las relaciones humanas entre ellos, con la aplicación de los círculos de calidad es posible descubrir en cada integrante sus capacidades y habilidades que contribuyan a mejorar el potencial de la organización (Ayala, 2012).

1.5 Modelos de sistemas de gestión de calidad

Para López Rey (2011) un sistema de gestión de calidad es la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos, además afirma que para garantizar el éxito en la implantación de un sistema de gestión de calidad, la dirección, como cabeza visible de la empresa, debe crear un clima organizacional adecuado para motivar a toda la organización hacia la calidad, debe involucrarse totalmente e impulsar y apoyar la implantación del sistema (pág. 13).

Esto es básicamente lo que proponen los enfoques proactivos de aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad total, sobre los cuales se han desarrollado los modelos de sistemas de gestión más conocidos (Normas ISO 9001:2008 y el Modelo EFQM, ya que poseen una orientación de carácter sistémico e incorporan principios y conceptos claves acordes al contexto de competitividad actual (Renau Piqueras, 2001).

Renau Piqueras (2001) afirma que existen distintos modelos de referencia que sirven para la aplicación de sistemas de gestión de la calidad bajo un enfoque de aseguramiento, pero el más utilizado es la implantación de una serie de orientaciones proporcionadas por las Normas ISO 9000. Las razones principalmente son el reconocimiento y prestigio internacional que han adquirido estas normas y debido a que cada vez un mayor número de empresas han elegido este enfoque como modelo para implantar un sistema de aseguramiento de la calidad (pág. 54).

1.5.1 Las normas ISO 9000.

Las normas ISO son un conjunto de normas y directrices internacionales que establecen una serie de requisitos que deben cumplir aquellas empresas que deseen disponer de un sistema de gestión de calidad. Con la aplicación de estas normas la organización es capaz de establecer estrategias de mejora continua, minimizar costes, alcanzar sus objetivos estratégicos e incrementar sus beneficios. Las Normas ISO están dirigidas a aquellas

organizaciones que apuestan por la calidad, la competitividad, la eficiencia y el crecimiento (López Rey, 2011).

Las Normas ISO se originan como una necesidad del restablecimiento del comercio internacional luego de culminada la Segunda Guerra Mundial, de esta manera se hizo necesaria una normativa que permita a las empresas estandarizar sus prácticas de manufactura y comercialización, esta situación dio origen a la creación de la Organización Internacional de Normalización (Estandarización) o ISO por sus siglas en inglés (PUCP, 2014).

ISO (International Organization for Standardization) ha desarrollado y publicado a lo largo de los años más de 19.500 normas internacionales, que han servido de aporte para todas aquellas empresas y organizaciones que buscan garantizar que sus productos y/o servicios cumplan con los estándares establecidos a fin de que la sociedad esté segura de que los mismos son fiables y cuentan con la calidad exigida (ISOTools, 2015), por ello y para que éstas mantengan su vigencia y utilidad, se revisan aproximadamente cada 5 años.

En la tabla 7 se hace un recuento de cómo ha sido la evolución de las Normas ISO desde su primera publicación:

Tabla 7. Evolución de las Normas ISO

EVOLUCIÓN:
1987: Se publica la primera serie de normas ISO 9000 la cual proveyó de una base y un modelo para el aseguramiento y control de la calidad basado en el cumplimiento de los requisitos del producto.
1994: Se publica la primera revisión de la norma, sin mayores cambios en ninguna de sus variantes ni sus requisitos.
2000: La publicación de la actualización de la norma, denominándose ISO 9001:2000. Ésta trajo una serie de cambios significativos, producto de una serie de encuestas a nivel global entre los usuarios y clientes de las distintas normativas ISO 9000. El modelo de la normativa pasó de un enfoque en los requisitos del producto a un enfoque en los procesos. Asimismo, se introdujeron los ocho principios de la gestión de la calidad, la mejora continua, y se incrementó la compatibilidad con otras normas de sistemas de gestión (ISO 14001, OHSAS).
2008: Se publica la actualización de la norma ISO (ISO 9001:2008), que actualmente se encuentra en vigor. En esta revisión se mantiene la misma estructura, sin embargo se clarificó alguno de los requisitos con el fin de hacer más amigable su implementación.
2015: Para este año se espera la publicación de la nueva norma ISO 9001:2015. Según se ha observado en los borradores entregados para revisión, esta norma va a presentar cambios tan significativos y estructurales como los que se presentaron en la actualización realizada en el año 2000.

Fuente: PUCP, l. p. (2014). *Pontificia Universidad Católica del Perú*. Obtenido de <http://calidad.pucp.edu.pe>
 Elaborado por: Mayra Ullaguari

La familia de las Normas ISO 9000:2008 está compuesta por cuatro documentos básicos, en los que cada uno de ellos sirve de apoyo y guía para las organizaciones que desean iniciar un proceso de certificación. En la tabla 8 se especifica en que consiste cada uno de los documentos que conforman la estructura de la familia ISO 9000:2008:

Tabla 8. Estructura de la familia de Normas ISO 9000:2008

ESTRUCTURA: FAMILIA DE LAS NORMAS ISO 9000:2008
- ISO 9000: Sistemas de Gestión de la Calidad. -Contiene una descripción de los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y su terminología. Fundamentos y vocabulario.
- ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad. - Establece los requisitos para llevar a cabo un sistema de gestión de la calidad y dentro de la familia ISO esta norma es la única que puede ser auditable y certificable. Requisitos.
- ISO 9004: Sistema de Gestión de la Calidad. - Provee de directrices para mejorar la eficiencia y eficacia del sistema de gestión de la calidad, con el fin de que se mejore el desempeño de la organización e incremente la satisfacción de los clientes. Guía para la mejora.
- ISO 19011: Directrices para la auditoría medioambiental y de la calidad.

Fuente: López Rey, S. (2011). *Sistemas de Calidad: Implantación de diferentes sistemas en la organización*. Bogotá.

Elaborado por: Mayra Ullaguari

Las normas ISO 9000:2008 plantean ocho principios de gestión de la calidad que toda organización debe implementar para mejorar la eficacia de su gestión. López Rey (2011) describe y explica cada uno de estos principios, los que se encuentran sintetizados en la tabla 9 (pp.37-43).

Tabla 9. Principios de gestión de la calidad

PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD_ ISO 9000:2008
1: Organización orientada al cliente. - Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas
2: Liderazgo. - Los líderes motivan y dirigen a toda la organización a la consecución de metas comunes, son quienes deben crear y asegurar un clima interno adecuado para que el personal se involucre en el logro de los objetivos institucionales.
3: Participación del personal. - El personal es el activo más importante de toda organización y por tanto su involucramiento es vital, pues sus conocimientos y habilidades serán usados para el beneficio de la organización.
4: Enfoque basado en procesos. - La identificación y gestión de los procesos utilizados en la organización, y las interacciones que se dan entre tales procesos se los denomina "enfoque a procesos".
5: Enfoque de sistema para la gestión. - Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuyen a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6: Mejora continua. - El objetivo es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.
7: Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. - La toma de decisiones debe estar basado en un análisis detallado de los datos y de información fiable.
8: Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. - Mantener relaciones de confianza con los proveedores que permitan incrementar la capacidad de ambos para crear valor.

Fuente: López Rey, S. (2011). *Sistemas de Calidad: Implantación de diferentes sistemas en la organización*. Bogotá.

Elaborado por: Mayra Ullaguari

El autor señala además que las normas ISO 9000: 2008 establece los requisitos que una empresa debe cumplir, para considerar que dispone de un sistema de calidad basado en el aseguramiento de la calidad (López Rey, 2011, pág.33). Estas normas una vez aplicadas garantizan a los clientes que la empresa realiza todos los procesos, productos o servicios acorde a las especificaciones de calidad dadas.

La consultora ISOTools (2015) señala que las empresas se interesan por obtener la certificación en la norma ISO 9001:2008 con el fin de garantizar a sus clientes la mejora de sus productos o servicios, debido a que los clientes prefieren a las empresas que se comprometen con la calidad, es por ello que la mayoría de empresas que han implementado un sistema de gestión de calidad basado en las normas ISO 9001:2008 la consideran una ventaja competitiva. La norma ISO 9001:2008 está estructurada por ocho capítulos, que se encuentran descritos en la tabla 10:

Tabla 10. Capítulos de la norma ISO 9001

Capítulos	Contenido
1. Objeto y campo de aplicación	Capítulos netamente introductorios
2. Normas de consulta	
3. Terminos y definiciones	
4. Sistemas de gestión de la calidad	Contiene los requisitos generales y específicos para realizar una adecuada gestión documental.
5. Responsabilidad de la dirección	La alta dirección debe establecer su política de calidad y asegurar que la misma es: adecuada a las necesidades de la organización, incluye la mejora continua, establece un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad, es comunicada e implantada en toda la organización, es revisada continuamente.
6. Gestión de los recursos	La Norma ISO hace una diferenciación entre recursos humanos, infraestructura y ambiente laboral, además especifica los requisitos para la correcta gestión de estos recursos.
7. Realización del producto	Se refiere a los requisitos de los productos o servicios prestados.
8. Medición, análisis y mejora	En este apartado la norma exige la planificación e implantación de procesos de seguimiento, medición y mejora, que garanticen la conformidad del producto y del SGC.

Fuente: López Rey, S. (2011). *Sistemas de Calidad--Implantación de diferentes sistemas en la organización*. Bogotá
 Elaborado por: Mayra Ullaguari

La organización ISO considera que la participación de los consumidores es muy importante al momento de la elaboración y mejora de cualquiera de las normas, por lo que sugiere que ellos deben formar parte de los comités de expertos responsables de dicha elaboración (ISOTools, 2015).

La aplicación de los estándares ISO proporciona a las empresas una serie de beneficios tales como: la reducción de los costos a través de la optimización de las operaciones, incremento de la satisfacción de los clientes debido a que los productos y/o servicios cumplen sus exigencias, facilidad de introducción a nuevos mercados al reducirse las barreras al comercio internacional, incremento de la cuota de comercio que sugiere para la empresa una ventaja competitiva (López Rey, 2011).

Sin embargo también existen los llamados modelos de gestión y excelencia que han sido implementados por varias organizaciones a nivel mundial, y que de acuerdo a un análisis realizado por la consultora ISOTools se caracterizan por ser modelos de carácter voluntario, que pueden ser o no normativos, su enfoque tiene que ver con la estrategia global de la organización, en donde el cliente se convierte en el eje central de la organización (ISOTools, 2015).

Es por ello que en el siguiente apartado se revisa y analiza el modelo EFQM de excelencia como uno de los principales modelos de referencia actuales.

1.5.2 Modelo EFQM de Excelencia (Modelo Europeo).

Es importante destacar que en los modelos de gestión y excelencia se amplían los conceptos de beneficios, costos y riesgos a diferencia de los sistemas de calidad normalizados orientados a la certificación, estos modelos están estrechamente relacionados con los procesos de mejora continua, y la visión a largo plazo como mecanismo de resolución de los problemas o áreas de mejora de cada uno de los criterios, niveles o aspectos analizados. (ISOTools, 2015)

En los modelos de gestión, la autoevaluación es clave, debido a que a través de este se detectan las fortalezas de la empresa y las áreas en donde se necesita mejorar, sin embargo a diferencia de los modelos normalizados (ISO), estos no incluyen auditorías, aunque no se descarta la existencia de evaluaciones o cualificaciones externas entendidas como buenas prácticas internas (ISOTools, 2015).

Otra característica importante de los modelos de gestión y excelencia consiste en que los premios que se otorgan son con el objetivo de reconocer el compromiso, el liderazgo y las buenas prácticas empresariales, por lo que se asume que la meta de los modelos de excelencia no es obtener la certificación, siendo su orientación la obtención de unos objetivos planificados en base a dos indicadores clave: **la eficacia** (logro de metas) **y la eficiencia** (uso adecuado y óptimo de los recursos establecidos) (ISOTools, 2015).

Entre los modelos de gestión y excelencia más destacados se encuentran los siguientes: el Modelo EFQM (Europeo), Modelo de Excelencia Deming, Japan Quality Award Council, Premio Iberoamericano de calidad (FUNDIBEQ), Malcom Baldrige (EEUU), todos estos modelos consideran un conjunto de criterios que sirven a las organizaciones para evaluarse y desarrollar planes de acción que les ayude a alcanzar los resultados de excelencia deseados (Gaitan Rebolo, 2007).

En todos los modelos de excelencia mencionados anteriormente utilizan una metodología basada en el análisis de criterios (criterios similares a los utilizados por el Modelo EFQM), sobre los cuales se realiza una calificación (puntuación definida) que permite determinar los puntos fuertes o débiles de la organización (ISOTools, 2015).

El Modelo EFQM de Excelencia es el modelo creado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management EFQM), el mismo que se basa en la siguiente premisa:

“La Satisfacción de clientes y empleados y el impacto en la sociedad se consiguen mediante un Liderazgo que impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos y los procesos hacia la consecución de la Excelencia en los resultados de la organización” (Modelos de Calidad Total).

El Modelo EFQM se fundamenta en tres componentes básicos, los mismos que se interrelacionan y proveen de herramientas y lineamientos útiles para su aplicación, en la figura 6 se encuentra graficada la relación triangular de los componentes básicos del modelo:



Figura 6. Componentes básicos del modelo EFQM de Excelencia

Fuente: López Rey, S. (2011). *Sistemas de Calidad: Implantación de diferentes sistemas en la organización*.

Bogotá:

Elaborado por: Mayra Ullaguari

1.5.2.1 Los ocho conceptos fundamentales del modelo EFQM.

Para López Rey (2011) el Modelo EFQM de Excelencia es un modelo no prescriptivo que se fundamenta en ocho conceptos fundamentales que constituyen la base del modelo y por tanto su aplicación es obligada si se desea hacerlo correctamente, en la figura 7 se presentan estos conceptos:

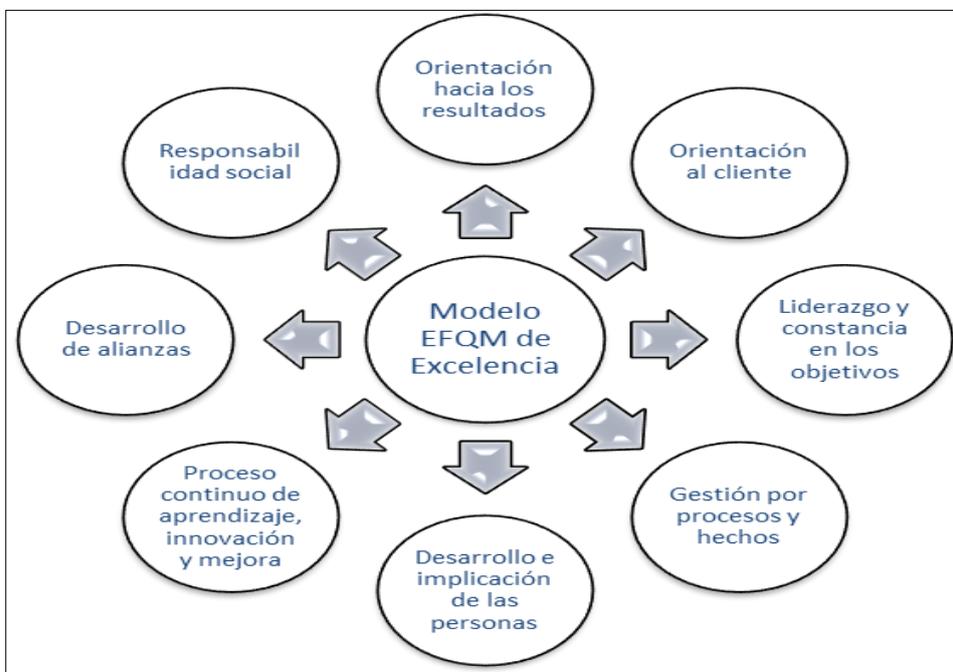


Figura 7. Conceptos fundamentales del Modelo EFQM de Excelencia

Fuente: López Rey, S. (2011). Sistemas de Calidad: Implantación de diferentes sistemas en la organización. Bogotá.
Elaborado por: Mayra Ullaguari

1.5.2.2 Matriz REDER.

REDER es una herramienta que permite aplicar la sistemática y planeación estratégica de la empresa (ISOTools, 2015), y de acuerdo a lo que señala López Rey (2011) esta herramienta no es más que un reencuadrado del conocido ciclo PHVA aplicado a sistemas como las ISO (p.125).

REDER son las iniciales de las cinco fases por las que está compuesta: resultados, enfoque, despliegue, evaluación y revisión.

En la figura 8 se muestra el funcionamiento lógico de la matriz REDER, en donde en primer lugar se debe establecer los resultados a lograr, es decir, el propósito u objetivo deseado a corto, mediano o largo plazo, como segundo paso está el planificar los enfoques necesarios para este fin, es decir, la metodología, procesos y procedimientos, el tercer paso es desplegar estos enfoques de manera sistemática, la manera como se va a comunicar y socializar los resultados del enfoque y la estrategia que se pretende implementar, y por último evaluar los

logros conseguidos y revisar el planteamiento inicial, a fin de corregir posibles desviaciones o insatisfacciones. (ISOTools, 2015, pág. 5), (López Rey, 2011, pág. 127)

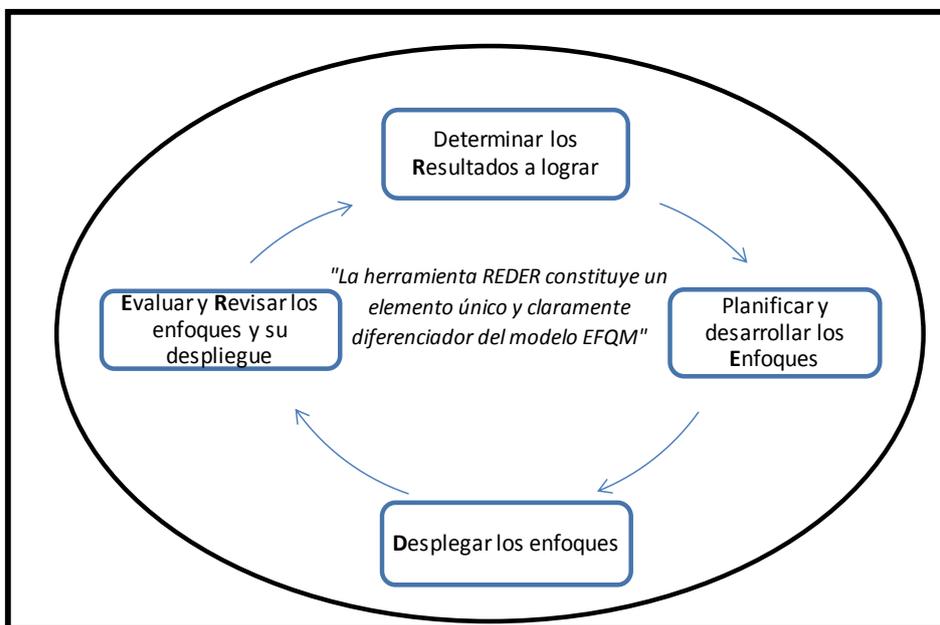


Figura 8. Esquema lógico REDER

Fuente: Adaptado de (López Rey, 2011) y (ISOTools, 2015)
Elaborado por: Mayra Ullaguari

El modelo REDER es una variante del ciclo PHVA utilizado por las Normas ISO, la diferencia entre estos dos es que el modelo REDER sugiere que antes de planificar lo que vamos a hacer (lo que se denomina un “enfoque”) es necesario determinar los resultados que se quieren mejorar (los objetivos). Esto refuerza la importancia de la relación causa-efecto entre proceso y resultados (ISOTools, 2015).

1.5.2.3 Criterios de evaluación del modelo EFQM.

El modelo EFQM tiene una estructura basada en dos pilares fundamentales sobre los que pretende evaluar a las organizaciones, el primero se refiere a los agentes facilitadores y el segundo a los resultados. En la figura 9 se agrupan los criterios definidos por el modelo tanto para agentes, como para resultados; refiriéndose los criterios de agentes a las actividades que la organización lleva a cabo, y los criterios de resultados refiriéndose a los resultados que la organización consigue como efecto de realizar dichas actividades (López Rey, 2011).



Figura 9. Estructura del Modelo EFQM de Excelencia

Fuente: Adaptado de López Rey, 2011
 Elaborado por: Mayra Ullaguari

Una vez conocida la estructura del Modelo EFQM de Excelencia, es pertinente graficar el esquema del modelo, el mismo que se utiliza para evaluar a la totalidad de la organización, siendo importante señalar que la lógica del modelo inicia mostrando que el aprendizaje, la creatividad y la innovación potencian la labor de los agentes facilitadores, provocando una mejora de los resultados (López Rey, 2011). En la figura 10 se presenta la estructura del modelo:

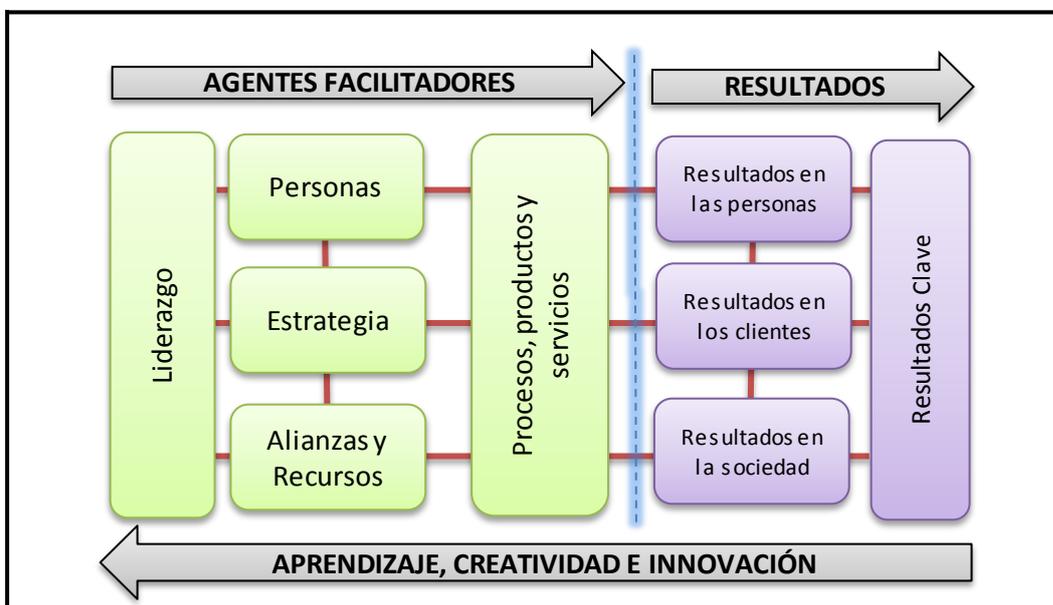


Figura 10. Esquema del Modelo EFQM de Excelencia

Fuente: Adaptado de <http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>, consultado 10-08-2015
 Elaborado por: Mayra Ullaguari

Lopez Rey (2011, pp. 112-124) describe los criterios y subcriterios del modelo EFQM, que se detallan:

1. Liderazgo

Este criterio evalúa las actividades y el comportamiento de los líderes, poniendo especial énfasis en su comportamiento y en sus acciones; se considera además la forma como los líderes transmiten y fortalecen los valores de la organización, su grado de implicación y trabajo en equipo, tanto con el personal como con proveedores y clientes, etc. (López Rey, 2011)

Este criterio se divide en cinco subcriterios (Alego, 2007), (López Rey, 2011):

1a. “Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de excelencia”.

1b. “Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización”.

1c. “Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad”.

1d. “Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización”.

1e. “Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización”.

2. Política y estrategia

El modelo define que las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. En este criterio se analiza como es comunicada dicha política y estrategia a toda la organización (López Rey, 2011).

Este criterio se subdivide en cuatro subcriterios (Alego, 2007), (López Rey, 2011):

2a. “La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés”.

2b. “La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas”.

2c. “La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza”.

2d. “La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave”.

3. Personas

El modelo define que las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que la integran, tanto a nivel institucional como de equipos o de la organización en su conjunto (...) (López Rey, 2011).

Este criterio analiza la forma como la organización potencia a las persona que la integran, es decir, su formación, implicación, fomento de la iniciativa y el trabajo en equipo. (López Rey, 2011).

Este criterio esta dividido en cinco subcriterios (Alego, 2007), (López Rey, 2011):

3a. *“Planificación,, gestión y mejora de los recursos humanos”.*

3b. *“Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización”.*

3c. *“Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización”.*

3d. *“ Existencia de un diálogo entre las personas y la organización”.*

3e. *“Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización”.*

4. Alianzas y recursos

El modelo define que las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de sus política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos (...) (López Rey, 2011).

Este criterio permite evaluar como la organización gestiona sus recursos más importantes para el desarrollo de su misión, pudiendo ser la gestión de los recursos económicos y materiales, la gestión de nuevas tecnologías, la propiedad intelectual, el conocimiento (López Rey, 2011).

Este criterio esta dividido en cinco subcriterios (Alego, 2007), (López Rey, 2011):

4a. *“Gestión de las alianzas externas”.*

4b. *“Gestion de los recursos económicos y financieros”.*

4c. *“Gestión de los edificios, equipos y materiales”.*

4d. *“Gestión de la tecnología”.*

4e. *“Gestión de la información y del conocimiento”*.

5. Procesos

El modelo puntualiza que las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos (López Rey, 2011).

López Rey, S. (2011) señala que “La gestión de (y por) procesos está en el núcleo del sistema de gestión de la calidad. Aquí es donde se concentran, de una forma clara, los conceptos de mejora continua, toma de decisiones basada en datos (pág. 118).

Este criterio se subdivide en cinco subcriterios (Alego, 2007), (López Rey, 2011):

5a. *“Diseño y gestión sistemática de los procesos”*.

5b. *“Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor”*.

5c. *“Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes”*.

5d. *“Producción y distribución y servicio de atención, de los productos y servicios”*.

5e. *Gestión y mejora de las relaciones con los clientes”*.

6. Resultados en los clientes

Con respecto a este criterio el modelo establece que las organizaciones miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes (López Rey, 2011).

Este criterio se subdivide en dos (Alego, 2007), (López Rey, 2011):

6a. *“Medidas de percepción”*. - Se refiere a lo que opinan los clientes de la organización, dichas opiniones pueden ser recogidas mediante encuestas, reclamaciones, felicitaciones, etc.

6b. *“Indicadores de rendimiento”*. - Se refiere a medidas internas que emplea la organización para pronosticar la percepción de sus clientes externos, así como para predecir y mejorar su rendimiento.

7. Resultados en las personas

Este criterio hace referencia a los resultados obtenidos con las personas que integran la organización. En este caso el modelo define que las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran (López Rey, 2011).

Este criterio se subdivide en dos subcriterios (Alego, 2007), (López Rey, 2011):

7a. “Medidas de percepción”.- Se refiere a la percepción que tienen sobre la organización las personas que la integran.

7b. “*Indicadores de rendimiento*”.- Son medidas internas que permiten analizar el rendimiento de las personas que integran la organización con respecto a la actividad que desempeña, pueden referirse a niveles de formación, competencias cumplimiento de objetivos, índice de ausentismo, quejas, reclamos, etc.

8. Resultados en la sociedad

Este criterio hace referencia a la apreciación que tiene la sociedad de la organización, tanto en percepción como en rendimiento. El modelo sostiene que las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad (López Rey, 2011).

Este criterio a su vez se subdivide en dos (Alego, 2007), (López Rey, 2011):

8a. “Medidas de percepción”.- Se refieren a la percepción que tiene la sociedad acerca de la organización; normalmente para obtener esta información que resulta ser compleja se utilizan herramientas como encuestas, informes o artículos de prensa, reuniones públicas, etc.

8b. “Indicadores de rendimiento”.- son medidas internas que analizan el rendimiento de la organización de manera cuantitativa y desde el punto de vista de la sociedad.

9. Resultados clave

Este criterio enfoca su análisis en los resultados de la organización en aquellos aspectos no contemplados en los criterios anteriores. El modelo señala que logros se están alcanzando con relación a los objetivos empresariales planificados y a la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que tengan intereses, económicos o generales, en la organización (López Rey, 2011).

Este criterio se subdivide en dos (Alego, 2007), (López Rey, 2011):

9a. “Resultados clave del rendimiento de la organización”

9b. “Indicadores claves del rendimiento de la organización”

1.5.2.4 Autoevaluación.

El modelo EFQM plantea la realización de la autoevaluación como una herramienta estratégica de carácter global, sistemático y regular de las actividades y resultados que una organización necesita realizar para conocer a fondo sus fortalezas y debilidades, culminando en acciones de mejora planificadas y en el seguimiento de estas acciones (ISOTools, 2015).

La autoevaluación según manifiesta López Rey (2011, p.128) es un proceso sistemático que puede producir una amplia variedad de beneficios, tales como: identificar los progresos de la organización, descubrir aspectos relevantes que ayuden a la planificación estratégica, estimular la participación de las personas y servir de punto de partida para aplicar el benchmarking.

La aplicación de la autoevaluación puede ser realizada en toda la organización o en parte de ella, todo dependerá de lo que requiera o necesite conocer el equipo directivo con miras a la implantación de un sistema de gestión de calidad.

Esta autoevaluación según López Rey (2011) posee ciertas características que la hacen una herramienta potente de gestión, las mismas que en la tabla 11 se encuentran detalladas:

Tabla 11. Características de la Autoevaluación

CARÁCTERÍSTICAS DE LA AUTOEVALUACIÓN
- Interna: su ejecución es llevada a cabo por personal interno de la organización, lo que supone una fortaleza, ya que estas personas conocen la gestión del negocio, el mercado, sus clientes, etc.
- Global: Es un examen global que examina todos los aspectos de la gestión de la organización, así como los resultados que obtiene de ella.
- Sistemática: La autoevaluación garantiza la revisión de la organización mediante los esquemas propuestos por el modelo.
- Consistente: Se examinan en igual profundidad los aspectos relacionados con la gestión de la organización, facilitando la realización de comparaciones.
- Flexible: Proporciona diferentes alternativas para realizarla, pudiendo ser realizada en función de los objetivos que persigue la organización, el tamaño, la cultura, etc.

Fuente: López Rey, S. (2011). Sistemas de Calidad: Implantación de diferentes sistemas en la organización. Bogotá.

Elaborado por: Mayra Ullaguari

El proceso de autoevaluación es un proceso secuencial, en donde cada una de sus etapas aporta información necesaria para que la misma sea realizada con éxito, como se puede observar en la figura 11 este proceso está compuesto por ocho etapas:

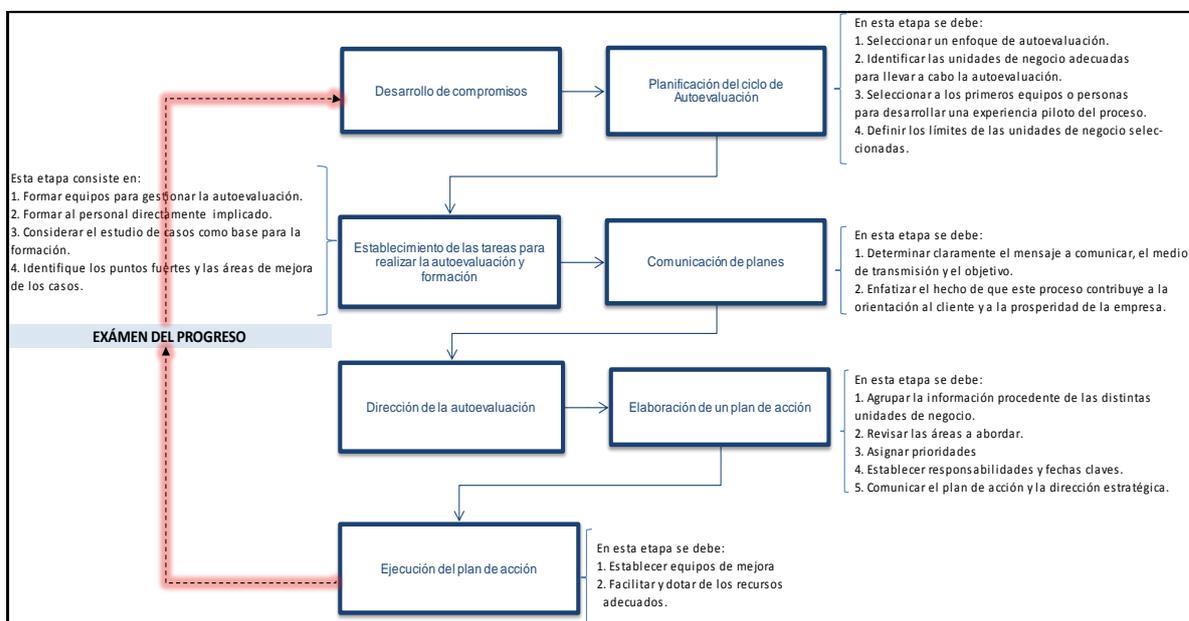


Figura 11. Proceso general de autoevaluación
Fuente: Adaptado de www.efqm.org, consultado el 20-08-2015
Elaborado por: Mayra Ullaguari

1.6 Comparación de las normas ISO 9001 y el Modelo EFQM de Excelencia

Son varios los beneficios de implementar un SGC en la organización, tanto las normas ISO, como el modelo de excelencia EFQM son definitivamente aplicables en las empresas u organizaciones que deseen trabajar con un sistema de gestión de calidad; sin embargo poseen particularidades distintas que habrán que adaptar o descartar en conformidad de lo que cada organización desea obtener (Gaitan Rebolo, 2007).

El modelo EFQM y las Normas ISO 9001:2008 son modelos de gestión empresarial totalmente compatibles, debido a que los requisitos que exige la norma ISO 9001 coinciden con los criterios que utiliza el modelo EFQM, además una de las coincidencias más relevantes entre estos dos modelos de gestión tiene que ver con los procesos y la importancia que ambos le dan a la medición de los resultados obtenidos para garantizar la calidad (AMYCA, 2013).

Antes de hacer una comparación entre las normas ISO 9001:2008 y el modelo EFQM de Excelencia, es necesario conocer las características y ventajas de cada modelo de gestión.

1.6.1 Modelo EFQM de excelencia.

Tabla 12. Características y ventajas del modelo EFQM de excelencia

CARACTERÍSTICAS
- Es un modelo no normativo.
- Su principal herramienta es la autoevaluación, la misma que está compuesta por criterios y subcriterios evaluables y a los que se les otorga una puntuación.
- Es una guía profunda de los elementos que una organización debe analizar para conocerse a sí misma, así como también para comprender el entorno que la rodea y las relaciones que mantiene con el exterior.
- Aplica la autoevaluación como una herramienta que proporciona un enfoque altamente estructurado y basado en hechos.
- El modelo EFQM no otorga ninguna certificación, más bien lo que busca es que las organizaciones a través de una evaluación interna, puedan garantizar el cumplimiento de los principios que sustenta el modelo y por consiguiente asegurar la gestión de la calidad total.
- Es un modelo en el que las personas son consideradas como pilares fundamentales en la consecución de resultados de una organización, por cuanto reconoce que la implicación de las personas promueven la mejora de los procesos.
- Reconoce que el liderazgo, el aprendizaje, la creatividad, la innovación y el resultado de su gestión en la sociedad son criterios importantes y por tanto deben ser evaluados.
- Los criterios del modelo europeo se centran en la consecución de la excelencia y enfatizan el importante papel de la innovación y del aprendizaje para la mejora continua.
- Busca que la estrategia institucional este centrada en todos los grupos de interés y en los procesos clave.
- Considera vital realizar la medición de resultados.
- Utiliza la lógica REDER para la medición de resultados.
VENTAJAS
- El modelo es flexible y por ello puede ser aplicado por cualquier tipo de organización.
- La autoevaluación se basa en hechos y por tanto los resultados obtenidos le permiten establecer con mayor claridad los puntos fuertes y áreas de mejora sobre los cuales deberá levantar su plan de acción.
- Le permite a la organización tangibilizar los principios de la calidad total, ya que no considera únicamente a una parte de la organización (procesos), sino que involucra a todas las áreas de gestión de la misma.
- Ayuda a las organizaciones a ser más competitivas mediante la gestión integral de la calidad.
- La autoevaluación puede ser realizada por personal interno o externo a la organización.
- Es un estímulo para la mejora continua.
- Mediante la autoevaluación las organizaciones pueden conocer sus puntos fuertes y áreas de mejora, y a su vez levantar planes de mejora para superar las debilidades encontradas.
- Permite comparar el nivel de excelencia con otras organizaciones a fines o del sector.
- Genera motivación y participación interna del personal.

Fuente: Adaptado de (AMYCA, 2013), (López Rey, 2011), (Vergniaud, 2013)
 Elaborado por: Mayra Ullaguari

1.6.2 Normas ISO 9001:2008

Como se indicó en el apartado 1.5.1 las normas ISO 9000, son normas que regulan la calidad y la gestión continua de la calidad, las mismas que pueden ser aplicadas a cualquier tipo de organización orientada a la producción de bienes o servicios (TecniGerencia, s.f).

En la tabla 13 se sintetizan las características y ventajas de las normas ISO 9001:2008:

Tabla 13. Características y ventajas de las normas ISO 9001:2008

CARACTERÍSTICAS
- La norma ISO 9001 define los requisitos que una organización debe cumplir para la implantación de un sistema de gestión de calidad, además proporciona una serie de estándares que la organización debe cumplir a fin de conseguir una mejora en su funcionamiento y el aseguramiento de que sus productos satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.
- Los requisitos de las normas ISO 9001 se basan en la gestión por procesos y la búsqueda de la mejora continua a través del ciclo PHVA.
- La norma ISO es un manual a interpretar, por tanto se deben cumplir de manera estricta los requisitos detallados en la norma.
- Las normas ISO son certificables, las organizaciones que cumplan con los requisitos definidos por la norma obtienen un diploma que les permite demostrar que controlan el servicio o producto ofrecido al cliente.
- La certificación y auditorías para obtener y mantener la certificación ISO es realizada por personal externo a la organización.
- El certificado ISO 9000 es válido solamente para aquellas áreas de la empresa en los cuales se han seguido los pasos de gestión de calidad dictados en la Norma.
- La aplicación de las normas ISO debe ser completa, por lo tanto las organizaciones deben adaptarse a la norma.
- Las ISO es en esencia una norma que indica cómo deben hacerse las cosas, y revela una serie de requisitos que obligadamente las organizaciones deben cumplir para obtener la certificación.
VENTAJAS
- Disminución de re-procesos
- Incremento en la satisfacción del cliente
- Medición y monitoreo de los procesos
- Estandarización del trabajo por medio de la documentación.
- Incremento de la eficiencia y/o eficacia de la organización en el logro de sus objetivos.
- Mejora continua de procesos, productos, eficiencia, etc
- Reducción de incidencias en la producción o prestación de servicios.

Fuente: Adaptado de (AMYCA, 2013), (López Rey, 2011) y (Vergniaud, 2013)

Elaborado por: Mayra Ullaguari

Una vez conocidas las características y ventajas que aportan los modelos de sistemas de gestión a las organizaciones, es posible hacer una comparación entre las normas ISO 9001 y el modelo EFQM de Excelencia, en la tabla 14 podemos visualizar las similitudes y diferencias entre las normas ISO y el modelo EFQM de Excelencia, si bien ambos enfoques tienen como propósito la mejora de la calidad de los servicios y productos y con ello el incremento de la competitividad de la empresa, es decir, la mejora continua de los resultados, existe entre ellos otras semejanzas y diferencias que una organización debe considerar a la hora de decidirse por uno de ellos:

Tabla 14. Comparación entre las Normas ISO 9001 y el modelo EFQM de Excelencia

CARACTERÍSTICAS	NORMAS ISO 9001	MODELO EFQM
Organización	International Standard Organization, ISO.	European Foundation for Quality Model
Palabra clave	Norma: documento de aplicación voluntaria que contiene especificaciones técnicas basadas en los resultados de la experiencia y del desarrollo tecnológico	Modelo: guía exhaustiva de los elementos que una organización debe analizar y comprender para conocerse a sí misma, para comprender el entorno que la rodea y las relaciones que mantiene con el exterior.
Concepto	Una normativa internacional que establece los requisitos para la implantación de un sistema de gestión de calidad en una organización	Es un modelo de calidad que trata de hacer tangibles los principios de calidad o excelencia en las organizaciones
Objetivo	Incrementar la satisfacción del cliente, mediante procesos de mejora continua, ofreciendo productos y servicios que cumplen con sus exigencias .	Ayudar a las organizaciones a conocerse mejor y mejorar su funcionamiento.
Propósito	La mejora de la calidad de los servicios y productos y con ello el incremento de la competitividad de la empresa, es decir la mejora de los resultados.	
Característica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establece los requisitos para la implantación de un sistema de gestión de calidad en una organización. 2. La organización debe adecuarse a la norma 3. Permite la consecución de una mejora en el funcionamiento y en la eficiencia de la organización y el aseguramiento de que los productos satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes. 4. Los requisitos se basan en la gestión por procesos y la búsqueda de la mejora continua a través del ciclo PDCA. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelo no normativo , cuyo concepto fundamental es la autoevaluación 2. Establece que las organizaciones conseguirán resultados superiores implicando a las personas en la mejora de los procesos. 3. Promueve la conciencia de la calidad, reconoce los logros en calidad de las organizaciones. 4. Esta compuesta por criterios que se centran en la consecución de la excelencia y enfatizan el importante papel de la innovación y del aprendizaje para la mejora continua a través del ciclo REDER.
Premio	La certificación	No obtiene certificación
Evaluable	Lo evalúa un personal externo a la organización	Puede ser evaluado por personal externo e interno.
Estrategia	Cumplimiento de estándares de calidad establecidos	Autoevaluación
Énfasis	Los procesos de gestión de calidad y su documentación	La excelencia empresarial medida a través de los resultados alcanzados
Contribución clave	Documentación del sistema de calidad	Resultados en los clientes y resultados empresariales
Principios	Enfoque de la organización al cliente	Orientación hacia los resultados
	Liderazgo de la dirección	Orientación hacia el cliente
	Participación del personal	Liderazgo y coherencia
	Gestión enfocada hacia los procesos	Gestión por procesos y hechos
	Enfoque de sistema para la gestión	Desarrollo e implicación de las personas
	Mejora continua	Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora
	Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	Desarrollo de alianzas
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	Responsabilidad social de la organización	

Fuente: ISOTools. (2015). *ISOTools EXCELLENCE*. Recuperado de <https://www.isotools.org/pdfs/sistemas-gestion-normalizados/ISO-9001.pdf>

Elaborado por: Mayra Ullaguari

Tanto la norma ISO 9001 y el modelo de excelencia EFQM son aplicables a cualquier organización que está comprometida con la gestión de la calidad, y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo no es la excepción, por cuanto el modelo de sistema de gestión de

calidad que se aplique, deberá responder a los objetivos de calidad que la institución se haya trazado en el Plan Estratégico (Azuayo, Plan Estratégico, 2014).

Es menester reconocer que la filosofía institucional de la Cooperativa está enfocada en la total y completa satisfacción de sus socios internos y externos a través del ofrecimiento de servicios financieros de calidad, razón que le ha permitido generar compromisos fuertes a nivel de todas sus áreas y direcciones, quienes trabajan enfocados en la estrategia institucional que apunta hacia la Calidad, Cercanía y el Servicio (Azuayo, Plan Estratégico, 2014).

A su vez para hacer tangible este compromiso, la Cooperativa ha visto necesario trabajar en mejorar varios aspectos que atañen la calidad de sus servicios, y en este sentido ha iniciado desde el año 2014 con varios diagnósticos de calidad, enfocados a sus socios, colaboradores y directivos, sin embargo al ser diagnósticos elaborados por separado no le han permitido analizar de manera integral los problemas o dificultades presentados desde varios enfoques (clientes internos y clientes externos).

En este sentido, el modelo de Sistema de Gestión de Calidad que se seleccione le debe aportar a la institución todas las herramientas necesarias que le ayuden a determinar si las acciones operativas y estratégicas que está realizando a nivel de sus oficinas y departamentos, contribuyen a fortalecer su camino hacia la calidad total.

En el apartado 2.7 se detallan las razones para la selección del modelo de SGC a ser aplicado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

1.7 Sistemas de gestión de calidad

López Rey (2011) afirma que un sistema de calidad es la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad, por tanto para garantizar el éxito en la implantación de un SGC, la dirección como máxima autoridad y cabeza de la empresa, debe propiciar la creación de un clima organizacional adecuado para motivar a toda la organización hacia la calidad, debe involucrarse en todas las etapas de la implantación del SGC para que este a su vez tenga éxito (pp. 12-13).

En este sentido es necesario conocer los objetivos que persigue todo sistema de gestión de calidad, en la tabla 15 se presentan cuatro grandes objetivos que de acuerdo a lo que manifiesta López Rey (2011) puede resumirse en los siguientes:

Tabla 15. Objetivos de un sistema de gestión de calidad

Objetivos: SGC
1. Obtener, mantener y buscar una mejora continua de los productos o servicios
2. Mejorar la calidad de sus propias operaciones, (satisfacción permanente de los clientes y de otros agentes interesados).
3. Dar confianza a la dirección y a los empleados en que los requisitos de la calidad se están cumpliendo y manteniendo
4. Dar confianza a los clientes y otros agentes interesados en que los requisitos para la calidad están siendo alcanzados en el producto o servicio entregado.

Fuente: López Rey, S. (2011). *Sistemas de Calidad: Implantación de diferentes sistemas en la organización*. Bogotá: ideaspropias.

Elaborado por: Mayra Ullaguari

1.7.1 Beneficios y ventajas de la implantación de un sistema de calidad.

Establecer un sistema de calidad puede ser visto por muchas empresas como un gasto innecesario y además costos, sobre todo si se esperan resultados en el corto plazo, sin embargo las empresas que apuestan por la calidad recuperan la inversión e incrementan sus beneficios (López Rey, 2011, pág. 14), entre los cuales pueden ser:

- ✓ Mayor nivel de la calidad del producto
- ✓ Disminución de rechazos y optimización del mantenimiento
- ✓ Reducción de costes
- ✓ Mayor participación e integración del personal de la empresa
- ✓ Mayor satisfacción de los clientes
- ✓ Mejora de la imagen de la empresa
- ✓ Mejora de la competitividad
- ✓ Garantía de supervivencia

López Rey (2011) señala que las ventajas competitivas de aplicar un sistema de calidad son las siguientes:

- Capacidad para satisfacer las nuevas exigencias de los clientes
- Aumento del valor que el cliente recibe al adquirir los productos o servicios
- Disminución de costos a consecuencia de una adecuada gestión de los procesos y la prevención.
- Mejora en los procesos operativos y de gestión
- Acceso a nuevos mercados debido a una mejora en la calidad del producto
- Clientes satisfechos = fidelización

- Innovación

1.7.2 Etapas para la implantación de un SGC.

Como se mencionó anteriormente, la implantación o mejor dicho la plantación de un SGC en las organizaciones, es un proceso continuo, cuyos resultados no se podrán evidenciar a corto plazo, sin embargo en el largo plazo sus beneficios son fundamentales para la permanencia de las empresas en el mercado.

En este sentido, para implementar un SGC en las organizaciones es necesario tener muy en claro las etapas a seguir.



Figura 12. Etapas para la implantación de un sistema de gestión de calidad

Fuente: Adaptado de (López Rey, 2011, págs. 21-22)
Elaborado por: Mayra Ullaguari

En primer lugar la organización debe definir los sistemas actuales (fabricación, prestación de servicios) y las gestiones internas (comerciales, compras, almacenamiento, formación, etc). Es decir realizar un diagnóstico (análisis profundo) de la operatividad de la misma, considerando como referencia el modelo de gestión elegido. Este diagnóstico permite a la organización, identificar las posibles áreas de mejora y puntos fuertes desde el punto de vista de la calidad (López Rey, 2011, pág. 22).

El siguiente paso, consiste en la elaboración de la documentación mediante manuales, procedimientos e instrucciones, en esta documentación se detalla la manera de realizar las tareas o actividades de la empresa. Generalmente la documentación consiste en un manual de calidad, procedimientos e instrucciones; todo ello debe estar acorde al modelo de gestión elegido (López Rey, 2011, pág. 22).

Una vez levantada y elaborada la documentación del modelo, es necesario ponerlo en práctica, generando una serie de registros que evidencian que el sistema está implantado. En el caso de que se hayan levantado planes de acción para la mejora de actividades o procesos, estos también deben ser implantados (López Rey, 2011, pág. 22).

Una vez implantado el SGC elegido, es necesario evaluar su idoneidad, es decir, que su aplicación haya sido exitosa en la organización y que responda a las necesidades de excelencia que persigue la misma (López Rey, 2011, pág. 23).

Dependiendo del modelo escogido se puede llegar a un proceso de certificación del sistema, el mismo que comienza cuando la empresa se pone en contacto con una entidad certificadora. Una vez conseguido el certificado la empresa tendrá que someterse a una serie de auditorías periódicas, para verificar su consistencia y aplicación del modelo seleccionado. (López Rey, 2011, pág. 23)

1.8 Calidad de servicio

La calidad de servicio es sin duda el factor diferenciador que muchas organizaciones tratan de conseguir a fin de conservar su posición en el mercado, para García Gutiérrez (1997) la calidad de servicio es el grado de satisfacción o cumplimiento de las necesidades del cliente; siendo el cliente la pieza fundamental de la empresa debido a que el mismo valora y enjuicia la calidad recibida.

Berry, Bennett, & Carter (1989) señalan que sólo el cliente puede apreciar la calidad de servicio, porque la calidad como la belleza, están en el ojo del observador, además argumentan que, un servicio de calidad no es ajustarse a las especificaciones, como a veces se le define, sino más bien ajustarse a las especificaciones del cliente (pp. 26-27), es decir la calidad.

Esta concepción lleva a entender porque muchas de las veces pese a los esfuerzos de las empresas por brindar un servicio de calidad, no logran satisfacer a sus clientes, el error se podría decir que está en pensar que el ajuste a especificaciones “dadas” de calidad (de tipo normativo), no son las realmente requeridas por los clientes, y por tanto los intentos por mejorar el servicio se ve opacado o no funcionan, puesto que tanto empresarios como clientes perciben la calidad de servicio de distinta forma (Berry, Bennett, & Carter, 1989).

En la obra publicada por Berry et.al (1989) citan el comentario del Vicepresidente superior de mercado de un banco importante, quien señala que una cosa es que el servicio al cliente sea un ATM (cajero automático), la reducción de precios, o una espera corta en una cola para la caja. Pero una sonrisa, un ¡gracias! y unos pocos comentarios personales sobre la vida en general, es otra. Lo que constituye la buena calidad en el servicio para una persona puede no ser importante para otra. No todo el mundo lo quiere del mismo modo (pág. 26).

En definitiva las organizaciones que ponen énfasis en mejorar o incrementar la calidad de servicio, no solo a través de la estandarización, sino más bien a través de la diferenciación

(plus en el servicio), podrán hacer frente a los mercados cada vez más competitivos, convirtiéndose la calidad de servicio en un elemento imprescindible para sobrevivir. Para entender lo que comprende la calidad en los servicios, es necesario primero conocer las características del servicio, las mismas que se resumen en la tabla 16 (Berry et.al, 1989).

Cuando el cliente adquiere el servicio claramente está experimentando el mensaje de calidad, el mismo que para Berry et.al (1989) este puede llegar a ser bueno, malo o feo, pero todo dependerá de la experiencia del cliente con respecto al servicio recibido, ya que las malas actitudes, las dificultades del lenguaje, los olores corporales, el ambiente físico, entre otras cosas que sean percibidas por él, impactarán en su percepción del servicio (pág. 23).

Tabla 16. Características de los servicios

Intangibilidad	Los servicios no se pueden tocar, probar, oler o ver.
Heterogeneidad	Los servicios varían, y generalmente son ejecutados por personas lo que supone la existencia de errores o malas vibraciones que puedan ser transmitidas a los clientes
Inseparabilidad de producción y consumo	Los servicios se producen, venden y consumen al mismo tiempo, siendo actividades inseparables
Caducidad	Los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardad, si un servicio no se usa cuando está disponible, este se pierde.

Fuente: Adaptado de (Berry, Bennett, & Carter, 1989)

Elaborado por: Mayra Ullaguari

1.8.1 La calidad del servicio financiero.

Para González (2000) uno de los desafíos más inmediatos para las entidades financieras es considerar a la calidad del servicio financiero como el precio que hay que pagar para poder entrar a competir en el mercado, además señala que las entidades financieras que sean capaces de definir, medir y alcanzar la calidad exigida por sus clientes podrán obtener y mantener una fuerte ventaja competitiva frente al resto de las entidades del sector (pág.71).

García Mestanza (1998, citado en González 2000) señala que el servicio financiero es una actividad genérica desarrollada por las instituciones financieras como conjunto de procesos, en los que intervienen tres tipos de factores. Factores técnicos (soporte físico y tecnológico que hace viable la relación entre proveedor y cliente). Factores humanos (personas que intervienen en el proceso de prestación del servicio). Factores financieros (productos y/o servicios que ofrecen las instituciones financieras a sus clientes)

La interrelación de estos factores y su aplicación óptima es lo que les permite a las instituciones financieras brindar un servicio de calidad ajustado a las necesidades del cliente y capaz de superar las expectativas del mismo. Berry et.al (1989) señalan que el servicio de calidad es aquel que se ajusta a las especificaciones del cliente, sin embargo para Gruiniven (1985, citado en González 2000) el servicio de calidad va más allá y afirma que las entidades financieras deben anticiparse a las expectativas de sus segmentos de clientela y desarrollar servicios que las superen.

Es aún más interesante lo que señalan Berry et.al (1989) sobre la calidad del servicio, pues afirman que la buena calidad en el servicio para una persona puede no ser importante para otra, y por tanto, un servicio de calidad no sólo debe ajustarse a las especificaciones (muchas de la veces definidas por la misma empresa), sino que deben ajustarse a las especificaciones definidas por el cliente, ya que estas resultan ser más realistas (pág. 26).

Para la Latin American Quality Institute una de las primeras acciones en la calidad de servicio, es averiguar quiénes son los clientes, qué quieren y esperan de la organización, ya que sólo así se podrán orientar los productos y servicios, así como los procesos, hacia la mejor satisfacción de los mismos.

En una investigación realizada por Berry, Parasuraman y Zeithaml citados en (Berry, Bennett y Carter, 1989) a varias instituciones financieras, lograron determinar cinco dimensiones totales del funcionamiento del servicio, que para ellos da cuenta de lo importante que es este para el cliente. Estas dimensiones son: Tangibles, Fiabilidad, Responsabilidad, Seguridad y Empatía.

Las cosas tangibles asociadas al servicio, logran que el cliente tenga una idea de la naturaleza del servicio, así como también pueden afectar la percepción de la calidad del mismo, por ejemplo: En una institución financiera, los clientes que desean hacer inversiones, valoran que se los reciba en un lugar cómodo, limpio y ordenado; sin embargo si el lugar donde se los recibe está sucio, es incómodo, poco privado, seguramente se sentirán poco apreciados (Fernández, 1999).

La fiabilidad implica mantener la promesa del servicio, es decir, el cliente valora a una institución cuando ésta le brinda el servicio tal cual lo ofrecido (calidad), lo que les permite ganar reputación en el mercado basándose en la fiabilidad. En la obra de Berry et.al (1989) se cita a Tom Peters el mismo que expone un ejemplo claro de los errores de fiabilidad cometidos por el Citibank, en este caso se señala que el banco perdió una cuenta potencial de un billón de dólares, debido a que el cliente se molestó porque no recibió el servicio de

calidad ofrecido, cuando trató de realizar una transacción por el valor de quince mil dólares. La respuesta del cliente cuando intentaron retenerlo fue: “Muchachos, si no podéis hacer bien una transacción de quince mil dólares. ¿cómo voy a confiaros mi cuenta? (pág. 26).

Hablar de la responsabilidad en la entrega del servicio, tiene un significado trascendental, ya que implica el deseo de servir a los clientes de manera oportuna y eficazmente. Es el empoderamiento de la responsabilidad con el cliente, y hacerlo sentir importante y apreciado. No basta con un servicio oportuno, sino se logra generar en el cliente la confianza de que siempre será bien atendido (Hansen, 1989).

La Seguridad para Berry et.al (1989) se refiere a la competencia y cortesía del personal de servicio, que permite generar confianza en el cliente con respecto a la empresa; cuando el cliente percibe seguridad en la información brindada por los empleados de la empresa y a más de eso su experiencia del servicio fue satisfactoria, eleva el sentido de seguridad del cliente; la cortesía sin competencia, o la competencia sin cortesía, no genera ningún impacto positivo en el cliente (pág. 24).

Otra dimensión importante, es la empatía, enfocada en la generación de un real interés sobre lo que requiere el cliente, el esfuerzo por entender sus necesidades y satisfacerlas. La empatía supone entonces la oferta de un servicio esmerado, que satisfaga las necesidades del cliente (Berry, Bennett, & Carter, 1989).

Las cinco dimensiones del funcionamiento del servicio logran definir el camino que las empresas tienen que seguir para alcanzar la calidad de servicio; sin embargo en cada dimensión el factor humano es clave, por tanto es un punto fuerte a considerar y a evaluar por parte de los mandos directivos al interior de una organización (Berry, Bennett, & Carter, 1989).

Las instituciones del sistema financiero tiene un verdadero desafío en la búsqueda de la calidad de servicio, ya que sus servicios son constantemente evaluados por los clientes desde distintas dimensiones y comparadas con otras instituciones del mercado que están deseosas de ofrecer también calidad de servicio, en este sentido, la calidad no sólo se genera con el personal de contacto, sino que trasciende a todas las áreas, departamentos, unidades que la conforman (Fernández, 1999).

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

2.1 Reseña histórica

El 29 de marzo de 1993 se produjo en la provincia del Azuay, el desastre de La Josefina. Los habitantes de Paute, cantón ubicado a 42km. de la ciudad de Cuenca, soportaron en improvisados campamentos los efectos perniciosos de la catástrofe, pero ello también sirvió para que el pueblo piense colectivamente su presente y su futuro. La crisis desatada con La Josefina fue al mismo tiempo la oportunidad de un pueblo que se negó a ser damnificado y decidió recobrar lo perdido, decidió transformar la vida, sus relaciones sociales y económicas, hacia la situación incluyente, democrática, justa. (Azuayo, 2012, pág. 1)

Es así que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo nace en Paute, en febrero de 1996, empezó con 120 socios fundadores que aportaron con sus ahorros a formar el Capital que daría inicio a la reconstrucción del cantón Paute.

La reconstrucción fue una oportunidad para plantear un nuevo estilo de desarrollo con una base en la comunidad que permita mejorar sus formas de producir, se potencie sus capacidades, transforme el ahorro local y extra local en créditos que dinamicen las condiciones de vida del socio (a) y su entorno. La cooperativa encarno una iniciativa de finanzas populares y solidarias, que intentaba transformar la adversidad en oportunidad y esperanza. (Azuayo, 2012)

2.2 Descripción de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo trabaja de manera sostenible y solvente, generando nuevos actores sociales con conciencia ciudadana, solidaria y global, profundizando la confianza, apoyada en sus directivas locales, que permiten consolidarse como una institución propia en cada lugar en el que está presente. Su cobertura se extiende a las provincias del Azuay, Cañar, Morona Santiago, El Oro, Loja, Guayas y Santa Elena, actualmente cuenta con 44 puntos de atención y con más de 300.000 socios y socias (Azuayo, Portafolio de servicios, 2015).

2.2.1 Misión.

“Somos una Cooperativa de ahorro y crédito segura y participativa que contribuye en el crecimiento socioeconómico de sus socios y fortalece la economía popular y solidaria mediante servicios financieros de calidad, incluyentes y sostenibles” (Azuayo, Plan Estratégico, 2014, pág. 6).

2.2.2 Visión.

“Ser un referente positivo del desempeño social y financiero de la economía popular y solidaria del Ecuador, que incide en el desarrollo de sus socios y localidades de intervención, con una gestión participativa e incluyente, basada en Calidad, Cercanía y Servicio” (Azuayo, Plan Estratégico, 2014, pág. 7).

2.2.3 Principios Cooperativos.

Los principios que orientan el accionar de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, son los que a nivel mundial todas las Cooperativas se han puesto de acuerdo en cumplir, estos son (Azuayo, Plan Estratégico, 2014):

1. Ingreso y Retiro voluntario
2. Participación económica de los miembros
3. Autonomía e Independencia
4. Administración y seguimiento democrático
5. Educación, Capacitación e Información
6. Compromiso con la comunidad
7. Cooperación entre Cooperativas

2.2.4 Organigrama.

La estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo está organizada en cuatro niveles llamados nivel de dirección, nivel creador de valor, nivel de apoyo a la cadena de valor, nivel de control (Azuayo, Manual orgánico y funcional, 2015), cada uno de estos está conformado por subniveles que contienen a otras instancias de la cooperativa en las que cada una tiene una función específica dentro de la institución.

1. El nivel de dirección cumple funciones estratégicas que orientan el gobierno y la administración de la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas, así como el control de la gestión institucional. Este nivel se encuentra conformado por los subniveles de gobierno, ejecutivo, de comités y comisiones y de asesoría (Azuayo, Manual orgánico y funcional, 2015).
 - a. Gobierno, los órganos de representación social como la Asamblea General de Representantes, el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia, integran el subnivel de gobierno y representan el más alto grado de la estructura de la institución,

- en donde cada uno de ellos tiene su misión, relaciones de supervisión, atribuciones y deberes (Azuayo, Manual orgánico y funcional, 2015).
- b. Ejecutivo, la gerencia, es parte del subnivel ejecutivo y le corresponde el cumplir y hacer cumplir las resoluciones fijadas por los órganos de gobierno. A nivel administrativo la gerencia es la autoridad superior de la cooperativa, cumple funciones de representación legal y tiene a su cargo la dirección técnica, la gestión administrativa, social y financiera (Azuayo, Manual orgánico y funcional, 2015, pp. 15-16).
 - c. De comités y comisiones, están integrados por el comité de coordinación general, el comité integral de riesgos, comité de cumplimiento, comité de crédito, comité de gestión de recursos financieros y la comisión de educación cooperativa (Educope). En ellos recae el velar por la adecuada administración de los riesgos asociados a la naturaleza del negocio, que es la intermediación financiera, a fin de permitir la adecuada toma de decisiones en base a un proceso participativo y colegiado (Azuayo, Manual orgánico y funcional, 2015, pp. 17-22).
 - d. De asesoría, lo conforma la planificación, tiene la misión de velar por la correcta planificación estratégica y operativa institucional, a través de la prestación permanente de asesoría de carácter técnico y metodológico a la gerencia (Azuayo, Manual orgánico y funcional, 2015, pág. 23).
2. El nivel creador de valor, está conformado por las gerencias, direcciones, departamentos y oficinas, en donde cada una de ellas contribuye a la satisfacción de los socios y clientes, a través de la prestación de servicios de calidad que posee la institución. Está conformado la macro área de servicios financieros cuya misión es la de establecer estrategias que contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, mediante la supervisión y control de planes operativos, proyectos, políticas, procesos y procedimientos de las instancias administrativas a su cargo, las mismas que son: canales físicos (zonas) y servicios cooperativos (Azuayo, Manual orgánico y funcional, 2015, pág. 25).
 - a. Los canales físicos (zonas) lo integran las oficinas, captación, crédito, Educación Cooperativa, Gestión Operativa, Balcón de Servicios, Caja, Mantenimiento; cada uno de ellos cumple una función estratégica importante en la oferta de servicios financieros a los socios en las diferentes localidades del país, con eficiencia, eficacia y cordialidad (Azuayo, Manual orgánico y funcional, 2015, pp. 25-35).

- b. Servicios cooperativos, es el área conformada por los departamentos de investigación y desarrollo, promoción, gestión de servicios, procesos y operaciones; esta área tiene como misión asegurar la expansión y profundización de los servicios financieros de la Cooperativa, a través de la identificación de los sectores que necesiten apoyo financiero y social; cada uno de estos departamentos contribuyen a asegurar la satisfacción de las necesidades reales y potenciales de los socios y clientes, mediante la definición de estrategias para el desarrollo de nuevos productos y servicios (Azuayo, Manual orgánico y funcional, 2015, pp. 36-42).
3. El nivel de apoyo a la cadena de valor, está conformado por instancias administrativas requeridas para la gestión del talento humano, administración de recursos financieros, tecnológicos y bienes, todos ellos necesarios para la entrega de productos y servicios de calidad demandados por los socios y clientes. Las macro áreas que integran este nivel son: administración y tics, talento humano y apoyo al gobierno.
 - a. La macro área de administración y tics, está formada por el área de servicios administrativos que comprende a los departamentos de compras, legal y secretaría general; finanzas que lo integran los departamentos de contabilidad, presupuestos y control financiero y tesorería; tecnología está conformada por los departamentos de base de datos y aplicaciones, ingeniería y software y telecomunicaciones y centro de datos; y seguridad física.
 - b. La macro área de talento humano y apoyo al gobierno, la conforman las áreas de talento humano que comprende a los departamentos de selección y desarrollo, compensaciones y control, bienestar social, salud y seguridad ocupacional; apoyo al gobierno y educación y comunicación cooperativa.
4. El nivel de control, comprende las unidades administrativas encargadas de realizar actividades fuera del flujo de operaciones, además asesora de manera especializada a los niveles directivo y ejecutivo. Dentro de este nivel se encuentran las instancias internas de control cuyo objetivo es velar por el cumplimiento de las leyes, normas y procedimientos que aseguren el adecuado funcionamiento institucional. Este nivel está integrado por: auditoría interna, control de la calidad, riesgos, seguridad de la información y cumplimiento.

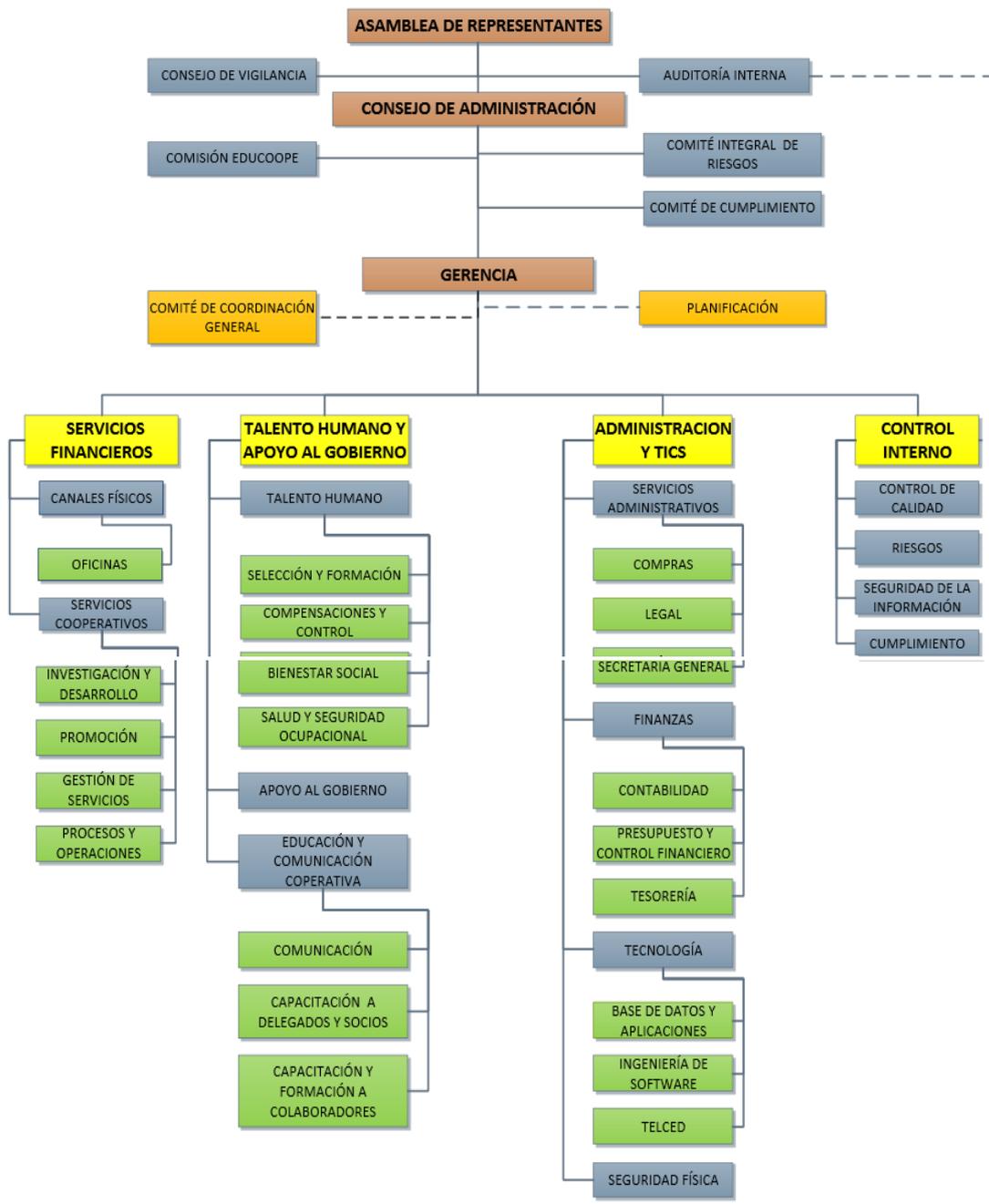


Figura 13. Organigrama estructural

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo – 2015
 Elaborado por: Mayra Ullaguari

2.2.5 Servicios financieros.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo ofrece a sus socios y socia productos y servicios financieros y sociales de calidad, con el único fin de contribuir a su desarrollo, los mismos que han sido segmentados en cuatro grandes grupos con el único propósito de ser más explícitos, tal y como se lo demuestra en la tabla 17.

Tabla 17. Productos y Servicios Financieros

CRÉDITOS		AHORROS		
Comercial PYME - Son créditos otorgados a socios personas naturales y jurídicas, destinados al financiamiento de actividades de producción y comercialización de bienes y servicios. - Financia proyectos de desarrollo y emprendimientos. - Tasa de interés baja. - Diferentes modalidades de pago: mensual, trimestral, semestral, anual	Emergente - Los fondos entregados son de libre disponibilidad de los socios (compra de vehículos, cancelación de deudas, compra de bienes de consumo, financiamiento de actividades de producción y/o comercialización, etc.). - No requiere de ahorro previo.	Ahorro a la Vista - Es el dinero que un socio deposita y controla desde una cuenta de ahorros mensualmente - La tasa de interés es del 4% anual por cualquier monto, capitalizable mensualmente - Cero costo por mantenimiento de cuenta	SERVICIOS VIRTUALES Web Transaccional - Disponibilidad de los servicios a toda hora y en cualquier lugar. - Transferencias entre cuentas de la Cooperativa y a otras Instituciones Financieras - Pagos de Tarjetas de Crédito - Consultas de saldos de cuentas de ahorro, de créditos, certificados de depósito. - Recargas Electrónicas (Movistar, Claro y CNT)	
	Sin Ahorro - Los fondos entregados son de libre disponibilidad de los socios (compra de vehículos, cancelación de deudas, compra de bienes de consumo, financiamiento de actividades de producción y/o comercialización, etc.). - No requiere de ahorro previo.	Certificado de depósito a plazo fijo - Disponibilidad del valor depositado una vez que se cumple el tiempo acordado entre el socio y la Cooperativa. - La tasa de interés depende del plazo, es decir a mayor plazo, mayor tasa de interés. - No existe monto mínimo de depósito. - Plazo mínimo 30 días.	Mi Alcancía segura - Es un ahorro programado en el que se hace depósitos fijos de dinero en forma periódica por un plazo definido de mínimo un año, ya sea para educación, vivienda, negocio, jubilación, vacaciones, etc. - El socio define el valor a ahorrar, la frecuencia de sus depósitos (semanal, quincenal, mensual, etc.) y el plazo de ahorro. - El débito del aporte se hace desde la cuenta de Ahorros a la Vista	Tarjeta de débito - Permite disponer de su dinero las 24 horas del día, sin necesidad de hacer fila en las ventanillas de atención. - Retiro sin costo en los cajeros de la Cooperativa. - Reducción de tiempo y dinero. - Monto diario de retiro es de \$200 dólares.
	Ordinario - Crédito otorgado a socios personas naturales, jurídicas u organización de hecho. - Los fondos entregados son de libre disponibilidad de los socios (compra de vehículos, cancelación de deudas, compra de bienes de consumo, financiamiento de actividades de producción y/o comercialización, etc.) - El socio debe mantener en su cuenta una base de ahorros igual al 10% del monto a solicitar, durante un mes.	MI Alcancía segura - Es un ahorro programado en el que se hace depósitos fijos de dinero en forma periódica por un plazo definido de mínimo un año, ya sea para educación, vivienda, negocio, jubilación, vacaciones, etc. - El socio define el valor a ahorrar, la frecuencia de sus depósitos (semanal, quincenal, mensual, etc.) y el plazo de ahorro. - El débito del aporte se hace desde la cuenta de Ahorros a la Vista	OTROS SERVICIOS Sistema de Pagos Interbancarios Es un servicio que presta la Cooperativa para que los empleados públicos, privados y proveedores del estado puedan cobrar sus valores a través de su cuenta de ahorros en la Cooperativa.	Pago de Sueldos La Cooperativa Jardín Azuayo facilita el pago de nómina a los empleados de instituciones o empresas.
Emergente - Los fondos entregados son de libre disponibilidad de los socios (compra de vehículos, cancelación de deudas, compra de bienes de consumo, financiamiento de actividades de producción y/o comercialización, etc.). - No requiere de ahorro previo.	Comercial PYME - Son créditos otorgados a socios personas naturales y jurídicas, destinados al financiamiento de actividades de producción y comercialización de bienes y servicios. - Financia proyectos de desarrollo y emprendimientos. - Tasa de interés baja. - Diferentes modalidades de pago: mensual, trimestral, semestral, anual	Transferencias bancarias El socio puede realizar sus transferencias de dinero a otras instituciones financieras de manera ágil y segura	Recaudaciones La COAC Jardín Azuayo a través de sus oficinas facilita a las instituciones del sector público y privado, la recaudación de valores por los servicios que ofrecen. La recaudación puede ser a través de ventanilla o por débito automático.	
Comercial PYME - Son créditos otorgados a socios personas naturales y jurídicas, destinados al financiamiento de actividades de producción y comercialización de bienes y servicios. - Financia proyectos de desarrollo y emprendimientos. - Tasa de interés baja. - Diferentes modalidades de pago: mensual, trimestral, semestral, anual	Comercial PYME - Son créditos otorgados a socios personas naturales y jurídicas, destinados al financiamiento de actividades de producción y comercialización de bienes y servicios. - Financia proyectos de desarrollo y emprendimientos. - Tasa de interés baja. - Diferentes modalidades de pago: mensual, trimestral, semestral, anual	Comercial PYME - Son créditos otorgados a socios personas naturales y jurídicas, destinados al financiamiento de actividades de producción y comercialización de bienes y servicios. - Financia proyectos de desarrollo y emprendimientos. - Tasa de interés baja. - Diferentes modalidades de pago: mensual, trimestral, semestral, anual	Comercial PYME - Son créditos otorgados a socios personas naturales y jurídicas, destinados al financiamiento de actividades de producción y comercialización de bienes y servicios. - Financia proyectos de desarrollo y emprendimientos. - Tasa de interés baja. - Diferentes modalidades de pago: mensual, trimestral, semestral, anual	

Fuente: Portafolio de servicios COAC. Jardín Azuayo (2015)
 Elaborado por: Mayra Ullaguari

Todos los socios y socias de la institución pueden acceder a los servicios financieros de la cooperativa y utilizarlos de acuerdo a sus necesidades, para cada uno de estos servicios la institución tiene definidos los manuales de procesos, en función de si el servicio es brindado desde el área de cajas, balcón de servicios o crédito, ubicandose en el mapa de procesos, dentro de los procesos operativos.

2.2.6 El Mapa de Procesos.

Dentro del mapa de procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, se encuentran identificados los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, así como también aquellos macro procesos que los componen, a demás se evidencia la interrelación que tienen los procesos de cada área, departamento u oficina a nivel de toda la institución, esta estructuración de procesos le permite responder con eficiencia a las expectativas de sus socios y no socios y lograr su satisfacción a través del cumplimiento y superación de sus necesidades (Azuayo, Mapa de procesos, 2015).

Como se puede observar en la figura 14 el mapa de procesos de la cooperativa es el siguiente:



Figura 14. Mapa de procesos

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo (2015)
Elaborado por: Mayra Ullaguari

1. Los procesos estratégicos están compuestos por los macro procesos de gobierno cooperativo, planificación, asesoría y control, que comprenden en forma esencial los

procesos que la institución requiere para desarrollar con efectividad su misión y visión; y a partir de ello emitir las guías adecuadas al resto de procesos que la institución necesita para responder de forma eficiente a las necesidades y condiciones de los socios y clientes (Azuayo, Mapa de procesos, 2015).

2. Los procesos de operación, entendidos como la cadena de valor, comprenden todos aquellos macro procesos que tienen impacto en el socio y crean valor para él. Dentro de este proceso, están contemplados los macro proceso de comercialización, comunicación, operaciones, siendo los macro procesos de atención, educopé, captaciones, crédito, recuperación, recaudaciones, remesas, transferencias y pagos los esenciales para desarrollar las actividades de servicio sobre los cuales el socio o cliente, percibirá y valorará la calidad del servicio recibido (Azuayo, Mapa de procesos, 2015).
3. Los procesos de apoyo, están conformados por los macro procesos de tecnología, talento humano, finanzas y administración, siendo estos los responsables de proveer a la institución de los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades que generan valor para los socios (Azuayo, Mapa de procesos, 2015).

En este sentido se evidencia que la Cooperativa para poder brindar un servicio financiero de calidad, requiere que todas las áreas que la conforman trabajen con procesos articulados y coordinados enfocados hacia el mismo objetivo o meta, tal como lo establece su política de calidad; cada área, departamento y oficina son partes importantes dentro del proceso general de atención al socio, ya que como se ve en el mapa de procesos, cada una engloba procesos importantes que permiten el adecuado desarrollo de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

2.2.7 Política de calidad.

Para la definición de la política de calidad, la cooperatva ha considerando sus propias necesidades y la de sus socios, en ella ha incluido su compromiso para satisfacer los requisitos y exigencias de sus socios y para la mejora continua. La ha elaborado como un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos para la calidad, y ha puesto en marcha a través de sus líderes departamentales y de oficina, la difusión de dicha política a todos los integrantes de la cooperativa, con el fin de que sea conocida, entendida y puesta en práctica (Azuayo, Política para la gestión de la calidad, 2015).

A su vez, y con el fin de reforzar la medición y evaluación de todos las gestiones que se realizan en cada una de las áreas, departamentos y oficinas, la cooperativa ha establecido su

política de calidad considerandola desde un nuevo enfoque de gestión de calidad basada en procesos, la misma que contiene las directrices generales que se deben ejecutar a nivel institucional para garantizar la satisfacción de sus socios. Con el fin de asegurar la calidad y el adecuado cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, la cooperativa durante el año 2015 ha establecido su política de calidad (Azuayo, Política para la gestión de la calidad, 2015), la misma que expresa lo siguiente :

1. La Cooperativa implementará un Sistema de Gestión de la Calidad
2. En la Cooperativa habrá una metodología única de gestión de calidad
3. Todos los procesos deberán estar documentados bajo un formato único
4. Todo proceso tendrá un líder, quien deberá gestionar su levantamiento, aprobación, actualización, implementación, medición y mejora
5. Los proceso o cambios en un proceso, deben ser aprobados por el Comité de Coordinación General.
6. Todos los procesos serán difundidos a través de la intranet
7. Todos los usuarios deberán conocer sus procesos
8. Los procesos deberán estar enfocados al control de riesgos
9. La Cooperativa evaluará el resultado del SGC a través de la medición del cumplimiento de las metas de los indicadores de gestión de calidad.
10. Todos los indicadores de gestión de calidad deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la Cooperativa
11. Todos los procesos deben ser evaluados periódicamente.

2.3 Estructura financiera

En este apartado iniciaremos con una breve explicación de la situación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo a nivel global, para luego revisar a más detalle la participación de la zona cuenca, objeto de este estudio.

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera¹ a través de la resolución N°. 038-2015-F expedida el 13 de febrero de 2015 establece la segmentación para las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo y saldo de sus activos (Normas para la segmentación de las entidades del sector popular y solidario, 2015). En este sentido los segmentos creados y que se encuentran detallados en la tabla 18 son los siguientes:

¹ La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera es parte de la función ejecutiva, responsable de la formulación de las políticas y la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y valores.

Tabla 18. Segmentación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)

Segmento	Activos (USD)
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00
	Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), año 2015

Elaborado por: Mayra Ullaguari

En función de esta clasificación, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, se ubica dentro del segmento 1 que corresponde a las entidades con activos mayores a USD 80 millones de dólares, dentro de esta segmentación se encuentran otras 23 cooperativas de ahorro y crédito más (SEPS, 2015).

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito que se ubican dentro del segmento uno con corte a junio del 2015, según el tamaño de sus activos y el ranking definido por la SEPS se encuentran detalladas en la tabla 19 (SEPS, 2015):

Tabla 19. Cooperativas de ahorro y crédito que pertenecen al segmento 1

ACTIVOS		
ENTIDADES DEL SEGMENTO 1	30/06/2015	30/06/2015
	\$ (en millones de dólares)	%
JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	888.682,24	16,52%
JARDIN AZUAYO	498.965,97	9,28%
POLICIA NACIONAL	398.123,21	7,40%
29 DE OCTUBRE	359.373,60	6,68%
COOPROGRESO	326.586,61	6,07%
OSCUS	272.324,80	5,06%
SAN FRANCISCO	262.068,19	4,87%
RIOBAMBA	241.605,85	4,49%
MEGO	240.193,61	4,47%
CACPECO	181.540,45	3,38%
ALIANZA DEL VALLE	169.446,52	3,15%
MUSHUC RUNA	163.378,57	3,04%
ANDALUCIA	157.895,03	2,94%
ATUNTAQUI	131.387,42	2,44%
EL SAGRARIO	124.841,53	2,32%
23 DE JULIO	123.389,08	2,29%
CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO	118.446,11	2,20%
CACPE BIBLIAN	116.164,56	2,16%
PABLO MUÑOZ VEGA	111.502,28	2,07%
SERVIDORES PÚBLICOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA	103.358,07	1,92%
SANTA ROSA	100.336,06	1,87%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA.	96.273,44	1,79%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PILAHUINTIO LTDA.	96.144,66	1,79%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TULCAN LTDA.	95.917,13	1,78%
TOTAL ACTIVOS - SEGMENTO 1	5.377.944,99	100,00%

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), año 2015

Elaborado por: Mayra Ullaguari

Como se puede observar en el Tabla 19 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo se ubica como la segunda cooperativa de ahorro y crédito más grande del país con una participación en activos del 9.28% dentro del segmento uno, siendo antecedida por la Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista quién tiene una participación del 16.52% (SEPS, 2015).

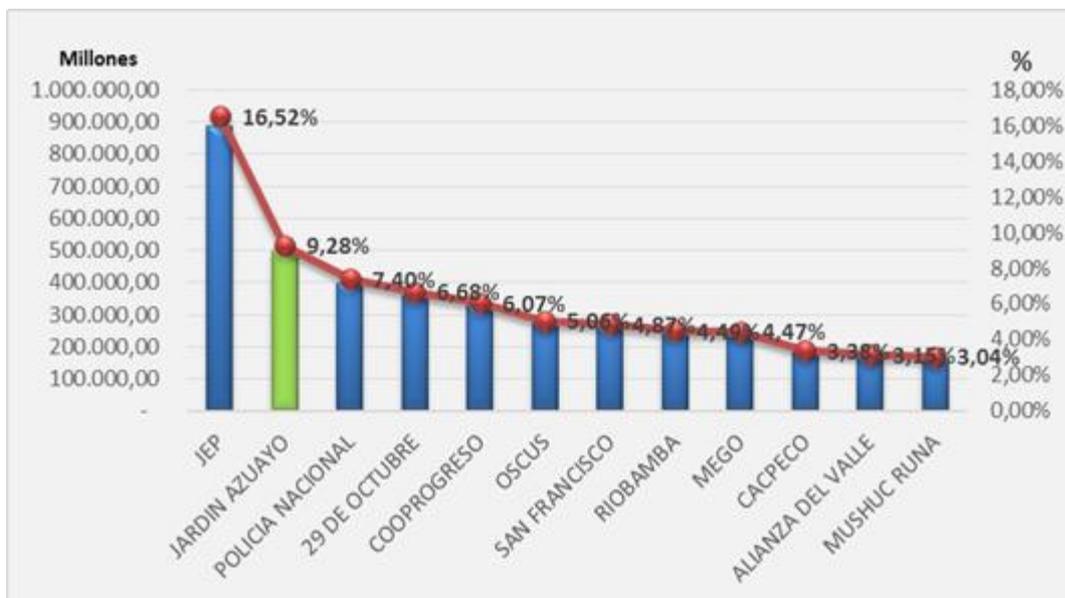


Figura 15. Cooperativas del segmento uno y su participación en activos

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2015)
Elaborado por: Mayra Ullaguari

En la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo cuenta con más de 300 mil socios, con un crecimiento dinámico en los últimos cuatro años, que se han afiliado a la institución por sus múltiples servicios y canales tecnológicos que la cooperativa les ofrece. El principal nicho de negocios de la cooperativa es la cartera de consumo y microempresa y se ha consolidado en sectores rurales, comunidades y organizaciones sociales en donde los bancos y otras cooperativas de ahorro y crédito aún no han entrado (Azuayo, Plan Estratégico, 2014).

En lo que respecta a los pasivos la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo posee USD 435.376.811,24, es decir un 9.46% de participación entre los pasivos del segmento, ubicándose nuevamente en un segundo lugar, por debajo de la Cooperativa JEP que posee una participación del 17.08% dentro del segmento (SEPS, 2015).

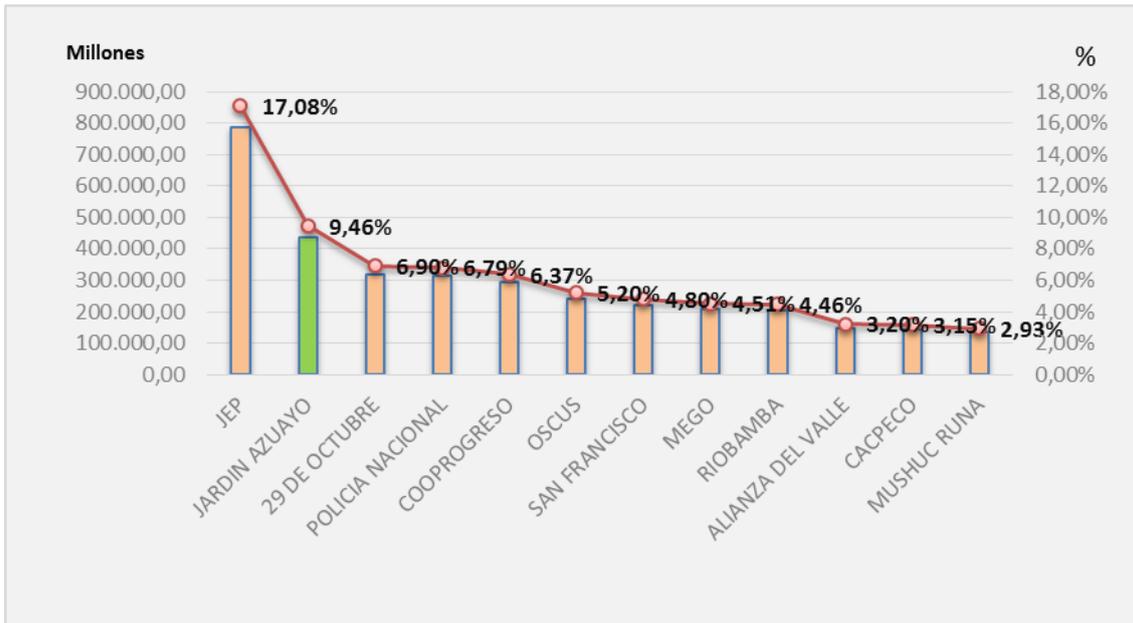


Figura 16. Cooperativas del segmento uno y su participación en pasivos

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2015)
Elaborado por: Mayra Ullaguari

La nueva Ley del Sector Financiero Popular y Solidario establece que el patrimonio de las cooperativas de ahorro y crédito debe estar conformado por un fondo irrepartible de reserva legal con el fin de solventar contingencias patrimoniales. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo no tiene una estructura accionaria, su patrimonio está básicamente conformado por el capital social y las reservas que a junio 2015 es de USD 59.361.658,89, ubicándose en tercer lugar dentro del segmento, con una participación del 8,02%. (SEPS, 2015)

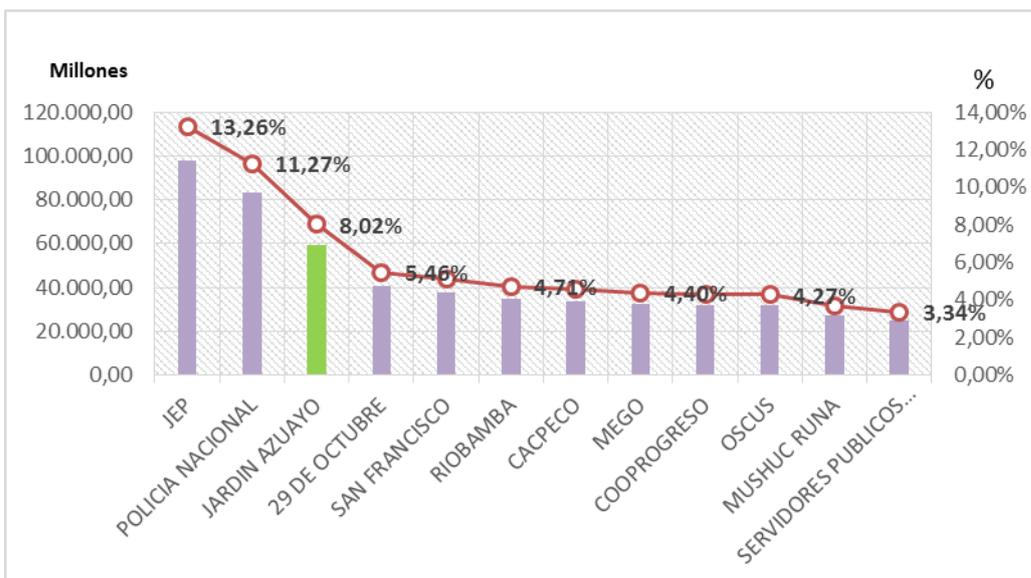


Figura 17. Cooperativas del segmento uno y su participación en pasivos

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2015)
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Para el mes de marzo del 2015, la calificadora de riegos BANKWATCHRATINGS S.A. otorgó a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo la calificación de Riesgo “A”; la misma que indica: 1) La institución es fuerte, tiene sólido record financiero y es bien recibida en sus mercados de dinero. 2) Buen posicionamiento e imagen. 3) Rentabilidad estable, mayor al promedio del sistema. 4) Niveles de morosidad controlados. 5) Niveles de solvencia patrimonial adecuados al riesgo asumido (Azuayo, Portafolio de servicios, 2015).

Con esta nueva calificación de riesgos, la institución ha logrado consolidar aún más su posicionamiento dentro de sus zonas de influencia, y esto le ha permitido generar en sus colaboradores y directivos un mayor compromiso por mantener a la institución dentro de los mejores niveles financieros, a través de la oferta de servicios financieros y no financieros de calidad (Azuayo, Portafolio de servicios, 2015).

Esta calificación evidencia la fuerte participación que la cooperativa tiene dentro del mercado financiero nacional y confirma las razones por las que ha sido catalogada como la segunda cooperativa de ahorro y crédito más grande a nivel nacional (SEPS, 2015)

2.3.1 Descripción de las oficinas de la zona Cuenca.

Para el seguimiento eficiente de las metas institucionales, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo ha segmentado geográficamente sus oficinas y agencias, de manera que los resultados de la gestión realizada en cada uno de sus territorios, sea evaluada de manera individual como también a nivel zonal (Azuayo, Plan Estratégico, 2014). En la figura 18 se presentan las oficinas que integran la cooperativa:

ZONAS					
	PAUTE	JUBONES	CAÑAR	ORIENTE	CUENCA
OFICINAS	- Paute	- Pucará	- Cañar	- Sucúa	- Cuenca-Centro
	- Gualaceo	- Nabón	- Suscal	- Limón	Bellavista
	Las Orquideas	- Santa Isabel	- Tambo	- San Juan	Huaynacapac
	- Sigsig	- Oña	- La Troncal	- Bosco	- Ricaurte
	- Chordeleg	- San Fernando	Playas	- Méndez	San Blas
	- Palmas	- Saraguro	Santa Elena	- Macas	- El Valle
	- Sevilla de Oro	- Pasaje		- Gualaquiza	- Yanuncay
		- Zhiña			- Totoracocha
		- Ponce Enriquez			Hurtado de Mendoza
		- Zaruma			- Feria Libre
	- Chilla.			- Monay	
				- Patamarca	
				*Azogues	

Figura 18. Oficinas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo – 2015

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo (2015)
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Geográficamente la oficina Azogues se encuentra en la provincia del Cañar, sin embargo por razones de cercanía la cooperativa ha clasificado a la oficina Azogues dentro de la zona Cuenca. Por la misma razón las oficinas ubicadas en la provincia de Santa Elena y el cantón Playas, han sido adheridas a la oficina La Troncal (Azuayo, Portafolio de servicios, 2015).

Con respecto a las ventanillas de San Blas, Bellavista, Huaynacapac, Hurtado de Mendoza, estas están administrativamente clasificadas dentro de las oficinas de Cuenca, Totoracocha y Ricaurte; la ventanilla Las Orquideas administrativamente está adherida a la oficina de Gualaceo (Azuayo, Portafolio de servicios, 2015).

Cada una de las zonas se encuentra dirigida por un Director zonal, quién tiene la misión de coordinar la gestión administrativa, financiera y técnica de las oficinas de la zona asignada, garantizando el cumplimiento de metas de captación, colocación, morosidad, calidad de servicio y la gestión con los delegados de oficinas (Azuayo, Manual orgánico y funcional, 2015).

Así mismo cada oficina cuenta con un Responsable, cuya misión es la de gestionar el desarrollo financiero y social de la oficina a su cargo, en relación directa con los objetivos estratégicos institucionales (Azuayo, Manual orgánico y funcional, 2015).

Entendida la forma como la institución ha organizado administrativamente sus oficinas, se puede entender la forma como dentro de cada zona se generan y administran los recursos para su adecuado funcionamiento.

Con corte al mes de junio del 2015, en la Figura 19 se evidencia que la zona Cuenca representa el 26% del total de las captaciones de la cooperativa y el 22% de las colocaciones, superada únicamente por la zona Paute en cuanto a captaciones; siendo la oficina Cuenca-centro, la que mayor participación tiene en captaciones (58%) y colocaciones (42%) en relación al resto de oficinas de la zona cuenca (Azuayo, Informe Financiero, 2015).

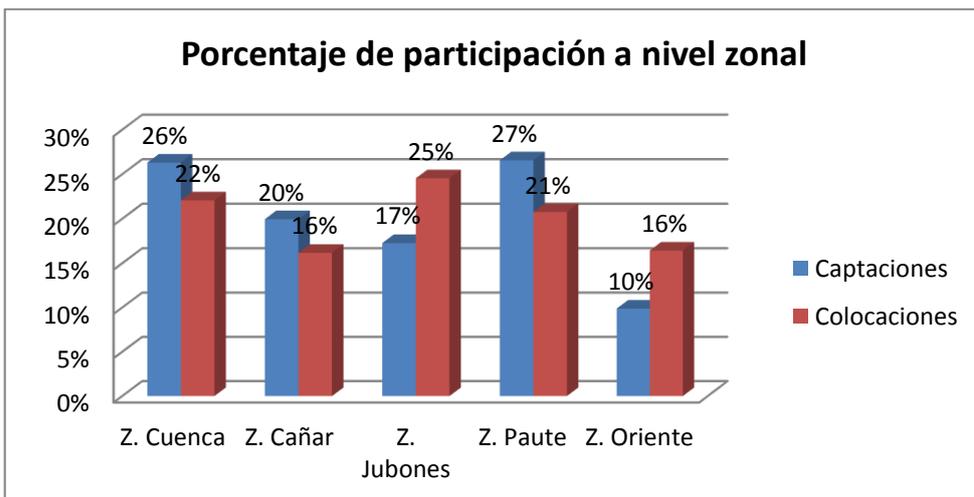


Figura 19. Porcentaje de participación a nivel zonal

Fuente: Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo (2015)
Elaborado por: Mayra Ullaguari

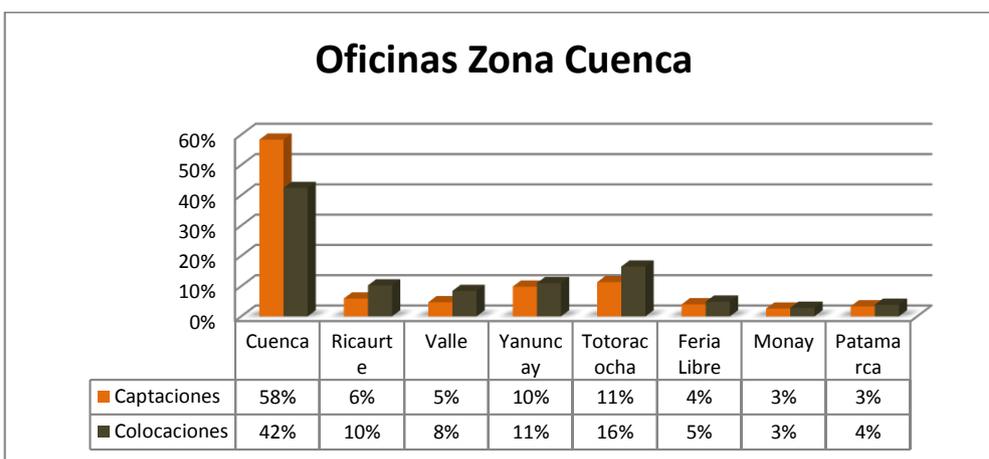


Figura 20. Participación de las oficinas de la Zona Cuenca

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo (2015)
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Esta estructura de captaciones y colocaciones a nivel general, evidencia que es en la zona cuenca y zona paute en donde la institución tiene una fuerte presencia. Sin embargo es necesario acotar que la participación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo para el año 2014 dentro de la ciudad de Cuenca, en cuanto a captaciones es de apenas es del 4.24%, lo que evidencia que la institución todavía no logra posicionarse dentro de este mercado y que tiene mucho por crecer. Por el contrario su mayor competidor la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista ha logrado una participación de más del 30%, siendo un fuerte reto para la cooperativa alcanzar un nivel mayor de participación en un mercado cuyos competidores lo tienen cubierto (Lozada, 2014).

Los esfuerzos de la institución por marcar la diferencia entre sus competidores ha estado siempre enfocada a la calidad de la atención, entendida como la mejor experiencia que un socio o cliente pueda obtener al visitar sus oficinas, a su vez de la experiencia buena o mala que su socio o cliente pueda percibir, este se convertirá en su mejor canal de comunicación hacia otros socios, potenciales socios y clientes (Azuayo, Manual estándares de servicio, 2015).

2.4 Estándares del servicio

La cooperativa basa su comunicación y promoción en la estrategia boca-oreja, en tal sentido es primordial para la institución brindar un servicio de manera adecuada, con calidez y respeto hacia los socios y clientes, atentos a sus expectativas, escuchándolos con esmero y mostrando interés por sus necesidades, a fin de hacer la diferencia y generar una experiencia positiva, conquistando la satisfacción, confianza y preferencia de sus socios y clientes (Azuayo, Manual estándares de servicio, 2015).

Sin embargo el crecimiento acelerado de la institución ha provocado que cada oficina adopte su propia gestión en la atención al socio y cliente y su operatividad, es así que actualmente difieren entre una y otra oficina, a pesar de pertenecer a la misma institución, por tal razón y con el fin de brindar una atención de calidad a sus socios, la cooperativa ha definido ciertos estándares de servicio que le han ayudado a organizar mejor sus oficinas, dentro de los principales estándares están la estructuración física y funcional de oficinas, tiempos estándar de atención al socio, transaccionalidad estándar por colaborador y tiempo de espera estándar del socio (Azuayo, Manual estándares de servicio, 2015).

2.4.1 Estructura física y funcional.

La estructuración física funcional óptima de las oficinas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo está en función de la tipología de oficina a la que pertenecen, la misma que responde a la potencialidad de crecimiento que cada una tiene en cuanto al mercado donde se desenvuelven, a lograr satisfacer las necesidades y expectativas de la calidad de atención de los socios existentes, además de permitir aprovechar adecuadamente el espacio físico y los recursos económicos de la institución (Azuayo, Manual estándares de servicio, 2015).
anexo N° 1

En este sentido, la cooperativa ha clasificado a todas sus oficinas en tipo A, tipo B y tipo C, correspondiendo a las oficinas de la zona Cuenca², la siguiente clasificación: la oficina de Cuenca-centro es tipo A, las oficinas de Yanuncay, Feria Libre, Totoracocha, Ricaurte, Patamarca y El Valle son oficinas tipo B, la oficina Monay ha sido clasificada como tipo C (Azuayo, Manual estándares de servicio, 2015).

2.4.1.1 Estructura física funcional de las oficinas tipo A.

En conformidad con el manual de estándares de servicio de la cooperativa, las oficinas catalogadas como tipo A deberán adecuarse a la siguiente estructura funcional (Azuayo, Manual estándares de servicio, 2015):

- Educador cooperativo
- Área de cajas: deberá contar con un gestor operativo
- Balcón de servicio: donde se harán las gestiones de captación³
- Módulo de información
- Área de crédito
- Responsable de oficina

2.4.1.2 Estructura física funcional de las oficinas tipo B.

La estructura física funcional de las oficinas tipo B consta de (Azuayo, Manual estándares de servicio, 2015):

- Educador cooperativo
- Área de cajas
- Balcón de servicio.
- Área de crédito
- Responsable de oficina

2.4.1.3 Estructura física funcional de las oficinas tipo C

Todas las oficinas categorizadas en tipo C, de acuerdo al manual de estándares de servicio deberán ajustarse a la siguiente estructura física funcional (Azuayo, Manual estándares de servicio, 2015):

- Educador cooperativo
- Cajas
- Crédito y Balcón de servicios
- Responsable de oficina

² Las ventanillas no se clasifican dentro de esta tipología, pues no brindan todos los servicios como lo hace una oficina.

³ Para oficinas tipo A, el personal de captación estará atado al balcón de servicio.

Contar con espacios físicos adecuados para la atención al socio (limpieza, comodidad, distribución física), así como también el suficiente personal para atenderlo, es una de los principales factores que según Berry et.al (1989) percibe y valora el socio o cliente al momento de ingresar a las oficinas de una institución.

2.4.2 Tiempos estándar de atención.

El segundo estándar de servicio definido por la cooperativa hace referencia a los tiempos estándar de atención, el cuál comprende el tiempo estándar que el colaborador debe demorar para realizar una transacción ya sea en las áreas de caja, balcón de servicio y crédito. Por esta razón la cooperativa ha definido los tiempos estándar por servicio y por área, con el fin de que sus colaboradores ejecuten sus operaciones considerando el tiempo estimado de referencia (Azuayo, Manual estándares de servicio, 2015).

Tabla 20. Tiempo estándar de atención por áreas

ÁREAS			
	Cajas	Balcón de servicios	Crédito
Tiempo estándar	0:01:49	0:09:52	0:31:48
	un minuto con cuarenta y nueve segundos	nueve minutos con cincuenta segundos	treinta y un minutos con cuarenta y ocho segundos

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Manual de estándares de servicio (2015)
Elaborado por: Mayra Ullaguari

En el anexo N° 2, se detallan los servicios que se brindan en cada área al socio y sus respectivos tiempos estándar calculados que a nivel institucional deben aplicarse (Azuayo, Manual estándares de servicio, 2015).

2.4.3 Transaccionalidad estándar.

El tercer estándar de servicio definido por la cooperativa en su manual de estándares de servicio y que se presenta en la tabla 21 es la transaccionalidad estándar por colaborador, la cual hace referencia al número de transacciones que un colaborador de un área específica debe llegar a ejecutar durante un mes, considerando el horario de atención al socio (Azuayo, Manual estándares de servicio, 2015).

Tabla 21. Transaccionalidad estándar por área

Áreas	Tiempo estándar	Hora de trabajo al mes	Factor de concesión	Hora trabajo al mes ajustado	Transaccionalidad estándar al mes	Explicación
Caja	0:01:49	160	14%	138	4.545	La capacidad de transaccionalidad al mes de un cajero en condiciones normales es de 4.545 transacciones, considerando un 14% de factor de concesión por actividades adicionales que realiza el colaborador.
Servicio	0:09:52	160	14%	138	837	La capacidad de transaccionalidad al mes de un asistente de servicio en condiciones normales es de 837 transacciones, considerando un 14% de factor de concesión por actividades adicionales que realiza el colaborador.
Crédito	0:31:48	128	-	128	242	La capacidad de transaccionalidad al mes de un oficial de crédito en condiciones normales es de 242 transacciones, considerando 32 horas al mes para que realice actividades relacionados a la gestión y recuperación de cartera.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Manual de estándares de servicio (2015)
Elaborado por: Mayra Ullaguari

2.4.4 Tiempo de espera estándar del socio.

Los estudios de calidad levantados por la cooperativo en los años 2013 y 2014 sostienen que el excesivo tiempo de espera que un socio debe tolerar para ser atendido, es una de las variables más comunes que afecta la satisfacción del socio y no socio. En este sentido la cooperativa ha definido dentro de su manual de estándares de servicio, el tiempo estándar que un socio o no socio debe esperar para ser atendido en las áreas de caja, crédito o balcón de servicio (Azuayo, Estudio de calidad, 2013):

- En el área de cajas el tiempo de espera estándar es de 5 minutos
- En el área de balcón de servicios el tiempo de espera estándar es de 10 minutos
- En el área de crédito el tiempo de espera estándar es de 20 minutos.

En el manual de estándares de servicio de la cooperativa, se señala que el cumplimiento de los tiempos de espera estándar depende de otras factores como el número de colaboradores brindando atención y el número de socios y no socios que llegan a las áreas de caja, balcón de servicios o crédito para ser atendidos (Azuayo, Manual estándares de servicio, 2015).

En función de lo anterior, la cooperativa ha establecido el número de colaboradores que una oficina debe de disponer para brindar una atención rápida al socio, y ha establecido rangos por oficina en función al número de socios que llegan diariamente a las áreas de caja, balcón de servicios y crédito, tal como se muestra en la tabla 22 los datos para las oficinas de la zona Cuenca son los siguientes (Azuayo, Manual estándares de servicio, 2015):

Tabla 22. Tiempo de espera estándar en el área de cajas para las oficinas de la zona Cuenca

<i>Límites Tasa de llegada por hora</i>	<i>Oficina</i>	<i>Personal sugerido</i>	<i>Personal máximo de referencia</i>	<i>Tiempo de espera del socio estándar (minutos)</i>
<=39 socios	PATAMARCA	1,5	2	5 min
	RICAUURTE	1,5	2	5 min
	EL VALLE	1,5	2	5 min
	MONAY	1	2	5 min
>39 y <=78 socios	TOTORACOCHA	2,9	3	5 min
	YANUNCAY	2,5	3	5 min
>78 y <= 117 socios	FERIA LIBRE	3,2	4,5	5 min
>117 y <=156 socios	CUENCA	6	6	5 min

Fuente: Adaptado de Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Manual de estándares de servicio año 2015.

La tabla 22 ubica a las oficinas de acuerdo al número de socios o clientes que llegan al área de cajas por hora y el número de colaboradores que deben estar ubicados en las ventanillas para que la atención no supere los 5 minutos de tiempo estándar de espera establecido. Si consideramos como ejemplo la oficina Cuenca-centro, en esta oficina, la cooperativa requiere de 6 cajeros a tiempo completo, para que el tiempo de espera del socio sea de 5 minutos o menos, considerando que en esta oficina cada hora llegan entre 117 y 156 socios (Azuayo, Manual estándares de servicio, 2015).

Para el área de balcón de servicios, el número de colaboradores que las oficinas de la zona Cuenca deben de disponer para brindar una atención rápida que no supere los 10 minutos de atención establecidos en el manual de estándares de servicio es el siguiente (Azuayo, Manual estándares de servicio, 2015):

Tabla 23. Tiempo de espera estándar en el área de balcón de servicios –zona Cuenca

<i>Límites Tasa de llegada por hora</i>	<i>Oficina</i>	<i>Personal sugerido</i>	<i>Personal máximo de referencia</i>	<i>Tiempo de espera estándar del socio (minutos)</i>
<=7 socios	FERIA LIBRE	1,5	1,7	10
	EL VALLE	1,5	1,7	10
	RICAUURTE	1,5	1,7	10
	PATAMARCA	1,4	1,7	10
	MONAY	1	1,7	10
> 7 y <= 14 socios	TOTORACOCHA	1,9	3	10
	YANUNCAY	1,9	3	10
> 21 y <= 28 socios	CUENCA	5,5	6,2	10

Fuente: Adaptado de Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Estándares de calidad año 2015.

La tabla 23 muestra el número de colaboradores que deben de disponer las oficinas en el área de balcón de servicios con el fin de brindar una atención rápida y de la calidad a los socios. En este ejemplo a la oficina de Yanuncay acuden alrededor de 7 socios por hora y para que estos no demoren más de los 10 minutos establecidos, la cooperativa debe de dotar de 3 personas para que se cumpla el estándar (Azuayo, Manual estándares de servicio, 2015).

Por último tenemos el tiempo de espera estándar en el área de crédito, en el caso de las oficinas de la zona Cuenca, estas deben de estar provistas con un número exacto de colaboradores, a fin de que el tiempo de espera del socio no supere los 20 minutos, ver tabla 24 (Azuayo, Manual estándares de servicio, 2015):

Tabla 24. Tiempo de espera estándar en el área de crédito–zona Cuenca

<i>Límites Tasa de Llegada por hora</i>	<i>Oficina</i>	<i>Personal sugerido</i>	<i>Personal máximo de referencia</i>	<i>Tiempo de espera estándar del socio (minutos)</i>
<i>< 1.3 socios</i>	RICAUARTE	1,5	1,5	20
	EL VALLE	1,5	1,5	20
	FERIA LIBRE	1	1,5	20
	PATAMARCA	0,9	1,5	20
	MONAY	0,7	1,5	20
<i>> 1.3 y <= 2.5 socios</i>	TOTORACOCHA	1,6	2,1	20
	YANUNCAY	1,5	2,1	20
<i>> 2.5 y <= 3.8 socios</i>	CUENCA	2,6	2,8	20

Fuente: Adaptado de Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Estándares de calidad año 2015.

2.5 Capital Humano

Con el rápido crecimiento institucional, la cooperativa durante los últimos años ha visto urgente la necesidad de contratar personal para distintas áreas, departamentos y oficinas, lo que ha generado que se acelere el proceso de inducción de aquellas personas que ingresan a formar parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Cía. Ltda; la reorganización al interior de las oficinas y departamentos, sin un adecuado proceso de conocimiento sobre los servicios que brinda la institución, ha provocado que la satisfacción del socio decaiga debido a que los vacíos entre los equipos con personal nuevo se incrementan y por tanto la calidad del servicio se ve afectada.

Todos estos cambios acelerados han impactado directamente en la calidad del servicio brindado a los socios, lo que permite suponer que el incremento de socios inactivos y cierre

de cuentas en las oficinas de la ciudad de Cuenca, se debe a que los socios perciben que no se les brinda el trato y la atención que se merecen, que no existe mayor diferencia del servicio con otras cooperativas del sector o incluso que los servicios que brinda la institución no llenan sus expectativas.

Según los estudios de inactividad levantados por el Departamento de Investigación y Desarrollo en los meses de Mayo y Junio 2014 para los socios inactivos de la ciudad de Cuenca y Cañar, una de las razones principales por las que los socios ha dejado de trabajar con la Cooperativa Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, se debe a que se les negó la posibilidad de acceder a un crédito, por lo que se percibe que la calidad del servicio dentro del proceso de crédito sigue teniendo debilidades y es necesario fortalecerlas de manera urgente.

El Capital Humano es el patrimonio invaluable que una institución puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito en el mercado (Deming, 1989); este sin duda es un concepto que la administración de talento humano de la cooperativa lo está desarrollando a pasos agigantados, con el fin de lograr que las personas que laboran en la institución se sientan identificadas con la misión y visión institucional, más que trabajar solo por trabajar en un puesto determinado (Azuayo, Manual de perfil de cargos por competencias, 2015).

Por ello y con el fin de que las personas que ingresan a la institución estén aptas para desempeñar las funciones requeridas, la cooperativa ha desarrollado un Manual de perfil de cargos por competencias, documento normativo interno en donde se especifican a detalle la misión del cargo, actividades esenciales del puesto, indicadores de gestión, clientes, actividades del cargo, matriz de competencias, educación formal requerida, capacitación adicional requerida, conocimientos académicos e informativos requeridos, destrezas, habilidades generales y específicas, experiencia laboral (Azuayo, Manual de perfil de cargos por competencias, 2015).

En la tabla 25 se ha identificado de manera sistemática los perfiles necesarios para desarrollar las actividades dentro de una oficina. En el área de cajas el perfil del puesto es “cajero”, dentro de sus actividades principales se encuentran las referidas a la tesorería, es decir, entrega y recepción de dinero de acuerdo al servicio ofertado, los mismos que se detallan en la tabla 25.

Para el área de balcón de servicios el perfil del puesto es “auxiliar de servicios” y sus actividades principales son las de asesoramiento al socio o cliente sobre los servicios que ofrece la institución, provisión e información referente a requerimiento de créditos y otras actividades de servicio que no comprometen la recepción de dinero, ver tabla 25.

En lo que respecta al área de crédito el perfil del puesto es de “oficial de crédito”, los requisitos académicos para un oficial de crédito incluyen tener una carrera universitaria completa en áreas vinculadas a la actividad financiera, esto debido a que las actividades y servicios que se encarga de ejecutar requieren de una mayor comprensión de proceso y términos financieros, así como de una mayor capacidad analítica, comprensiva y de decisión (Azuayo, Manual de perfil de cargos por competencias, 2015).

En cada uno de estos perfiles de cargos por competencias la cooperativa se encarga de capacitarlos a fin de que adquieran todos los conocimientos académicos, destrezas y capacidades necesarias para su puesto (Azuayo, Manual de perfil de cargos por competencias, 2015).

Tabla 25. Matriz de cargos en las áreas de Caja, Balcón de servicios y Crédito

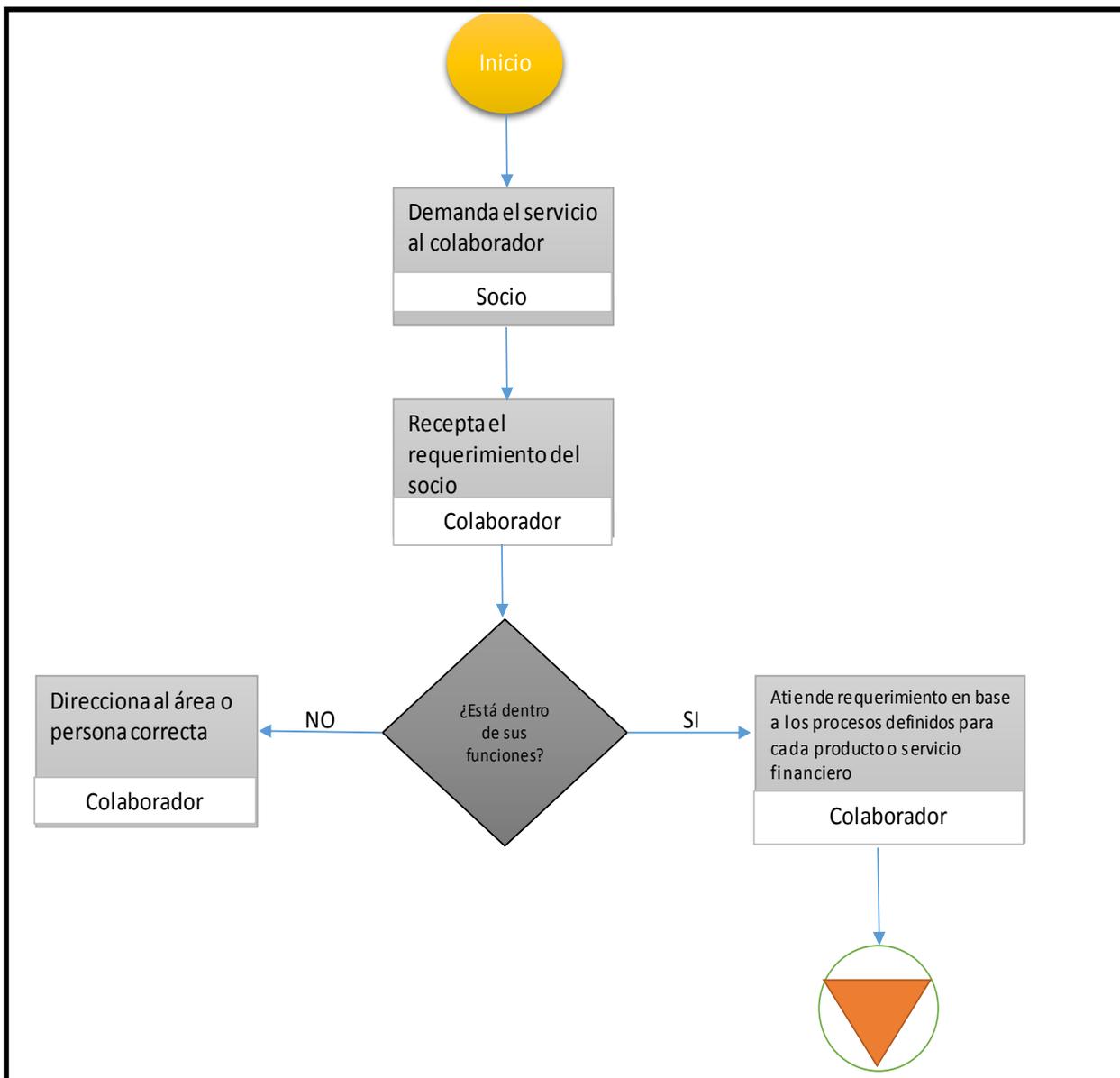
CARGO	Actividades del cargo	Educación formal requerida	Experiencia laboral	Conocimientos académicos	Destrezas	Rasgos y Capacidades	Indicador de gestión
CAJERO Misión: Brindar atención a los socios en ventanilla, mediante la realización de las transacciones que ellos soliciten, ofreciendo un servicio de calidad y cumpliendo con la normativa vigente.	Aperturar caja	Bachiller técnico	De uno a dos años de experiencia en instituciones de tipo financiero o de servicios.	Contabilidad, Matemáticas, Servicio personal y al cliente	Orientación de servicio. Destreza matemática, Manejo de programas informáticos internos y externos	Autocontrol, Facilidad numérica, Minuciosidad, Amabilidad	Eficiencia
	Realizar cobros de servicios financieros						
	Realizar el cierre de caja						
	Realizar pagos de servicios financieros						
	Realizar transacciones						
	Realizar cámara de compensación						
	Realizar cobros de cuotas de crédito						
	Administrar el archivo de la oficina						
	Liquidar cuentas						
ASISTENTE DE SERVICIOS Misión: Atender de mejor manera a los socios, explicar detalladamente los servicios que presta la cooperativa y descongestionar el área de cajas.	Realizar apertura de cuentas	Bachiller	De uno a dos años de experiencia en instituciones de tipo financiero o de servicios.	Contabilidad, Servicio personal y al cliente	Recopilación de información. Hablado. Persuasión Orientación de servicio Escucha activa Manejo de programas informáticos internos y externos	Minuciosidad Amabilidad Ordenar información	Satisfacción Eficiencia Eficacia
	Realizar certificados de depósito						
	Realizar retiros en cheques						
	Realizar transferencias bancarias e internacionales						
	Realizar apertura de caja						
	Realizar cierre de caja						
	Informar sobre los requerimientos para los créditos						
	Solicitar servicios virtuales						
	Realizar certificación de créditos						
Realizar contratos de descuento de servicios							
OFICIAL DE CRÉDITO Misión: Realizar la captación de clientes para servicios de crédito en base a las normas de calidad de servicio a fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos financieros y sociales de la institución.	Analizar solicitudes de crédito	Carrera universitaria completa Título requerido: Ingeniero/Licenciado Áreas de conocimiento: Administración y gestión de empresas, Finanzas, banca y seguros. Contabilidad y Auditoría Economía	Dos años de experiencia en instituciones de tipo financiero	Finanzas Gestión de crédito Técnicas de venta Servicio personal y al cliente	Negociación Asertividad Firmeza Hablado Percepción social(empatía) Persuasión Pensamiento analítico	Proactividad Perseverancia Amabilidad Claridad de discurso	Eficacia
	Mantener e incrementar el uso de los servicios de crédito (fidelizar)						
	Negociar los créditos						
	Promocionar los servicios de crédito, de manera preferente en organizaciones						
	Verificar las garantías presentadas para acceder al crédito						
	Controlar la cartera en riesgo						
	Informar a los socios de los servicios que presta la Cooperativa						
	Llenar solicitudes de crédito						
	Liquidar créditos						
	Dar seguimiento al crédito						

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Manual de perfil de cargos por competencias año 2015
Elaborado por: Mayra Ullaguari.

Para Berry et.al (1989) la generación de valor en el servicio para el cliente, se da cuando él recibe el servicio de manera directa y este logra superar sus expectativas, es por tanto

necesario diagramar el proceso actual que los colaboradores siguen al momento de la atención, no sin antes indicar que cada producto o servicio financiero tiene su propio proceso, sin embargo a nivel general el proceso de atención en cualquiera de las áreas, sería el siguiente (Azuayo, Mapa de procesos, 2015):

Figura 21. Proceso general de atención al socio



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Mapa de procesos año 2015
Elaborado por: Mayra Ullaguari.

En cada área de atención al socio se brindan servicios financieros diferentes, en la tabla 26 se ha realizado una sistematización de los servicios por área sobre los cuales los colaboradores deben ejecutar sus actividades con responsabilidad y esmero, y de parte de la cooperativa el de capacitarlos y brindarles los recursos necesarios para su ejecución.

Tabla 26. Servicios por área de atención

Caja	Balcón de servicios		Crédito
Depósitos	Activación de cuentas	Liquidación de crédito	Llenado de solicitud de crédito
Retiros	Ahorro alcancía	Fondo mortuario	Hipotecas
Pago de bono	Apertura de cuenta	Certificado a plazos (pólizas)	Notificaciones
Recaudaciones	Bloqueo y desbloqueo cuenta	Reclamos	Cartera demandada
Pago de giros	Cambio de oficina	Recaudaciones	
Envío de giros	Cheques	Respuesta de solicitud	
Cobro de cuota de crédito	Reclamo de créditos	Revisión de documentos	
Depósitos con licitud de fondos	Seguro de desgravamen	Servicios virtuales y tarjetas de débito	
Actualización de libreta	Emisión de certificados	Solicitud de pago anticipado	
Pago crédito anticipado	Entrega de pagarés	Transferencias	
Canje de moneda	Firma de garantes	Llenado de papeletas	
	Información general	Actualización de libreta	
	Información de crédito	Información corta	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Datos de tiketera, año 2015
 Elaborado por: Mayra Ullaguari

Cada uno de los servicios financieros descritos en la tabla 26, se encuentran contenidos y levantados en el mapa de procesos. Dentro de los procesos operativos cada servicio financiero cuenta con su respectivo manual e instructivo, esto con el fin de que el colaborador conozca cuál es el objetivo del proceso, el alcance que tiene, en que parte del mapa de procesos se encuentra ubicado, las definiciones claras sobre ciertos términos usados dentro del proceso, la normativa sobre la cual el servicio se respalda, el procedimiento operativo y cada uno de sus actores dentro del mismo, el seguimiento que se debe dar al proceso, entre otros aspectos importantes como control de versiones, fechas de aprobación, instancias de aprobación y anexos de ser el caso (Azuayo, Mapa de procesos, 2015).

2.6 Situación actual de la calidad del servicio al socio en las áreas de cajas, balcón de servicios y crédito

En este apartado se ha procedido a realizar una revisión y resumen de los resultados del estudio de calidad obtenidos por la cooperativa durante los años 2013, 2014 y 2015, sobre los cuales existe información suficiente que ayuda a sustentar las debilidades en la calidad del servicio brindada a los socios que visitan las oficinas de la zona Cuenca y que aportarán información importante a la hora de aplicar el modelo de sistema de gestión.

El estudio de calidad realizado por la cooperativa en el año 2013 mediante encuestas personales y entrevistas a los socios de todas las oficinas de la cooperativa, evidenció que la satisfacción e insatisfacción de los socios sobre la atención recibida en las oficinas debe

mejorar, de manera resumida se presentan en la tabla 27 los resultados sobre los aspectos que a criterio de los socios la cooperativa debe mejorar (Azuayo, Estudio de Calidad, 2013):

Tabla 27. Aspectos que debe mejorar la cooperativa para brindar una mejor calidad de servicio

ÁREAS		
CAJA	BALCÓN DE SERVICIOS	CRÉDITO
<ul style="list-style-type: none"> - Tiempos de espera y tiempos de atención demasiado largos. - Personal insuficiente en ventanilla. - Instalaciones físicas inadecuadas. - Errores frecuentes en el registro de transacciones. - Cortesía - Saludo 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempos de atención demasiado largos. - No se respeta el turno de atención. - Inconsistencia en la información brindada entre oficinas y colaboradores. - Instalaciones físicas inadecuadas. - Cortesía - Saludo 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de espera para llenar una solicitud de crédito demasiado largos. - Tiempos de respuesta demasiado largos para conocer la decisión sobre una solicitud de crédito (4 días). - No se respeta los turnos de atención. - No existe un adecuado asesoramiento por parte del oficial de crédito en cuanto a requisitos y garantías. - Instalaciones físicas inadecuadas. - Cortesía - Saludo

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Estudio de calidad del servicio año 2013
Elaborado por: Mayra Ullaguari

De acuerdo a los datos del estudio, el indicador de satisfacción de la calidad de servicio se ubicó en un 86.4%, muy por debajo del indicador establecido en el plan estratégico institucional, que para el año 2013 fue del 90% (Azuayo, Estudio de Calidad, 2013).

Durante el año 2014 la institución dirigió sus esfuerzos a mejorar el indicador de satisfacción de calidad del servicio y puso en marcha un plan de mejoras que apuntaran directamente a las debilidades presentadas en la tabla 27, las mismas que se presentan en la tabla 28 (Azuayo, Plan Estratégico, 2014):

Tabla 28. Estrategias de calidad para superar dificultades

DIFICULTADES A SUPERAR	ESTRATEGIAS
Instalaciones físicas inadecuadas.	Adecuar la infraestructura de las oficinas, brindando mejores espacios de espera y atención a los socios.
Errores frecuentes en la ejecución de transacciones y entrega de información de los servicios.	Capacitar a los colaboradores en temas afines a sus perfiles
Tiempos de atención demasiado largos	Mejoras en el sistema informático
	Implementación del sistema de gestión de turnos en las áreas de balcón de servicios y crédito.
Personal poco amable	Sistema de calificación del servicio en las áreas de Cajas, Balcón de servicios y Crédito.
Promoción de los servicios a través de la estrategia boca-oreja	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Estudio de calidad año 2014
Elaborado por: Mayra Ullaguari

La ejecución de este plan de mejorar dio como resultado el incremento de la calificación obtenida, ubicándose en el 88.6% para finales del 2014, pero aún muy por debajo de lo

planificado en el plan estratégico institucional, que para el año 2014 lo ubicaron en un 95% (Azuayo, Estudio de calidad, 2014).

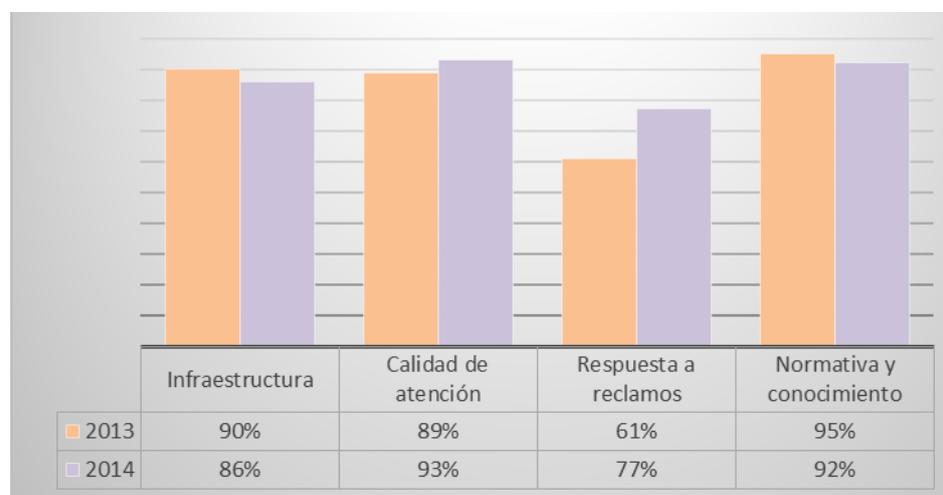


Figura 22. Resultados del estudio de calidad año 2013-2014

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Estudio de calidad año 2014
Elaborado por: Mayra Ullaguari

A nivel institucional la calidad del servicio para el año 2014 se vio mejorada en comparación al año 2013 en cuanto a calidad de atención y respuesta a reclamos; sin embargo presenta dificultades fuertes en lo referente a infraestructura y conocimiento de la normativa. En la figura 22 se puede observar la tendencia creciente o decreciente que tienen cada una de estas variables (Azuayo, Estudio de calidad, 2014).

Para la ejecución del estudio de calidad del año 2014, la cooperativa definió cuatro criterios que facilitarían su levantamiento de información y la obtención de los resultados del estudio, para ello incorporó en sus encuestas, entrevistas, reuniones y círculos de calidad, preguntas respecto a infraestructura, calidad de atención, respuesta a reclamos, normativa y conocimiento.

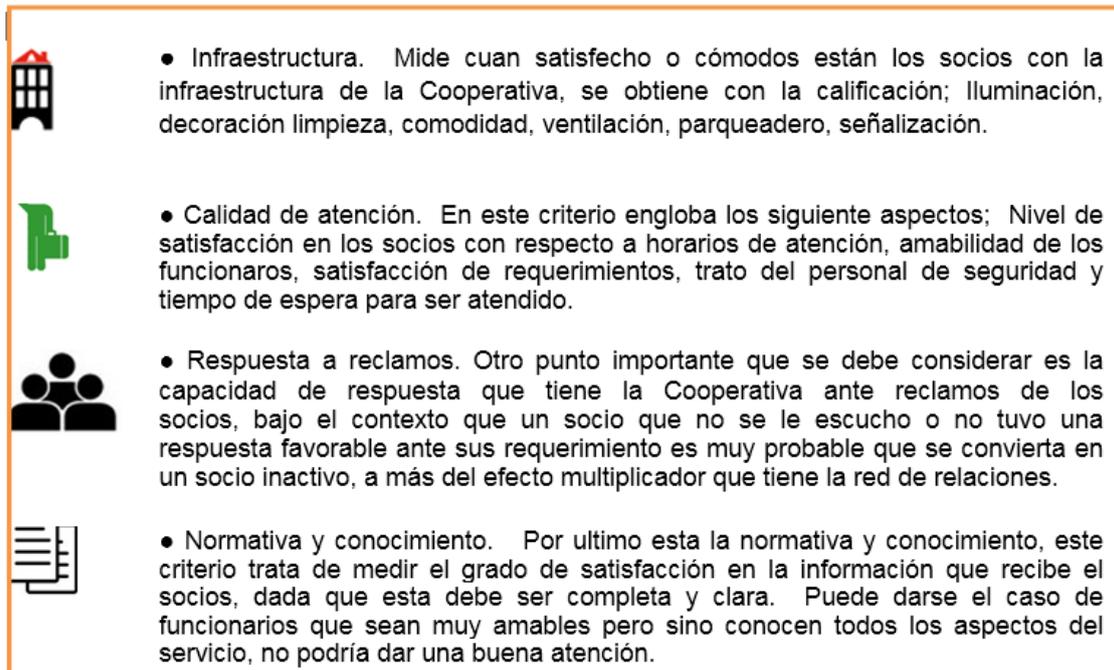


Figura 23. Criterios para calificar la satisfacción de los socios

Fuente: Adaptado de Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Dpto. Investigación y Desarrollo

En el estudio también se detallan aspectos importantes que a nivel institucional causa preocupación a sus directivos, y es que a pesar de haber invertido en mejoras físicas en sus oficinas, estas continúan siendo insuficientes debido a que su crecimiento es muy acelerado, así también se denota que a pesar de haber invertido grandes esfuerzos en capacitar al personal en el portafolio de servicios y talleres de formación con la metodología PNL, los socios siguen insatisfechos en cuanto al servicio brindado, sobre todo en aspectos que tienen que ver con el acceso al crédito, pues no existe uniformidad en cuanto a los requisitos solicitados, pues estos difieren entre oficinas de la misma zona e incluso entre empleados de la misma oficina, ocasionando verdaderas molestias a los socios. Los socios manifiestan además que ven levemente mejorada la atención con la implementación de tiketeras, sin embargo los tiempos que esperan para recibir los servicios siguen siendo largos (Azuayo, Estudio de calidad, 2014).

Pese a que los resultados a nivel institucional se vieron incrementados en 2.1%, los resultados para las oficinas de la zona Cuenca (sin considerar la oficina Azogues) fueron los siguientes⁴:

⁴ Para el año 2014 la Cooperativa abrió las nuevas oficinas de Feria Libre, Monay y Patamarca, sobre las cuales se levantó un indicador de línea base con respecto a la satisfacción de la calidad del servicio, sin embargo la calificación obtenida es de igual manera baja, pese a ser oficina nuevas.

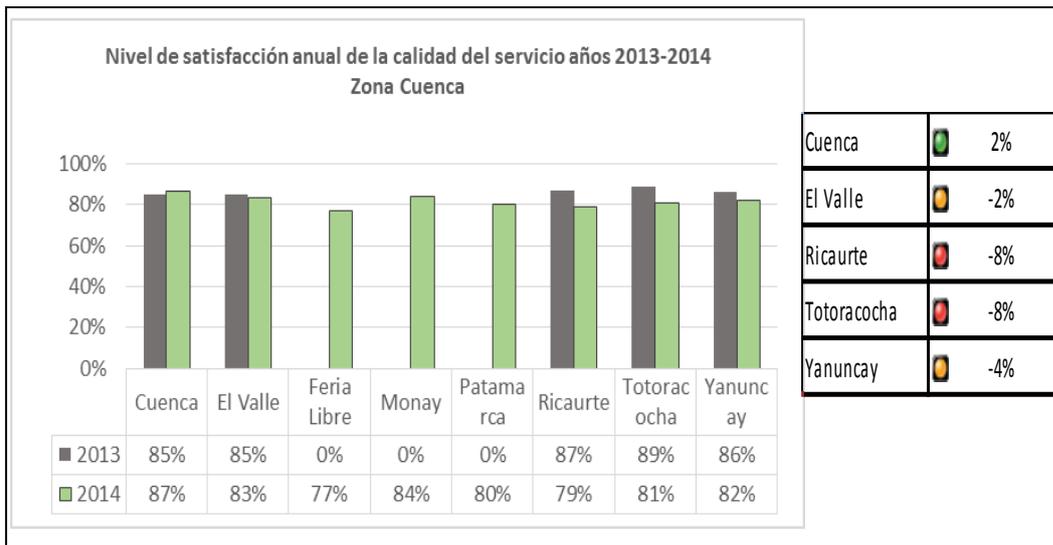


Figura 24. Nivel de satisfacción de la calidad del servicio años 2013-2014

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Dpto. Investigación y Desarrollo
Elaborado por: Mayra Ullaguari.

Como se puede observar en la figura 24, a nivel de las oficinas de la zona Cuenca la satisfacción de la calidad del servicio se ha visto desmejorada en todas sus oficinas en comparación al año 2013, a excepción de la oficina Cuenca siendo la única que tiene un incremento positivo de dos puntos porcentuales, a su vez las oficinas de Ricaurte y Totoracocha son las que más decaen en su indicador, lo que ha generado preocupación a nivel institucional pues son oficinas que reciben diariamente a gran cantidad de socios, los mismos que se convierten en potenciales socios insatisfechos y sobre todo en portavoces de un mal servicio recibido (Azuayo, Estudio de calidad, 2014).

2.6.1 Resultados del estudio de calidad del servicio año 2015.

A nivel institucional el indicador de la calidad del servicio para el año 2015 se incrementó del 88,6% obtenido en el 2014 al 89,2%, notándose una leve mejoría de 0,6% muy por debajo del porcentaje incrementado entre los años 2013 – 2014 y aún distante de la meta planificada del 95% para el 2015 (Azuayo, Estudio de calidad , 2015). anexo N° 5.

Estos resultados han generado gran preocupación entre las personas a cargo de las áreas, departamentos y responsables de las oficinas, ya que pese a haber ejecutado las estrategias planificadas en el POA 2015 para mejorar la calidad de la atención y el servicio en las oficinas

de la cooperativa, los resultados no son los planificados en su plan estratégico (Azuayo, Estudio de calidad , 2015).

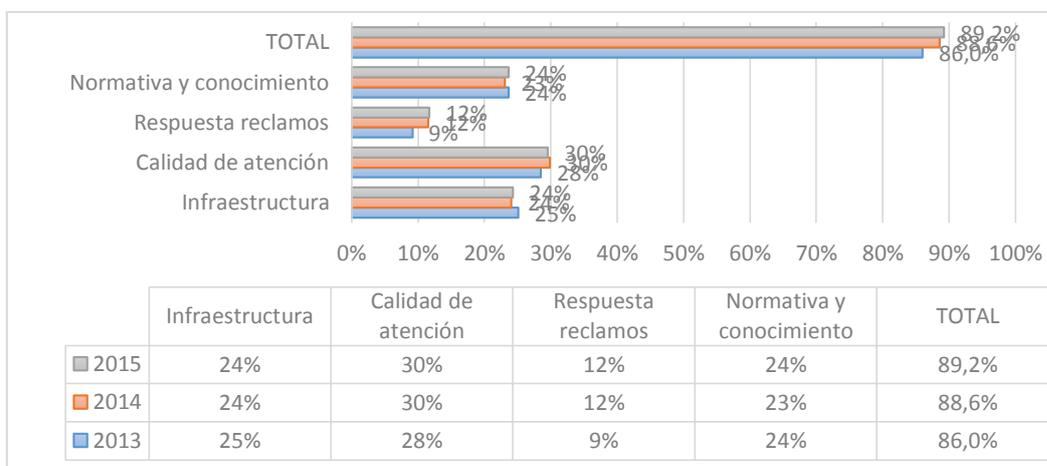


Figura 25. Resultados institucionales con respecto a la calidad del servicio, año 2015

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Estudio de la calidad año 2015

Elaborado por: Mayra Ullaguari

Los resultados del estudio de calidad del año 2015, para las oficinas de la zona Cuenca demuestran una mejoría en cuanto a la satisfacción de la calidad del servicio a nivel de zona, obteniendo un crecimiento de un 4% con respecto a la calificación obtenida en el año 2014, bajo el análisis de los mismos criterios (Azuayo, Estudio de calidad , 2015).

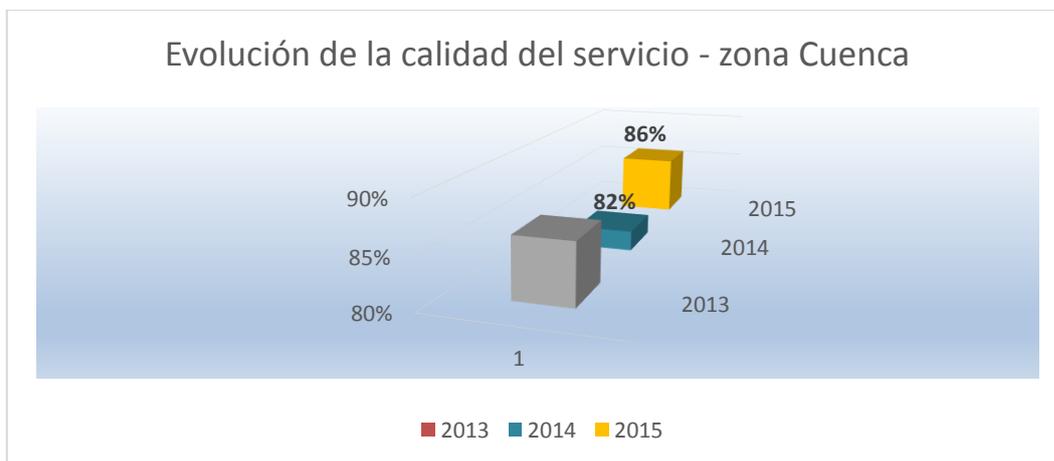


Figura 26. Evolución de la calidad del servicio – Zona Cuenca

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Estudio de la calidad año 2015

Elaborado por: Mayra Ullaguari

Tal como lo muestra la Figura 27, todas las oficinas de la zona Cuenca han tenido crecimientos con respecto al año 2014, sin embargo siguen siendo bajos si comparamos con la meta institucional del 95% (Azuayo, Estudio de calidad , 2015).

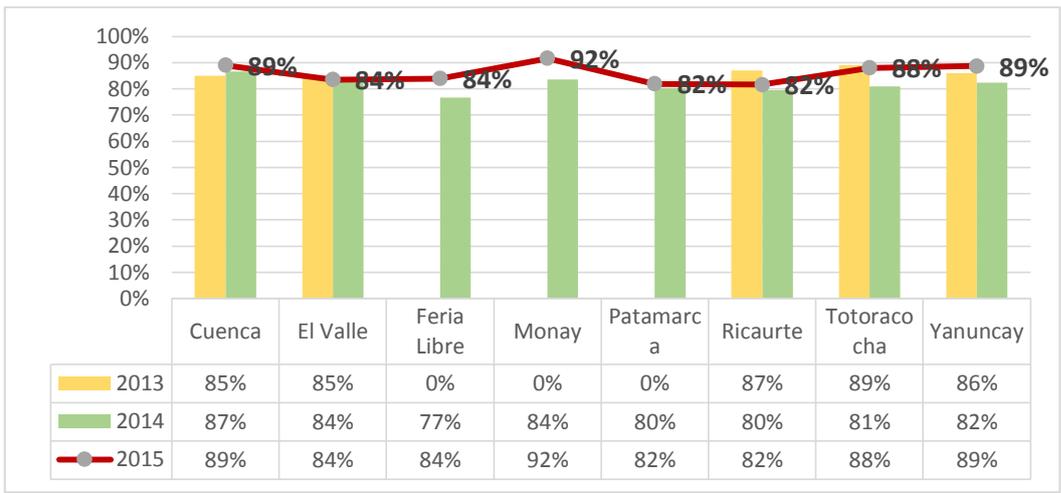


Figura 27. Nivel de satisfacción de la calidad del servicio, años 2013-2014-2015- Zona Cuenca

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Estudio de la calidad año 2015
 Elaborado por: Mayra Ullaguari

Pese al incremento dado del indicador en las oficinas de la zona Cuenca, ha sido necesario hacer una recopilación de los aspectos que a criterio de los socios y clientes, estas oficinas deben mejorar y a su vez levantar nuevos planes de acción para mitigar las dificultades que puedan existir en torno a la ejecución de actividades a nivel de oficinas. En este sentido se procedió a realizar una recopilación de los requerimientos de mejora solicitados por los socios de las oficinas de la zona Cuenca, dando como resultado lo siguiente:



Figura 28. Recomendaciones de los socios

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Estudio de calidad año 2015
 Elaborado por: Mayra Ullaguari

En la tabla 29 se presenta los requerimientos de los socios para la mejora de la calidad, agrupados en seis partes:

Tabla 29. Matriz de requerimientos de mejora a las oficinas de la zona Cuenca

<p>Calidad de atención: Los socios sugieren que los empleados deben ser más respetuosos, amables, pacientes, además de brindar una atención cordial y ágil. Sugieren que las oficinas deben contar con mayor personal atendiendo, requieren que los tiempos de espera se reduzcan, empleados más capacitados en atención al cliente. La mayoría hacen referencia a un servicio con calidad y calidez humana.</p>	<p>Servicios: Los socios recomiendan que la cooperativa debe mejorar sus servicios en cuanto a cajeros automáticos (implementación de nuevos, ampliación del monto de retiro, servicio sin interrupciones), solicitan la apertura de nuevas oficinas y mayores puntos de atención. Requieren que se mejore el servicio de transferencias, se ofrezcan nuevos servicios como el de tarjetas de crédito.</p>
<p>Acceso al crédito: Los socios se refieren básicamente a que se debe mejorar la información que se otorga cuando se acercan a solicitar un crédito, sugieren ampliar montos y plazos, reducir tasas de interés, flexibilizar los requisitos, mejorar la asesoría de parte de los colaboradores, evitar trámites muy largos y que el servicio de crédito sea ágil. Se sugiere actitud más humana para realizar las acciones de cobranza y que sean acordes a una cooperativa.</p>	<p>Horarios: Las sugerencias van entorno a ampliar y unificar los horarios de las oficinas, ya que dentro de una misma zonas las oficinas tienen diferentes horarios. Se recomienda atender los fines de semana en horario extendido, no únicamente en el área de cajas sino también en el área de crédito.</p>
<p>Infraestructura: Con respecto a esta variable los socios recomiendan que la institución debería contar con parqueadero para sus socios, las oficinas deben brindar facilidades de acceso para las personas con discapacidad. Sugieren que los espacios de atención en cada área deben estar adecuados para brindar privacidad a los socios. Adquisición de locales propios.</p>	<p>Conocimiento y normativa: Los socios sugieren que los colaboradores deben tener pleno conocimiento de lo servicios que ofrece la institución, por lo tanto deben estar capacitados y preparados para brindar una buena atención e información. Sugieren además que la información brindada debe ser rápida y eficaz a fin de evitar confusiones y repetidas visitas a las oficinas para una misma información.</p>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Estudio de calidad año 2015
Elaborado por: Mayra Ullaguari.

Con los resultados obtenidos a nivel institucional sobre la satisfacción de los socios con respecto a la calidad del servicio, la cooperativa se ha visto abocada a reforzar los planes de mejora de la calidad, y en este sentido planificó para el año 2015 lo siguiente:

- Actualizar la tipología de oficinas a nivel institucional, considerando nuevas variables que permitan predecir el crecimiento de la oficina y a su vez la infraestructura que necesita en función al crecimiento futuro.
- Levantar estándares de servicio, con el fin de estandarizar los tiempos de espera del socio (en función del área en donde espera recibir el servicio), el tiempo que un colaborador debe demorar en realizar una transacción, el número de colaboradores que deben estar siempre habilitados para brindar el servicio.

- Generación de un protocolo de atención, de manera que la atención en todas las oficinas de una zona y de la cooperativa sea la misma.
- Implementación de sistemas de gestión de turnos en más oficinas de acuerdo a su tipología. Necesidad de implementar herramientas que organicen a los socios al interior de las oficinas.
- Capacitación en normativa y portafolio de servicios a los colaboradores. Colaboradores capacitados en documentos normativos, metodologías de crédito y procesos.

Con cada una de estas estrategias la cooperativa apuntó a mejorar los aspectos claves de la calidad de la atención y del servicio, sin embargo al no existir la adecuación, mejora y levantamiento de aquellos procesos esenciales para brindar el servicio al socio, los esfuerzos han sido poco efectivos; durante el año 2015 ha sido tarea de los directores zonales el levantamiento de las necesidades a nivel de cada una de sus oficinas e intervenir con dichas estrategias de mejora, por lo que es realmente importante contar con la participación del director de la zona Cuenca, como miembro del equipo que realice la autoevaluación utilizando la metodología planteada EFQM.

Durante el desarrollo de este trabajo investigativo, los directores zonales han proporcionado información importante respecto a la calidad de atención en las oficinas de su competencia y sobre las cuales se ha procedido a realizar una matriz FODA que se encuentra detallada en la tabla 30, con el único fin identificar aquellos procesos de atención al socio que desde una perspectiva imparcial requieren de mejoras o adecuaciones.

Con base a la matriz FODA levantada se ha podido evidenciar la existencia de factores que inciden negativamente en el servicio brindado a los socios, siendo los más preocupantes los siguientes:

- Inadecuada estructura física y funcional de oficinas provoca incomodidad e insatisfacción tanto a socios como a empleados, a más de proyectar una imagen desorganizada de la oficina.
- Personal nuevo y antiguo con poca capacitación en servicio al socio provoca que exista deficiencias en el trato al socio y por ende el incremento de quejas y reclamos.
- Desconocimiento de normativa y procesos operativos que son esenciales para brindar una adecuada atención al socio genera conflictos a nivel del equipo por brindar una mala información al socio, en especial entre las áreas de balcón de servicios y crédito.

- La falta de seguimiento a los estándares del servicio en las áreas de caja, balcón de servicios y crédito por parte de los responsables de oficina genera la insatisfacción del socio, debido a que no se respetan los tiempos estándar de atención y servicio.

Tabla 30. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - La Imagen institucional se encuentra fortalecida en sectores rurales de las zonas de influencia como: Cañar, Azuay, Morona Santiago, Jubones. 	<ul style="list-style-type: none"> - La contratación del personal no se ajusta al crecimiento real de las oficinas, ocasionando la pérdida de potencialidad para captar nuevos socios.
<ul style="list-style-type: none"> - Servicios financieros con tasas competitivas 	<ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con una metodología que permita determinar la planta óptima en cada oficina.
<ul style="list-style-type: none"> - Ranking de calificación A lo que demuestra una buena gestión a nivel de las Instituciones Microfinancieras. 	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso de selección de nuevo personal, no considera ciertas aptitudes y actitudes necesarias que se necesita que posea el personal que estará brindando atención al socio.
<ul style="list-style-type: none"> - Ser catalogada como la Cooperativa más solvente, fortalece la confianza de los socios 	<ul style="list-style-type: none"> - Las oficinas no cuentan con protocolo de atención estandarizado
<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura y equipos tecnológicos adecuados al crecimiento institucional, permite la entrega de servicios a los sectores más lejanos a través de la herramienta VPN y corresponsales solidarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empleados no conocen todos los canales que la institución posee para el manejo y direccionamiento de quejas y reclamos.
<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo a la formación profesional, permite la fidelización de los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos de recuperación de cartera judicial y extrajudicial no se ajusta a las realidades de las oficinas
<ul style="list-style-type: none"> - Buen Clima laboral mejora la productividad, y el compromiso de los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficinas estructuralmente pequeñas que no están acordes al crecimiento de la misma, ocasionando problemas de congestión y molestias a los socios y empleados.
<ul style="list-style-type: none"> - Gobierno Cooperativo fortalecido gracias a la participación de los socios como directivos y el cumplimiento de sus responsabilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de socios inactivos, provoca la disminución de oportunidades para colocar nuevos servicios.
<ul style="list-style-type: none"> - Contar con un Metodología crediticia levantada desde la experiencia institucional y la hace única. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los empleados no revisan de manera oportuna los comunicados e información que se envía para el adecuado desarrollo de su trabajo.
	<ul style="list-style-type: none"> - Resistencia del personal en la aplicación adecuada de la metodología crediticia.
	<ul style="list-style-type: none"> - Responsables de oficina ejecutando actividades operativas y no estratégicas
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Organismos de Control realizan adecuaciones a la normativa que rige el funcionamiento de la Cooperativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de la cuota de mercado debido a la presencia agresiva de Competidores dentro de la zona de influencia que brindan una mejor atención al socio.
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación en la cobertura geográfica debido a la fusión con otras Cooperativas ubicadas en zonas con potencial para colocaciones y captaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios a la normativa que rige a las instituciones financieras como los Bancos pone en desventaja a las instituciones que se encuentran dentro del control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamiento con Gobiernos Locales para la ejecución de eventos en beneficio de la comunidad, lo que permite crear una imagen corporativa positiva y estima de la sociedad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de socios inactivos por la inadecuada gestión y seguimiento a los requerimientos de los socios.
<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento del relacionamiento con instituciones estatales que permitan cerrar la cadena productiva, generando una ayuda a los productores por la adquisición de insumos a bajos precios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fuga de talentos por mejoras salariales dentro de la Competencia.
	<ul style="list-style-type: none"> - Cierre de Cooperativas y Bancos afecta a la imagen y crea nerviosismo en los socios, lo que puede provocar una fuga de ahorros.

Fuente: Reuniones del área de servicios financieros, año 2015
 Elaborado por: Mayra Ullaguari

Existe una directa relación de causa efecto entre los resultados presentados en la tabla 29 y la tabla 30; pues las sugerencias realizadas por los socios apuntan directamente a las debilidades detectadas en las oficinas; sin embargo es evidente que para que se superen estas debilidades, no solo depende de la gestión al interior de cada oficina, sino que se requiere de una intervención y cambios a nivel de toda la organización.

Es importante mencionar que para que el proceso atención brindado al socio sea de calidad y se ejecute de manera correcta, es necesario que se cuente con el cumplimiento de otros procesos que se encuentran a cargo de otras áreas y departamentos de la institución, siendo importante que todos los directores departamentales y responsables de oficina, se vean como un todo y no de manera individual.

De lo anterior se puede afirmar que para que el proceso de atención al socio sea adecuado y de calidad en todas las áreas de atención, se requiere de mejoras y adecuaciones a ciertos procesos puntuales que apoyarían de manera inmediata a la calidad del servicio, estos son:

- Selección y contratación del personal, que estaría a cargo del director de talento humano.
- Formación y capacitación al personal, que estaría a cargo del director de Educope.
- Servicios financieros (recuperación de cartera judicial y extrajudicial), que estaría a cargo del director de servicios cooperativos.
- Adecuación y compra de edificios, que estaría a cargo del director de servicios administrativos.

Así mismo es necesario que se levanten algunos procesos que contribuirían de manera radical a la calidad en la atención:

- Protocolos estandarizados de atención, que estaría a cargo del responsable de gestión de servicios.
- Tratamiento de quejas y reclamos, que estaría a cargo del responsable de procesos y operaciones.

Por lo tanto, es necesario que la cooperativa encamine sus esfuerzos futuros por implementar un sistema de gestión de calidad que le permita conocer y determinar con claridad sus puntos fuertes y áreas de mejora, que la conduzcan hacia la excelencia a través de un ejercicio institucionalizado de mejora continua.

2.7 Propuesta de un modelo de sistema de gestión de calidad

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo a lo largo de sus 19 años de vida institucional, ha logrado plasmar en sus socios y empleados una cultura de apoyo mutuo y de servicio hacia la comunidad, mediante el acercamiento de servicios financieros a sectores alejados y poco atendidos por otras instituciones financieras, así como también la entrega de servicios financieros a tasas competitivas (Azuayo, Estudio de calidad , 2015).

Sin embargo esta es una realidad que está cambiando, ya que en los últimos años se ha visto una fuerte y agresiva presencia de otras instituciones financieras (Cooperativas y Bancos) que luchan por conseguir socios y clientes dentro de su mismo mercado (Lozada, 2014).

Esta situación ha hecho de que los socios de la cooperativa se vuelvan mucho más exigentes con los servicios que solicitan y la calidad de atención que demandan, por cuanto cuentan con otras opciones para satisfacer sus necesidades, lo que les lleva a hacer comparaciones y elegir la institución que logre satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas (Azuayo, Estudio de calidad , 2015).

En este sentido es vital para la cooperativa contar con un Sistema de Gestión de Calidad apropiado, que le permita no sólo asegurar la calidad de sus servicios financieros y no financieros sino que a su vez le ayude a la gestión de la calidad de aquellos requerimientos de mejora descritos en la tabla 29 y que a criterio de los socios en la medida que estos sean superados lograrían satisfacer sus necesidades (Azuayo, Estudio de calidad , 2015). Además es fundamental que la cooperativa cuente con un sistema de gestión de calidad que le aporte de manera oportuna los resultados de las acciones que realiza desde sus oficinas y departamentos y le permita determinar si dichas acciones son suficientes o requieren de mejoras.

En los apartados 1.5 y 1.6 se evidenció que tanto las normas ISO, como el modelo EFQM de Excelencia, son modelos de sistemas de gestión que aportan a las organizaciones los elementos y herramientas necesarias que deben ejecutarse para lograr la completa satisfacción de los clientes internos y externos; siendo las normas ISO el modelo ideal si la institución busca un sistema que le permita lograr el aseguramiento de la calidad mediante el control de los procesos, puesto que esta norma exige establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad de acuerdo a lo establecido en la norma (López Rey, 2011).

Por el contrario si la Cooperativa requiere de un modelo enfocado hacia la gestión de la calidad total de todos aquellos aspectos intangibles relacionados con la cultura organizacional y la gestión de los recursos humanos, el modelo EFQM de Excelencia es el indicado. Para Alego (2007) el modelo EFQM de Excelencia sirve de guía para conocerse mejor y mejorar su funcionamiento, mediante la utilización de criterios que son construidos y validados por personas propias de la institución.

Sin embargo como ya se ha mencionado, la calidad no es algo estático, sino que es parte de un ejercicio continuo de mejora y por tanto requiere de un seguimiento oportuno, que dirija a la cooperativa hacia el ofrecimiento de servicios financieros que superen las expectativas de sus socios y que marque una gran diferencia frente a sus competidores (Azuayo, Estudio de calidad , 2015).

Por todas las bondades y beneficios que supone la aplicación de un modelo se sistema de gestión de calidad, se propone que el modelo a aplicarse en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo sea el modelo EFQM de Excelencia debido a que es un modelo coherente con la misión y visión institucional, cuyo análisis parte de un diagnóstico de brecha entre la situación de la realidad organizativa actual y la situación de excelencia deseada y sobre todo porque está enfocado hacia la gestión de la calidad total de todos aquellos aspectos intangibles relacionados con la cultura organizacional y la gestión de los recursos humanos (Alego, 2007).

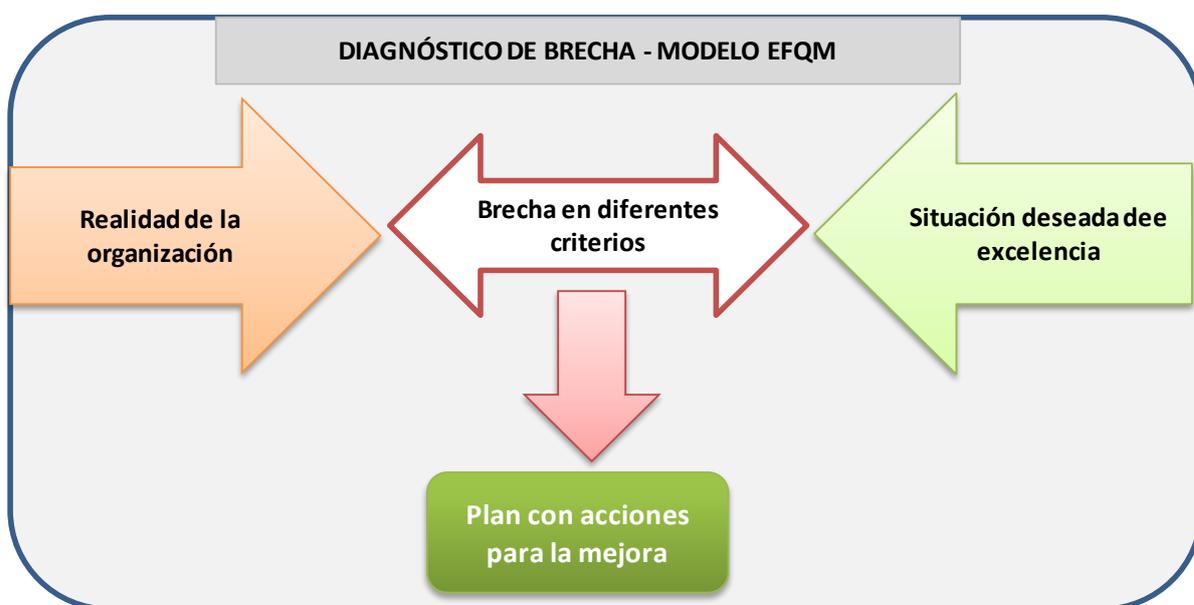


Figura 29. Diagnóstico de brecha

Fuente: Alego, J. M. (2007). Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en entidades de acción social.

Elaborado por: Mayra Ullaguari

Por lo tanto el modelo EFQM de Excelencia se convierte en una ayuda potente para la cooperativa si lo que se desea es conocer los factores que ocasionan la desalineación del trabajo en los equipos (brecha), puesto que le permite a la institución conocerse mejor a través de la autoevaluación y como consecuencia mejorar su funcionamiento, además que le brinda amplias recomendaciones basadas en la mejora continua, enfocada no solo desde una perspectiva de asegurar la calidad de los servicios, sino vista como el camino hacia la gestión de la calidad total que le permita alcanzar los objetivos institucionales sustentados en la estrategia de calidad, cercanía y servicio determinados en su plan estratégico.

Por último se ha visto adecuado realizar un piloto del modelo de excelencia EFQM en las oficinas de la zona Cuenca, en donde se ha detectado una urgente necesidad de intervención que permita mejora de la calidad del servicio (Azuayo, Estudio de calidad, 2015), debido a que el modelo proporciona la flexibilidad suficiente para su aplicación, ya que puede ser ejecutado por su personal interno que conoce la dinámica de la zona y sus oficinas, así como también por que proporciona los criterios y subcriterios necesarios para identificar qué factores están ocasionando la desalineación del trabajo en los equipos de las oficinas y de los departamentos, y a su vez determinar los puntos fuertes y áreas de mejora para una posterior elaboración y ejecución de planes que contribuyan a superar las dificultades encontradas.

2.7.1 Metodología del modelo EFQM de Excelencia

Para la aplicación del modelo EFQM en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, se utilizará la siguiente metodología, procurando que esta esté adecuada a las necesidades y tiempos de los cuales dispone la institución. Para ello se propone realizar la aplicación del modelo por etapas, las mismas que consisten en:

- Etapa 1: Compromiso del equipo Gerencial
- Etapa 2: Autoevaluación
- Etapa 3: Elaboración de Planes de Acción para el mejoramiento continuo
- Etapa 4: Retroalimentación y seguimiento

Etapa 1: Compromiso del equipo gerencial

Para la adecuada implementación del modelo se requiere el compromiso de los altos directivos como principales potenciadores de un cambio hacia la excelencia. En este sentido

el líder (Gerente) y su equipo, deben estar convencidos de la utilidad del modelo y de los beneficios que obtendrá luego de su implementación (Alego, 2007).

Para ejecutar de manera adecuada esta etapa es necesario que se genere el compromiso del responsable de la organización en la aplicación del modelo. Para ello se requiere que el líder y su equipo gerencial acepten que el modelo es una herramienta que apoya a la gestión administrativa y por cuanto se requiere que conozcan su uso (Gaitan Rebolo, 2007).

Las actividades que permitirán la realización de esta etapa son:

1. Planificación de una reunión para la presentación de la situación actual de la institución respecto a la Calidad, presentación del modelo y los beneficios que aporta a la organización (Alego, 2007).
2. Taller para recoger inquietudes y solventarlas, además de la definición de compromisos para la aplicación del modelo (reunión de involucrados) (Alego, 2007).

Los indicadores que permitirán conocer el avance de esta primera etapa son el número de directivos y responsables comprometidos (Alego, 2007).

Etapa 2: Autoevaluación

La autoevaluación es un proceso de diagnóstico global y sistemático mediante el cual se evalúa y valora cuantitativamente lo que hace y lo que consigue una organización de acuerdo a los criterios y a la estructura establecida por el Modelo EFQM de Excelencia. (Alego, 2007, pág. 25)

Los pasos para ejecutar el proceso de autoevaluación (Gaitan Rebolo, 2007):

1. Selección del equipo evaluador
2. Formación del equipo evaluador
3. Planificación de la Autoevaluación
4. Ejecución de la Autoevaluación
5. Informe de Resultados

2.a Selección del equipo evaluador

Dentro del proceso de Autoevaluación, la selección del equipo evaluador es sumamente importante, por ello es necesario considerar ciertos aspectos para elegir al personal que llevará a cabo la autoevaluación (Alego, 2007, pág. 27):

1. Los miembros del equipo evaluador necesitan tener un conocimiento amplio y suficiente de la información de la organización.
2. Contar con la aceptación de la alta dirección.
3. El equipo debe estar conformado no solo por personal directivo, sino de otras áreas que formen parte de otros grupos de interés.
4. El tamaño del equipo dependerá del tamaño de la organización y de los recursos que se dispongan para llevar a cabo este proceso.

2.b Formación del equipo evaluador

El éxito de la autoevaluación depende en gran medida de quienes lo ejecutan, por ello es necesario que los miembros del equipo evaluador tengan un conocimiento claro en lo referente a (Alego, 2007, pág. 28):

1. Comprensión del significado de las preguntas generadas por cada criterio o subcriterio del modelo (Alego, 2007).
2. Información relevante de la organización que apoye a su trabajo de evaluación, a fin de que la puntuación asignada sea lo más objetiva posible (Alego, 2007).
3. Comprender la conveniencia de destacar los puntos fuertes y valorarlos en las preguntas adecuadas (Alego, 2007).

2.c Planificación de la autoevaluación

La planificación de la autoevaluación implica en primera instancia determinar el tipo o enfoque que se aplicará para llevar a cabo la autoevaluación, considerando que se tienen los siguientes (Alego, 2007, pp. 29-33):

1. Mediante cuestionario de Autoevaluación
2. Aplicando la Matriz de Puntuación REDER
3. Autoevaluación por Reunión de Trabajo
4. Proforma o autoevaluación por formularios
5. Memoria de evaluación

Cada uno de estos enfoques tiene un grado de dificultad diferente, pero a su vez presentan una serie de ventajas e inconvenientes que deberán ser valorados por las organizaciones para llevar a cabo la elección del método a utilizar.

En todo caso, para la aplicación del piloto el tipo de evaluación a ser utilizado en la metodología de intervención será la autoevaluación mediante cuestionario, considerando que

es el método que mejor se adapta a organizaciones que están iniciando un proceso de implantación de un SGC, y por ser un enfoque sencillo, rápido y que requiere el mínimo de recursos para su aplicación.

2.d Ejecución de la Autoevaluación

Teniendo definido y capacitado al equipo evaluador, seleccionado el enfoque con el que se desarrollará la autoevaluación y seleccionadas las oficinas en donde se aplicará la autoevaluación, se puede ejecutar la autoevaluación sin ningún inconveniente, para ellos será necesario:

1. Analizar a detalle cada uno de los criterios y subcriterios empleados en el cuestionario de autoevaluación.
2. Realizar el proceso de puntuación, para ello se utilizará una matriz de puntuación, con el objetivo de asignar un valor específico a cada subcriterio que conforma el modelo.
3. Al tener un equipo evaluador se dispone de varias autoevaluaciones, una por cada miembro, por tanto es necesario realizar un consenso tanto de las evidencias y de la puntuación. En este sentido el consenso consiste en analizar, debatir y resolver las discrepancias existentes entre los miembros del equipo en cada pregunta; este consenso se debe realizar en una reunión presencial con todos los miembros del equipo evaluador y proceder a completar la tabla de consenso, a fin de obtener un criterio uniforme sobre los criterios evaluados.

Una vez obtenidos los resultados de la autoevaluación, se deberá ubicar a la cooperativa dentro de la escala de puntuación definida por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM, 2015) que se presenta en la tabla 31:

Tabla 31. Matriz de puntuación: Modelo EFQM de Excelencia

Matriz de puntuación Modelo EFQM de Excelencia	
Puntos	Significado
< 400	Las organizaciones que se ubiquen en este rango de puntuación, requieren mejorar su trabajo, a fin de lograr una mejora en su gestión
Entre 400 a 600	Son organizaciones que se encuentran bien en su gestión, sin embargo deben seguir trabajando para lograr la excelencia.
> 600	Son organizaciones consideradas excelentes en su gestión.

Fuente: Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (2015)

Elaborado por: Mayra Ullaguari

2.e Informe de Resultados

Esta actividad consiste en obtener los resultados de la autoevaluación, los mismos que deben ser presentados de manera clara y sencilla dentro de un informe final, que será dado a conocer en el momento adecuado a los directivos y líderes de la organización.

Este informe será el punto de partida para que se desarrollen los planes de mejoramiento continuo, ya que presentan los puntos fuertes y áreas de mejora de la organización.

Etapa 3: Elaboración de planes de acción para el mejoramiento continuo

Culminada la etapa 2, los resultados obtenidos pueden evidenciar que la organización requiera de muchas áreas de mejora, desde las más sencillas (ajustes a ciertos procesos) hasta las más complicadas (ajustes a nivel organizativo y de gestión).

Por ello es necesario que el equipo directivo haga una priorización y selección de aquellas áreas de mejora que sean de mayor impacto para la organización, pero que a su vez su implementación sea viable en el corto y mediano plazo, a fin de que los resultados se evidencien y generen la satisfacción deseada a nivel interno y externo.

Una vez obtenidos los resultados del proceso de autoevaluación, es necesario ejecutar los planes de acción para el mejoramiento de las debilidades que posee la organización; el objetivo de esta etapa es que cada responsable de área u oficina evaluada pueda identificar lo que actualmente hace o entrega frente a lo que realmente debe hacer o entregar para satisfacer a sus clientes internos y externos.

Los pasos a seguir dentro de esta etapa son los siguientes:

1. **Elaboración de proyectos:** Consiste en diseñar un plan que permita mejorar o superar las debilidades encontradas en la autoevaluación. Puede darse el caso que con un mismo plan de acción se ataque a más de una debilidad encontrada, por ello es importante definir el objetivo del plan de acción, el alcance y su cronograma de implementación.
2. **Implementación del plan:** Hace referencia a como se hace efectivo el plan, requiriendo para ello la observación, control y evaluación del plan piloto y su posterior implementación definitiva.
3. **Monitoreo de resultados:** Se realiza el seguimiento y monitoreo de los procesos y resultados que se obtienen con el plan ejecutado, a fin de comprobar si se está

aplicando como se planificó, si está ajusta a las necesidades de los clientes internos y externos, y acorde a los objetivos de calidad que busca la organización.

La ejecución de estos pasos permite plantear, implantar y monitorear cambios de forma permanente a fin de que se logre la mejora continua.

Etapa 4: Retroalimentación y seguimiento

Esta etapa consiste básicamente en realizar a nivel de toda la organización una retroalimentación de las etapas ejecutadas con el modelo y los resultados obtenidos con la ejecución de los planes de mejora implantados. Por último es necesario que la organización realice un seguimiento periódico en donde se establezca un sistema para monitorear y supervisar los resultados del cambio o cambios implantados, a fin de determinar si las medidas aplicadas tuvieron éxito y si se podría llevar a cabo algo similar en otras áreas de la organización.

Es importante señalar que el modelo de gestión propuesto es una herramienta de gestión sencilla de entender y aplicar y que puede ser utilizada por cualquier tipo de organización gracias a su estructura, por lo que es de gran ayuda para los líderes y directivos que requieran mejorar su gestión.

CAPITULO III

APLICACIÓN DEL MODELO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROPUESTO

3.1 Introducción

El modelo de gestión propuesto para ser aplicado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, como ya se indicó en el capítulo 2 es el modelo EFQM de Excelencia, debido a dos razones concretas:

- Por sus características (flexibilidad, cobertura, innovación)
- Por su herramienta (autoevaluación)

El modelo europeo EFQM de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad se destaca por ser un modelo completo, que integra todos los principios de la calidad total y se enfoca en todas las áreas importantes de una organización. El modelo contempla nueve criterios, mediante los cuales se analiza las relaciones de causa-efecto entre lo que la organización hace y los resultados que obtiene (López Rey, 2011, pág.111).

Este modelo tiene como principal propósito la mejora de la calidad de los servicios y productos, de la gestión administrativa y el incremento de la competitividad de la organización; a más de ser una guía para el diagnóstico que le permite a las organizaciones conocerse mejor y mejorar su funcionamiento, a fin de lograr satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y lograr ventajas competitivas mediante el aumento de la calidad (Gaitan Rebolo, 2007, pág.114).

3.2 Estructura del modelo propuesto

El modelo EFQM de Excelencia estructura a la organización en nueve criterios englobados en dos grupos: agentes facilitadores y resultados; los criterios agentes facilitadores son cinco y demuestran lo que la organización hace y cómo lo hace; los criterios resultados son cuatro y muestran aquello que la organización consigue (López Rey, 2011).

El modelo EFQM de Excelencia está conformado por agentes facilitadores que comprende los criterios de liderazgo, personas, política y estrategia, alianzas y recursos, y procesos, cada uno de estos criterios se dividen en subcriterios (4 subcriterios para el criterio 2 y 5 subcriterios para el resto), que facilitan la comprensión y análisis del tema abordado (Alego, 2007).

A su vez también está conformado por resultados que contemplan los criterios de resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y resultados clave. Los criterios resultados se estructuran en 2 subcriterios. El subcriterio a, hace referencia a las medidas de percepción, mientras que el b, hace referencia a los indicadores de rendimiento (Lirola, 2004).



Figura 30. Estructura modelo EFQM de Excelencia

Fuente: EFQM, F. E. (2015). *EFQM*. Recuperado de <http://www.efqm.org/>

Elaborado por: Mayra Ullaguari

Los 32 subcriterios contenidos en el modelo, proporcionan una serie de elementos a considerar, los mismos que cumplen la función de aclarar el contenido de cada subcriterio, no siendo perceptivos, es por ello que en las tablas contenidas en los anexos 7 y 8 se puede ahondar más sobre los aspectos que se deben considerar a la hora de realizar la evaluación.

3.2.1 Matriz de puntuación REDER.

El modelo EFQM de Excelencia basa su estructura de calificación en el esquema lógico REDER, el mismo que es un reenunciado del conocido ciclo PDCA o PHVA. Las organizaciones que deseen realizarse una autoevaluación con el fin de obtener una puntuación que les permita llevar a cabo planes de mejora en actividades claves, como por ejemplo de benchmarking, utilizan la matriz de puntuación REDER (Lirola, 2004).

REDER son las iniciales de resultados, enfoque, despliegue, evaluación y revisión. El esquema lógico REDER sugiere que antes de planificar lo que se va a hacer (lo que se denomina un enfoque) es necesario determinar los resultados que se quieren lograr (los objetivos), para luego desplegar estos enfoques de manera sistemática y posteriormente evaluar lo conseguido y revisar el planteamiento inicial para así mejorar (Lirola, 2004).

3.2.1.1 Agentes facilitadores.

Los agentes son sistemáticas, metodologías, maneras de hacer las cosas, un agente (criterio, subcriterio, elemento o grupo de elementos) se evalúa en base a los atributos de enfoque, despliegue, evaluación y revisión (Lirola, 2004), en donde cada uno significa lo siguiente:

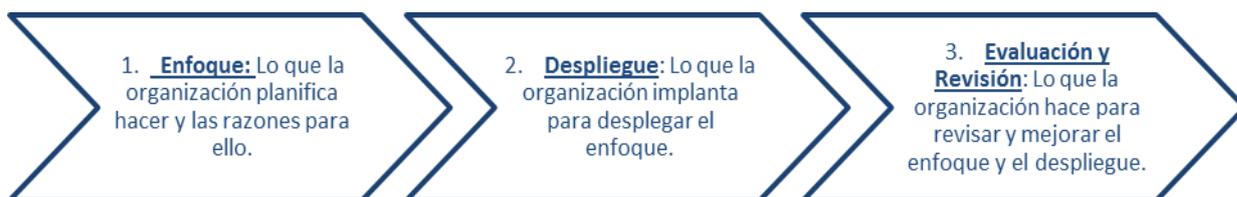


Figura 31. Atributos para evaluar los subcriterios de los criterios agentes

Fuente: López Rey, S. (2011). Sistemas de Calidad: Implantación de diferentes sistemas en la organización.

Elaborado por: Mayra Ullaguari

Cada uno de estos atributos están compuestos por subatributos cuya forma de evaluar es valorando las evidencias que aporta la organización sobre los que hace al respecto de los diversos criterios y subcriterios de los agentes (Instrumentos para la evaluación de la excelencia, 2005).

En la tabla 32 se presenta la matriz REDER para los agentes facilitadores, la misma que combina los atributos y subatributos valorados en cada subcriterio y los ubica dentro de una escala porcentual de valoración.

Tabla 32. Matriz REDER agentes facilitadores

ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS																					
		0%	25%	50%	75%	100%																	
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total																	
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total																	
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total																	
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total																	
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total																	
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total																	
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total																	
		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Fuente: López Rey, S. (2011). Sistemas de calidad: Implantación de diferentes sistemas en la organización.

Elaborado por: Mayra Ullaguari

En el anexo N° 7, se encuentra una tabla explicativa que sirve de apoyo para la evaluación de los criterios agentes.

3.2.1.2 Agentes resultados.

Para Del Salto y Lirola (2004) los criterios resultados son aquellos logros, frutos, resultados conseguidos, respecto a la satisfacción de algunos de los grupos de interés de la organización (pág.9). Un resultado (criterio, subcriterio, elemento o grupo de elementos) se evalúan en base

a los atributos resultados y ámbito de aplicación, en la figura 32 se detalla en que consiste cada uno:

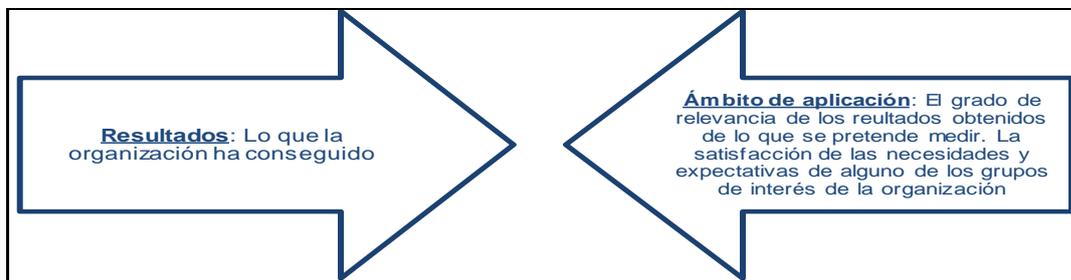


Figura 32. Atributos para evaluar los subcriterios de los criterios resultados

Fuente: López Rey, S. (2011). Sistemas de Calidad: Implantación de diferentes sistemas en la organización.
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Para Del Salto y Lirola (2004) cada uno de estos atributos están compuestos por subatributos cuya forma de evaluar consiste en primera instancia evaluar el ámbito de aplicación de los resultados que la organización maneja para monitorizar los logros en un grupo de interés específico, diferenciando entre medidas de percepción e indicadores de rendimiento, una vez realizada la evaluación del ámbito de aplicación, se procede a evaluar los resultados propiamente dichos, considerando sus tendencias, objetivos, comparaciones y causas (pág.9).

En la tabla 33 se presenta la matriz REDER para los resultados, la misma que combina los atributos y subatributos valorados para cada subcriterio y la escala porcentual de valoración.

Tabla 33. Matriz REDER de puntuación resultados

ATRIBUTO	SUBATRIBUTOS	PESOS																								
		0%					25%					50%					75%					100%				
Resultados	- Tendencias: Estas deben ser positivas y/o con buenos resultados sostenidos en el tiempo.	Ningún resultado					Tendencias positivas y/o rendimientos satisfactorios en algunos resultados					Tendencias positivas y/o resultados sostenidos en muchas áreas al menos en los 3 últimos años					Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en la mayor parte de las áreas al menos 3 años					Marcadamente positivas en todas las áreas y/o excelentes resultados sostenidos durante al menos 5 años				
	- Objetivos: Los objetivos se han logrado satisfactoriamente	Ningún resultado					Favorables y/o apropiados en algunas áreas					Favorables y/o apropiados en muchas áreas					Favorables y/o apropiados en la mayoría de las áreas					Excelentes y apropiados en todas las áreas				
	- Comparaciones: Se comparan los resultados obtenidos con otras organizaciones externas, considerando aquellas reconocidas como las mejores del sector.	Ningún resultado					Comparaciones en algunas áreas					Favorable en algunas áreas					Favorable en muchas áreas					Excelente en la mayoría de las áreas y mejor de la clase en muchas áreas				
	- Causas: Los resultados son consecuencias de los lineamientos.	Ningún resultado					Causa - efecto Visible en 1/4 de los resultados					Causa - efecto Visible en 1/2 de los resultados					Causa - efecto Visible en 3/4 de los resultados					Causa - efecto Visible en todos los resultados				
TOTAL ATRIBUTO RESULTADOS		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			
Ámbito de aplicación		Ningún resultado					Los resultados abarcan 1/4 de las áreas relevantes					Los resultados abarcan 1/2 de las áreas relevantes					Los resultados abarcan 3/4 de las áreas relevantes					Los resultados abarcan todas las áreas relevantes				
TOTAL ATRIBUTO ÁMBITO DE APLICACIÓN		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			

Fuente: Lirola, D. P. (2004). *Introducción al modelo EFQM*.
Elaborado por: Mayra Ullaguari

En el anexo N° 8, se encuentra una tabla explicativa que sirve de apoyo para la evaluación de los criterios resultados.

3.2.2 Forma de puntuación

El peso asignado a cada subcriterio de un criterio específico, generalmente es proporcional al número de los mismos, es decir, se le asigna el mismo peso a todos los subcriterios de un mismo criterio. Sin embargo existen excepciones con los criterios 6 y 7 puesto que en ellos el subcriterio *a* es el responsable del 75% de los puntos y por consiguiente al subcriterio *b* le corresponde el 25%, para el caso del criterio 8, el subcriterio *b* es el responsable del 75% y el subcriterio *a* sólo del 25% (Lirola, 2004), (López Rey, 2011).

La matriz REDER permite hacer una valoración de los atributos de cada subcriterio, para ello proporciona una escala del 0% al 100% dividida en bloques de cinco; para la valoración de los criterios agentes y resultados existe para cada caso una matriz REDER acoplada.

La valoración del subcriterio escogido (ya sea un agente o un resultado), se realiza una vez que dentro de la matriz REDER se puntúa cada subatributo de un atributo. La puntuación total para cada atributo es la media de las valoraciones de sus subatributos, por lo tanto la puntuación total para el subcriterio es la media de la valoración de sus atributos.

3.3 Aplicación del modelo de sistema de gestión de calidad propuesto

Con la aplicación del modelo EFQM de excelencia se busca mejorar la gestión de la calidad de la Cooperativa, a través de la detección de los puntos fuertes y áreas de mejora sobre los cuales la institución deberá desarrollar los planes de acción que le permitan superar los obstáculos que están dificultando la correcta alineación de los equipos para con la estrategia institucional enfocada hacia la Calidad, Cercanía y Servicio y que como resultado generen deficiencias al procesos de atención al socio en las áreas de Caja, Balcón de Servicios y Crédito.

La implementación del modelo se lo realizó siguiendo la metodología descrita en el apartado anterior, la misma que consistía en el desarrollo de cuatro etapas:

- Etapa 1: Compromiso del equipo Gerencial
- Etapa 2: Autoevaluación
- Etapa 3: Elaboración de Planes de Acción para el mejoramiento continuo
- Etapa 4: Retroalimentación y seguimiento

3.3.1 Estrategia institucional.

La estrategia institucional global de la Cooperativa está marcada por tres aspectos básicos que delimitan todo su accionar, y que son Calidad, Cercanía y Servicio, factores que apuntan directamente a la consecución de la misión y visión institucional, sin embargo dicha estrategia requiere contar con una alineación del trabajo de todos los equipos a nivel de oficinas y departamentos.

En la figura 33 esquematiza la forma como la Cooperativa a estructurado su trabajo en los territorios, basados en una estrategia global que apunta a la consecución de la misión y visión institucional y que para su éxito requiere de apoyos puntuales de áreas importantes y que son parte de los esfuerzos institucionales por brindar una calidad de servicio con excelencia.

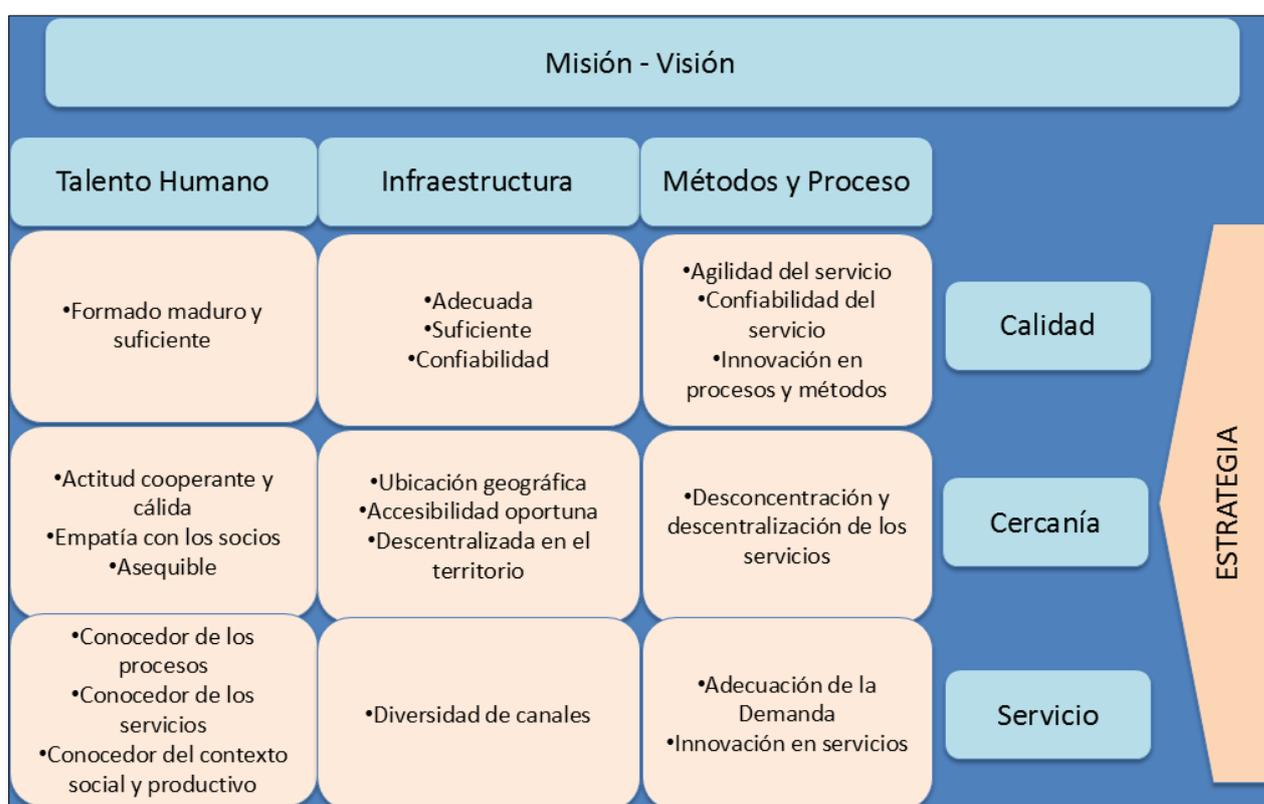


Figura 33. Estrategia Institucional

Fuente: Adaptado de Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, año 2014

Para la Latin American Quality Institute⁵ una de las primeras acciones en la calidad de servicio, es averiguar quiénes son los clientes, qué quieren y esperan de la organización, ya

⁵ En Latinoamérica es el Instituto que se encarga de las certificaciones oficiales en Calidad Total así como de realizar el World Quality Day en Latinoamérica.

que sólo así se podrán orientar los productos y servicios, así como los procesos, hacia la mejor satisfacción de los mismos.

Mediante la aplicación del modelo EFQM de Excelencia y su herramienta de autoevaluación se pretende evaluar si el trabajo realizado en las oficinas de la zona Cuenca está acorde a los procesos y estándares definidos por la Cooperativa, y a su vez generar información que permita sustentar que la institución requiere de implementar mejoras a nivel de la gestión interna de sus oficinas y departamentos, mejoras en los procesos de atención, así como también de una forma de trabajo más organizada y enfocada netamente a la consecución de la estrategia institucional enfocada hacia la “calidad, cercanía y servicio”.

3.3.2 Oficinas en donde se aplicará el modelo.

La Cooperativa tiene agrupadas a sus oficinas por zonas, y en cada zona abarcar a oficinas ubicadas dentro de una misma ciudad o de ser el caso a oficinas ubicadas en otros territorios, como es el caso de la zona Cañar, que agrupa a las oficinas de Cañar, Tambo, Suscal, La Troncal, Playas y Santa Elena, perteneciendo estas dos últimas a otros territorios fuera de la provincia del Cañar; sin embargo para el caso de la Zona Cuenca, esta agrupa a en su mayoría a oficinas y ventanillas que se encuentran dentro del territorio de la ciudad de Cuenca, exceptuando a la oficina de Azogues la misma que por razón de cercanía se la ha ubicado dentro de esta zona (Azuayo, Portafolio de servicios, 2015).

Con corte al 30 de junio del 2015, la cooperativa cuenta con 43 puntos de atención, 34 oficinas y 9 ventanillas⁶, cuenta con 308.193 socios, de los cuales el 24% de ellos pertenece a la zona Cuenca (Azuayo, Informe Financiero, 2015).

Para el desarrollo del presente estudio se ha considerado únicamente a las siguientes oficinas y ventanilla ubicadas dentro de la ciudad de Cuenca, las mismas que se detallan en la tabla 34 y son:

⁶ Se denomina ventanilla a un punto de atención que brinda únicamente el servicio de cajas y de contratación de servicios, más no tiene permiso para otorgar operaciones de crédito.

Tabla 34. Oficinas de la zona Cuenca

OFICINAS	VENTANILLAS	N. SOCIOS	
Cuenca		37.934	La oficina Cuenca administrativamente abarca a las ventanillas de Bellavista y Huayna Capac
	Bellavista	283	
	Huaynacapac	16	
Ricaurte		6.891	La oficina Ricaurte administrativamente abarca a la ventanilla de San Blas
	San Blas	295	
Valle		5.553	La oficina Totoracocha administrativamente abarca a la ventanilla de la Hurtado de Mendoza
Yanuncay		7.765	
Totoracocha		8.772	
	Hurtado de Mendoza	122	
Feria Libre		3.924	
Monay		1.297	
Patamarca		2.183	
TOTAL		75.035	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Informe financiero año 2015

Elaborado por: Mayra Ullaguari

Se han escogido a las oficinas ubicadas en la ciudad de Cuenca debido a dos razones:

1. Están ubicadas en parroquias urbanas y rurales que reciben diariamente a un gran número de socios y clientes, lo que provoca un alto nivel transaccional, superior al registrado en otras oficinas y cuyos resultados del modelo aplicado puede ser inferido con seguridad a las demás oficinas de la Cooperativa.
2. Son oficinas en las que durante los últimos años la cooperativa ha implementado varios planes de mejora, sin embargo la satisfacción de la calidad de los socios permanece estática, lo que preocupa enormemente a los directivos del área de servicios financieros, quienes tiene como misión *“Establecer estrategias que contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, mediante la supervisión y control de planes operativos, proyectos, políticas, procesos y procedimientos dentro de las instancias administrativas a su cargo en la cadena de valor”*.

3.3.3 Aplicación del modelo EFQM de Excelencia.

A continuación se presenta el desarrollo y resultados obtenidos con la aplicación del modelo en las oficinas de la ciudad de Cuenca, en concordancia a las etapas descritas en apartados anteriores.

3.3.3.1 ETAPA 1: Compromiso del equipo gerencial.

Para dar inicio a esta actividad se conversó de manera inicial con el Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo sobre los beneficios que se podrían obtener en la satisfacción de los socios con la aplicación del modelo EFQM de excelencia, cuya respuesta fue positiva para iniciar el proceso de aplicación del modelo; en simultáneo se explicaron los beneficios del modelo propuesto al Gerente del Área de Servicios Financieros, quién ya conocía del modelo y dio su apertura para proceder con su aplicación en las oficinas seleccionadas que son parte del área de la que está a cargo.

Posterior a la aceptación del gerente de la cooperativa y el gerente del área de servicios financieros se llevaron a cabo otras reuniones en las que participaron los directores zonales, director del área de servicios cooperativos, responsables de los departamentos de investigación y desarrollo, proceso y operaciones y gestión de servicios, quienes tienen especial interés por que los planes que se desarrollen y que se implementen desde las oficinas, generen valor a toda la institución.

En este sentido se realizó lo siguiente:

Primera reunión:

- Se presentó la situación actual de la institución respecto a la calidad, términos financieros y operativos.⁷
- Presentación del modelo y los beneficios que aporta a la organización gracias a su herramienta: el cuestionario de autoevaluación.

Segunda reunión:

- Taller para recoger inquietudes con respecto al modelo y dar respuesta a las mismas

Tercera reunión:

- Definición de compromisos de parte de los Directores zonales para la aplicación del modelo, en especial del director de la zona Cuenca.

⁷ La información presentada en la reunión es confidencial, ya que toca temas de carácter estratégico, por cuanto no fue permitido adjuntarla dentro de los anexos.

3.3.3.2 ETAPA 2: Autoevaluación.

Dentro de esta etapa, las acciones ejecutadas fueron las siguientes:

3.3.3.2.1 Selección del equipo evaluador.

Para ejecutar esta actividad, se convocó a una reunión a los integrantes de la macro Área de Servicios Financieros, la misma que está compuesta por cinco directores zonales, un director del área, tres responsables departamentales y el gerente de la macro área de servicios financieros.

La macro área de servicios financieros es considerada a nivel institucional como la generadora de valor, el área que marca el paso para el planteamiento y desarrollo de las acciones estratégicas institucionales y en donde la información tanto a nivel de productos, canales, servicios y más, son procesados y utilizados en la creación, mejora y mantenimiento de los mismos. La información que se maneja desde esta macro área les permite tener un conocimiento amplio de la situación pasada y presente de la institución, tanto a nivel de oficinas, como de forma global. Al ser una macro área muy dinámica y con acciones de peso en las decisiones institucionales cuenta con la aceptación y apoyo de la gerencia de la Cooperativa.

La conformación del equipo evaluador, se lo realizó de forma voluntaria, ya que al ser una macro área en donde los intereses son comunes entre los miembros, todos estaban dispuestos a apoyar. Los integrantes seleccionados para conformar el equipo evaluador fueron:

1. Gerente de la macro área de servicios financieros
2. Director de área de servicios cooperativos
3. Responsable del departamento de investigación y desarrollo
4. Responsable del departamento de gestión de servicios

Dentro de esta reunión se definió que el director zonal de Cuenca no sea parte del equipo evaluador, debido a que el director de zona forma parte fundamental del éxito o fracaso de los resultados de las oficinas, por tanto no podría ser *“juez y parte”* de un diagnóstico.

3.3.3.2.2 Formación del equipo evaluador.

Seleccionado el equipo evaluador, se procedió a capacitarlos en el modelo EFQM de excelencia y su herramienta de evaluación.

Fue preciso desarrollar dos talleres de capacitación, con el fin de que:

- Conozcan en que consiste el modelo, sus ventajas de aplicarlo en la institución y las herramientas que utiliza para lograrlo.
- Se comprenda correctamente el significado de las preguntas por los criterios y subcriterios a evaluar, su forma de puntuación y cálculo. Además se les explicó que la evaluación no debe considerar opiniones preconcebidas, por cuanto la evaluación debe ser lo más objetiva y realista posible.

3.3.3.2.3 Ejecución de la autoevaluación.

A cada uno de los miembros del equipo evaluador se les proporcionó el cuestionario en formato digital, a fin de que los cálculos de las medias y ponderaciones utilizadas para la obtención de una calificación total sea más sencilla.

Al ser un modelo nuevo a aplicarse en la cooperativa, se llegó al consenso entre los miembros del equipo evaluador de que el cuestionario comprenda 32 preguntas, una por cada subcriterio del criterio a evaluar.

A través de la entrevista a cada miembro del equipo evaluador se llegó a ejecutar la evaluación en base a lo explicado en los talleres de capacitación, sin embargo antes se realizó un análisis de los ocho criterios y subcriterios que conforman el modelo, desde el punto de vista de lo que aspira la institución y lo que ha conseguido hasta el momento.

Análisis de los criterios del modelo EFQM de Excelencia.

1. Liderazgo

Todas la macro áreas, áreas, departamentos y oficinas de la Cooperativa cuentan con líderes de equipos que tienen a su cargo no sólo la responsabilidad de cumplir las metas y objetivos de su área, departamento u oficina, sino también lograr la consecución de las metas institucionales. Lussier, R.N. & Achua, C.F. (2012:6) definen al liderazgo como “el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr objetivos organizacionales por medio del cambio”.

Partiendo de esta definición se puede manifestar que al hablar de liderazgo estamos refiriéndonos a los líderes y seguidores y a su capacidad para interactuar juntos para conseguir los resultados deseados para la organización.

Tanto líderes como seguidores se influyen entre sí⁸, entonces es necesario tener dentro de la organización líderes y seguidores capacitados y comprometidos con los objetivos de la Cooperativa.

1a. “Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de excelencia”.

Los líderes de los equipos de oficinas centran sus esfuerzos en implantar y desarrollar en cada uno de sus equipos la misión y visión institucional, convirtiéndose en referentes a seguir dentro de sus equipos de trabajo y siendo coherentes con lo que hacen y lo que reza la misión y visión institucional.

Cada uno de los líderes son responsables por velar que las acciones de las personas que conforman su equipo de oficina, este acorde a lo que reza la misión institucional, a fin de que los intereses personales no estén por encima de los intereses de la organización.

1b: “Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización”.

Cabe señalar que un líder de oficina no trabaja sólo, sino que necesita la colaboración y el compromiso del equipo de trabajo. La estrategia institucional se basa en la Calidad, Cercanía y Servicio, por tanto los líderes necesitan contar dentro de sus equipos con personas activas, con ideas nuevas y creativas que contribuyan a garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua de los productos y servicios institucionales, los mismos que están enfocados a lograr la satisfacción de los socios y su fidelización, por ello requieren involucrarse activamente en todas las actividades estratégicas que se haya planificado no solo a nivel de oficina, sino a nivel de zona y de toda la Cooperativa.

1c. “Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad”.

La interacción que se pueda lograr entre los distintos representantes de la sociedad y los líderes de oficina es esencial en el desarrollo de estrategias institucionales, por ello los Responsables de oficina deben ser coherentes en la búsqueda de actores sociales que tengan incidencia local, pero cuyo trabajo sea a fin a la misión y visión institucional.

El tejido social que la Cooperativa ha construido desde sus orígenes le ha permitido ser un actor dinámico que apoya a las economías locales como lo que sucede en la zona Paute; sin embargo dentro de la Ciudad de Cuenca, la Cooperativa a través de sus oficinas también ha logrado interactuar con varias organizaciones jurídicas y de hecho, empresas públicas y privadas, en la generación de lazos de trabajo que persiguen objetivos comunes, como el

⁸ Lussier, R.N. & Achua, C.F. (2012). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (4ta.ed.). México: CENGAGE Learning.

apoyo a la comunidad. El éxito de este trabajo se centra en el acompañamiento cercano que se pueda brindar a los socios y representantes de las organizaciones y empresas, enfocados a la fidelización.

1d. “Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización”.

Los responsables de oficinas, así como los Directores Zonales, son los ejecutores directos de las estrategias de calidad que la Cooperativa se plantea realizar, por cuanto su interacción con el equipo de oficina y el alineamiento a la estrategia institucional enfocada en la Calidad, Cercanía y Servicio, toma fuerza cuando se constituyen en formadores de equipos con visión de servicio, lo que le ha permitido a la Cooperativa dar sus primeros pasos hacia una cultura de excelencia.

1e. “Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización”.

La participación de los Responsables de oficina como líderes de equipos se ve fuertemente reflejada en todos los espacios de participación que genera la Cooperativa para el efecto, tales como las: reuniones zonales, reuniones de Responsables de oficina, Comité de Coordinación Ampliado, entre otros, requiriendo que su participación sea activa y propositiva, sobre todo cuando se trata de realizar planes que contribuyan a la satisfacción de la calidad del servicio brindado a los socios y al fortalecimiento de la imagen de la Cooperativa.

2. Política y estrategia

2a. “La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés”.

Las oficinas de la Cooperativa, son los encargados de desplegar las estrategias que a nivel institucional se plantean, para ello requieren de información oportuna y verás de sus grupos de interés, a fin de que les permita planificar y ejecutar las actividades planificadas en sus POAs.

Para la aplicación de dichas estrategias claves, las oficinas deben revisar la normativa que se ha diseñado para cada uno de los servicios financieros, con el fin de que las acciones del equipo de oficina, estén enmarcados dentro de los principios de calidad.

2b. “La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas”.

Las acciones que la Cooperativa realiza tienen su fundamento en los análisis internos y de los mercados en los que se desenvuelven las oficinas, lo que les permite identificar su

participación en dichos mercados y evaluar las fortalezas y debilidades institucionales, los riesgos inmersos en el esquema de gestión actual y las principales decisiones a tomar en la perspectiva de potenciar desde las oficinas su posicionamiento, calidad de servicio y sostenibilidad, considerando para ello las necesidades, expectativas actuales y futuras de los socios, clientes y proveedores, recogidas a través de contactos, encuestas, reuniones, etc.

2c. “La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza”.

La participación de los líderes de oficina en las reuniones y eventos que organiza la Cooperativa es fundamental, por ello los Responsables de oficina, como conocedores de la realidad de lo que pasa en los territorios y portavoces de los requerimientos de socios y empleados, proporcionan información lo suficientemente clara, para que a nivel institucional se planteen cambios y mejoras a la planificación estratégica, en aras de generar un servicio de calidad en concordancia con la visión, misión y objetivos institucionales.

2d. “La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave”.

Dentro del proceso de planificación institucional, la participación de actores como Directivos, Gerentes de macro áreas, Directores de área, Responsables de oficina y Responsables de departamentos es sumamente importante, ya que en estos espacios de participación, la definición y desarrollo de estrategias están enfocadas a potenciar la participación de la Cooperativa en el mercado. La participación activa de los equipos garantiza la adecuada y oportuna comunicación de los objetivos estratégicos planteados y que deben ser ejecutados en concordancia a la planificación estratégica. Las metas planteadas por cada uno de los objetivos son evaluadas y presentadas al Consejo de Administración de la Cooperativa de manera trimestral, a fin de que se pueda realizar una revisión oportuna de los avances de cada una de las estrategias planteadas en el Plan estratégico institucional.

3. Personas

3a. “Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos”.

Los espacios geográficos en donde se desenvuelven las oficinas de la Cooperativa son cada vez más compartidos con otras instituciones financieras, lo que le obliga a trabajar con mayor eficiencia, calidad y efectividad a fin de marcar la diferencia en el mercado. Por ello el compromiso institucional está orientado a desarrollar procesos de formación y capacitación que contribuyan a generar líderes y equipos de trabajo propositivos, no solo con conocimientos técnicos y operativos, sino con habilidades de liderazgo humanístico, que les permita tomar con seguridad sus propias decisiones y asumir mayores responsabilidades siempre enfocados a la misión y visión institucional.

3b. “Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización”.

El activo más importante para la Cooperativa es su personal, por ello contempla como una línea de trabajo estratégica el desarrollo de la educación cooperativa, en donde se desarrollan varios programas enfocados a la formación de su personal, así como también la formación de directivos y socios.

Para la adecuada identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento de las personas de la organización, la Cooperativa ha creado un departamento de educación cooperativa, que tiene como objetivo la coordinación pedagógica y administrativa de los programas y acciones de formación y capacitación, además cuenta con un reglamento de formación y capacitación al personal que tiene como objeto normar el desarrollo de actividades de formación y capacitación del personal. Cuenta con una plataforma virtual para el aprendizaje continuo a la que pueden acceder todos los empleados y directivos.

3c. “Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización”.

Con el fin de evaluar el rendimiento de los equipos en las oficinas y demás personal, la Cooperativa realiza de manera anual la Evaluación de Desempeño en la que participan todos los empleados de la organización, esta evaluación tiene como objetivo mejorar el desarrollo profesional y la productividad de los integrantes de la organización.

Esta evaluación de desempeño le permite a la Cooperativa conocer la efectividad con la que su personal está desempeñando su cargo, que competencias necesitan desarrollar las personas para realizar correctamente su trabajo, y los conocimientos académicos que deben poseer la personas que conforman los equipos.

3d. “Existencia de un diálogo entre las personas y la organización”.

La Cooperativa fomenta la comunicación como una alternativa para el cambio organizativo, por ello ha generado e institucionalizado espacios para una adecuada comunicación tanto a niveles directivos, así como también entre empleados y socios.

La Cooperativa ha institucionalizado ciertos espacios de comunicación a nivel de oficinas y zonas, a fin de emprender acciones que le permitan identificar las necesidades de comunicación interna y externa, y a su vez desarrollar políticas, estrategias y planes de comunicación basados en ellas.

3e. “Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización”.

De manera trimestral la Cooperativa a través de su departamento de Calidad, realiza la calificación a las oficinas, la misma que consiste en hacer una medición al cumplimiento de las metas planteadas en el POA, además de considerar aspectos referentes a la calidad del servicio. Este sistema de calificación les ha permitido realizar un reconocimiento a tiempo a las contribuciones de los equipos, logrando incrementar el nivel de implicación y compromiso de los empleados hacia la mejora continua de la institución.

4. Alianzas y Recursos

4a. “Gestión de las alianzas externas”

La Cooperativa maneja proyectos y programas con organizaciones públicas, privadas y de la Economía Popular y Solidaria que le han permitido crear y fortalecer una serie de alianzas a nivel regional, en este sentido ha generado lazos de trabajo con municipios, gobiernos parroquiales, Juntas de agua potable y de regadío, instituciones educativas y empresas de todo tipo, para la provisión de servicios financieros y no financieros.

Además ha plasmado dentro de su Plan Estratégico el fortalecer la actividad productiva y socio organizativa brindando procesos de asistencia técnica y capacitación a los socios micro empresarios organizados y a las organizaciones de la EPS, actividad que le ha permitido fortalecer su presencia en sectores donde no existe apoyo gubernamental para este tipo de proyectos.

4b. “Gestión de los recursos económicos y financieros”.

La Cooperativa en su plan estratégico define que no existe antagonismo entre la parte social y la parte financiera, por ello en su calidad de cooperativa de ahorro y crédito la perspectiva financiera representa una herramienta para alcanzar los objetivos sociales. Aspectos como por ejemplo la solvencia o liquidez representan la primera responsabilidad social de la Cooperativa frente a sus socios y las comunidades donde está presente.

Para la adecuada gestión de los recursos económicos y financieros y su medición a nivel de oficinas, zonas y de manera global, la Cooperativa maneja los siguientes indicadores sociales y financieros:

Solvencia y Calidad de la cartera: representan la columna vertebral de la Cooperativa, su capacidad de respaldar de manera prudencial los recursos de los socios.

Eficiencia: se trata de un enfoque clave de cara a ofrecer servicios de calidad; la eficiencia no solo incluye las necesidades de inversiones continuas, si no también temas como la estructura de control, la gestión del talento humano y los sistemas informáticos.

Servicios y Calidad: hace referencia a los dos servicios más importantes para la Cooperativa, como son el ahorro y el crédito, en toda su variedad; así como también otros servicios sobre los cuales la Cooperativa proyecta incrementar sus esfuerzos e introducir mejoras sustanciales para incrementar la transaccionalidad, por ejemplo el pago de remesas, transacciones vía web, tarjetas de débito y corresponsalía.

4c. “Gestión de los edificios, equipos y materiales”

Para la adecuada prestación de los servicios y el alcance de los niveles operacionales previstos en el plan estratégico, la Cooperativa dentro de su planificación anual ha definido ejecutar procesos de fortalecimiento a nivel tecnológico, de comunicaciones y mejora de la infraestructura de sus oficinas, acciones que le permitan mantener la calidad de los servicios, facilidades de atención a los socios, seguridad, etc.

Estos procesos involucran la necesidad de inversiones por parte de la cooperativa, por ello ha definido que estas inversiones en activos fijos y tecnología deberán mantener una relación que salvaguarde la estructura financiera de solvencia y prudencia, por ello cada inversión que realice debe disponer de un análisis de costo-beneficio que refleje que los recursos a utilizar tendrán un efecto positivo en la institución.

Además para la adecuada ejecución de los presupuestos asignados para la compra de bienes muebles, inmuebles y servicios, la cooperativa cuenta con una Política de Compras, en donde se definen las responsabilidades, restricciones, formas en las que se puede realizar dichas compras o adquisiciones a nivel institucional.

4d. “Gestión de la tecnología”

En materia de tecnología la cooperativa cuenta con los adecuados equipos y programas tecnológicos que aseguran la continuidad de los servicios y atención en las oficinas de la Cooperativa; por ello y con el fin de garantizar su adecuado desarrollo, ejecución y provisión tecnológica, la Cooperativa cuenta con políticas, reglamentos y manuales institucionales que garanticen el manejo de la información y la puesta en producción de desarrollos informáticos acorde a los procesos y procedimientos institucionales establecidos, los mismos que priorizan la atención de calidad a los socios y la seguridad de la información desde todos los ámbitos tecnológicos.

4e. “Gestión de la información y del conocimiento”

Para la adecuada planificación de metas de captación, colocación y calidad del servicio, las oficinas cuentan con información proveniente de los estudios de calidad y de mercado realizados por el departamento de investigación y desarrollo de la cooperativa, además las oficinas cuentan de manera mensual con reportes de monitoreo transaccional de los servicios,

así como también con herramientas informáticas que les permite obtener información respecto a ciertos servicios sobre los cuales sus planes de captaciones y colocaciones pueden ser monitoreados. Todas estas herramientas de información y conocimiento que la Cooperativa posee, les permite a las oficinas mejorar y optimizar su desempeño a nivel institucional.

5. Procesos

5a. “Diseño y gestión sistemática de los procesos”

La Cooperativa actualmente cuenta con una metodología de procesos orientada a la identificación, diseño y documentación de sus procesos críticos, poniendo especial énfasis en aquellos considerados claves para el trabajo en las oficinas, como son las captaciones y las colocaciones. En el figura 14 Mapa de Procesos, se puede observar que los procesos de operación, entendidos como la Cadena de Valor, comprenden todos aquellos macro procesos que tienen impacto en el socio y crean valor para él. Dentro de este proceso, están contemplados los macro proceso de Comercialización, Comunicación, Operaciones, siendo los macro procesos de Atención, Educope, Captaciones, Crédito, Recuperación, Recaudaciones, Remesas, Transferencias y Pagos los esenciales para desarrollar las actividades de servicio en las oficinas, conteniéndose dentro de cada uno de estos los servicios descritos en la tabla 17 y sobre los cuales el socio o cliente, percibirá y valorará la calidad.

5b.” Introducción de las mejoras necesarias en los proceso mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor”; y 5c. “Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes”.

Periódicamente la Cooperativa recoge y utiliza información procedente de las reuniones de zona y oficinas, de las asambleas locales, así como de los estudios de mercado y de calidad en donde los socios, proveedores internos y externos, evalúan la calidad de los servicios y proponen mejoras a los mismos; esta información le permite a la cooperativa evaluar de manera oportuna sus procesos de operación y de servicios, y sus productos, a fin de adecuarlos, eliminarlos o crear nuevos procesos y productos que permitan entrar en la dinámica de la mejora continua orientada hacia la satisfacción.

5d. “Producción y distribución y servicio de atención, de los productos y servicios”.

Cada producto financiero y no financiero que brinda la cooperativa a sus socios a través de sus oficinas, cuenta con un proceso definido. Todos los procesos de operación y servicio se encuentran disponibles en la intranet institucional, a fin de que todos los empleados y

directivos cuenten con la suficiente información respecto a los servicios que se brindan a los socio y sobre ellos se puedan analizar a nivel de oficina y zona su aplicabilidad y realizar aportes de mejora que permitan adecuarlos a la realidad de los socios y la normativa que regula a la institución, procurando siempre no afectar el servicio.

5e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes”.

En cada uno de los territorios en donde se encuentra presente la Cooperativa, cuenta con responsables de oficina cuya responsabilidad primordial está orientada a la gestión y articulación de lazos de trabajo con socios personas naturales, jurídicas y organizaciones de hecho, a fin de conseguir acuerdos de cooperación mutua.

Su gestión a demás radica en que las relaciones de trabajo que se tejen al amparo de convenios de cooperación y la provisión normal de servicios, sean de calidad, sin embargo para aquellos casos en donde no ha sido posible poder cumplir las expectativas de los socios, la Cooperativa ha institucionalizado y puesto a disposición de los socios varios canales de información, por medio de los cuales se canalizan las quejas y sugerencias con respecto al servicio recibido; entre estos canales están: formulario de reclamos SAR, call center, página web, gestor operativo y responsable de servicio de atención al socio.

La información recogida por medio de estos canales es gestionada de manera oportuna por el Responsable de servicios de atención al socio quien de manera trimestral emitirá informes de las quejas y reclamaciones registradas en ese período a fin de que se puedan dar los planes de mejora necesarios que garanticen la calidad del servicio.

6. Resultados en los socios

De acuerdo a lo establecido en el plan estratégico institucional, la cooperativa ha definido varios objetivos que apuntan a mejorar la satisfacción en los socios, a través de la ejecución de diversas estrategias llevadas a cabo desde las oficinas y departamentos, estrategias enfocadas al incremento en el ingreso de nuevos socios, agilidad en la entrega de los servicios, capacitación para socios y directivos, entre otras y que son parte de las estrategias que apuntan a la consecución de la satisfacción en el resto de la sociedad donde la cooperativa tiene una fuerte presencia.

El monitoreo de los resultados de las estrategias ejecutadas son medidas a través de los indicadores de gestión que la cooperativa ha definido para el efecto. Para la medición de estos indicadores la cooperativa utiliza la siguiente ficha descrita en la tabla 35:

Tabla 35. Ficha técnica 1

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR					
Objetivo: Alcanzar un nivel de satisfacción de los socios en cuanto a calidad de atención y servicios mayor al 95% y un nivel de socios activos de al menos el 70%					
		META			
Indicador	Línea base	2015	2016	2017	2018
% de satisfacción de los socios	88%	95%	95%	95%	95%
% de socios activos	65%	68%	70%	70%	70%
Responsable de la medición del indicador:	Departamento de Planificación				
Responsable de la gestión del indicador:	Responsable de Servicios Cooperativos				
Factores claves de éxito:	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer las competencias del personal que labora en las áreas de atención al socio. - Respuesta oportuna a los reclamos de parte de los socios - Amabilidad y cortesía 				
Variables que forman parte del indicador 1:	a) N° total de calificaciones registradas en el sistema Pardus b) N° total de calificaciones registradas en el				
Fórmula del indicador 1:	$\{(b/a)*100\}$				
Frecuencia de medición indicador 1:	Anual				
Fuente de información para cálculos del indicador 1:	<ul style="list-style-type: none"> - Reporte de calificaciones del sistema pardus - Reporte de reclamos ingresados 				
Variables que forman parte del indicador 2:	a) N° Total de socios b) N° total de socios inactivos				
Fórmula del indicador 2:	$\{(b/a)*100\}$				
Frecuencia de medición indicador 2:	Semestral				
Fuente de información para cálculos del indicador 2:	- Reporte de socios de la base de datos				

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito, Plan Estratégico (2015)
 Elaborado por: Mayra Ullaguari

7. Resultados en las personas

La Cooperativa brinda formación y capacitación a sus empleados con el fin de integrarlos plenamente a la Cooperativa y al cumplimiento efectivo de sus roles y funciones y fortalecimiento de su desarrollo personal, las personas cuentan con un ambiente laboral acogedor, no existe discriminación de género hacia el acceso a los puestos de trabajo y puestos de mando, los empleados cuentan con oportunidades de desarrollo profesional y una remuneración definida acorde a la carga y responsabilidad que cada puesto de trabajo requiere. Los empleados pueden beneficiarse con el apoyo económico que brinda la Cooperativa para financiar sus estudios para profesionalización, especialización y maestrías.

La cooperativa, por medio de su equipo de talento humano aplica anualmente la medición del clima laboral a todos los niveles o clases ocupacionales como gerentes, direcciones, responsables, especialistas, analistas, asistentes, auxiliares, mediante una encuesta individual on line a todo el personal que cumpla con el tiempo mínimo de 6 meses en la institución. La evaluación se realiza considerando nueve factores como son: relaciones interpersonales, organización y estrategia, permanencia en la institución, trabajo en equipo, liderazgo, responsabilidades, expectativas de trabajo, jefatura, ambiente físico y recursos materiales y comunicación.

Los indicadores que la institución tiene definido para el monitoreo de los resultados sobre las personas que la integran son los siguientes:

Tabla 36. Ficha técnica 2

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR					
Objetivo: Alcanzar un nivel de competencias del personal de al menos el 90% valorado a través de procesos de evaluación del desempeño.					
		META			
Indicador	Línea base	2015	2016	2017	2018
% de competencias del personal	-	90%	90%	90%	90%
Responsable de la medición del indicador:		Departamento de Planificación			
Responsable de la gestión del indicador:		Departamento de talento humano			
Interpretación del indicador:		Mide el porcentaje de empleados que alcanzaron un nivel de competencias de por lo menos el 90%			
Factores claves de éxito:		Mantener una actualización de la estructura, manual orgánico de funciones y manual de perfil de cargos por competencias, sistemas de gestión.			
Variables que forman parte del indicador :		a. % total de las evaluaciones de desempeño realizadas a los colaboradores de la cooperativa.			
Fórmula del indicador :		%Total de evaluaciones de desempeño			
Frecuencia de medición indicador :		Anual			
Fuente de información para cálculos del indicador :		- Reporte de evaluaciones realizadas en el sistema Compers.			

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Plan Estratégico (2015)
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Tabla 37. Ficha técnica 3

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR					
Objetivo: Lograr y mantener un nivel de satisfacción sobre el clima laboral de la cooperativa no menor al 90%.					
		META			
Indicador	Línea base	2015	2016	2017	2018
% de satisfacción de clima laboral	-	90%	90%	90%	90%
Responsable de la medición del indicador:	Departamento de Planificación				
Responsable de la gestión del indicador:	Departamento de talento humano				
Interpretación del indicador:	Mide el porcentaje de colaboradores satisfechos del clima laboral de la cooperativa				
Factores claves de éxito:	Desarrollo de políticas de remuneraciones con enfoque a gestión por resultados.				
Variables que forman parte del indicador:	a. total de empleados que respondieron la encuesta de clima laboral. b. total de empleados de la cooperativa				
Fórmula del indicador 1:	$\{(a/b)*100\}$				
Frecuencia de medición indicador :	Anual				
Fuente de información para cálculos del indicador :	- Reporte de evaluaciones realizadas en el sistema Compers.				

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito, Plan Estratégico (2015)
Elaborado por: Mayra Ullaguari

8. Resultados en la sociedad

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros, por ello y en cumplimiento del sexto principio de cooperación, la Cooperativa ha realizado diversas actividades que evidencian el compromiso que tiene con la comunidad y sus socios, propiciando el desarrollo de eventos con contenidos ambientales, sociales, culturales, deportivos, entre otros, que le permiten mostrarse como una institución financiera diferente, que incide en el desarrollo de sus socios y localidades de intervención, mediante una gestión participativa e incluyente, basada en calidad, cercanía y servicio.

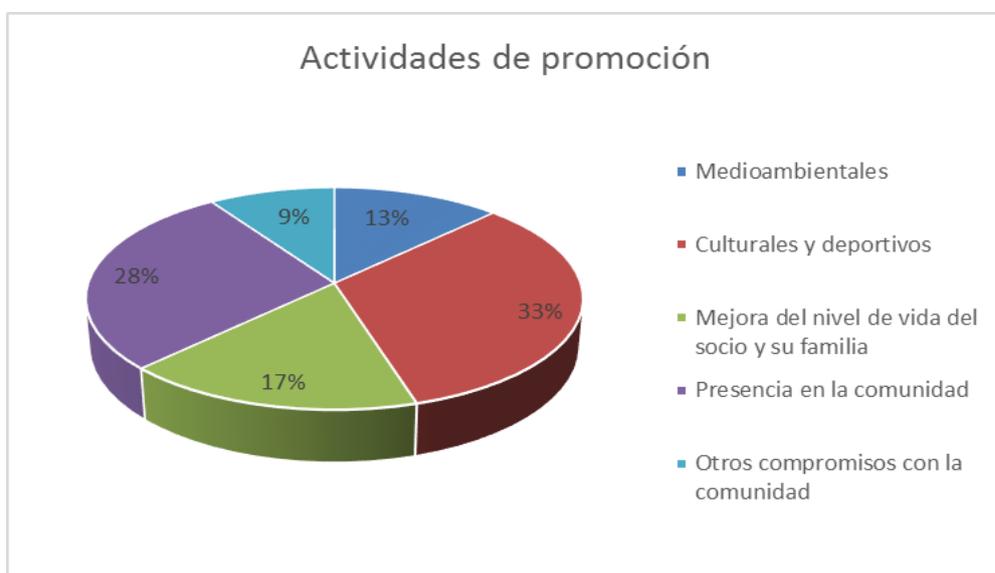


Figura 34. Actividades de promoción ejecutadas por la cooperativa

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo (2015)
Elaborado por: Mayra Ullaguari

La ejecución de varias de estas acciones promocionales (que se encuentran descritas a mayor detalle en el anexo 10) le han permitido el alcance de los objetivos planteados en su plan estratégico, cuyos resultados son monitoreados frecuentemente a través de varios indicadores de gestión, entre los principales se encuentran detallados en las tablas 38,39,40 y 41 que se presentan a continuación.

Cada actividad promocional planificada por la cooperativa, es realizada con el fin de que mediante esta, se pueda dar a conocer a los socios y la comunidad en general sobre los servicios financieros y no financieros que ofrece, además la cooperativa aprovecha de estos espacios para rendir cuentas de su situación financiera y fortalecer los vínculos con la sociedad.

Tabla 38. Ficha técnica 4

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR					
Objetivo: Solventar las necesidades de crédito de los socios mediante una atención rápida en sus requerimientos.					
		META			
Indicador	Línea base	2015	2016	2017	2018
% de solicitudes de crédito atendidas en menos de 24 horas	-	38%	44%	48%	50%
Responsable de la medición del indicador:	Departamento de Planificación				
Responsable de la gestión del indicador:	Departamento de Gestión de Servicios				
Interpretación del indicador:	Mide el porcentaje de solicitudes de crédito que fueron atendidas en menos de 24 horas en relación a la cartera total				
Factores claves de éxito:	Cumplimiento de las metas de captaciones de acuerdo a lo establecido en el Plan Estratégico				
	Adecuada implementación de la metodología de crédito para personas naturales.				
Variables que forman parte del indicador:	a. Total Cartera b. Total de solicitudes atendidas en menos de 24 horas				
Fórmula del indicador 1:	$\{(b/a)*100\}$				
Frecuencia de medición indicador :	Trimestral				
Fuente de información para cálculos del indicador :	- Reporte de cartera total y por segmentos				

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito, Plan Estratégico (2015)
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Tabla 39. Ficha técnica 5

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR					
Objetivo: Fortalecer las competencias financieras de los socios y comunidad mediante procesos de Educación Financiera que alcancen al menos al 50% de los socios.					
		META			
Indicador	Línea base	2015	2016	2017	2018
% de socios capacitados con procesos de Educación Financiera	-	2%	3%	4%	5%
Responsable de la medición del indicador:	Departamento de Planificación				
Responsable de la gestión del indicador:	Departamento de Educación cooperativa				
Interpretación del indicador:	Mide el porcentaje de socios que fueron capacitados a nivel de la cooperativa en temas de educación financiera				
Factores claves de éxito:	Trabajo conjunto entre EDUCOOPE y comunidades organizadas.				
Variables que forman parte del indicador:	a. Total de socios b. Total de socios capacitados en educación financiera.				
Fórmula del indicador 1:	$\{(b/a)*100\}$				
Frecuencia de medición indicador :	Semestral				
Fuente de información para cálculos del indicador :	- Reporte de socios. - Fichas de registro				

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito, Plan Estratégico (2015)
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Tabla 40. Ficha técnica 6

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR					
Objetivo: Alcanzar una estructura de los socios que al menos 30% represente personas de 30 años.					
		META			
Indicador	Línea base	2015	2016	2017	2018
% socios menores de 30 años Vs. Total de socios.	-	40%	40%	40%	40%
Responsable de la medición del indicador:	Departamento de Planificación				
Responsable de la gestión del indicador:	Departamento de Gestión de Servicios				
Interpretación del indicador:	Mide el porcentaje de socios con edades comprendidas entre los 18 a los 30 años y que han accedido a los servicios de la cooperativa.				
Factores claves de éxito:	Adecuar y rediseñar productos enfocados al segmento.				
Variables que forman parte del indicador:	a. Total de la cartera b. Total de socios segmentados por edad				
Fórmula del indicador 1:	$\{(b/a)*100\}$				
Frecuencia de medición indicador :	Anual				
Fuente de información para cálculos del indicador :					

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito, Plan Estratégico (2015)
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Tabla 41. Ficha técnica 7

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR					
Objetivo: Fortalecer las competencias financieras de los socios y comunidad mediante procesos de Educación Financiera que alcancen al menos al 50% de los socios.					
		META			
Indicador	Línea base	2015	2016	2017	2018
% de directivos y representantes capacitados	-	90%	90%	90%	90%
Responsable de la medición del indicador:	Departamento de Planificación				
Responsable de la gestión del indicador:	Departamento de Educoope				
Interpretación del indicador:	Mide el porcentaje de directivos y representantes que fueron capacitados a nivel de la cooperativa en temas de educación financiera				
Factores claves de éxito:	Trabajo conjunto entre EDUCOOPE y comunidades organizadas.				
Variables que forman parte del indicador:	a. Total de directivos y representantes b. Total de directivos y representantes capacitados en educación financiera.				
Fórmula del indicador 1:	$\{(b/a)*100\}$				
Frecuencia de medición indicador :	Anual				
Fuente de información para cálculos del indicador :					

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito, Plan Estratégico (2015)
Elaborado por: Mayra Ullaguari

9. Resultados clave

Los objetivos estratégicos planteados por la Cooperativa y que son parte esencial del Plan Estratégico, están organizados en base a 4 perspectivas;

- Aprendizaje y talento humano
- Procesos internos
- Socios-clientes-comunidad
- Financiera

Para cada una de estas perspectivas, la Cooperativa ha enfocado su trabajo en aspectos puntuales que deben ser desarrollados si desea actuar en coherencia con su misión y visión.



Figura 35. Perspectivas consideradas para el desarrollo del Plan Estratégico

Fuente: Plan Estratégico 2014- 2018- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Referente al desempeño social y financiero como elementos claves de su gestión, la Cooperativa define que no existe contradicción entre la parte social y la parte financiera, debido a que los resultados conseguidos desde la parte financiera, de por sí ya representan un ejercicio de responsabilidad frente a los socios que confían en la institución. Para ello ha definido indicadores financieros que le permiten evaluar su gestión entorno a la estrategia institucional enfocada hacia la Calidad, Cercanía y Servicio.

Tabla 42. Ficha técnica 8

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR					
Objetivo: Mantener una cartera en riesgo no mayor al 3,5%, con un nivel de castigo anual no mayor al 0,5% y una cobertura de provisiones superior al 110%.					
		META			
Indicador	Línea base	2015	2016	2017	2018
Cartera en Riesgo / Cartera Bruta	-	4%	4%	4%	4%
Responsable de la medición del indicador:	Departamento de Planificación				
Responsable de la gestión del indicador:	Departamento de Finanzas				
Interpretación del indicador:	Mide que porcentaje de la cartera de crédito está en riesgo versus el total de la cartera bruta.				
Factores claves de éxito:	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar mejoras a las metodologías de crédito. - Mantener programas anuales de capacitación con enfoque a fortalecer el análisis de crédito. 				
Variables que forman parte del indicador:	a. Cartera en Riesgo b. Cartera Bruta				
Fórmula del indicador 1:	$\{(a/b)*100\}$				
Frecuencia de medición indicador :	Mensual				
Fuente de información para cálculos del indicador :	Balance mensual				

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito, Plan Estratégico (2015)
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Tabla 43. Ficha técnica 9

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR					
Objetivo: Mantener una cartera en riesgo no mayor al 3,5%, con un nivel de castigo anual no mayor al 0,5% y una cobertura de provisiones superior al 110%.					
		META			
Indicador	Línea base	2015	2016	2017	2018
Cartera castigada/Cartera bruta promedio	-	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
Responsable de la medición del indicador:	Departamento de Planificación				
Responsable de la gestión del indicador:	Departamento de Finanzas				
Interpretación del indicador:	Mide que porcentaje de la cartera de crédito castigada versus el total de la cartera bruta promedio				
Factores claves de éxito:	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar mejoras a las metodologías de crédito. - Mantener programas anuales de capacitación con enfoque a fortalecer el análisis de crédito. 				
Variables que forman parte del indicador:	<ul style="list-style-type: none"> a. Cartera castigada b. Cartera Bruta promedio 				
Fórmula del indicador 1:	$\{(a/b)*100\}$				
Frecuencia de medición indicador :	Mensual				
Fuente de información para cálculos del indicador :	Balance mensual				

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito, Plan Estratégico (2015)
 Elaborado por: Mayra Ullaguari

Tabla 44. Ficha técnica 10

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR					
Objetivo: Mantener una cartera en riesgo no mayor al 3,5%, con un nivel de castigo anual no mayor al 0,5% y una cobertura de provisiones superior al 110%.					
		META			
Indicador	Línea base	2015	2016	2017	2018
Provisiones/Cartera en Riesgo	-	112%	114%	116%	118%
Responsable de la medición del indicador:	Departamento de Planificación				
Responsable de la gestión del indicador:	Departamento de Finanzas				
Interpretación del indicador:	Mide que porcentaje de la cartera en riesgo está cubierta por provisiones.				
Factores claves de éxito:	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar mejoras a las metodologías de crédito. - Mantener programas anuales de capacitación con enfoque a fortalecer el análisis de crédito. 				
Variables que forman parte del indicador:	<ul style="list-style-type: none"> a. Provisiones b. Cartera en Riesgo 				
Fórmula del indicador 1:	$\{(a/b)*100\}$				
Frecuencia de medición indicador :	Mensual				
Fuente de información para cálculos del indicador :	Balance mensual				

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito, Plan Estratégico (2015)
 Elaborado por: Mayra Ullaguari

Tabla 45. Ficha técnica 11

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR					
Objetivo: Mantener una relación Cartera Bruta vs Activos superior al 85%.					
		META			
Indicador	Línea base	2015	2016	2017	2018
Cartera bruta/Activos Totales	-	85%	85%	85%	85%
Responsable de la medición del indicador:	Departamento de Planificación				
Responsable de la gestión del indicador:	Departamento de Finanzas				
Interpretación del indicador:	Mide el porcentaje de activos improductivos que posee la institución.				
Factores claves de éxito:	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificar la cartera de crédito - Desarrollo de metodologías - Desarrollar estudios de endeudamiento de los socios - Fortalecer el score crédito 				
Variables que forman parte del indicador:	a. Cartera bruta b. Activos totales				
Fórmula del indicador 1:	$\{(a/b)*100\}$				
Frecuencia de medición indicador :	Mensual				
Fuente de información para cálculos del indicador :	Balance mensual				

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito, Plan Estratégico (2015)
 Elaborado por: Mayra Ullaguari

Tabla 46. Ficha técnica 12

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR					
Objetivo: Mantener una relación Gastos Operacionales vs Activos Totales promedio no mayor al 4% y Gastos de Personal vs Activos Totales promedios no mayor al 1,8% anual.					
		META			
Indicador	Línea base	2015	2016	2017	2018
Gastos operacionales/Activos totales promedios	-	4%	4%	4%	4%
Responsable de la medición del indicador:	Departamento de Planificación				
Responsable de la gestión del indicador:	Departamento de Finanzas				
Interpretación del indicador:	Mide la eficiencia administrativa				
Factores claves de éxito:	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar planes promocionales - Desarrollar e implementar el modelo de gestión por resultados. 				
Variables que forman parte del indicador:	<ul style="list-style-type: none"> a. Gastos operacionales b. Activos totales promedio 				
Fórmula del indicador 1:	$\{(a/b)*100\}$				
Frecuencia de medición indicador :	Mensual				
Fuente de información para cálculos del indicador :	Balance mensual				

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito, Plan Estratégico (2015)
 Elaborado por: Mayra Ullaguari

Tabla 47. Ficha técnica 13

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR					
Objetivo: Mantener una relación Gastos Operacionales vs Activos Totales promedio no mayor al 4% y Gastos de Personal vs Activos Totales promedios no mayor al 1,8% anual.					
		META			
Indicador	Línea base	2015	2016	2017	2018
Gastos de personal / Activos totales promedio	-	1,8%	1,8%	1,8%	1,8%
Responsable de la medición del indicador:	Departamento de Planificación				
Responsable de la gestión del indicador:	Departamento de Finanzas				
Interpretación del indicador:	Mide la eficiencia administrativa				
Factores claves de éxito:	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar planes promocionales - Desarrollar e implementar el modelo de gestión por resultados. 				
Variables que forman parte del indicador:	<ul style="list-style-type: none"> a. Gastos de personal b. Activos totales promedio 				
Fórmula del indicador 1:	$\{(a/b)*100\}$				
Frecuencia de medición indicador :	Mensual				
Fuente de información para cálculos del indicador :	Balance mensual				

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito, Plan Estratégico (2015)
 Elaborado por: Mayra Ullaguari

Tabla 48. Ficha técnica 14

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR					
<p>Objetivo: Gestionar la sostenibilidad con un margen entre el rendimiento de cartera y costo de los pasivos no mayor al 8%.</p>					
		META			
Indicador	Línea base	2015	2016	2017	2018
Rendimiento promedio de cartera - costo promedio de los pasivos	-	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%
Responsable de la medición del indicador:	Departamento de Planificación				
Responsable de la gestión del indicador:	Departamento de Finanzas				
Interpretación del indicador:	Mide la eficiencia financiera				
Factores claves de éxito:	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar los servicios de cobro y pago por medio de otros canales - Desarrollar y ampliar canales web, POS 				
Variables que forman parte del indicador:	<ul style="list-style-type: none"> a. Rendimiento promedio b. Costo promedio de los pasivos 				
Fórmula del indicador 1:	$\{(a-b)*100\}$				
Frecuencia de medición indicador :	Mensual				
Fuente de información para cálculos del indicador :	Balance mensual				

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito, Plan Estratégico (2015)
 Elaborado por: Mayra Ullaguari

Al 30 de junio del 2015, los resultados de la gestión financiera de la Cooperativa muestran lo siguiente:

Tabla 49. Situación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

ESTADO FINANCIERO AL 30 DE JUNIO DE 2015			
Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo			
ACTIVOS	498.965.971,49	PASIVO	435.376.811,24
		PATRIMONIO	59.361.658,89
TOTAL ACTIVO	498.965.971,49	TOTAL PASIVO	494.738.470,13
PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS			
SOLVENCIA	14,48%	El mínimo permitido es de 9%	
MOROSIDAD	3.53%		
PROVISIONES	138%	Cobertura de cartera morosa mayor al 100%	
EDIFICIOS Y EQUIPOS	10.438.879,40		
N° DE CRÉDITOS EN EL MES DE JUNIO DEL 2015			3205
			21.5 millones

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Estados financieros (2015)
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Realización del proceso de puntuación

Para llevar a cabo el proceso de puntuación de los criterios para los agentes facilitadores y criterios resultados, fue necesaria la utilización de las tablas descritas en los anexo N°7 y N°8, las mismas que proporcionan algunas explicaciones para la evaluación de los agentes facilitadores y resultados, a su vez permiten analizar y darle un valor determinado a cada uno de los subcriterios de los criterios del 1 al 5 para agentes y del 6 al 9 para resultados.

Para el levantamiento de la información respecto a los criterios y subcriterios del modelo se elaboró las matrices de puntuación tanto para los agentes facilitadores y resultados, las mismas que contienen una serie de preguntas en función del subcriterio a tratar y acorde a la necesidad de la cooperativa. En el anexo N° 9 se encuentra el contenido de las evaluaciones realizadas a los miembros del equipo evaluador integrados por el responsable de gestión de servicios, director de servicios cooperativos, responsable de investigación y desarrollo y la gerencia de la macro área de servicios financieros, tanto para los criterios agentes y criterios resultados.

La puntuación dada a cada criterio agente del 1 al 5 se obtiene de efectuar la media de la puntuación de cada subcriterio, debido a que los subcriterios que los conforman tienen el mismo valor. Para los criterios Resultados del 6 al 9 se procede a multiplicar los puntos

obtenidos de cada subcriterio por un factor de ponderación asignado, que para los subcriterios 6a, 7a, 8b es de 0,75%, para los criterios 6b, 7b, 8a es del 0,25%. La puntuación del criterio 9, se obtiene de la media de los subcriterios que lo conforman, en la tabla 50 se presenta el hoja de resumen que se utiliza para obtener la puntuación total del modelo.

Tabla 50. Formato de hoja de resumen de resultados

RESUMEN DE RESULTADOS				
Organización: _____				
1. Criterios Agentes Facilitadores				
	%	%	%	%
Criterios	1	2	3	4
Subcriterio	1a	2a	3a	4a
Subcriterio	1b	2b	3b	4b
Subcriterio	1c	2c	3c	4c
Subcriterio	1d	2d	3d	4d
Subcriterio	1e		3e	4e
Valoración del criterio	/5	/4	/5	/5
2. Criterios Resultados				
	%	%	%	%
Criterio	6	7	8	9
Subcriterio	6a	7a	8a	9a
Subcriterio	6b	7b	8b	9b
Valoración del criterio	75%	75%	25%	50%
	25%	25%	75%	50%
3. Cálculo de la puntuación total				
Criterio	Valoración	Factor	Puntuación	
Criterio 1: Liderazgo	0,0	1	0,0	
Criterio 2: Política y Estrategia	0,0	0,8	0,0	
Criterio 3: Personas	0,0	0,9	0,0	
Criterio 4: Alianzas y Recursos	0,0	0,9	0,0	
Criterio 5: Procesos	0,0	1,4	0,0	
Criterio 6: Resultados en los clientes	0,0	2	0,0	
Criterio 7: Resultados en las personas	0,0	0,9	0,0	
Criterio 8: Resultados en la sociedad	0,0	0,6	0,0	
Criterio 9: Resultados Clave	0,0	1,5	0,0	
PUNTUACIÓN TOTAL EFQM			<input style="width: 80px; height: 20px;" type="text"/>	

Fuente: EFQM, F. E. (2015). *EFQM*. Recuperado de <http://www.efqm.org/>
 Elaborado por: Mayra Ullaguari

Debido a que dentro del proceso de autoevaluación se contó con la participación de cuatro miembros del área de servicios financieros como el gerente de la macro área de servicios

financieros, director del área de servicios cooperativos, responsable del departamento de investigación y desarrollo y responsable del departamento de gestión de servicios, fue necesario llegar a un consenso en relación a los puntajes dados a cada uno de los criterios y subcriterios del modelo, debido a que la media obtenida para ciertos subcriterios no fue representativa. Para ello se utilizó la tabla de consenso, la misma que permite plasmar la calificación dada por cada evaluador a cada criterio y subcriterio y a partir de ello obtener una puntuación media o de consenso, basada sobre los aspectos que los evaluadores consideren más relevantes.

A continuación se presenta en la tabla 51, la puntuación dada por cada evaluador a los subcriterios del modelo, y a su vez se detalla la puntuación de consenso definida para cada uno de los subcriterios, datos que servirán para realizar la hoja de resumen de resultados y obtener la puntuación total.

Tabla 51. Tabla de consenso modelo EFQM de excelencia

TABLA DE CONSENSO								
Organización:		Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo						
Fecha:		<u>15/09/2015</u>						
N° de evaluadores		<input type="text" value="4"/>						
		PUNTUACIÓN DE CADA EVALUADOR				PUNTUACIÓN MEDIA	CONSENSO	
Criterio	Subcriterio y pregunta	Eval. 1 Dpto. GS	Eval. 2 Direcc. SC	Eval. 3 Dpto. I+D	Eval. 4 Gerencia SF			
1. Liderazgo	1a. 1.1	32	20	45	68	41	47	
	1b. 1.2	37	15	35	40	32	39	
	1c. 1.3	28	44	42	57	43	47	
	1d. 1.4	37	38	37	32	36	36	
	1e. 1.5	15	8	20	38	20	24	
2. Política y estrategia	2a. 2.1	45	27	45	77	48	45	
	2b. 2.2	42	35	58	93	57	45	
	2c. 2.3	42	57	42	95	59	55	
	2d. 2.4	22	33	65	90	53	40	
3. Personas	3a. 3.1	45	63	45	48	50	50	
	3b. 3.2	55	53	82	92	70	60	
	3c. 3.3	42	37	57	65	50	45	
	3d. 3.4	42	53	42	55	48	48	
	3e. 3.5	67	57	83	88	74	70	
4. Alianzas y recursos	4a. 4.1	50	23	60	68	50	55	
	4b. 4.2	75	90	90	95	88	88	
	4c. 4.3	52	60	83	90	71	71	
	4d. 4.4	42	63	28	27	40	45	
	4e. 4.5	48	10	52	60	43	45	
5. Procesos	5a. 5.1	55	50	78	85	67	67	
	5b. 5.2	67	60	40	35	50	50	
	5c. 5.3	72	67	72	78	72	72	
	5d. 5.4	65	60	73	77	69	69	
	5e. 5.5	43	37	32	35	37	37	
6. Resultados en los socios	6a. 6.1	56	76	75	82	72	75	
	6b. 6.2	81	73	74	83	78	70	
7. Resultados en las personas	7a. 7.1	77	69	78	79	76	76	
	7b. 7.2	82	62	69	73	72	72	
8. Resultados en la sociedad	8a. 8.1	90	65	77	80	78	82	
	8b. 8.2	90	63	82	77	78	80	
9. Resultados clave	9a. 9.1	87	95	92	92	92	92	
	9b. 9.2	84	76	77	77	79	79	

Fuente: Entrevistas a miembros del equipo evaluador, Cooperativa Jardín Azuayo, año 2015.
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Tabla 52. Resumen de resultados para los criterios agentes facilitadores y resultados

RESUMEN DE RESULTADOS												
Organización: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo												
1. Criterios Agentes Facilitadores												
Criterios	%		%		%		%		%			
	1		2		3		4		5			
Subcriterio	1a	47	2a	45	3a	50	4a	55	5a	67		
Subcriterio	1b	39	2b	45	3b	60	4b	88	5b	50		
Subcriterio	1c	47	2c	55	3c	45	4c	71	5c	72		
Subcriterio	1d	36	2d	40	3d	48	4d	45	5d	69		
Subcriterio	1e	24			3e	70	4e	45	5e	37		
Valoración del criterio	39 /5		46 /4		55 /5		61 /5		59 /5			
2. Criterios Resultados												
Criterio	%		%		%		%					
	6		7		8		9					
Subcriterio	6a	56,3	75%	7a	57	75%	8a	20,5	25%	9a	46	50%
Subcriterio	6b	17,5	25%	7b	18	25%	8b	60	75%	9b	39,5	50%
Valoración del criterio	74		75		81		86					

Fuente: Entrevistas a miembros del equipo evaluador, Cooperativa Jardín Azuayo, año 2015.
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Por último, la puntuación obtenida en cada criterio es ponderada con los pesos específicos que tiene cada uno de ellos en el modelo, obtenido así los puntos ponderados de cada criterio y por suma de todos ellos la puntuación final.

Tabla 53. Matriz para el Cálculo de la puntuación total del modelo EFQM de Excelencia

3. Cálculo de la puntuación total			
Criterio	Valoración	Factor	Puntuación
Criterio 1: Liderazgo	39	1	39
Criterio 2: Política y Estrategia	46	0,8	37
Criterio 3: Personas	55	0,9	49
Criterio 4: Alianzas y Recursos	61	0,9	55
Criterio 5: Procesos	59	1,4	83
Criterio 6: Resultados en los clientes	74	2	148
Criterio 7: Resultados en las personas	75	0,9	68
Criterio 8: Resultados en la sociedad	81	0,6	48
Criterio 9: Resultados Clave	86	1,5	128
PUNTUACIÓN TOTAL EFQM			654

Fuente: Resultados de las entrevistas realizadas a los miembros del equipo evaluador, Cooperativa Jardín Azuayo, año 2015.
Elaborado por: Mayra Ullaguari

El proceso de evaluación dió como resultado una calificación de 654 puntos, puntuación que de acuerdo a la escala definida por la Fundación Europea para la Calidad en la Gestión -

EFQM da cuenta de que la Cooperativa es una organización considerada como excelente en su gestión, lo que indica que la Cooperativa está actuando en la dirección correcta sobre los agentes, lo que naturalmente se ve reflejado en sus resultados.

3.3.3.2.4 Informe de resultados.

Para el desarrollo adecuado de esta actividad y cerrando la segunda etapa del modelo, se elaboró el informe de los resultados obtenidos en la evaluación que estuvo enfocada a las oficinas de la zona Cuenca, el informe está redactado de forma sencilla y clara a fin de que las personas interesadas en leerlo puedan analizarlo y sirva de apoyo a la gestión de otras áreas, oficinas y departamentos de la Cooperativa.

El cuerpo del informe contiene lo siguiente:

1. Breve resumen de los criterios y subcriterios considerados en el modelo. Presentados en el numeral 1.5.2.3
2. Presentación de los resultados obtenidos luego de realizado el proceso de evaluación.

El último punto del informe a ser presentado y que se desarrollará a continuación, consiste en presentar de manera gráfica los resultados obtenidos con la aplicación de modelo, así como también los respectivos puntos fuertes y áreas de mejora determinados luego de finalizar el ejercicio evaluativo.

Análisis gráfico de los resultados

Como se pudo observar en la tabla 53, existen criterios que requieren mayor atención que otros, y sobre los cuales la dirección de la Cooperativa deberá levantar los respectivos planes de mejora que le permitan superar las dificultades y/o deficiencias encontradas que podrían estar frenando el desarrollo de una buena gestión en las oficinas, así como también problemas con la alineación de los equipos de trabajo hacia la estrategia institucional enfocada a la calidad, cercanía y servicio.

Aunque la calificación total obtenida en la autoevaluación realizada da cuenta de que la cooperativa realiza una excelente gestión, es importante reflexionar sobre aquellos aspectos que a nivel individual no han alcanzado el puntaje requerido, es por ello que el equipo evaluador consideró necesario trabajar sobre los criterios cuya calificación obtenida fue menor a 50 puntos (aplica también para los subcriterios).

En la figura 36 se puede evidenciar las puntuaciones obtenidas para cada criterio analizado, así como también la puntuación total que arrojó el modelo, además se identifican claramente los criterios que se encuentran por debajo del límite establecido de 50 puntos y sobre los cuales se deberán tomar los correctivos necesarios para que en una posterior evaluación del modelo su calificación mejore.

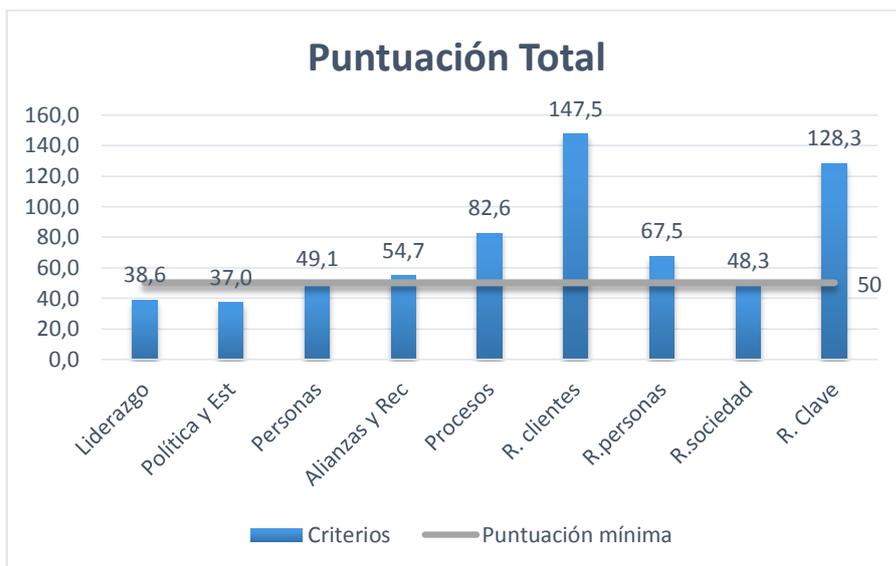


Figura 36. Resultados-Puntuación Total del modelo

Fuente: Resultados de las entrevistas realizadas a los miembros del equipo evaluador, Cooperativa Jardín Azuayo, año 2015.
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Continuando con el análisis de la aplicación del modelo, en la siguiente figura se puede evidenciar el porcentaje que cada criterio representa del puntaje total obtenido. El 23% del puntaje total obtenido, está representado por los resultados en los clientes o socios, seguido por un 20% que corresponde a los resultados claves. El tener una puntuación muy alta y que en su mayoría esté representada por aquellos criterios sobre los cuales el modelo le otorga un mayor peso en su ponderación, por considerarlos como críticos, dan cuenta de la buena gestión que la institución realiza con todos aquellos criterios contemplados en los agentes facilitadores.

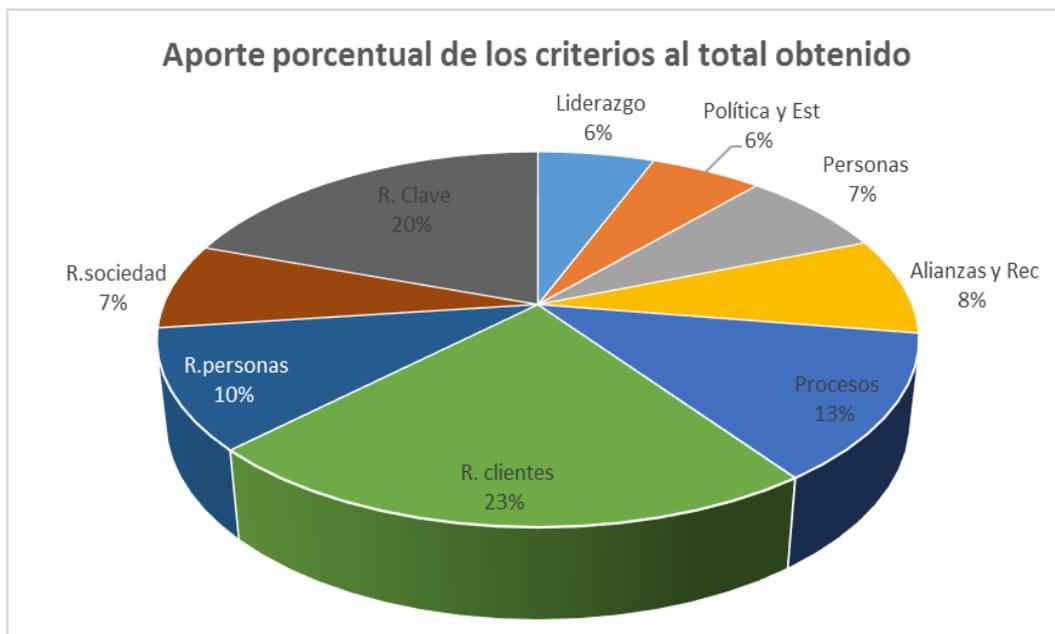


Figura 37. Aporte porcentual de los criterios al total obtenido

Fuente: Resultados de las entrevistas realizadas a los miembros del equipo evaluador, Cooperativa Jardín Azuayo, año 2015.
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Si se analiza el resultado obtenido contemplando únicamente los agentes facilitadores, se evidencia que la cooperativa gestiona adecuadamente sus procesos, ya que como se observa en la figura 37, los procesos obtuvieron el puntaje más alto de todos los criterios agentes. El modelo le asigna a este criterio una ponderación mayor a los otros criterios agentes (1.4), esto debido a que considera que la gestión adecuada de los procesos les permite a las organizaciones diseñar sus políticas y estrategias de manera organizada con el fin de que puedan desplegar sus estrategias con éxito.

Durante la fase de desarrollo de la autoevaluación, los miembros del equipo evaluador tuvieron que llegar a un consenso sobre los criterios y subcriterios evaluados, debiendo para ello encontrar un punto medio que les permita ser más objetivos y menos subjetivos.

Como se puede observar en la figura 37 cada evaluador obtuvo una sumatoria global sobre los subcriterios evaluados, reflejando diferencias significativas entre ellos mismos (592 puntos de diferencia entre el Evaluador 4 y el Evaluador 2) con respecto a ciertos criterios, los cuales fueron nuevamente revisados y se llegó a un consenso.

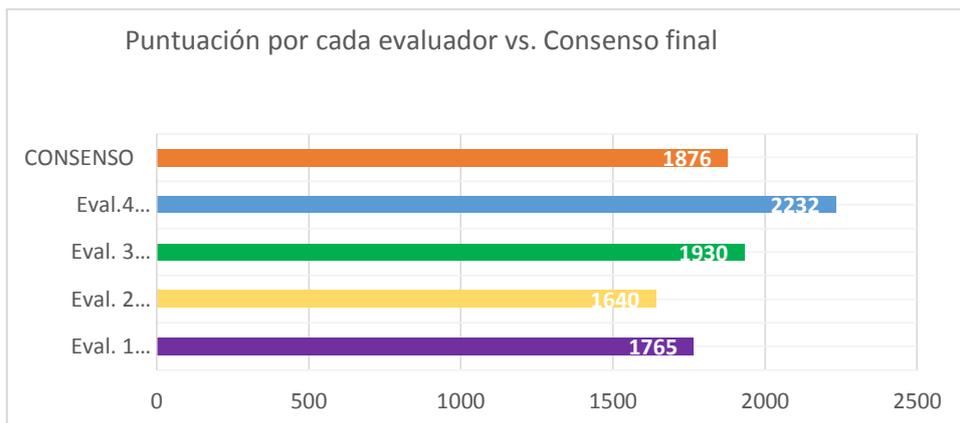


Figura 38. Puntuación por cada evaluador vs. consenso final

Fuente: Resultados de las entrevistas realizadas a los miembros del equipo evaluador, Cooperativa Jardín Azuayo, año 2015.
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Fruto del consenso establecido entre los evaluadores, se obtuvo una nueva matriz de puntuación, sobre la que fue posible realizar los cálculos de las medias y ponderaciones establecidas por el modelo.

En la figura 39 se evidencia la diferencia que existió entre la puntuación media obtenida de manera inicial con los resultados de cada evaluador y la puntuación consensuada de manera posterior. En la figura se evidencia que durante el consenso se modificaron a la baja los criterios de Política y estrategia y Personas; y a la alza los criterios de Liderazgo y Alianzas y recursos; los otros criterios prácticamente se movieron de manera mínima y otros no fueron modificados.

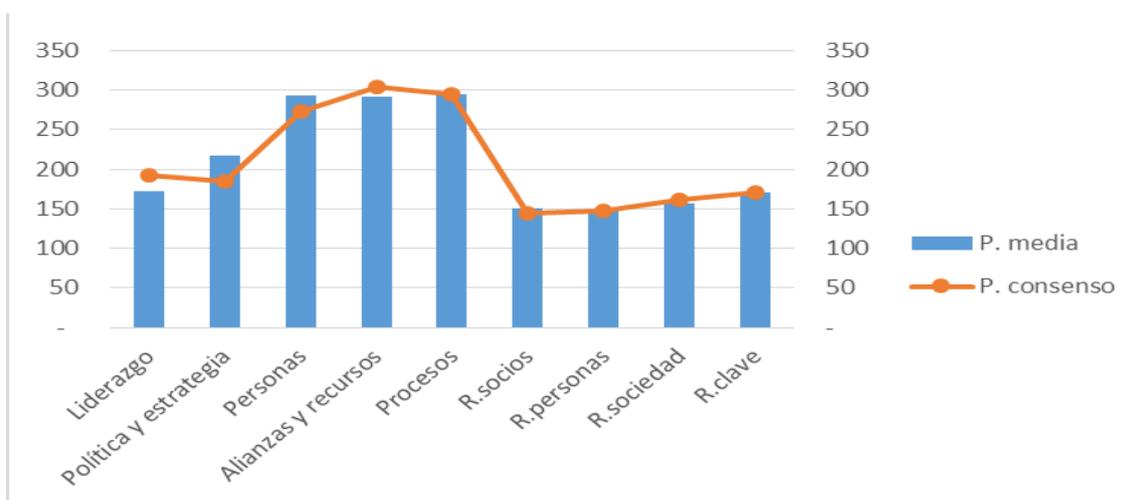


Figura 39. Puntuación media vs. puntuación consensuada

Fuente: Resultados de las entrevistas realizadas a los miembros del equipo evaluador, Cooperativa Jardín Azuayo, año 2015.

Elaborado por: Mayra Ullaguari

El proceso de autoevaluación dio como resultado una puntuación total de 654, lo que supone que las oficinas de la zona Cuenca de la cooperativa cuenta con el 65% de la puntuación del modelo. La puntuación obtenida frente a la puntuación asignada por el modelo a cada criterio, se muestra en la figura 40.



Figura 40. Comparación gráfica entre los puntos asignados por el modelo EFQM y los puntos obtenidos.

Fuente: Resultados de las entrevistas realizadas a los miembros del equipo evaluador, Cooperativa Jardín Azuayo, año 2015.

Elaborado por: Mayra Ullaguari

Tabla 54. Puntos totales asignados a los criterios evaluados

Criterio	Puntos máximos EFQM	Puntos obtenidos
Liderazgo	100	39
Política y Estrategia	80	37
Personas	90	49
Alianzas y Recursos	90	55
Procesos	140	83
R. clientes	200	148
R.personas	90	68
R.sociedad	60	48
R. Clave	150	128
TOTAL	1000	654

Fuente: EFQM, F. E. (2015). *EFQM*. Obtenido de <http://www.efqm.org/>

Elaborado por: Mayra Ullaguari

Análisis y determinación de los puntos fuertes y áreas de mejora por cada criterio evaluado.

Sobre cada uno de estos criterios se ha realizado una sistematización de los puntos fuertes y áreas de mejora encontradas, a fin de que la Cooperativa planifique sus estrategias de mejora sobre aquellos criterios en donde se presentan debilidades que afecta a la gestión en las oficinas y que por ende tienen impacto en la calidad del servicio brindado al socio.

1. Criterio Liderazgo

Luego de realizado el proceso de puntuación sobre los subcriterios evaluados, se obtuvo que el criterio liderazgo es uno de los criterios más débiles del modelo aplicado a las oficinas de la zona Cuenca, con una calificación de 39 puntos. Esto a su vez es el resultado de las debilidades presentadas en los subcriterios 1a, 1b, 1c, 1d, 1e que lo conforman y cuya calificación está por debajo de los 50 puntos establecidos.

Comentario del equipo evaluador: *“El problema radica en que los Responsables de oficina se ven individuales y no se ven como zona, cada uno tiene sus políticas y procesos de operar diferentes, a pesar de que haya un proceso definido para cada servicio. El hecho de que no están alineados a la estrategia institucional da cuenta de que hay un nulo seguimiento de parte de los líderes, si el líder no tiene clara la estrategia, los demás integrantes del equipo tampoco. En algunas oficinas se ejecutan los procesos de forma adecuada, mientras que en otras no y por tanto la evaluación como equipo zonal no existe”.*

Puntos fuertes:

- La misión, visión y valores se encuentran claramente definidos y son parte fundamental en la definición de estrategias.
- Los líderes son propositivos y motivan a sus compañeros de trabajo para que lo sean también.
- Los líderes fomentan en sus compañeros la dinámica de trabajo en equipo e instruyen con el ejemplo.
- Los líderes han motivado en sus equipos un trabajo puertas afuera, orientado a la búsqueda de alianzas con otras instituciones y socios estratégicos.
- Los líderes se implican y actúan en la consecución de lazos de cooperación con otras entidades u organizaciones, para la provisión de servicios.
- Los líderes motivan a sus compañeros a brindar una atención al socio que sea de Calidad.

En términos generales se evidencia que la Cooperativa cuenta con excelentes profesionales que se encuentran ejecutando la misión de líderes, cuya gestión es positiva en la búsqueda de buenas relaciones con el personal al interior de sus equipos y con los socios. Sin embargo las debilidades en el liderazgo de los equipos se ven reflejadas en los resultados financieros y no financieros obtenidos por las oficinas. Ya que el líder no solo motiva y da el ejemplo, sino que es el responsable de ejecutar las estrategias que la institución considera son necesarias para alcanzar los resultados deseados, sin embargo si no se encuentran adecuadamente preparados no podrán ejecutar con éxito sus responsabilidades y por ende los resultados de su gestión no serán los adecuados.

Áreas de Mejora:

- Los resultados de las actividades estratégicas ejecutadas desde las oficinas no se evalúan ni se revisan de manera periódica, por lo que es necesario que exista mayor compromiso de parte de los directores zonales en el seguimiento y monitoreo de los resultados.
- Existe una débil o escasa formación brindada a los responsables de oficina para que puedan desempeñar su rol de líderes.
- No existe claridad sobre los roles y funciones que un líder debe ejecutar, lo que provoca que sigan ejecutando actividades operativas, dejando de lado la parte estratégica y de gestión.
- A pesar de que existe un mayor contacto y compromiso de trabajo con las organizaciones de afuera, no se realiza un adecuado seguimiento a los compromisos efectuados y sustentados bajo convenios.
- Falta levantar el proceso para la firma de convenios, y las responsabilidades que el líder tiene sobre el mismo, debido a que actualmente existen dificultades en la gestión de varios convenios firmados por líderes que ya no se encuentran en la institución.
- Los líderes no gestionan adecuada y oportunamente los resultados que reciben mensualmente de los Sistemas de Calificación y de Gestión de turnos, lo que genera que se sigan incumpliendo los tiempos de espera y servicio, así como también el desconocimiento de la percepción de la calidad que tiene el socio sobre el servicio recibido.
- Los líderes tienen dificultades para gestionar el cambio al interior de sus equipos de trabajo, la falta de un adecuado liderazgo ha provocado una desalineación de los equipos con la estrategia institucional.

- Pese a que existe un primer documento de Protocolo de atención, su ejecución es mínima en las oficinas, debido a que no se ha institucionalizado de manera adecuada y no se ha contado con el apoyo de los líderes para implementarlo.

Las personas que están al frente de los equipos cumpliendo la función de líderes, requieren que la institución les brinde una formación en liderazgo efectivo, que contribuya a su gestión exitosa dentro de las oficinas. La falta de formación en liderazgo y el desconocimiento de cómo gestionar la información estratégica, así como también la inexperiencia para gestionar el cambio de cultura que supone implementar un protocolo de servicios, generan los efectos negativos que son resaltados en los estudios de Calidad de la Cooperativa y que tiene que ver básicamente con la atención que reciben los socios en las oficinas.

A mayor inexperiencia del líder, mayores dificultades en la gestión estratégica de las oficinas, lo que provoca una disminución de la satisfacción de los socios y como resultado el incumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

Criterio: Política y Estrategia

En la tabla 51, se evidencia que los subcriterios 2a, 2b y 2d presentan debilidades a juicio de los miembros del equipo evaluador, sobre estos criterios se ha identificado que existen fortalezas y debilidades que deben ser superadas.

Comentario del equipo evaluador: *“Desde la dirección de la Cooperativa aún no se encuentra un mecanismo adecuado para llegar con la estrategia de Calidad, Cercanía y Servicio, los canales no son eficientes y por tanto las oficinas no se encuentran adecuadamente comunicadas. La falta de alineamiento de los equipos con la estrategia institucional y su afán por cumplir las metas a como dé lugar, se hacen cosas que no tienen un proceso articulado con la estrategia institucional.”*

Puntos fuertes:

- La Cooperativa ha definido su política y estrategia considerando las necesidades y expectativas presentes y futuras de sus socios, directivos y empleados, a través de sus mecanismos definidos para el efecto (asamblea de socios, estudios de mercado, estudios de calidad, evaluaciones a los equipos de trabajo).
- Los objetivos estratégicos planteados en el Plan de la Cooperativa, están organizados en base a 4 perspectivas del cuadro de mando integral, de los cuales

se desprenden 20 objetivos que apuntan a la parte del aprendizaje y talento humano, procesos internos, socios-clientes-comunidad, y a la parte financiera.

- Para todos los objetivos que se encuentran definidos en su plan estratégico la Cooperativa ha definido los indicadores de medición y las estrategias puntuales que va a desarrollar para alcanzarlos.

En cuanto a la Política y Estrategia institucional, la Cooperativa ha demostrado que tiene claro su horizonte para los próximos tres años y lo ha plasmado en su Plan Estratégico 2014-2018 el mismo que engloba sus objetivos desde cuatro perspectivas estratégicas, que le han permitido definir con mayor precisión a quienes debe atender, como lo va a hacer, y para que lo hace.

Áreas de Mejora:

- Aunque varios de los objetivos definidos en el plan estratégico están siendo alcanzados, no se tiene definido el proceso para realizar ajustes a aquellos objetivos que de manera inesperada su estratégica o indicador deben ser cambiados, lo que provoca incumplimientos en los POAs afectando a la medición interna de las oficinas o departamento que tiene a cargo dicho objetivo.
- Existen debilidades en el levantamiento y formulación de los planes operativos de la oficinas, debido a que no están completamente alineados a la estrategia institucional enfocada hacia la Calidad, Cercanía y Servicio, lo que ocasiona que existan contradicciones entre lo que se planea ejecutar en las oficinas y lo que realmente se ejecuta.
- Los cambios, mejoras y actualizaciones que se hacen a los documentos normativos de los servicios, no son completamente asumidos por los ejecutores de los servicios (oficina) ya sea por desconocimiento o falta de capacitación, sin embargo cualquiera que sea el motivo tiene un efecto directo negativo en la calidad de la atención dirigida al socio.
- Las oficinas cuentan con información variada y amplia de los socios y del mercado donde actúan, sin embargo la información no se encuentra consolidada en una sola herramienta lo que dificulta su gestión estratégica.

El cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, es un ejercicio compartido entre todos los que conforman la Cooperativa (socios, empleados y directivos), sin embargo es necesario que la institución refuerce ese compromiso con todos los actores, ya que se evidencia que hay una desalineación entre las actividades que se ejecutan desde las oficinas

y las actividades que se han planificado y que involucran a toda la institución, dichas discrepancias provocan que la calidad de la atención a los socios decaiga, pues como señalan los socios en las encuestas levantadas para los estudios de calidad “la información brindada por los empleados no es clara y no es la misma entre las oficinas y mucho menos entre los mismos empleados”, así también la información que se recopila de las encuestas de satisfacción de los socios, indican que se requieren mejorar sus horarios de atención, ampliación de servicios, eliminación de requisitos para acceder al crédito, todo esto contenido en estudios e informes por separado, por lo que se hace necesario una herramienta unificada de gestión.

Criterio: Personas

Los resultados obtenidos para el criterio personas, señala que existen debilidades a ser superadas en torno a los subcriterios 3c y 3d, que básicamente se refieren a la implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas que integran la cooperativa, así como la falta de un diálogo más cercano y claro entre las personas que integran la organización.

Comentario del equipo evaluador: *“Cuando se trata de personas, las formas de llegar a establecer cambios deben ser sumamente planificadas en concordancia con lo que la institución ha establecido en su misión y visión. Es un proceso de cambio y como tal, existe demora en el asumir responsabilidades y por lo tanto hay que dar un seguimiento cercano para llevar a cabo los procesos de mejora. En las oficinas y departamentos de la Cooperativa no se gestiona de manera adecuada y oportuna las evaluaciones de desempeño de los compañeros y se deja de lado el proceso de retroalimentación, debido a que existe poco o nulo seguimiento de parte de los líderes.”*

Puntos fuertes:

- Existe y se aplica anualmente la medición del clima laboral a todos los niveles o clases ocupacionales: gerentes, direcciones, responsables, especialistas, analistas, asistentes, auxiliares.
- Se mantienen levantados y actualizados los manuales de perfiles de cargos por competencias, así como también el manual orgánico funcional.
- Existe un plan para mejorar las competencias del personal, alineado a la política y estrategia de la cooperativa.

- La cooperativa brinda apoyos económicos al personal que busca especializarse en temas a fines a la gestión de la cooperativa.
- Los empleados cuenta con beneficios sociales como por ejemplo la atención médica gratuita.
- La cooperativa ha definido un plan para mejorar la comunicación interna entre empleados, generando espacios físicos y virtuales que contribuyen al flujo directo de la información de manera horizontal y vertical.
- Se tiene institucionalizado un proceso de calificación que es aplicado a las oficinas y departamentos, mediante el cual los equipos son evaluados y premiados con incentivos económicos, siempre y cuando se hayan alcanzado las metas definidas en sus POAS.

Se evidencia que la cooperativa ha realizado grandes esfuerzos por brindar a sus colaboradores un excelente lugar para trabajar y desarrollarse profesionalmente, además se ha esforzado por fomentar al interior de los equipos de oficinas y departamentos un excelente clima laboral, basados en una adecuada comunicación, el respeto y la equidad de todos los que laboran en la institución.

Áreas de mejora:

- A pesar de que se tiene levantado el plan para la gestión del personal basado en sus competencias, aún no se tiene definido con claridad un plan de carrera para los empleados.
- Si bien se ha realizado el levantamiento del estudio de la planta óptima requerida en cada una de las áreas de atención de las oficinas, esta no logra responder con rapidez la demanda de los equipos de oficina por cubrir sus vacantes.
- No se ha logrado identificar con claridad la brecha de capacitación que existe entre los conocimientos que tiene el personal versus los que necesita para desempeñar de manera efectiva su cargo.
- No se ha definido con claridad el proceso de devolución de resultados de las evaluaciones individuales y de 360 grados realizadas a los empleados.
- No existe implicación de los empleados que trabajan en los departamentos de la Coordinación, con las actividades sociales y culturales ejecutadas desde las oficinas.
- Pese a que la Cooperativa cuenta un proceso definido para la incorporación de personal para oficinas y departamentos, el llenado de vacantes sigue siendo tardío.

- La Cooperativa cuenta con un proceso de formación y capacitación enfocado al nuevo personal, sin embargo no se evalúa la efectividad que tuvo dicha formación y no se hace un adecuado seguimiento al personal nuevo y antiguo.

Los estudios de calidad de años anteriores realizados por la Cooperativa (2013, 2014 y 2015) demuestran que la insatisfacción del socio se produce porque no ha sido informado de manera adecuada, los tiempos de espera para ser atendidos son demasiado largos o porque no recibieron un saludo y atención cordial, situación que se genera debido a la falta de preparación del personal en función al puesto que desempeñan, así como también por no contar con el número adecuado de empleados para cubrir la demanda del servicio. Es por ello que levantadas las áreas de mejora de la Cooperativa, se puede evidenciar que es necesario que la institución mejore los procesos de capacitación de su personal, aplique su manual de perfil de cargos por competencias ajustándolo a los requerimientos institucionales y revise los procesos de contratación que le permitan ser más ágiles en la provisión de personal a las oficinas y departamentos, evitando de esta manera que la calidad del servicio al socio decaiga.

Criterio: Alianzas y recursos

Los subcriterios sobre los cuales el modelo ejecutado señala que se debe trabajar para mejorarlos, son los subcriterios 4d y 4e, y los cuales evidencian dificultades en torno a la gestión de la tecnología, así como también la necesidad de trabajar en torno a una gestión de la información y del conocimiento.

Comentario del equipo evaluador: *“Falta trabajar en los procesos innovativos, nos faltan mecanismos que nos permitan consolidar los aportes que se hacen a nivel de oficinas con base a sus experiencias en los territorios de cobertura, las oficinas generan lazos de trabajo con organizaciones, pero falta el seguimiento más cercano.”*

Puntos fuertes:

- Las alianzas y convenios firmados con instituciones afines a la misión institucional, le ha permitido a la cooperativa el ingreso éxitos en otros territorios en alineación al plan estratégico institucional.
- Cuenta con un comité financiero que de manera mensual se reúnen para revisar y analizar la administración de los recursos financieros y la ejecución del presupuesto de acuerdo a lo planificado en su plan estratégico, así como también realiza el análisis de las propuestas de mejoras o cambios a las metas financieras.

- La Cooperativa realiza de manera planificada y oportuna las mejoras a nivel de software y hardware, en respuesta a los requerimientos institucionales y a lo planificado en su plan estratégico que para el 2018 tiene como meta garantizar el 99% de continuidad en los servicios operativos.
- Se utiliza la información obtenida de los estudios realizados por la cooperativa, con el fin de mejorar y optimizar los sistemas de gestión, aunque no se cuenta con una herramienta automatizada para la revisión global de los mismos, sin embargo la información levantada es utilizada para la generación de planes innovadores.

Su relacionamiento con diferentes organizaciones en los territorios en donde está ubicada, se ha visto fortalecido gracias a la excelente gestión de quienes están al frente de las oficinas, así también sus indicadores financieros y su calificación de riesgo tipo “A” le han permitido transmitir con mayor facilidad a sus socios y a la comunidad, el mensaje de ser una Cooperativa “segura y confiable”. Su excelente gestión social y financiera le ha permitido ser reconocida nacionalmente como la segunda cooperativa más grande del país y por dos años consecutivos ha sido catalogada como la más solvente.

Áreas de mejora:

- Falta trabajar en el levantamiento informático de una herramienta que les permita a las oficinas acceder con mayor facilidad a la bitácora de potenciales socios, con los cuales puedan generar alianzas y convenios para la provisión de servicios de mutuo acuerdo y así de esta manera alinear su trabajo a la estrategia institucional.
- No se gestiona eficientemente los edificios, equipos e instalaciones en conformidad al crecimiento de las oficinas, pese a que se cuenta con un manual para compras y construcciones, es necesario que se levanten los requerimientos en función de la perspectiva de crecimiento que tiene la Cooperativa sobre los territorios de intervención.

Es necesario que la cooperativa haga mejoras a sus procesos de construcción y adecuación de locales, a fin de que se mejoren los tiempos en que las obras deben ser entregadas, teniendo en cuenta para ello la tipología de oficinas que ha sido levantada por el área de servicios cooperativos, todo esto con el propósito de mejorar uno de los aspectos que de acuerdo a los estudios de calidad realizados por la cooperativa, el socio valora muchísimo y que es la infraestructura, entendida como los edificios, oficinas u espacios físicos en donde el socio recibe los servicios, los mismos que deben estar adecuados y equipados en conformidad al tamaño y crecimiento que tengan las oficinas.

Criterio: Procesos

En cuanto a los proceso, el subcriterio con menor puntaje recibido es el 5e que se refiere básicamente a la gestión y mejora de las relaciones con los socios, en este sentido es prioritario que se tomen acciones correctivas debido a que el socio se ve directamente afectado por la falta de comunicación y asesoramiento adecuado para el uso responsable de los servicios financieros que le ofrece la cooperativa.

Comentario del equipo evaluador: *“Se está trabajando en la metodología de procesos, durante este año se han levantado y recién estamos tratando de implementarla. Se espera que para el próximo año sea un año de aplicación. A pesar de mantener varios procesos levantados, sigue haciendo falta su seguimiento, el mantener oficinas en territorios dispersos y equipos de trabajo en oficinas con personal nuevo, requiere de un mayor acompañamiento para la adecuada aplicación de las metodologías y procesos levantados para los servicios de ahorro y crédito, por tanto es importante la participación de los líderes zonales en las oficinas.”*

Puntos fuertes:

- La Cooperativa cuenta con política para la gestión de la calidad basada en procesos sobre la que basa su metodología de procesos.
- La Cooperativa ha fortalecido el equipo de trabajo que labora en el departamento de procesos y operaciones, lo que le ha permitido levantar, actualizar y documentar los procesos requeridos por la institución.
- La Cooperativa ha realizado varios esfuerzos para alinear la normativa interna con la externa, generando cambios en los documentos normativos de la institución.
- Se ha procedido a la actualización y levantamiento de varios procesos identificados como críticos, los que se encuentran adecuadamente documentados y publicados en la intranet.
- La Cooperativa tiene aprobado el manual de sistema de gestión por procesos.

La Cooperativa en base a los resultados obtenidos, muestra que gestiona adecuadamente sus procesos como una herramienta de competitividad, la misma que le ha dado resultados satisfactorios en el alcance eficiente de sus objetivos estratégicos.

Áreas de mejora:

- La Cooperativa pese a tener aprobado su manual para trabajar en un sistema de gestión por procesos, este no es lo suficientemente claro, por lo que es necesario

que se revise y se considere la definición de una metodología clara y sistemática que le permita planificar e implantar de manera oportuna los cambios a sus procesos, además de una adecuada socialización de los cambios a todo el personal involucrado.

- Implementación de bitácoras automatizadas para el seguimiento de los cambios realizados a los procesos críticos de la institución, así como también de las resoluciones aprobadas por los organismos internos de control.
- El equipo gerencial no cuenta con una herramienta de gestión adecuada al crecimiento institucional, siendo un limitante en la planificación estratégica.

Es necesario que la Cooperativa trabaje por vincular a todas sus áreas en la metodología de procesos definida por los organismos de control interno, a fin de que todas las oficinas, departamentos y áreas trabajen alineados a la política y estrategia institucional, dejando de lado la departamentalización y asumiendo el nuevo rol de procesos, mediante el cual se define la operativa de toda la organización.

Los siguientes criterios llamados “resultados” están enfocados a medir el impacto provocado por la ejecución de acciones contenidas dentro de los criterios agentes y cuyos efectos se ven reflejados como resultados en los clientes, resultados en las personas que la integran, resultados en la sociedad y los resultados claves del negocio. Resultados que a continuación son evaluados:

Criterio: Resultados en los socios

La puntuación alcanzada para el criterio resultados en los socios es de 138 puntos, puntaje que evidencia que la cooperativa ha alcanzado un nivel alto de reconocimiento de sus socios fruto de sus 19 años de vida institucional, en donde la clave ha sido mantener una estructura organizativa de participación con los miembros de las comunidades donde la cooperativa está presente. Siendo las asambleas locales, los espacios en donde la cooperativa hace partícipes a los socios para comunicar, debatir, consultar aspectos referentes a la gestión institucional.

Puntos Fuertes:

- De acuerdo al último estudio de calidad realizado (2015) la Cooperativa alcanzó un nivel del 89% de satisfacción de los socios en cuanto a la calidad de atención y servicio, resultado que pese a estar por debajo del indicador definido en el Plan Estratégico institucional (95%) su tendencia a nivel general es positiva.

- La Cooperativa ha diseñado su propia metodología para el levantamiento de los estudio de calidad, basada principalmente en la experiencia obtenida de estudios anteriores y en función de lo que necesita conocer la institución.
- La información obtenida fruto de los estudios realizados es utilizada como insumo en el establecimiento de estrategias, enfocadas a la mejora de los servicios.
- La cooperativa a través de sus asambleas locales cumple con el principio cooperativo de transparencia al informar a sus socios y socias, para ello ha diseñado la herramienta de gobierno electrónico, en donde los directivos pueden interactuar y participar de la toma de decisiones de manera rápida y eficiente.

Áreas de mejora:

- La Cooperativa debe reforzar el departamento de Calidad, el mismo que actualmente está enfocado únicamente a garantizar el ingreso correcto de la información de los socios.
- El monitoreo de los resultados de las acciones encaminadas a mejorar la calidad de los servicios, es realizado por el mismo departamento que las propone, lo que se contrapone a las funciones definidas para cada departamento.
- Fortalecer los espacios de comunicación con los socios (reuniones locales, asambleas) a fin de que hay mayor participación de los socios.

Criterio: Resultados en las personas

Con respecto a los resultados en las personas, el modelo señala una calificación de 68 puntos, siendo alta con respecto a otros subcriterios; esta puntuación evidencia la existencia de un trabajo fuerte entre todos los miembros de la institución y el reconocimiento oportuno de su trabajo.

Comentario del equipo evaluador: *“Existe una decisión institucional para trabajar en el desarrollo y seguimiento profesional de los empleados, se tiene también desarrollada la herramienta a nivel informático, pero falta la generación de compromisos en los Responsables de oficinas y departamentos para hacer el seguimiento, y en esto hay que trabajar.”*

Puntos fuertes:

- La Cooperativa realiza de manera anual las encuestas de clima laboral a todos los empleados.

- Los resultados de las encuestas realizadas al personal respecto al entorno y clima laboral son positivas.

Áreas de mejora:

- No se tiene establecido un mecanismo que permita determinar la brecha de capacitación requerida para cada colaborador en función del puesto que desempeña.
- No se realizado una actualización de los perfiles de los colaboradores.
- No se ha adecuado el proceso de inducción en función de las necesidades requeridas para el puesto en oficina o departamento.
- La Cooperativa tiene definido varias estrategias que le permitan alcanzar la satisfacción del clima laboral, sin embargo no se han definido adecuadamente los indicadores para su medición.
- La planta óptima de las oficinas no se ajusta a las reales necesidades de las mismas.

Criterio: Resultados en la sociedad

Este criterio obtuvo 48 puntos del modelo, siendo una calificación baja si se considera el límite de 50 puntos.

Comentario del equipo evaluador: *“Hemos logrado que la sociedad nos identifique como una institución diferente, las formas de darnos a conocer nos ha hecho visibles ante la sociedad y de que sepan que somos una institución diferente; hay opinión pública, diarios que nos dicen somos diferentes, sin embargo nos falta seguir trabajando para que más gente nos identifiquen por lo que somos y por lo que hacemos.”*

Puntos fuertes:

- La Cooperativa para darse a conocer y promocionar sus servicios financieros ha hecho uso de la técnica de comunicación conocida como el boca-oreja, en donde socios, directivos y colaboradores son los principales promotores en la difusión de los servicios
- La institución ha ejecutado varias acciones que apuntan a mejorar la calidad de los servicios, mediante el desarrollo de estrategias de que le han permitido acercar los servicios a sectores donde la presencia de una institución financiera es nula.

- La Cooperativa ha efectuado eventos deportivos, sociales y culturales con trasfondo social en varios de los territorios donde está presente. Esta iniciativa ha dado paso a los hoy llamados “Raymis Jardín Azuayo” que combinan una serie de eventos culturales, entre ellos la Feria de la Economía Popular y Solidaria.
- Los educadores Cooperativos son parte esencial en la difusión de la estrategia institucional de la Cooperativa, por cuanto son quienes interactúan e informan a los directivos, colaboradores, socios y comunidad en general, acerca de los productos que ofrece la Cooperativa, así como de sus beneficios, siendo a la vez los promotores de impulsar en los socios y las comunidades los principios del cooperativismo desde la práctica.

Áreas de mejora:

- No dispone de indicadores que den cuenta de la efectividad de sus eventos “Raymis” en el incremento de socios, ahorro y crédito.
- La cooperativa no ha realizado estudios para validar si los mensajes enviados por radio a través de su espacio *minuto cooperativo* y que están básicamente enfocados a fomentar la confianza de sus socio, están teniendo los efectos esperados como son el incremento de nuevos socios, incremento en los ahorros a la vista y la contratación de otros servicios.

Criterio: Resultados claves

La calificación para los resultados claves es de 128 puntos, calificación que demuestra que la institución está ejecutando de manera responsable su planificación estratégica y financiera, consolidándose como la segunda cooperativa de ahorro y crédito más grande del país, con indicadores financieros que superan los límites mínimos establecidos para las cooperativas, demostrando eficiencia en su labor.

Comentario del equipo evaluador: *“Consideramos que es uno de los mejores años de la cooperativa. Somos la segunda cooperativa más grande del país, tenemos la más baja mora a nivel de todo el sistema cooperativo del segmento uno, somos solventes, tenemos un alto índice de liquidez, y hemos conseguido obtener la calificación de riesgo A.”*

Puntos fuertes:

- La gestión de los directivos de la cooperativa y de sus equipos de trabajo, han generado resultados positivos para la institución, dicha gestión le ha permitido

alcanzar de manera exitosa los siguientes resultados plasmados en sus estados financieros, los mismos que son parte de una serie de indicadores que son revisados frecuentemente y sobre los cuales la cooperativa rinde cuentas a sus socios, directivos y empleados como parte de su gestión.

- Solvencia financiera del 4, 35%
- Nivel de crecimiento en captaciones del 14,9%
- Resultados de morosidad del 4,10%
- Ejecución de planes de captación a nivel de todas sus oficinas.
- La Cooperativa ha establecido estrategias para la recuperación de los socios inactivos, siendo positivos los resultados obtenidos.

Áreas de mejora:

- La cooperativa no dispone de un sistema de información gerencial que le permita realizar el análisis y la gestión de los indicadores financieros más relevantes.

Luego de realizada la autoevaluación, los resultados obtenidos señalan que la gestión realizada por la cooperativa es excelente, debido a que obtuvo una calificación de 654 puntos, de los cuales si consideramos los criterios del 6 al 9 correspondientes a los resultados, se destacan los criterios resultados en los clientes, resultados claves y resultados en las personas, con puntuaciones de 148, 128 y 68 respectivamente, la calificación obtenida para el criterio resultados en la sociedad fue de 48 puntos, siendo la más baja de los criterios Resultados y ubicándose por debajo del límite establecido de 50 puntos, sobre los cuales la Cooperativa deberá proceder a ejecutar los planes de mejora, de acuerdo a sus intereses y las perspectivas de trabajo con la sociedad.

Con respecto a los agentes facilitadores, son los criterios procesos y alianzas y recursos los que se encuentran por encima del límite de los 50 puntos establecidos, destacándose el criterio procesos con una calificación de 83 puntos. Los criterios referentes a liderazgo, política y estrategia, y personas, deben ser revisados de manera oportuna por la cooperativa, a fin de que se elabore los correspondientes planes de acción, como estrategia para superar las debilidades encontradas y que afectan sin duda a la alineación de los equipos con la estrategia institucional.

3.3.3.3 ETAPA 3: Elaboración de planes de acción para el mejoramiento continuo.

Luego de ejecutada la autoevaluación propuesta por el modelo EFQM de Excelencia para las oficinas de la zona Cuenca, se evidencia que para fortalecer la calidad de atención en las

áreas de caja, balcón de servicios y crédito es necesario el diseño de un plan de acción que incorpore y de respuesta a las necesidades que requieren las oficinas para brindar un servicio de calidad a los socios y que sobre todo esté alineado a la política y estrategia institucional.

En este sentido se propuso la ejecución de ciertas acciones estratégicas que estarán a cargo del responsable de oficina, quién como líder del equipo deberá velar por el cumplimiento de cada una de las acciones planteadas que pretenden dar respuesta a los requerimientos de mejora que los socios demandan para considerar que el servicio es de calidad.

Con este plan a nivel de oficina se busca que los líderes de las oficinas se impliquen y asuman sus responsabilidades y que fomenten el trabajo en equipo, a su vez que sean parte crítica en la planificación, gestión y mejora del talento humano a su cargo.

En la tabla 55 se ha elaborado una sistematización de las estrategias que apuntan a la mejora de la calidad de atención en las áreas de caja, balcón de servicios y crédito, estrategias que serán ejecutadas una vez se haya ejecutado el plan de acción institucional:

Tabla 55. Estrategias para la mejora de la calidad en las áreas de atención

ÁREAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES CLAVES	RESPONSABLE DE GESTIONAR SU CUMPLIMIENTO	REQUERIMIENTO PARA EL ÉXITO DE LA ESTRATEGIA	AREAS RELACIONADAS
CAJAS	Calidad en la atención	Ejecución de los estándares de atención: Tiempos de espera del socio	Líder - Responsable de oficina	Personal suficiente laborando en cajas	Talento Humano
		Capacitación en protocolos de atención	Líder - Responsable de oficina	Personal capacitado en protocolos de atención	Educoope
		Certificación en el portafolio de servicios	Líder - Responsable de oficina	Personal capacitado	Educoope
		Unificación y expansión zonal de horarios	Director zonal	Personal suficiente y capacitado	Talento Humano
	Conocimiento y normativa	Capacitación de los procesos en función del cargo que desempeñan	Director zonal	Personal capacitado	Educoope
		Círculos de calidad interno para aprendizaje de las mejores prácticas	Líder - Responsable de oficina	Procesos y normativa actualizados	Procesos y operaciones
BALCÓN DE SERVICIOS	Calidad en la atención	Ejecución de los estándares de atención: Tiempos de espera del socio y tiempos de atención	Líder - Responsable de oficina	Personal suficiente laborando en cajas	Talento Humano
		Capacitación en protocolos de atención	Líder - Responsable de oficina	Personal capacitado en protocolos de atención	Educoope
	Conocimiento y normativa	Capacitación de los procesos en función del cargo que desempeñan	Director zonal	Personal capacitado	Procesos y operaciones
	Infraestructura	Instalación de tiketeras para el ordenamiento de turnos en las oficinas	Líder - Responsable de oficina	Espacio físico adecuado	Administración
CRÉDITO	Calidad en la atención	Ejecución de los estándares de atención: Tiempos de espera del socio y tiempos de atención	Líder - Responsable de oficina	Personal suficiente laborando en cajas	Talento Humano
		Capacitación en protocolos de atención	Líder - Responsable de oficina	Personal capacitado en protocolos de atención	Educoope
		Certificación en la metodología de crédito	Líder - Responsable de oficina	Personal capacitado	Educoope
	Conocimiento y normativa	Capacitación de los procesos en función del cargo que desempeñan	Director zonal	Personal capacitado	Procesos y operaciones
		Intercambio de aprendizajes a nivel zonal	Director zonal	Personal capacitado	Educoope

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Estudio de calidad, 2015.

Elaborado por: Mayra Ullaguari

Para la adecuada gestión de estas estrategias a nivel de oficinas, se requiere de la intervención de departamentos o áreas de la coordinación general, que tienen a su cargo la ejecución de actividades que deben ser en primera instancia solventadas a nivel institucional, para que en lo posterior sirvan de soporte a las actividades planificadas a nivel de oficina.

Como se evidencia en la tabla 55 se proponen estrategias a nivel de cada área de atención, y se han definido acciones claves que conlleven a la mejora de la calidad en las oficinas, sin embargo para ejecutar el plan de acción a nivel de las oficinas de la zona Cuenca se requiere de actividades precedentes tales como la contratación de personal para el área de cajas y balcón de servicios en conformidad a la planta óptima requerida para cada oficina, capacitaciones a nivel de procesos, atención al socios, portafolio de servicios y metodologías en función del puesto que los colaboradores desempeñan y adecuaciones físicas para la implementación de herramientas de gestión como son las tiketeras.

La autoevaluación realizada dio cuenta de que es necesario trabajar en la mejora de los criterios liderazgo, política y estrategia, personas y resultados en la sociedad, criterios sobre los que luego de la evaluación se detectó, existe una brecha entre lo que la institución desea alcanzar y lo que realmente a conseguido con su gestión y que son determinantes reales de las dificultades o deficiencias que las oficinas presentan a la hora de brindar el servicio al socio, las mismas que deben ser oportunamente superadas para que se pueden ejecutar las acciones de trabajo a nivel de oficinas.

Para llevar a cabo esta etapa, fue necesario que el equipo evaluador defina las áreas de mejora sobre las cuales desplegará sus planes de acción futuros y que apunten a mejorar la calidad de la atención en las oficinas de la zona Cuenca; en este caso se definió un solo plan de acción que apunta a superar las debilidades encontradas en la gestión de los criterios de liderazgo, política y estrategia y personas, a demás se definió una estrategia puntual para mejorar los resultados en la sociedad, pero que abarca una variedad de actividades estratégicas que deben desarrollarse desde las oficinas de la zona Cuenca y departamentos de la coordinación, para obtener los resultados esperados.

A continuación se hace un pequeño resumen de las debilidades encontradas en los criterios a ser intervenidos con el plan de acción y que se presenta en el cronograma de trabajo definido a ser ejecutado por la Cooperativa en el siguiente año.

PLAN DE ACCIÓN - COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Objetivo: Fortalecer los equipos de trabajo en las oficinas de la zona Cuenca y departamentos de la coordinación, a través de la ejecución de actividades estratégicas enfocadas a fortalecer los criterios de liderazgo, política y estrategia y personas, con el fin de que se logre una mayor alineación de los equipos hacia la estrategia institucional y por ende a la mejora de la calidad del servicio brindado al socio.

Alcance: La ejecución del plan permitirá fortalecer los criterios de liderazgo, política y estrategia y personas.

Desarrollo de estrategias por criterios:

Criterio Liderazgo

Debilidad: Los líderes de los equipos de las oficinas, en especial de la zona Cuenca, no se encuentran totalmente alineados con el objetivo estratégico institucional, debido a su inexperiencia en cargos directivos, propiciada por la falta de capacitación que requieren para ello y el desconocimiento de cómo gestionar adecuadamente el talento humano y la información estratégica proveída por la misma institución.

Actividades que apuntan a la mejora:

- Capacitación dirigida a todo el personal de la institución que apunte a fortalecer el conocimiento de la estrategia institucional enfocada a la Calidad, Cercanía y Servicio. Corto Plazo (6 meses). Frecuencia Anual
- Capacitación para el desarrollo de las habilidades gerenciales y de liderazgo, dirigida a todos los empleados que están al frente de equipos de trabajo. Corto Plazo (6 meses)

Beneficios esperados:

- Lograr equipos de trabajo comprometidos con la estrategia institucional que permita alcanzar los niveles de satisfacción de los socios que para el año 2016 debe ser del 95% a nivel de toda la Cooperativa.
- Lograr que al menos el 95% de los líderes se encuentren adecuadamente capacitados para ejercer cargos directivos.

Criterio: Política y estrategia

Debilidad: No existe un proceso permanente de orientación hacia la estrategia institucional que refuerce y motive en los equipos de trabajo la misión y visión de la cooperativa.

Actividades que apuntan a la mejora:

- Capacitación dirigida a todo el personal de la institución que apunte a fortalecer el conocimiento de la estrategia institucional enfocada a la calidad, cercanía y servicio. Esta actividad apunta a superar las debilidades con respecto a los subcriterios 2b, 2d y 3d. Corto Plazo (6 meses) Frecuencia Anual

- Diseño de una metodología de planificación que involucre al personal de las oficinas como conocedoras de la realidad en sus territorios. Esta actividad apunta a superar las debilidades con respecto a los subcriterios 2a y 2d. Mediano plazo (12 meses)

Beneficios esperados:

- Mayor compromiso y responsabilidad de parte de los equipos de oficina a la consecución de los objetivos estratégicos institucionales, que permita alcanzar un nivel de cumplimiento de los POAS de al menos el 90% de las actividades planificadas.

Criterio: Personas

Debilidad: El talento humano no se encuentra totalmente adecuado a los requerimientos institucionales, presenta dificultades en cuanto a implicación y asunción de responsabilidades por parte de los colaboradores, personal con excesiva carga laboral, así como también se evidencia la falta de diálogo entre los equipos para ejecutar los planes.

Actividades que apuntan a la mejora:

- Implementación del modelo por competencias y determinación de las brechas de capacitación en los equipos de oficinas. Esta actividad apunta a superar la debilidad con respecto a los subcriterios 3c. Mediano Plazo (18 meses)
- Revisión y ajustes a los perfiles de todos los empleados, en base al cargo que desempeñan. Esta actividad apunta a superar la debilidad con respecto al subcriterio 3c. Corto Plazo (6 meses)
- Capacitación dirigida a todo el personal de la institución que apunte a fortalecer el conocimiento de la estrategia institucional enfocada a la calidad, cercanía y servicio. Esta actividad apunta a superar la debilidad con respecto al subcriterio 3d. Corto Plazo (6 meses)
- Certificación en proceso claves referente a los servicios financieros y protocolos de atención. Esta actividad apunta a superar la debilidad con respecto al subcriterio 3c. Corto Plazo (6 meses)

Beneficios esperados:

- Lograr un mayor nivel de satisfacción del personal, medido a través de las evaluaciones de clima laboral, cuyo porcentaje de satisfacción debe estar por encima del 95%.
- Alcanzar un nivel de competencias del personal en al menos un 90% valorados a través de procesos de evaluación al desempeño.

Criterio: Resultados en la sociedad.

La cooperativa debe consolidar la imagen institucional de ser una cooperativa segura y confiable tanto en socios, directivos y empleados, mediante la ejecución adecuada de su plan de comunicación, a fin de que fortalezca y consolide su imagen en los territorios donde ya se encuentra presente y en los que planifique expandirse.

Tabla 56. Cronograma de ejecución del plan de mejoras

OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	AREAS RELACIONADAS	Criterio - Subcriterios	MESES															
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Fortalecer los equipos de trabajo en oficinas y departamentos, a través de la ejecución de actividades estratégicas enfocadas a superar las debilidades encontradas en los criterios de Liderazgo, Política y Estrategia y Personas, con el fin de que se logre una mayor alineación de los equipos hacia la estrategia institucional y por ende a la mejora de la calidad del servicio brindado al socio.	Capacitación dirigida a todo el personal de la institución que apunte a fortalecer el conocimiento de la estrategia institucional enfocada a la Calidad, Cercanía y Servicio	Responsable de EDUCOPE	Directores Zonales	Liderazgo: 1e Personas: 3d Política y Estrategia: 2b y 2d																
	Capacitación para el desarrollo de las habilidades gerenciales y de liderazgo, dirigida a todos los empleados que están al frente de equipos de trabajo.	Responsable de EDUCOPE	Equipo Gerencial	Liderazgo: 1e																
	Diseño de una metodología de planificación que involucre al personal de las oficinas.	Dpto. Planificación	Dpto. Proceso y Operaciones	Política y Estrategia: 2a y 2d																
	Implementación del modelo por competencias y determinación de las brechas de capacitación en los equipos de oficina.	Responsable de Talento Humano	Equipo Gerencial	Personas: 3c																
	Revisión y Ajustes a los perfiles de todos los empleados, en base al cargo que desempeñan	Responsable de Talento Humano	Dpto. Proceso y Operaciones	Personas: 3c																
	Certificación en proceso claves referente a los servicios financieros y protocolos de atención	Responsable de Gestión de Servicios	Dpto. Educope	Personas: 3c																
	Actualización de la planta óptima para las oficinas de la zona Cuenca	Responsable de Talento Humano	Dpto. Proceso y Operaciones	Personas																
	Ejecución del Plan de comunicación	Director de Área - Servicios Financieros	Directores Zonales	Resultados en la sociedad: 8a																

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015

Elaborado por: Mayra Ullaguari

Las actividades posteriores como la implementación del plan y monitoreo de resultados, no son posibles desarrollarlos en este proyecto, debido a que su planificación ha sido desarrollada para ejecutarlo en el año 2016, sin embargo con el plan de acción levantado, definidas las estrategias, los responsables y los tiempos de ejecución, la Cooperativa deberá proceder a ejecutarlo de acuerdo a los tiempos planificados en el cronograma y a su vez deberá monitorear de cerca su cumplimiento a fin de que se superen las debilidades encontradas en los criterios liderazgo, política y estrategia y personas y a su vez con el adecuado seguimiento se inicie un proceso de mejora continua de todos los criterios que

plantea el modelo EFQM, que encamine a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo hacia la Excelencia.

3.3.3.3 ETAPA 4: Retroalimentación y seguimiento.

Siendo esta la última etapa que plantea el modelo de gestión, es necesario que la cooperativa realice una retroalimentación de los resultados con los responsables de las oficinas de la Ciudad de Cuenca y departamentos relacionados, a fin de que se dé un seguimiento periódico (mensual) a las áreas en donde se detectaron deficiencias y en lo posible establecer un sistema para monitorear y supervisar los resultados del cambio o cambios implantados, a fin de determinar si las medidas aplicadas en el plan de acción tuvieron éxito y si estas podrían ser aplicadas en su totalidad a toda la institución.

CONCLUSIONES

- Durante el desarrollo de este trabajo investigativo se conoció que existen diferentes Modelos de Sistemas de Gestión de Calidad como son las normas ISO 9001, y el Modelo EFQM de excelencia, entre otros; pero todos ellos apuntan a generar de forma valiosa un cambio cultural en la organización.
- La aplicación de la autoevaluación dio como resultado una calificación de 654 puntos para la Cooperativa, lo que la ubica dentro del rango de instituciones consideradas como excelentes en su gestión, confirmando una vez más él porque es la segunda Cooperativa de Ahorro y Crédito más grande del país.
- Mediante la autoevaluación fue posible determinar que la gestión de la cooperativa en su camino hacia la excelencia, requiere de superar ciertas debilidades encontradas en cuanto a factores importantes como el Liderazgo, Política y Estratégica, Personas y Resultados en la sociedad.
- Se evidenció que para que el proceso de atención al socio en las áreas de caja, balcón de servicios y crédito sea de calidad, las estrategias planteadas en los POAS departamentales y de oficina, deben estar alineadas a la estrategia global institucional, a fin de evitar incumplimientos en el alcance de las metas planificadas.
- Se definió un plan de acción para superar las debilidades encontradas luego de la autoevaluación realizada, dicho plan contempla ocho estrategias puntuales que atacan a las debilidades encontradas en los criterios de Liderazgo, Política y Estrategia, Personas y Resultados en la sociedad.
- Se cumplió con el objetivo general de elaboración de un sistema de gestión de calidad para la cooperativa, enfocado a mejorar los procesos de atención al socio en las áreas de caja, balcón de servicios y crédito, a fin de que contribuyan al incremento de la satisfacción de los mismos; siendo escogido para la aplicación el Modelo EFQM de excelencia.
- El estudio permitió determinar los factores que inciden negativamente en el servicio brindado a los socios en las áreas de caja, balcón de servicios y crédito a fin de plantear soluciones a través del modelo propuesto.

- El estudio permitió el involucramiento y la concientización del equipo gerencial sobre la necesidad de contar con un sistema de gestión de calidad a nivel institucional..
- Mediante la aplicación del modelo, se pudo evidenciar que los problemas que afectan a la calidad del servicio al socio, no solo depende del trabajo realizado desde las oficinas, sino que en gran parte responden a procesos y formas de trabajo no levantadas o aplicadas adecuadamente desde los departamentos de la coordinación general de la Cooperativa.
- El desarrollo del presente trabajo motivó la creación de un equipo de calidad que está en la capacidad de aplicar la autoevaluación propuesta por el modelo EFQM de excelencia a toda la organización.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, terminar la Etapa 4: Retroalimentación y Seguimiento propuesto por el modelo, a fin de que se evidencien los resultados esperados con la aplicación de los planes de mejora.
- Se recomienda ejecutar el modelo EFQM de excelencia, a nivel de todas las oficinas y departamentos de la Cooperativa.
- Se recomienda que el seguimiento y monitoreo del plan de acción definido sea realizado por el departamento de calidad de la Cooperativa.
- Los Directores zonales deberán socializar a nivel de todas las oficinas los resultados arrojados por el modelo y contrarrestar con las realidades que viven en cada una de sus zonas a fin de que el modelo empiece a ser conocido desde las oficinas.
- Se recomienda socializar los resultados obtenidos en la autoevaluación a los equipos de trabajo de las oficinas de la zona Cuenca y a su vez presentarles los planes de mejora definidos para contrarrestar los puntos débiles detectados, a fin de que puedan hacer las contribuciones necesarias para una adecuada ejecución de dichos planes.
- Finalmente es necesario que el departamento de calidad de la Cooperativa, se pronuncie sobre la aplicación del modelo EFQM y se apropie de esta iniciativa levantada desde el área de servicios financieros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

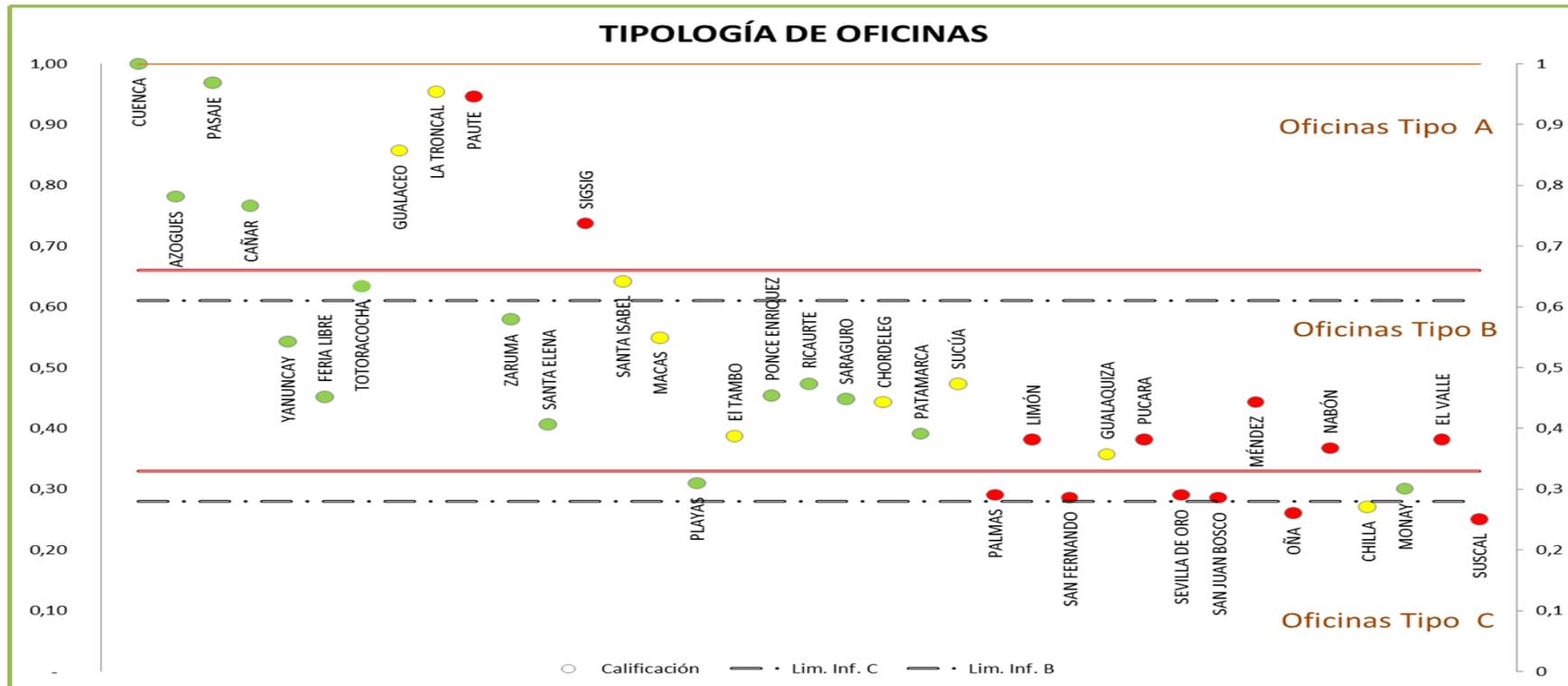
- "NORMAS ISO". (2007). Obtenido de <http://normas-iso.blogspot.com/>
- Alego, J. M. (2007). Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en entidades de acción social. España: Fundación Luis Vives. Recuperado el 2015, de http://www.scsantjaume.cat/peq/EFQM_def.pdf
- AMYCA, E. d. (2013). *El blog de AMYCA escuela de negocios*. Recuperado el 2015, de <http://www.amyca.org/iso-9001-efqm.html>
- Arias Coello, Alicia;. (s.f.). *La Gestión de la Calidad: Conceptos básicos*. Recuperado el 2015, de <http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10123.pdf>
- Ayala, P. (2012). *Maestros de la calidad*. Recuperado el 2015, de <http://maestrosdelacalidadac103611.blogspot.com/2012/09/maestros-de-la-calidad.html>
- Azuayo, C. d. (2012). *Escuela de Cooperativismo: Revista Informativa para socias y socios, 1, 1*.
- Azuayo, C. d. (2013). *Estudio de calidad*. Cuenca: Autor.
- Azuayo, C. d. (2014). *Estudio de calidad*. Cuenca: Autor.
- Azuayo, C. d. (2014). Plan Estratégico. Cuenca, Ecuador, Azuay, Ecuador: Autor.
- Azuayo, C. d. (2015). *Política para la gestión de la calidad*. Cuenca, Ecuador.
- Azuayo, C. d. (2015). *Estudio de calidad*. Cuenca: Autor.
- Azuayo, C. d. (2015). *Informe Financiero*. Cuenca: Autor.
- Azuayo, C. d. (2015). Manual de perfil de cargos por competencias. Autor.
- Azuayo, C. d. (2015). *Manual estándares de servicio*. Cuenca: Autor.
- Azuayo, C. d. (30 de 05 de 2015). Manual orgánico y funcional. Cuenca, Ecuador: Autor.
- Azuayo, C. d. (31 de 07 de 2015). Mapa de procesos. Cuenca, Ecuador: Autor.
- Azuayo, C. d. (2015). Portafolio de servicios. 1, 3-15.
- Berry, L., Bennett, D., & Carter, B. (1989). *Calidad de servicio*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Calidad & Gestión. (s.f.). *Los Objetivos de la Calidad*. Recuperado el 12 de 03 de 2015, de http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/47_objetivos_calidad.html
- Características de la Calidad*. (s.f.). Recuperado el 2015, de <http://es.slideshare.net/EliZbabys/caractersticas-de-la-calidad>
- Crosby, P. B. (1993). *Hablemos de calidad*. Madrid: Editorial McGraw Hill.

- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- EAFIT, U. (2004). *Aseguramiento de la Calidad*, 1-3. Medellín, Colombia. Recuperado el 2015, de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/boletines/auditoria-control/b10.pdf>
- EFQM, F. E. (2015). *EFQM*. Obtenido de <http://www.efqm.org/>
- Fernández, P. (1999). *Calidad de servicio en las entidades financieras vs. los recursos humanos*. Málaga. Recuperado el 2015, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=565192>
- Gaitan Rebolo, L. K. (2007). *Diseño de un modelo de gestión de calidad basado en los modelos de excelencia y en el enfoque de gestión por procesos. (Tesis de Maestría)*. Obtenido de Base de datos Docplayer
- Galván, E., & Martínez, J. (2011). *Guía de apoyo para la aplicación del modelo EFQM al ámbito FEAPS*. Obtenido de <http://riberdis.cedd.net/handle/11181/3357>
- González, A. (2000). *El reto de la calidad del servicio financiero*. Recuperado el 2105, de <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v06/061071.pdf>
- Grupo BAC San José. (s.f.). *BAC San José*. Recuperado el 2015, de <https://www.bac.net/bacsanjose/esp/banco/nuestraemp>
- Hansen, B. L. (1989). *Control de calidad: teoría y aplicaciones*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Instrumentos para la evaluación de la excelencia. (2005).
- ISOTools. (2015). *ISOTools EXCELLENCE*. Recuperado el 2015, de <https://www.isotools.org/pdfs/sistemas-gestion-normalizados/ISO-9001.pdf>
- JURAN, J. M. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Lirola, D. P. (2004). *Introducción al modelo EFQM*. Obtenido de <http://www.dpyl.com/Doc%20Tec/DT%200402%20Int%20EFQM%20040126.pdf>
- López Rey, S. (2011). *Sistemas de Calidad: Implantación de diferentes sistemas en la organización*. Bogotá: ideaspropias.
- Lozada, F. (2014). Análisis inicial Plan Estratégico 2014-2018.
- Modelos de Calidad Total*. (s.f.). Recuperado el 2015, de <http://www.geocities.ws/angelcontreras01/be/MC001.htm>
- Normas para la segmentación de las entidades del sector popular y solidario, Resolución N° 038-2015-F (13 de 02 de 2015).

- Pérez Quinteros, A. L. (12 de 04 de 2013). *Eficiencia, eficacia y efectividad en la calidad empresarial*. Recuperado el 03 de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/eficiencia-eficacia-y-efectividad-en-la-calidad-empresarial/>
- PUCP, I. p. (2014). *Pontificia Universidad Católica del Perú*. Obtenido de <http://calidad.pucp.edu.pe>
- Renau Piqueras, J. J. (2001). Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo, una aproximación desde la perspectiva basada en los recursos. *Tesis Doctoral. Universidad de Valencia*. Valencia.
- Rico Menéndez J. (2005). *Evolución del Concepto de Calidad*. (Revista Española de Trasplantes, Volumen 10 N° 3, 169-175) Recuperado el 10 de 03 de 2015, de <http://www.elmedicointeractivo.com/ap1/emiold/publicaciones/trasplantes3/169-175.pdf>
- Ritter, M. (2012). Definición y marco. En M. Ritter, *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: DIRCOM.
- Róderas, J. S. (s.f.). *Tecnomesura*. Recuperado el 2015, de <http://www.bdv.cat/perfil>
- Salvi, R. O. (2011). Liderazgo antes que gerencia. *Economundo*(28), 28-31.
- Senge, P. (2007). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: GRANICA.
- SEPS, S. d. (2015). *Página oficial*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/estadisticas?sector-cooperativo>
- TecniGerencia. (s.f). Obtenido de <http://www.tecnigerencia.com/ventajas-al-implementar-iso-9001-en-la-empresa/>
- Vergniaud, C. (01 de 2013). *Blog sobre sistemas de Calidad en Servicio*. Obtenido de <http://www.vergniaud.com/content/acerca-del-autor>

ANEXOS

ANEXO N° 1



Oficinas que han cubierto su potencialidad de crecimiento, el enfoque principal de estas oficinas es la fidalización

Oficinas que pueden crecer, sin embargo su enfoque principal es estabilizar y profundizar los servicios

Oficinas que tienen potencial de crecimiento, por lo que deben ajustarse para crecer.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Estándares de calidad, 2015

ANEXO N° 2

TIEMPOS DE ATENCIÓN

Cajas	Ts	Frecuencia de Transacciones	% frecuencia de transacción	Tiempo estándar ponderado en Caja
DEPÓSITOS	0:01:12	98.335	25,27%	0:00:21
RETIROS	0:01:03	142.420	36,60%	0:00:26
PAGO DE BONO	0:01:19	14.294	3,67%	0:00:03
RECAUDACIONES	0:01:25	45.152	11,60%	0:00:13
PAGO DE GIROS	0:02:33	11.891	3,06%	0:00:06
ENVÍO DE GIROS	0:04:35	447	0,11%	0:00:00
DEPÓSITO CON LICITUD DE FONDOS	0:12:32	13.278	3,41%	0:00:26
ACTUALIZACIÓN DE LIBRETAS	0:00:31	25.000	6,42%	0:00:02
CANJE DE MONEDAS	0:01:35	2.000	0,51%	0:00:00
COBRO DE CUOTA DE CRÉDITO	0:01:38	36.290	9,33%	0:00:11
		389.107	100%	0:01:49
Crédito	Ts	Frecuencia de Transacciones	% frecuencia de transacción	Tiempo estándar ponderado en crédito.
CARTERA DEMANDADA	0:09:09	234	3%	0:00:23
HIPOTECAS	0:07:58	68	1%	0:00:06
LLENADO DE SOLICITUD DE CRÉDITO	0:27:41	7.059	90%	0:30:59
NOTIFICACIONES	0:04:21	449	6%	0:00:21
		7810	100%	0:31:48
Balcón de servicio	Ts	Frecuencia de Transacciones	% frecuencia de transacción	Tiempo estándar ponderado en Servicio
ACTIVACIÓN DE CUENTAS	0:14:31	5.376	9%	0:01:33
AHORRO ALCANCÍA	0:09:09	575	1%	0:00:06
APERTURA DE CUENTA	0:14:05	3.091	5%	0:00:52
BLOQUEO Y DESLBLOQUEO CUENTA	0:05:34	94	0%	0:00:01
CAMBIO DE OFICINA	0:10:55	143	0%	0:00:02
CHEQUES	0:08:32	687	1%	0:00:07
RECLAMO DE CRÉDITOS	0:09:19	104	0%	0:00:01
SEGURO DE DESGRAVAMEN	0:09:27	23	0%	0:00:00
EMISIÓN DE CERTIFICADOS	0:04:38	1.016	2%	0:00:06
ENTREGA DE PAGARÉS	0:08:54	397	1%	0:00:04
FIRMA DE GARANTES	0:06:40	3.903	7%	0:00:36
INFORMACIÓN GENERAL	0:05:04	8.520	14%	0:00:55

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Estándares de calidad, 2015

ANEXO N°3

TIEMPO DE ESPERA ESTÁNDAR DEL SOCIO

a. Caja

- ✓ Todas las oficinas cuya tasa de llegada es \leq a 39 socios por hora se ubican en el estrato 1, cada oficina debe disponer del personal sugerido en la tabla, sin embargo tendrán como referencia máximo a 1.5 colaboradores atendiendo permanentemente en el área de caja, para que el socio espere en la fila menor o igual a 5 minutos.
 - ✓ Todas las oficinas cuya tasa de llegada es > 39 y ≤ 78 socios por hora se ubican en el estrato 2, cada oficina debe disponer del personal sugerido en la tabla, sin embargo tendrán como referencia máximo a 3 colaboradores atendiendo permanentemente en el área de caja, para que el socio espere en la fila menor o igual a 5 minutos.
 - ✓ Todas las oficinas cuya tasa de llegada es > 78 y ≤ 117 socios por hora se ubican en el estrato 3, cada oficina debe disponer del personal sugerido en la tabla, sin embargo tendrán como referencia máximo a 4.5 colaboradores atendiendo permanentemente en el área de caja, para que el socio espere en la fila menor o igual a 5 minutos.
 - ✓ Todas las oficinas cuya tasa de llegada es > 117 y ≤ 156 socios por hora se ubican en el estrato 4, cada oficina debe disponer del personal sugerido en la tabla, sin embargo tendrán como referencia máximo a 6 colaboradores atendiendo permanentemente en el área de caja, para que el socio espere en la fila menor o igual a 5 minutos.
- Nota:** Es importante indicar que el personal sugerido por cada oficina es la que debe estar atendiendo permanentemente para que el socio espere menor o igual que 5 minutos y que la eficiencia del sistema sea mayor o igual que 75%, mas no es el personal total ya que en este estudio no se consideran el horario extendido, atención de fines de semana, permisos por maternidad, etc.

b. Servicio

- ✓ Todas las oficinas cuya tasa de llegada es ≤ 7 socios por hora se ubican en el estrato 1, cada oficina debe disponer del personal sugerido en la tabla, sin embargo tendrán como referencia máximo a 1.6 colaboradores atendiendo permanentemente en el área de servicio, para que el socio espere en la fila menor o igual a 10 minutos.
- ✓ Todas las oficinas cuya tasa de llegada es > 7 y ≤ 14 socios por hora se ubican en el estrato 2, cada oficina debe disponer del personal sugerido en la tabla, sin embargo tendrán como referencia máximo a 3 colaboradores atendiendo permanentemente en el área de servicio, para que el socio espere en la fila menor o igual a 10 minutos.
- ✓ Todas las oficinas cuya tasa de llegada es > 14 y ≤ 21 socios por hora se ubican en el estrato 3, cada oficina debe disponer del personal sugerido en la tabla, sin embargo tendrán como referencia máximo a 4.5 colaboradores atendiendo permanentemente en el área de servicio, para que el socio espere en la fila menor o igual a 10 minutos.
- ✓ Todas las oficinas cuya tasa de llegada es > 21 y ≤ 28 socios por hora se ubican en el estrato 4, cada oficina debe disponer del personal sugerido en la tabla, sin embargo tendrán como referencia máximo a 6.2 colaboradores atendiendo permanentemente en el área de servicio, para que el socio espere en la fila menor o igual a 10 minutos.

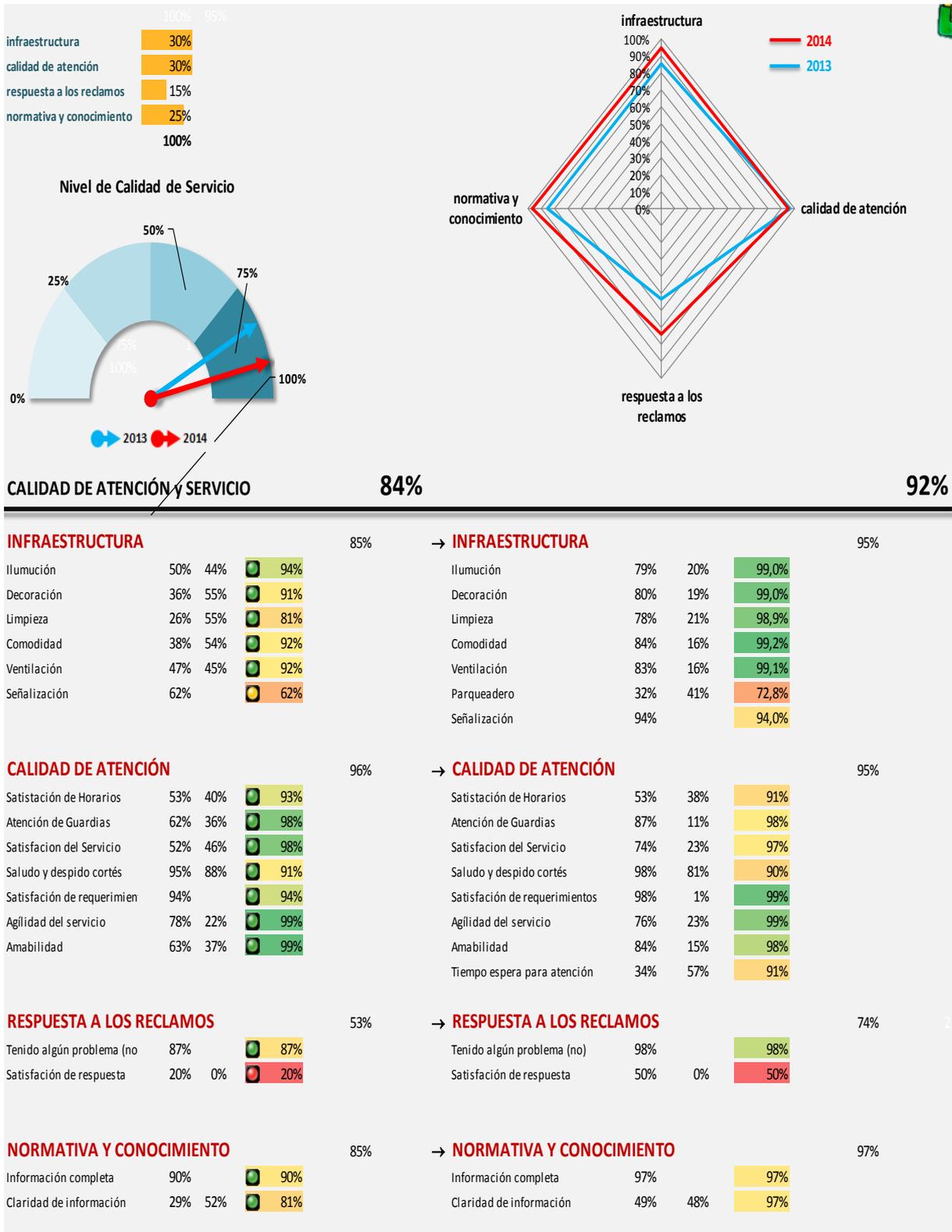
Nota: Es importante indicar que el personal sugerido por cada oficina es la que debe estar atendiendo permanentemente para que el socio espere menor o igual que 5 minutos y que la eficiencia del sistema sea mayor o igual que 75%, mas no es el personal total que debe disponer en el área de servicio, ya que en este estudio no se consideran el horario extendido, atención de fines de semana, permisos por maternidad, etc.

c. Crédito

- ✓ Todas las oficinas cuya tasa de llegada es < 1.3 socios por hora se ubican en el estrato 1, cada oficina debe disponer del personal sugerido en la tabla, sin embargo tendrán como referencia máximo a 1.5 colaboradores atendiendo permanentemente en el área de crédito, para que el socio espere en la fila menor o igual a 20 minutos.
- ✓ Todas las oficinas cuya tasa de llegada es > 1.3 y ≤ 2.5 socios por hora se ubican en el estrato 2, cada oficina debe disponer del personal sugerido en la tabla, sin embargo tendrán como referencia máximo a 2.1 colaboradores atendiendo permanentemente en el área de crédito, para que el socio espere en la fila menor o igual a 20 minutos.
- ✓ Todas las oficinas cuya tasa de llegada es > 2.5 y ≤ 3.8 socios por hora se ubican en el estrato 3, cada oficina debe disponer del personal sugerido en la tabla, sin embargo tendrán como referencia máximo a 2.8 colaboradores atendiendo permanentemente en el área de crédito, para que el socio espere en la fila menor o igual a 20 minutos.
- ✓ Todas las oficinas cuya tasa de llegada es > 3.8 y ≤ 5 socios por hora se ubican en el estrato 4, cada oficina debe disponer del personal sugerido en la tabla, sin embargo tendrán como referencia máximo a 3.5 colaboradores atendiendo permanentemente en el área de crédito, para que el socio espere en la fila menor o igual a 20 minutos.

Nota: Es importante indicar que el personal sugerido por cada oficina es la que debe estar atendiendo permanentemente para que el socio espere menor o igual que 20 minutos y que la eficiencia del sistema sea mayor o igual que 75%, mas no es el personal total que debe disponer en el área de crédito, ya que en este estudio no se consideran el horario extendido, atención de fines de semana, permisos por maternidad, etc.

ANEXO N° 4

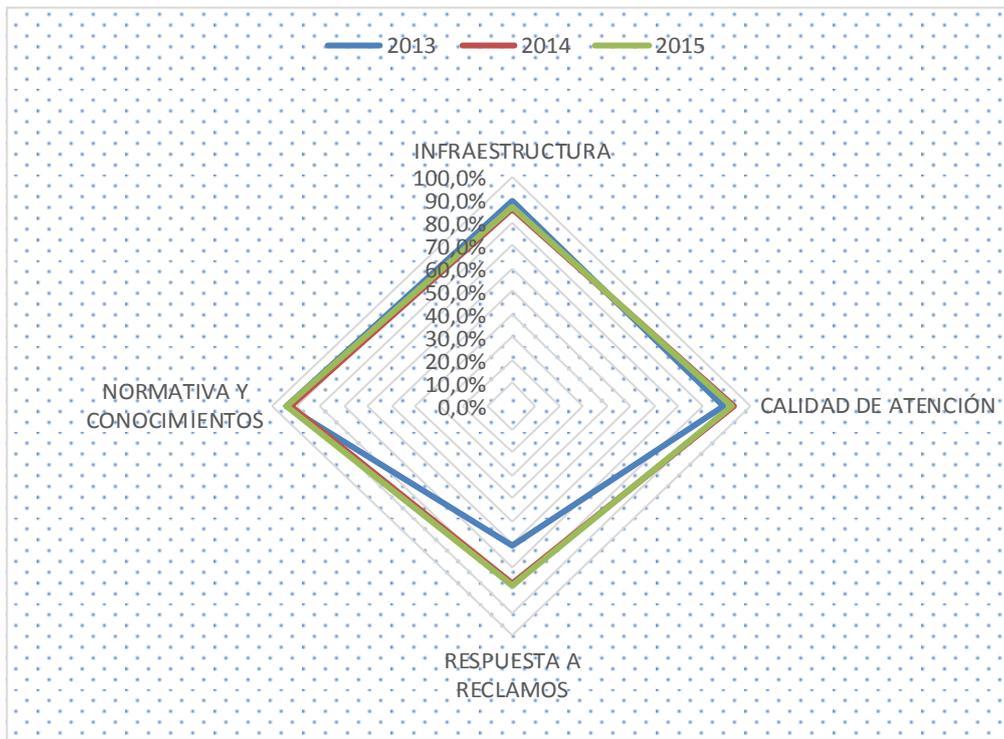


Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Estudio de calidad, 2015

ANEXO N° 5

RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CALIDAD- AÑOS 2013, 2014, 2015

CRITERIOS	2013	2014	2015
INFRAESTRUCTURA	89,6%	86,0%	86,9%
CALIDAD DE ATENCIÓN	89,0%	93,3%	92,4%
RESPUESTA A RECLAMOS	61,3%	77,0%	78,0%
NORMATIVA Y CONOCIMIENTOS	94,6%	92,4%	94,6%
TOTAL	86,0%	88,6%	89,2%



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Estudios de calidad (2013,2014,2015)
 Elaborado por: Mayra Ullaguari

ANEXO N° 6

RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LAS OFICINAS DE LA ZONA CUENCA

ACCESO AL CRÉDITO

Variable	Observación
Acceso al crédito	Me gustaria mas flexibilidad en el momento de hacer un prestamo
Acceso al crédito	de faltarle no le falta nada sino que a veces uno desea hacer un prestamo y ponen demasiados parametros para acceder a ese credito
Acceso al crédito	Más facilidad para créditos
Acceso al crédito	Mi criterio sería que se vuelva a ofrecer el crédito para los 15 años plazo, esto ayuda mucho para poder hacer proyectos y cumplir esos proyectos a largo plazo.
Acceso al crédito	fomentar ms creditos
Acceso al crédito	No poner muchas trabas en prestamos, ya que a veces por un mínimo en algún requisito que falta, se niega el crédito, hay que ser mas accesibles ya que otras entidades no son tan rigurosos y mas aun si se ha cancelado tarde o a la fecha. Hay que tomar en cuenta que todos tenemos problemas y ver mas allá del lado humano. Tienen que personalizar a un solo asesor para atender a un socio. Porque si molesta que llamen diferentes asesores en lo que respecta al cobro de créditos.
Acceso al crédito	mas facilidad de credito, mas cajeros,
Acceso al crédito	ampliar creditos
Acceso al crédito	que no nos pongan tantos requisitos para acceder a un credito mas si somos clientes fijos de jardin azuayo
Acceso al crédito	mas facilidad para adquirir el credito
Acceso al crédito	Que si el cliente solicita un prestamo y deja alguna garantia como escritura que sea solo un garante .es mi ulmilde ipinion
Acceso al crédito	Que las personas que atienden conozcan más de lo que ofrecen.
Acceso al crédito	brindar más oportunidades para obtener un crédito
Acceso al crédito	mas flexibilidad en los creditos
Acceso al crédito	hacer prestamo con garantia de bienes y para emprendedores para comenzar a trabajar previa inspeccion del local donde va a trabajar
Acceso al crédito	mayor accesibilidad a créditos y mayor cobertura en cajeros automáticos
Acceso al crédito	proporcionar creditos de vivienda con un interes mas bajo
Acceso al crédito	Mejoramiento en apertura de creditos.
Acceso al crédito	extender créditos a mayores cantidades y ampliar plazo como a 10 o 20 años, por la necesidad claro siempre y cuando el crédito tenga su debido justificativo
Acceso al crédito	Felicitaciones a la Cooperativa Jardín Azuayo por sus servicios a la comunidad y en bien del desarrollo social. Mi criterio sería que se vuelva a ofrecer el crédito para los 15 años plazo, esto ayuda mucho para poder hacer proyectos y cumplir esos proyectos a largo plazo.
Acceso al crédito	Que en el momento de hacer un prestamo sean mas flexibles,esa seria mi recomendacion
Acceso al crédito	realizar creditos sin tanto tramite de por medio.
Acceso al crédito	AJILIDAD EN LOS CREDITOS
Acceso al crédito	creditos con mas plazos para viviendas

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015
Elaborado por: Mayra Ullaguari

CALIDAD DE ATENCIÓN

Variable	Observación
Calidad de atención	Personal mas amable
Calidad de atención	brindar la mejor atención, saber escuchar las necesidades de la sociedad sociedad xq solo asi uno tambien se podria empezar a trabajar con la cooperativa en lo que tiene relacion a ahorrar,
Calidad de atención	Mayor informacion por las pantallas
Calidad de atención	el tiempo de espera deben mejorar para los clientes es muy lenta la atencioan
Calidad de atención	MAS PERSONAL
Calidad de atención	mas cajeras
Calidad de atención	QUE EN VENTANILLA ESTEN DOS CAJEROS
Calidad de atención	Que traten a las personas de acuerdo a su edad por ejemplo le ven a una persona mayor y de clase baja para ellos porsupuesto le tratan de mija, eso no es una buena forma de tratar.
Calidad de atención	Gente capacitada
Calidad de atención	Mas personal en las cajas por que a veces solo estan atendiendo en una sola ventanilla
Calidad de atención	Mas rapidez en las transferencias electronicas de banco a la cooperativa.
Calidad de atención	Eliminen papeletas y fomenten reciclaje y cuidado medioambiental
Calidad de atención	que servicio al cliente esten uniformados
Calidad de atención	Seguir manteniendo ese respeto y ayuda a los socios , el buen trato y una atención de calidad, por los problemas que se presenten son superables y nos ayudaran a ser cada día mejores. Que se incrementen los préstamos para viviendas, hay mucha gente que necesita este tipo de crédito pero la cooperativa por el momento nos los esta realizando espero a lo futuro que se den y se pueda ayudar a mucha gente que quiere y añora tener una vivienda digna para su familia y mejorar su forma de vivir.Gracias por su atención a la presente y espero que se tome en cuenta lo antes indicado.
Calidad de atención	Que la atención sea más ágil y a la hora de empezar a trabajar estén más cajeros disponibles
Calidad de atención	cordialidad del personal, mayor rapidez en la atención
Calidad de atención	que cuente con mas cajeras dentro de la institución
Calidad de atención	mejor personal
Calidad de atención	poner gente en las ventanillas aveces solo esta uno
Calidad de atención	Es bueno que las cosas se agilten y hacerles sentir a los clientes cuan eficaces son sus empleados, pero mi recomendación sería no presionar tanto a los empleados ya que por eso se puede dar una mala información o en el caso de los cajeros, por agilitar el servicio hay una equivocación en el conteo de dinero. otra recomendación sería, seguir ampliándose hacia otras provincias y algo importante yo vivo aquí en Cuenca pero soy de SJB (oriente MS) y voy fines de semana no seguido pero voy y si lo creen conveniente deberían implementar un cajero automático en el Cantón San Juan Bosco porque existimos gente que necesitamos retirar dinero con tarjeta de JA y obligado tenemos que ir a otro cajero ajeno a JA, y existe un cobro adicional al dinero debitado mas el valor de comisión, no es mucho pero es dinero. sólo si creen conveniente gracias.
Calidad de atención	atender con el personal necesario en caja
Calidad de atención	En el poco tiempo que llevo de socia a mi criterio es que en una institución lo más importante es la atención cliente ya que ahí marca atracción o decepción, en este caso debería ser un poco más ágil la atención al usuario o poner más personal capacitado en el área balcón de servicios para llegar a la excelencia.
Calidad de atención	Humildad
Calidad de atención	Cortesía en el trato hacia las personas
Calidad de atención	Tener identidad con la institución y preparar mejor a su personal
Calidad de atención	Ser inclusivos, ágiles, mayor apertura, parece que falta personal
Calidad de atención	mejorar el servicio al cliente
Calidad de atención	menos tiempo de espera trabajo en el Valle pero la que tengo que utilizar es la del centro y allí hay mucha gente y atienden muy lento
Calidad de atención	que sea mas confiable con los clientes
Calidad de atención	Cordialidad
Calidad de atención	la atención mas agil en ventanillas es muy lenta y el servicio al usuario para averiguar de varios servicios
Calidad de atención	le falta personal, por que hay mucha acogida y por ende la atención es algo tardia
Calidad de atención	MAS PERSONAL
Calidad de atención	MEJORAR LA ATENCION
Calidad de atención	Q rebozaran un poquito al personal
Calidad de atención	mas personal para atención en caja y en el balcón de servicio
Calidad de atención	Un poco mas agil
Calidad de atención	el guardia cara de trompudo
Calidad de atención	Mejor atención y preparar a los que atienden para dar un mejor servicio
Calidad de atención	amabilidad
Calidad de atención	Mayor acercamiento con socios y/o usuarios, estar más presentes con los servicios que presta.
Calidad de atención	cortesía y amabilidad + paciencia
Calidad de atención	mejores empleados
Calidad de atención	mejorar el tiempo de espera en el balcón de servicios
Calidad de atención	Mejora al trato de clientes y socios. me parece que todos deberiamos ser considerados por igual.
Calidad de atención	servicios con agilidad es muy lento y demorado
Calidad de atención	Que los agentes del balcón de servicios lleguen a tiempo y no pasen levantándose a cada momento dejando al público sin atención.
Calidad de atención	mas personal
Calidad de atención	TENER MEJORES COLABORADORES MAS CAPACITADOS
Calidad de atención	Contratación de más personal para caja (ventanilla)
Calidad de atención	MAS FUNCIONARIOS
Calidad de atención	atención al cliente
Calidad de atención	Confiar mas en sus afiliados y mejorar el personal de administración sobre todo en la oficina de azogues, hay una ingeniera o no se que sea que se cree dueña de la cooperativa atiende pesimo, hubo una ocasión de tan mala que fue que nunca presento mis papeles de aprobación para un préstamo, y no soy solo yo algunos afiliados se quejaron ese día de la atención de ella.
Calidad de atención	Que los funcionarios deben ser más educados y amables
Calidad de atención	calidad y calidez humana
Calidad de atención	que las cajas de cobros que tiene la cooperativa debe ser llena siempre para que se de atención permanente me refiero a que avces solo hay una ya que con una no se avanza rápido la cola de los socios-as a realizar sus tranferencias que muchas veces anadamos con el tiempo.....
Calidad de atención	agilidad en atención al cliente y en los creditos
Calidad de atención	depurar malos funcionarios
Calidad de atención	mas atenta y servicial al momento de dar o prestar servicio
Calidad de atención	FALTA PREPARACION DE EXCELENCIA PARA LAS PERSONAS QUE ATIENDEN AL PUBLICO

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015

Elaborado por: Mayra Ullaguari

CONOCIMIENTO Y NORMATIVA

Variable	Observación
conocimiento y normativa	mejorar dar soluciones en los prestamos, existen otras coop. con excelencia de atención y servicio dando facilidades y sin tantas trabas
conocimiento y normativa	Dar información rápida y eficaz, que las gestiones sean rápidas
conocimiento y normativa	mayor capacitación y tengan información completa.
conocimiento y normativa	personal eficiente y preparado en su área
conocimiento y normativa	Capacitar a las personas que brindan el servicio
conocimiento y normativa	confiar en los socios puntuales y que tenemos el pago de nuestro sueldo en la
conocimiento y normativa	confiar en los socios puntuales y que tenemos el pago de nuestro sueldo en la cooperativa y facilitar renovar el
conocimiento y normativa	recomendar a los socios tarjetas de débito
conocimiento y normativa	mas información y explicación
conocimiento y normativa	Capacitación al personal para una mejor atención al usuario

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015
Elaborado por: Mayra Ullaguari

HORARIOS DE ATENCIÓN

horarios	EXTENDER EL HORARIO EN ALGUNAS AGENCIAS LOS FINES DE SEMANA
horarios	EXTENDER HORARIO Y ABRIR MAS PUNTOS DE ATENCIÓN
horarios	mayor disponibilidad en los horarios de atención.
horarios	Que atiendan hasta las 18:00 horas
horarios	atender un poco mas tarde a veces no avanzo hacer algun tramite por mi trabajo
horarios	amplia
horarios	atender fines de semana SABADO Y DOMINGO
horarios	atención los fines de semana
horarios	extender el horario de atención, y aumentar personal en las cajas para una atención ágil
horarios	Atención los domingos
horarios	Atender el sábado
horarios	Mas turnos los fines de semana para poder hacer creditos.
horarios	atención los fines de semana
horarios	atender hasta mas tarde y cuando las cuentas no son aperturadas en esa oficina ayudar y no decir que me vaya donde abra la libreta
horarios	ampliar el horario de atención al público, sugiero los sábados siquiera en la mañana
horarios	ampliar horario atención
horarios	sería bueno que abran los días domingo en todas las oficinas
horarios	que haya capacitación y que atiendan fines de semana y en horarios hasta seis de la tarde
horarios	ampliar su horario de atención
horarios	ampliar el horario de atención

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015
Elaborado por: Mayra Ullaguari

INFRAESTRUCTURA

infraestructura	Zona de parqueos
infraestructura	Local para que pueda acceder las personas discapacitadas
infraestructura	En caso de la oficina Gualaquiza, su local propio.
infraestructura	mejor infraestructura
infraestructura	Creo que les resultaría ideal contar con un local con amplio parqueadero para clientes, pues actualmente disponen de un solo espacio reservado para clientes.
infraestructura	Tener casa propia
infraestructura	contar con un espacio fisico mas acorde para las personas con discapacidad y tercera edad
infraestructura	para pedir un prestamo sea un lugar solo para eso y no a vista de todo los usuarios
infraestructura	en todas las oficinas que he conocido no existen parqueo de vehiculos en eso afecta a los socios
infraestructura	Hallar la manera de adquirir parqueaderos

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015
Elaborado por: Mayra Ullaguari

SERVICIOS FINANCIEROS

Variable	Observación
servicios	Que las transferencias de otros bancos se acrediten lo mas pronto posible.
servicios	Que esten completamente informados en lo respecta al los depositos o retiros(el monto)a realizarse en la Cooperativa.
servicios	MAS CAJEROS AUTOMATICOS
servicios	mas cajeros ya que como es una cooperativa con muchos socios hace falta un cajero mas
servicios	Mayor sictribucion de los cooresponsbles solidarios a lugares en donde no hay cajeros ni oficinas.
servicios	mejorar la cobertura de cajeros automaticos
servicios	DAR MAS DINERO EN EL CAJERO AUTOMATICO
servicios	TARJETA DE CREDITO
servicios	Mas cajeros para agilizar atención
servicios	un cajero automatico
servicios	Un virtual de la jabweb un programa q permita entrar a la jabweb como entrar en Facebook seria bueno
servicios	Les falta brindar una excelente atención, en sus cajeros automático las 24 horas ya que en la ciudad de Macas, carece del servicio, muchas veces he querido retirar y me sale fuera de servicio, otras veces me imprime el documento y no me da el dinero esos inconvenientes no me satisfacen, ya que como usuaria me encuentro en otras ciudades donde no puedo solucionar el problema.
servicios	cajero automático
servicios	mayor distribución de cajeros
servicios	Apertura de otras oficinas (Machala)
servicios	Aumento de cupo en Tarjeta de débito
servicios	Bajar los montos en intereses
servicios	Mayor numero de agencias

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015
Elaborado por: Mayra Ullaguari

servicios	tener mas sucursales en al menos uno en la provincia de zamora chinchipe porq yo soy de alli y muchos mas amigos de aqui son socios de esta cooperativa
servicios	Un cajero en mi Cantón
servicios	en colocar cajeros automaticos en la ciudad de Loja
servicios	Tarjeta de débito para compras directas
servicios	Contar con mas cajeros les haría mucho mas eficientes
servicios	mas cajeros
servicios	Mayor penetración en el sector comercial, pago con tarjeta de débito.
servicios	que den mantetenimeto con mayor frecuencia a el cajero automatico
servicios	Promocionarse
servicios	sucursales en etros cantones
servicios	Targetas visa-mastercar- etc
servicios	una oficina en cada comunidad dependiendo de la población, en el caso de los puntos de canje me parecen muy lucrativos solo el inconveniente es firmar contratos por cada servicio y pagar una cantidad de dinero por el servicio utilizado, creo eso no se debe dar ya que somos socios de la cooperativa.
servicios	q haya una en machala
servicios	TARJETAS DE CREDITO
servicios	Poner mas cajeros automaitcos cerca de terminales y de centros comerciales y que se atienda hasta las 6 de la tarde para la gente que labora en el sector publico y privado.
servicios	estandarizar sus atenciones, no es posible que todos los trámites cualquiera que sea este: como por ejemplo solicitud de crédito, solicitud de servicion como; jaweb y otros servicios los tengamos que hacer en el lugar en donde abrimos nuestra cuenta; uds tienen agencias en todo el austro y debería brindar estos servicios independientemente, evitar centralismos; soy socio de una agencia en el centro, sin embargo al solicitar servicios como los mencionados tengo que hacerlos en la instiución en donde soy socio, adicional a esto tengo un crédito y hasta que no termine de cancelarlo no puedo solicitar cambio de agencia, si son cosas que molestan viniendo de uns institución grande.
servicios	BAJAR LOS INTERESES Y SUBIR LOS MONTOS O CAPITAL DE LOS PRESTAMOS
servicios	Más cajeros automáticos
servicios	Mas cajeros
servicios	CONVENIOS CON LAS TARJETAS DE DEBITO Y EL USO DE LA TARJETA EN OTROS CAJEROS BAN RED CASI NUNCA FUNCIONAN
servicios	COBERTURA NACIONAL
servicios	Que se considere la situación economica del socio para que se pueda retirar el saldo de la cuenta del socio fallecido, que supere al menos del salario mínimo vital, ya que resulta más los gastos que implica la docementación en el caso de que sea un valor inferior a 150 dólares
servicios	cajero automatico en la oficina
servicios	que no se valla el sistema de los cajeros
servicios	quiero que haya sucursal en canton huamboya
servicios	Incrementar mas cajeros electronicos

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015
Elaborado por: Mayra Ullaguari

ANEXO N° 7

AGENTES FACILITADORES. CRITERIOS DE EVALUACIÓN			
ENFOQUE	Sólidamente Fundamentado	El enfoque tiene una lógica clara	<ul style="list-style-type: none"> - El enfoque se centra en necesidades actuales y futuras de la Organización. - La "manera de hacer" es lógica y clara, se contempla toda la casuística posible. - Somos capaces de "contarlo" de forma sencilla, con un esquema o diagrama de flujo. - El enfoque se describe en un documento.
		El enfoque ha definido los procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Los resultados que se pretenden conseguir, al llevar a cabo este enfoque, están incluidos en la <i>Misión</i> y <i>Resultados Clave</i> de uno o varios procesos del <i>Sistema de Gestión por Procesos</i>. - Las actividades del enfoque están incluidas en uno o varios procesos del <i>Sistema de Gestión por Procesos</i>.
		El enfoque se centra en las necesidades de los grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> - Se han identificado los Grupos de Interés afectados / implicados en el enfoque. - Se han identificado sus necesidades y expectativas respecto a este enfoque. - Éstas se han tenido en cuenta en la definición del enfoque
	Integrado	El enfoque apoya la política y estrategia	<ul style="list-style-type: none"> - El enfoque está claramente alineado con Misión, Visión, Valores, Políticas, Estrategias, Planes, etc.
El enfoque está vinculado a otros enfoques, cuando procede		<ul style="list-style-type: none"> - Este enfoque apoya y refuerza (no estorba ni contradice) a otros enfoques con los que esté relacionado, para juntos apoyar la Política y Estrategia de la Organización. 	
DESPLIEGUE	Implantado	El enfoque está implantado	<ul style="list-style-type: none"> - El enfoque se lleva a la práctica en todas las áreas de la Organización donde es aplicable (departamentos, unidades, personas, grupos de interés, productos, procesos, etc., según resulte de aplicación).
	Sistemático	El enfoque está desplegado de manera estructurada, habiéndose planificado y ejecutado de manera coherente el método utilizado para el despliegue	<ul style="list-style-type: none"> - El enfoque se lleva a la práctica de manera planificada, existiendo un Plan, una periodicidad establecida, etc. - Esta planificación es coherente con la definición del enfoque, con lo que se pretende conseguir, con la Política y Estrategia, y con las características de la Organización.
EVALUACIÓN Y REVISIÓN	Medición	Se mide periódicamente la eficacia del enfoque y del despliegue	<ul style="list-style-type: none"> - Se realizan mediciones periódicas del enfoque: mejores prácticas, benchmarking, vigilancia tecnológica, etc. - Se realizan mediciones periódicas del despliegue: seguimiento de Planes, auditorías, evaluaciones, etc. - Se realizan mediciones periódicas del enfoque y del despliegue (a la vez, sobre la consecución de Resultados identificados): indicadores, evaluaciones, auditorías, benchmarking de resultados, etc.
	Actividades de Aprendizaje	Se utilizan para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora	<ul style="list-style-type: none"> - Se aprende de las mediciones anteriores mediante el análisis de los datos obtenidos. - Otras formas de aprendizaje: formación, cualificación, etc.
	Mejoras	Las mediciones y actividades de aprendizaje se analizan y se utilizan para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras	<ul style="list-style-type: none"> - Se identifican oportunidades de mejora derivadas de las actividades de medición y aprendizaje. - Se priorizan las oportunidades de mejora detectadas. - Se planifican e implantan las mejoras seleccionadas. - Se consiguen mejoras, que son demostrables con mejoras en los resultados pretendidos sobre ejemplos concretos.

Fuente: Adaptado de Lirola, D. P. (2004). *Introducción al modelo EFQM*. Recuperado de <http://www.dpyl.com/Doc%20Te%.pdf>

ANEXO N° 8

RESULTADOS. CRITERIOS DE EVALUACIÓN			
ÁMBITO DE APLICACIÓN	Los resultados abarcan las áreas relevantes	<ul style="list-style-type: none"> - El conjunto de los resultados seleccionados es representativo del grado de satisfacción de las necesidades y expectativas del Grupo de Interés del que se trata, y de sus distintos segmentos (si existen). - Conocemos la relevancia relativa de cada uno de los resultados presentados para el Grupo de Interés en cuestión, y para sus distintos segmentos (si existen). 	
	Los resultados se segmentan adecuadamente	<ul style="list-style-type: none"> - En caso de que dentro del mismo Grupo de Interés existan subgrupos cuyas necesidades y expectativas sean diferentes (o tengan distintos pesos relativos), nos encontramos ante distintos segmentos dentro de este Grupo de Interés. - Hemos identificado los distintos segmentos. - Monitorizamos y analizamos los resultados para cada segmento identificado del Grupo de Interés. 	
RESULTADOS	Tendencias	Las tendencias son positivas Y/O	- Hemos mejorado los resultados anuales a lo largo de los últimos años.
		El rendimiento es bueno y sostenido	- Lo anterior no es relevante, ya que estamos ante un resultado excelente que mantenemos durante los últimos años: 0 accidentes, coste 0, absentismo del 0,1%, 10 sobre 10 en una encuesta, etc.
	Objetivos	Los objetivos se alcanzan	- Hemos conseguido los objetivos que nos hemos propuesto en los últimos años.
		Los objetivos son adecuados	<ul style="list-style-type: none"> - Los objetivos suponen un reto para la Organización. - Los objetivos son alcanzables. - Los objetivos son de mejora (mejor que lo ya logrado anteriormente). O bien, se han tenido en cuenta factores externos que los convierten en un reto alcanzable (se debe poder JUSTIFICAR). - Objetivo es cualquier resultado preestablecido: objetivo, meta, presupuesto, especificación, plan, etc.
	Comparaciones	Los resultados son buenos comparados con otros	- Nos comparamos con otras Organizaciones (en aspectos relevantes y comparables) y nuestros resultados son mejores.
		Los resultados son buenos comparados con el reconocido como "el mejor"	<ul style="list-style-type: none"> - Hemos identificado la mejor referencia sectorial, española, europea o mundial relevante. - Nuestros resultados son los mejores, o están cada vez más cerca de serlo.
	Causas	Los resultados son consecuencia del enfoque	<ul style="list-style-type: none"> - Los méritos presentan una relación causa-efecto con esfuerzos realizados (se deben poder identificar en los Agentes). - Los deméritos tienen una justificación que es achacable a algo que "no está en nuestras manos". Se debe poder Explicar. - Los deméritos han sido analizados, hemos aprendido y mejorado de nuestros errores pasados (se debe poder identificar en los Agentes).

Fuente: Adaptado de Lirola, D. P. (2004). *Introducción al modelo EFQM*. Recuperado de <http://www.dpyl.com/Doc%20Te%.pdf>

ANEXO N° 9

Evaluaciones realizadas a los miembros del equipo evaluador

Matriz de puntuación - Agentes Facilitadores																								
Organización: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo																								
Evaluador: Responsable de Gestión de Servicios																								
Criterio:	1.Liderazgo																							
Subcriterio:	1a. "Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de excelencia".																							
Pregunta:	¿Los responsables de oficina actúan como modelos de referencia para el resto de colaboradores de la oficina; y el desarrollo de sus acciones guardan coherencia con la misión, visión, valores y principios éticos institucionales?																							
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS					Valor asignado a cada subatributo	Total atributo																
		0%	25%	50%	75%	100%																		
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30	30																
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategía.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30																	
Des pliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30	40																
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	50																	
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	20	25																
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25																	
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30																	
		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	32
Subcriterio:	1b: "Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización".																							
Pregunta:	¿Los líderes de los equipos aportan con propuestas, iniciativas y ejecución de estrategias para desarrollar exitosamente el modelo de gestión institucional enfocado en la Calidad, Cercanía y Servicio?																							
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS					Valor asignado a cada subatributo	Total atributo																
		0%	25%	50%	75%	100%																		
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40	40																
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategía.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40																	
Des pliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40	35																
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30																	
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40	35																
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30																	
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	35																	
		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	37
Subcriterio:	1c. "Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad".																							
Pregunta:	¿Los líderes de los equipos de oficina generan en los socios personas naturales, personas jurídicas y organizaciones de hecho, lazos de trabajo permanente que motiven fidelización hacia la organización?																							
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS					Valor asignado a cada subatributo	Total atributo																
		0%	25%	50%	75%	100%																		
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40	30																
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategía.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	20																	
Des pliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30	30																
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30																	
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30	25																
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25																	
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	20																	
		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	28
Subcriterio:	1d. "Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización".																							
Pregunta:	¿Los líderes de los equipos de oficina motivan y orientan las acciones de sus subordinados hacia una cultura de excelencia, basados en la estrategia institucional de Calidad, Cercanía y Servicio?																							
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS					Valor asignado a cada subatributo	Total atributo																
		0%	25%	50%	75%	100%																		
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40	40																
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategía.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40																	
Des pliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	50	40																
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30																	
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	35	30																
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30																	
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25																	
		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	37

Continúa...

Fuente: Autoevaluación realizada al Responsable del departamento de Gestión de Servicios, año 2015
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Subcriterio:	2d. "La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave".												
Pregunta:	¿Existe un esquema de procesos clave que permite desplegar la estrategia de Calidad, Cercanía y Servicio en cada una de las oficinas de la Cooperativa y traducirlo a Planes Operativos, a fin de garantizar la consecución de los objetivos marcados en el Plan Estratégico?												
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada sub atributo	Total atributo
		0%	25%			50%	75%			100%			
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40	35					
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30						
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	15	10					
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	5						
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	35	20					
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	15						
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	10						
TOTAL SUBCRITERIO 2d.												22	
TOTAL CRITERIO POLÍTICA Y ESTRATEGIA+B194												38	
Criterio:	3. Personas												
Subcriterio:	3a. "Planificación,, gestión y mejora de los recursos humanos".												
Pregunta:	¿Existe un proceso formal para el establecimiento de un plan específico de gestión de recursos humanos, plenamente alineado con el Plan estratégico institucional?												
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada sub atributo	Total atributo
		0%	25%			50%	75%			100%			
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	80	60					
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40						
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	45	40					
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	35						
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40	35					
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	35						
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30						
TOTAL SUBCRITERIO 3a.												45	
Subcriterio:	3b. "Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización".												
Pregunta:	¿Se contrastan los conocimientos y competencias necesarias que necesitan en las oficinas, con los conocimientos y competencias que posee el personal existente? ¿Se diseñan, desarrollan, fomentan, las actividades de formación y aprendizaje apropiadas, tanto a escala individual como colectiva?												
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada sub atributo	Total atributo
		0%	25%			50%	75%			100%			
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	70	50					
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30						
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	60	65					
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	70						
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	70	50					
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40						
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40						
TOTAL SUBCRITERIO 3b.												55	
Subcriterio:	3c. "Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización".												
Pregunta:	¿Se evalúa regularmente el rendimiento de los equipos en las oficinas y se definen, proponen y acuerdan acciones de mejora de los mismos?												
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada sub atributo	Total atributo
		0%	25%			50%	75%			100%			
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40	35					
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30						
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	60	45					
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30						
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	70	45					
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	35						
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30						
TOTAL SUBCRITERIO 3c.												42	

Continúa....

Fuente: Autoevaluación realizada al Responsable del departamento de Gestión de Servicios, año 2015
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Subcriterio:	4c. "Gestión de los edificios, equipos y materiales".																		
Pregunta:	¿Se gestionan eficientemente los edificios, equipos e instalaciones en conformidad al crecimiento de las oficinas, optimizando su rendimiento y ciclo de vida y garantizando su uso y seguridad?																		
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS															Valor asignado a cada subatributo	Total atributo	
		0%	25%					50%					75%						100%
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												50	45
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												40	
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												60	65
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												70	
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												55	45
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												45	
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												35	
TOTAL SUBCRITERIO 4c.																	52		
Subcriterio:	4d. "Gestión de la tecnología".																		
Pregunta:	¿Para la realización de mejoras a nivel de software y hardware se evalúa el impacto del cambio en el servicio brindado al socio en las oficinas de la Cooperativa?																		
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS															Valor asignado a cada subatributo	Total atributo	
		0%	25%					50%					75%						100%
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												70	65
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												60	
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												40	35
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												30	
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												25	25
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												30	
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												20	
TOTAL SUBCRITERIO 4d.																	42		
Subcriterio:	4e. "Gestión de la Información y del conocimiento".																		
Pregunta:	¿Se utiliza la información y conocimiento que la Cooperativa posee, para mejorar y optimizar los sistemas de gestión, los productos o servicios, generando innovación y creatividad?																		
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS															Valor asignado a cada subatributo	Total atributo	
		0%	25%					50%					75%						100%
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												70	65
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												60	
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												60	45
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												30	
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												40	35
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												40	
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												25	
TOTAL SUBCRITERIO 4e.																	48		
TOTAL CRITERIO ALIANZAS Y RECURSOS																	53		
Criterio:	5. Procesos																		
Subcriterio:	5a. "Diseño y gestión sistemática de los procesos".																		
Pregunta:	¿Dispone y aplica la Cooperativa una metodología de procesos orientada a la identificación, diseño y documentación de sus procesos críticos y, en especial aquellos considerados clave para el trabajo en las oficinas?																		
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS															Valor asignado a cada subatributo	Total atributo	
		0%	25%					50%					75%						100%
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												60	55
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												50	
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												75	60
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												45	
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												60	50
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												50	
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												40	
TOTAL SUBCRITERIO 5a.																	55		

Continúa....

Fuente: Autoevaluación realizada al Responsable del departamento de Gestión de Servicios, año 2015
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Subcriterio:	Sb. "Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor".																							
Pregunta:	¿Se recoge y utiliza información procedente de las oficinas, socios, proveedores internos y externos, para la definición de las propuestas de mejora continua en los procesos?																							
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										PUNTO asignado a cada subatributo	Total atributo											
		0%	25%	50%	75%	100%																		
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						90	75											
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						60												
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						60	50											
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						40												
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						95	75											
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						60												
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						70												
		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
TOTAL SUBCRITERIO Sb.												67												
Subcriterio:	Sc. "Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes".																							
Pregunta:	¿Se utiliza la información procedente de las oficinas, socios, proveedores y otros de grupos de interés, para determinar sus expectativas y necesidades actuales y futuras, como insumos para la creación de nuevos productos o servicios y la mejora de los ya existentes?																							
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										PUNTO asignado a cada subatributo	Total atributo											
		0%	25%	50%	75%	100%																		
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						90	75											
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						60												
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						85	65											
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						45												
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						95	75											
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						60												
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						70												
		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
TOTAL SUBCRITERIO Sc.												72												
Subcriterio:	Sd. "Producción y distribución y servicio de atención, de los productos y servicios".																							
Pregunta:	¿Existen procesos eficientes de servicio de atención al socio respecto de los productos y servicios ofrecidos de las oficinas? ¿Se mide la efectividad de dichos procesos?																							
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										PUNTO asignado a cada subatributo	Total atributo											
		0%	25%	50%	75%	100%																		
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						85	70											
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						55												
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						75	60											
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						45												
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						80	65											
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						75												
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						40												
		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
TOTAL SUBCRITERIO Sd.												65												
Subcriterio:	Se. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes".																							
Pregunta:	¿Existe implicación de los Responsables de oficina para entender las expectativas, necesidades, quejas y/o preocupaciones de los socios? ¿Se proporciona a los socios los canales de comunicación adecuados para transmitir dicha información?																							
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										PUNTO asignado a cada subatributo	Total atributo											
		0%	25%	50%	75%	100%																		
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						60	45											
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						30												
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						30	35											
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						40												
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						60	50											
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						60												
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						30												
		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
TOTAL SUBCRITERIO Se.												43												
TOTAL CRITERIO PROCESOS												60												

Continúa....

Fuente: Autoevaluación realizada al Responsable del departamento de Gestión de Servicios, año 2015
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Matriz de puntuación - Resultados																								
Organización: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo																								
Evaluador: Responsable de Gestión de Servicios																								
Criterio: 6. Resultados en los socios																								
Subcriterio: 6a. "Medidas de percepción". - Se refiere a lo que opinan los clientes de la organización, dichas opiniones pueden ser recogidas mediante encuestas, reclamaciones, felicitaciones, etc.																								
Pregunta: ¿Se obtiene información directa y periódica relativa a la percepción que tienen los socios respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción?																								
ATRIBUTO	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada sub atributo												
		0%	25%			50%			75%				100%											
Resultados	- Tendencias: Estas deben ser positivas y/o con buenos resultados sostenidos en el tiempo.	Ningún resultado	Tendencias positivas y/o rendimientos satisfactorios en algunos resultados			Tendencias positivas y/o resultados sostenidos en muchas áreas al menos en los 3 últimos años			Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en la mayor parte de las áreas al menos 3 años			Marcadamente positivas en todas las áreas y/o excelentes resultados sostenidos durante al menos 5 años		60										
	- Objetivos: Los objetivos se han logrado satisfactoriamente	Ningún resultado	Favorables y/o apropiados en algunas áreas			Favorables y/o apropiados en muchas áreas			Favorables y/o apropiados en la mayoría de las áreas			Excelentes y apropiados en todas las áreas		65										
	- Comparaciones: Se comparan los resultados obtenidos con otras organizaciones externas, considerando aquellas reconocidas como las mejores del sector.	Ningún resultado	Comparaciones en algunas áreas			Favorable en algunas áreas			Favorable en muchas áreas			Excelente en la mayoría de las áreas y mejor de la clase en muchas áreas		50										
	- Causas: Los resultados son consecuencias de los lineamientos.	Ningún resultado	Causa - efecto Visible en 1/4 de los resultados			Causa - efecto Visible en 1/2 de los resultados			Causa - efecto Visible en 3/4 de los resultados			Causa - efecto Visible en todos los resultados		45										
TOTAL ATRIBUTO RESULTADOS		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	53
Ámbito de aplicación		Ningún resultado		Los resultados abarcan 1/4 de las áreas relevantes			Los resultados abarcan 1/2 de las áreas relevantes			Los resultados abarcan 3/4 de las áreas relevantes			Los resultados abarcan todas las áreas relevantes			60								
TOTAL ATRIBUTO ÁMBITO DE APLICACIÓN		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	60
TOTAL SUBCRITERIO 6a.													56											
Criterio: 6b. "Indicadores de rendimiento". - Se refiere a medidas internas que emplea la organización para pronosticar la percepción de sus clientes externos, así como para predecir y mejorar su rendimiento.																								
Subcriterio: 6b. "Indicadores de rendimiento". - Se refiere a medidas internas que emplea la organización para pronosticar la percepción de sus clientes externos, así como para predecir y mejorar su rendimiento.																								
Pregunta: ¿La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los socios sobre aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, muestran una evolución positiva?																								
ATRIBUTO	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada sub atributo												
		0%	25%			50%			75%				100%											
Resultados	- Tendencias: Estas deben ser positivas y/o con buenos resultados sostenidos en el tiempo.	Ningún resultado	Tendencias positivas y/o rendimientos satisfactorios en algunos resultados			Tendencias positivas y/o resultados sostenidos en muchas áreas al menos en los 3 últimos años			Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en la mayor parte de las áreas al menos 3 años			Marcadamente positivas en todas las áreas y/o excelentes resultados sostenidos durante al menos 5 años		95										
	- Objetivos: Los objetivos se han logrado satisfactoriamente	Ningún resultado	Favorables y/o apropiados en algunas áreas			Favorables y/o apropiados en muchas áreas			Favorables y/o apropiados en la mayoría de las áreas			Excelentes y apropiados en todas las áreas		80										
	- Comparaciones: Se comparan los resultados obtenidos con otras organizaciones externas, considerando aquellas reconocidas como las mejores del sector.	Ningún resultado	Comparaciones en algunas áreas			Favorable en algunas áreas			Favorable en muchas áreas			Excelente en la mayoría de las áreas y mejor de la clase en muchas áreas		80										
	- Causas: Los resultados son consecuencias de los lineamientos.	Ningún resultado	Causa - efecto Visible en 1/4 de los resultados			Causa - efecto Visible en 1/2 de los resultados			Causa - efecto Visible en 3/4 de los resultados			Causa - efecto Visible en todos los resultados		70										
TOTAL ATRIBUTO RESULTADOS		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	81
Ámbito de aplicación		Ningún resultado		Los resultados abarcan 1/4 de las áreas relevantes			Los resultados abarcan 1/2 de las áreas relevantes			Los resultados abarcan 3/4 de las áreas relevantes			Los resultados abarcan todas las áreas relevantes			80								
TOTAL ATRIBUTO ÁMBITO DE APLICACIÓN		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	80
TOTAL SUBCRITERIO 6b.													81											
TOTAL CRITERIO RESULTADOS EN LOS SOCIOS													62											
Criterio: 7. Resultados en las personas																								
Subcriterio: 7a. "Medidas de percepción". - Se refiere a la percepción que tienen sobre la organización las personas que la integran.																								
Pregunta: ¿Se identifican, revisan y obtienen de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más malvalorados por el persona que trabaja en las oficinas de la Cooperativa y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?																								
ATRIBUTO	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada sub atributo												
		0%	25%			50%			75%				100%											
Resultados	- Tendencias: Estas deben ser positivas y/o con buenos resultados sostenidos en el tiempo.	Ningún resultado	Tendencias positivas y/o rendimientos satisfactorios en algunos resultados			Tendencias positivas y/o resultados sostenidos en muchas áreas al menos en los 3 últimos años			Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en la mayor parte de las áreas al menos 3 años			Marcadamente positivas en todas las áreas y/o excelentes resultados sostenidos durante al menos 5 años		90										
	- Objetivos: Los objetivos se han logrado satisfactoriamente	Ningún resultado	Favorables y/o apropiados en algunas áreas			Favorables y/o apropiados en muchas áreas			Favorables y/o apropiados en la mayoría de las áreas			Excelentes y apropiados en todas las áreas		80										
	- Comparaciones: Se comparan los resultados obtenidos con otras organizaciones externas, considerando aquellas reconocidas como las mejores del sector.	Ningún resultado	Comparaciones en algunas áreas			Favorable en algunas áreas			Favorable en muchas áreas			Excelente en la mayoría de las áreas y mejor de la clase en muchas áreas		80										
	- Causas: Los resultados son consecuencias de los lineamientos.	Ningún resultado	Causa - efecto Visible en 1/4 de los resultados			Causa - efecto Visible en 1/2 de los resultados			Causa - efecto Visible en 3/4 de los resultados			Causa - efecto Visible en todos los resultados		85										
TOTAL ATRIBUTO RESULTADOS		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	84
Ámbito de aplicación		Ningún resultado		Los resultados abarcan 1/4 de las áreas relevantes			Los resultados abarcan 1/2 de las áreas relevantes			Los resultados abarcan 3/4 de las áreas relevantes			Los resultados abarcan todas las áreas relevantes			70								
TOTAL ATRIBUTO ÁMBITO DE APLICACIÓN		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	70
TOTAL SUBCRITERIO 7a.													77											

Continúa....

Fuente: Autoevaluación realizada al Responsable del departamento de Gestión de Servicios, año 2015
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Subcriterio:	7b. "Indicadores de rendimiento". - Son medidas internas que permiten analizar el rendimiento de las personas que integran la organización con respecto a la actividad que desempeña, pueden referirse a niveles de formación, competencias cumplimiento de objetivos, índice de ausentismo, quejas, reclamos, etc.																								
Pregunta:	¿Se presentan los resultados actuales y las tendencias de los indicadores claves tales como evaluaciones de desempeño, de satisfacción del empleado, ausentismo, reconocimiento, sugerencias de los empleados, etc?																								
ATRIBUTO	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada subatributo													
		0%	25%	50%	75%	100%																			
Resultados	- Tendencias: Estas deben ser positivas y/o con buenos resultados sostenidos en el tiempo.	Ningún resultado	Tendencias positivas y/o rendimientos satisfactorios en algunos resultados	Tendencias positivas y/o resultados sostenidos en muchas áreas al menos en los 3 últimos años	Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en la mayor parte de las áreas al menos 3 años	Marcadamente positivas en todas las áreas y/o excelentes resultados sostenidos durante al menos 5 años						90													
	- Objetivos: Los objetivos se han logrado satisfactoriamente	Ningún resultado	Favorables y/o apropiados en algunas áreas	Favorables y/o apropiados en muchas áreas	Favorables y/o apropiados en la mayoría de las áreas	Excelentes y apropiados en todas las áreas						80													
	- Comparaciones: Se comparan los resultados obtenidos con otras organizaciones externas, considerando aquellas reconocidas como las mejores del sector.	Ningún resultado	Comparaciones en algunas áreas	Favorable en algunas áreas	Favorable en muchas áreas	Excelente en la mayoría de las áreas y mejor de la clase en muchas áreas						75													
	- Causas: Los resultados son consecuencias de los lineamientos.	Ningún resultado	Causa - efecto Visible en 1/4 de los resultados	Causa - efecto Visible en 1/2 de los resultados	Causa - efecto Visible en 3/4 de los resultados	Causa - efecto Visible en todos los resultados						70													
TOTAL ATRIBUTO RESULTADOS		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		79
Ámbito de aplicación		Ningún resultado	Los resultados abarcan 1/4 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan 1/2 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan 3/4 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan todas las áreas relevantes																	85		
TOTAL ATRIBUTO ÁMBITO DE APLICACIÓN		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	85	
TOTAL SUBCRITERIO 7b.												82													
TOTAL CRITERIO RESULTADOS EN LAS PERSONAS												78													
Criterio:	8. Resultados en la sociedad																								
Subcriterio:	8a. "Medidas de percepción". - Se refieren a la percepción que tiene la sociedad acerca de la organización; normalmente para obtener esta información que resulta ser compleja se utilizan herramientas como encuestas, informes o artículos de prensa, reuniones públicas, etc.																								
Pregunta:	¿La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad de la Cooperativa, ¿muestra una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas desde las oficinas y en sí de toda la institución?																								
ATRIBUTO	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada subatributo													
		0%	25%	50%	75%	100%																			
Resultados	- Tendencias: Estas deben ser positivas y/o con buenos resultados sostenidos en el tiempo.	Ningún resultado	Tendencias positivas y/o rendimientos satisfactorios en algunos resultados	Tendencias positivas y/o resultados sostenidos en muchas áreas al menos en los 3 últimos años	Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en la mayor parte de las áreas al menos 3 años	Marcadamente positivas en todas las áreas y/o excelentes resultados sostenidos durante al menos 5 años						95													
	- Objetivos: Los objetivos se han logrado satisfactoriamente	Ningún resultado	Favorables y/o apropiados en algunas áreas	Favorables y/o apropiados en muchas áreas	Favorables y/o apropiados en la mayoría de las áreas	Excelentes y apropiados en todas las áreas						90													
	- Comparaciones: Se comparan los resultados obtenidos con otras organizaciones externas, considerando aquellas reconocidas como las mejores del sector.	Ningún resultado	Comparaciones en algunas áreas	Favorable en algunas áreas	Favorable en muchas áreas	Excelente en la mayoría de las áreas y mejor de la clase en muchas áreas						90													
	- Causas: Los resultados son consecuencias de los lineamientos.	Ningún resultado	Causa - efecto Visible en 1/4 de los resultados	Causa - efecto Visible en 1/2 de los resultados	Causa - efecto Visible en 3/4 de los resultados	Causa - efecto Visible en todos los resultados						85													
TOTAL ATRIBUTO RESULTADOS		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	90	
Ámbito de aplicación		Ningún resultado	Los resultados abarcan 1/4 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan 1/2 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan 3/4 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan todas las áreas relevantes																	90		
TOTAL ATRIBUTO ÁMBITO DE APLICACIÓN		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	90	
TOTAL SUBCRITERIO 8a.												90													
Subcriterio:	8b. "Indicadores de rendimiento". - son medidas internas que analizan el rendimiento de la organización de manera cuantitativa y desde el punto de vista de la sociedad.																								
Pregunta:	Los resultados de los indicadores internos relacionados con el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la Cooperativa. ¿cumplen o exceden los objetivos marcados, evidenciando una evolución positiva?																								
ATRIBUTO	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada subatributo													
		0%	25%	50%	75%	100%																			
Resultados	- Tendencias: Estas deben ser positivas y/o con buenos resultados sostenidos en el tiempo.	Ningún resultado	Tendencias positivas y/o rendimientos satisfactorios en algunos resultados	Tendencias positivas y/o resultados sostenidos en muchas áreas al menos en los 3 últimos años	Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en la mayor parte de las áreas al menos 3 años	Marcadamente positivas en todas las áreas y/o excelentes resultados sostenidos durante al menos 5 años						95													
	- Objetivos: Los objetivos se han logrado satisfactoriamente	Ningún resultado	Favorables y/o apropiados en algunas áreas	Favorables y/o apropiados en muchas áreas	Favorables y/o apropiados en la mayoría de las áreas	Excelentes y apropiados en todas las áreas						98													
	- Comparaciones: Se comparan los resultados obtenidos con otras organizaciones externas, considerando aquellas reconocidas como las mejores del sector.	Ningún resultado	Comparaciones en algunas áreas	Favorable en algunas áreas	Favorable en muchas áreas	Excelente en la mayoría de las áreas y mejor de la clase en muchas áreas						80													
	- Causas: Los resultados son consecuencias de los lineamientos.	Ningún resultado	Causa - efecto Visible en 1/4 de los resultados	Causa - efecto Visible en 1/2 de los resultados	Causa - efecto Visible en 3/4 de los resultados	Causa - efecto Visible en todos los resultados						85													
TOTAL ATRIBUTO RESULTADOS		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	90	
Ámbito de aplicación		Ningún resultado	Los resultados abarcan 1/4 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan 1/2 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan 3/4 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan todas las áreas relevantes																	90		
TOTAL ATRIBUTO ÁMBITO DE APLICACIÓN		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	90	
TOTAL SUBCRITERIO 8b.												90													
TOTAL CRITERIO RESULTADOS EN LA SOCIEDAD												90													

Continúa....

Fuente: Autoevaluación realizada al Responsable del departamento de Gestión de Servicios, año 2015
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Criterio:		9. Resultados Clave																						
Subcriterio:		9a. "Resultados clave del rendimiento de la organización"																						
Pregunta:		¿Mide la Cooperativa de forma periódica y sistemática sus resultados económicos-financieros y no económicos? Nivel eficiente de ejecución del presupuesto anual y en coherencia con el logro de objetivos planteados. Auditorías y evaluaciones económicas realizadas. Control de ingresos y gastos en función de la planificación del presupuesto. etc																						
ATRIBUTO	SUBATRIBUTOS	PESOS												Valor asignado a cada subatributo										
		0%		25%			50%			75%			100%											
Resultados	- Tendencias: Estas deben ser positivas y/o con buenos resultados sostenidos en el tiempo.	Ningún resultado		Tendencias positivas y/o rendimientos satisfactorios en algunos resultados			Tendencias positivas y/o resultados sostenidos en muchas áreas al menos en los 3 últimos años			Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en la mayor parte de las áreas al menos 3 años			Marcadamente positivas en todas las áreas y/o excelentes resultados sostenidos durante al menos 5 años			95								
	- Objetivos: Los objetivos se han logrado satisfactoriamente	Ningún resultado		Favorables y/o apropiados en algunas áreas			Favorables y/o apropiados en muchas áreas			Favorables y/o apropiados en la mayoría de las áreas			Excelentes y apropiados en todas las áreas			75								
	- Comparaciones: Se comparan los resultados obtenidos con otras organizaciones externas, considerando aquellas reconocidas como las mejores del sector.	Ningún resultado		Comparaciones en algunas áreas			Favorable en algunas áreas			Favorable en muchas áreas			Excelente en la mayoría de las áreas y mejor de la clase en muchas áreas			80								
	- Causas: Los resultados son consecuencias de los lineamientos.	Ningún resultado		Causa - efecto Visible en 1/4 de los resultados			Causa - efecto Visible en 1/2 de los resultados			Causa - efecto Visible en 3/4 de los resultados			Causa - efecto Visible en todos los resultados			85								
TOTAL ATRIBUTO RESULTADOS		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	84
Ámbito de aplicación		Ningún resultado		Los resultados abarcan 1/4 de las áreas relevantes			Los resultados abarcan 1/2 de las áreas relevantes			Los resultados abarcan 3/4 de las áreas relevantes			Los resultados abarcan todas las áreas relevantes			90								
TOTAL ATRIBUTO ÁMBITO DE APLICACIÓN		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	90
TOTAL SUBCRITERIO 9a.		87																						
Subcriterio:		9b. "Indicadores claves del rendimiento de la organización"																						
Pregunta:		Analizando la tendencia de los resultados de la Cooperativa, ¿se evidencia una correlación entre dichos resultados y las acciones de mejora desarrolladas en cualquiera de las áreas y oficinas de la Cooperativa?																						
ATRIBUTO	SUBATRIBUTOS	PESOS												Valor asignado a cada subatributo										
		0%		25%			50%			75%			100%											
Resultados	- Tendencias: Estas deben ser positivas y/o con buenos resultados sostenidos en el tiempo.	Ningún resultado		Tendencias positivas y/o rendimientos satisfactorios en algunos resultados			Tendencias positivas y/o resultados sostenidos en muchas áreas al menos en los 3 últimos años			Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en la mayor parte de las áreas al menos 3 años			Marcadamente positivas en todas las áreas y/o excelentes resultados sostenidos durante al menos 5 años			80								
	- Objetivos: Los objetivos se han logrado satisfactoriamente	Ningún resultado		Favorables y/o apropiados en algunas áreas			Favorables y/o apropiados en muchas áreas			Favorables y/o apropiados en la mayoría de las áreas			Excelentes y apropiados en todas las áreas			75								
	- Comparaciones: Se comparan los resultados obtenidos con otras organizaciones externas, considerando aquellas reconocidas como las mejores del sector.	Ningún resultado		Comparaciones en algunas áreas			Favorable en algunas áreas			Favorable en muchas áreas			Excelente en la mayoría de las áreas y mejor de la clase en muchas áreas			70								
	- Causas: Los resultados son consecuencias de los lineamientos.	Ningún resultado		Causa - efecto Visible en 1/4 de los resultados			Causa - efecto Visible en 1/2 de los resultados			Causa - efecto Visible en 3/4 de los resultados			Causa - efecto Visible en todos los resultados			85								
TOTAL ATRIBUTO RESULTADOS		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	78
Ámbito de aplicación		Ningún resultado		Los resultados abarcan 1/4 de las áreas relevantes			Los resultados abarcan 1/2 de las áreas relevantes			Los resultados abarcan 3/4 de las áreas relevantes			Los resultados abarcan todas las áreas relevantes			90								
TOTAL ATRIBUTO ÁMBITO DE APLICACIÓN		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	90
TOTAL SUBCRITERIO 9b.		84																						
TOTAL CRITERIO RESULTADOS CLAVES		85																						

RESUMEN DE RESULTADOS																														
1. Criterios Agentes Facilitadores																														
		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%				
Criterios		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		
Subcriterio	1a	32	2a	45	3a	45	4a	50	5a	55	6a	42	7a	58	8a	23	9a	43	10a	42	11a	68	12a	42	13a	42	14a	48	15a	43
Subcriterio	1b	37	2b	42	3b	55	4b	75	5b	67	6b	20	7b	21	8b	68	9b	42	10b	42	11b	68	12b	42	13b	42	14b	48	15b	43
Subcriterio	1c	28	2c	42	3c	42	4c	52	5c	72	6c	20	7c	21	8c	68	9c	42	10c	42	11c	68	12c	42	13c	42	14c	48	15c	43
Subcriterio	1d	37	2d	22	3d	42	4d	42	5d	65	6d	20	7d	21	8d	68	9d	42	10d	42	11d	68	12d	42	13d	42	14d	48	15d	43
Subcriterio	1e	15																												
Valoración del criterio		30 /5		38 /4		50 /5		53 /5		60 /5																				
2. Criterios Resultados																														
		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%		
Criterio		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		
Subcriterio	6a	42	7a	58	8a	23	9a	43	10a	42	11a	68	12a	42	13a	42	14a	48	15a	43	16a	43	17a	42	18a	42	19a	43	20a	43
Subcriterio	6b	20	7b	21	8b	68	9b	42	10b	42	11b	68	12b	42	13b	42	14b	48	15b	43	16b	43	17b	42	18b	42	19b	43	20b	43
Valoración del criterio		62		78		90		85																						
Nota: La valoración del criterio es la media aritmética de los porcentajes asignados a cada subcriterio. Si los solicitantes presentan razones convincentes de por que uno o más subcriterios no son pertinentes para su organización, se puede promediar sobre el número de criterios considerados.																														

Fuente: Autoevaluación realizada al Responsable del departamento de Gestión de Servicios, año 2015
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Subcriterio:	1e. "Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización".																							
Pregunta:	¿Los líderes de los equipos de oficina son propositivos y generadores de estrategias que impulsen a la mejora continua en la organización?																							
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada subatributo	Total atributo											
		0%	25%	50%	75%	100%																		
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						15	10											
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						5												
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						10	10											
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						10												
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						5	5											
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						5												
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						5												
		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
TOTAL SUBCRITERIO 1e.												8												
TOTAL CRITERIO LIDERAZGO													25											
Criterio:	2. Política y estrategia																							
Subcriterio:	2a. "La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés".																							
Pregunta:	¿Utilizan las oficinas datos e información relevante del su mercado, socios, proveedores, competencias, tecnología, para la generación de estrategias futuras?																							
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada subatributo	Total atributo											
		0%	25%	50%	75%	100%																		
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						40	30											
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						20												
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						40	30											
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						20												
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						30	20											
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						25												
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						5												
		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
TOTAL SUBCRITERIO 2a.												27												
Subcriterio:	2b. "La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas".																							
Pregunta:	¿Incluye el proceso de planificación y revisión de la política y estrategia, las necesidades, expectativas actuales y futuras de los socios, clientes y proveedores, recogidas a través de contactos, encuestas, reuniones, etc?																							
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada subatributo	Total atributo											
		0%	25%	50%	75%	100%																		
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						40	30											
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						20												
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						30	30											
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						30												
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						60	45											
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						40												
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						35												
		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
TOTAL SUBCRITERIO 2b.												35												
Subcriterio:	2c. "La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza".																							
Pregunta:	¿Existe un proceso formal de revisión y actualización de la política y estrategia institucional en el que aportan las oficinas?																							
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada subatributo	Total atributo											
		0%	25%	50%	75%	100%																		
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						70	60											
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						30												
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						70	60											
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						30												
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						65	50											
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						45												
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						40												
		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
TOTAL SUBCRITERIO 2c.												57												

Continúa....

Fuente: Autoevaluación realizada al Responsable del departamento de Gestión de Servicios, año 2015
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Subcriterio:	4c. "Gestión de los edificios, equipos y materiales".												
Pregunta:	¿Se gestionan eficientemente los edificios, equipos e instalaciones en conformidad al crecimiento de las oficinas, optimizando su rendimiento y ciclo de vida y garantizando su uso y seguridad?												
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada subatributo	Total atributo
		0%	26%	60%	76%	100%							
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						50	70
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						50	
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						55	80
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						55	
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						55	50
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						45	
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						50	
TOTAL SUBCRITERIO 4c.												60	
Subcriterio:	4d. "Gestión de la tecnología".												
Pregunta:	¿Para la realización de mejoras a nivel de software y hardware se evalúa el impacto del cambio en el servicio brindado al socio en las oficinas de la Cooperativa?												
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada subatributo	Total atributo
		0%	26%	60%	76%	100%							
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						50	70
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						50	
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						70	80
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						50	
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						70	70
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						50	
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						50	
TOTAL SUBCRITERIO 4d.												63	
Subcriterio:	4e. "Gestión de la información y del conocimiento".												
Pregunta:	¿Se utiliza la información y conocimiento que la Cooperativa posee, para mejorar y optimizar los sistemas de gestión, los productos o servicios; generando innovación y creatividad?												
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada subatributo	Total atributo
		0%	26%	60%	76%	100%							
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						55	20
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						5	
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						15	10
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						5	
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						0	0
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						0	
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						0	
TOTAL SUBCRITERIO 4e.												10	
TOTAL CRITERIO ALIANZAS Y RECURSOS												49	
Criterio:	5. Procesos												
Subcriterio:	5a. "Diseño y gestión sistemática de los procesos".												
Pregunta:	¿Dispone y aplica la Cooperativa una metodología de procesos orientada a la identificación, diseño y documentación de sus procesos críticos y, en especial aquellos considerados clave para el trabajo en las oficinas?												
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada subatributo	Total atributo
		0%	26%	60%	76%	100%							
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						70	80
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						50	
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						50	50
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						50	
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						50	40
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						50	
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						40	
TOTAL SUBCRITERIO 5a.												50	

Continúa...

Fuente: Autoevaluación realizada al Responsable del departamento de Gestión de Servicios, año 2015
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Subcriterio:	5b. "Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor".																							
Pregunta:	¿Se recoge y utiliza información procedente de las oficinas, socios, proveedores internos y externos, para la definición de las propuestas de mejora continua en los procesos?																							
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada subatributo	Total atributo											
		0%	25%	50%	75%	100%																		
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						80	70											
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						60												
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						70	70											
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						70												
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						60	40											
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						30												
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						30												
												30												
TOTAL SUBCRITERIO 5b.		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	60
Subcriterio:	5c. "Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes".																							
Pregunta:	¿Se utiliza la información procedente de las oficinas, socios, proveedores y otros de grupos de interés, para determinar sus expectativas y necesidades actuales y futuras, como insumos para la creación de nuevos productos o servicios y la mejora de los ya existentes?																							
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada subatributo	Total atributo											
		0%	25%	50%	75%	100%																		
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						90	80											
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						70												
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						80	60											
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						40												
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						80	60											
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						50												
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						50												
												50												
TOTAL SUBCRITERIO 5c.		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	67
Subcriterio:	5d. "Producción y distribución y servicio de atención, de los productos y servicios".																							
Pregunta:	¿Existen procesos eficientes de servicio de atención al socio respecto de los productos y servicios ofrecidos desde las oficinas? ¿Se mide la efectividad de dichos procesos?																							
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada subatributo	Total atributo											
		0%	25%	50%	75%	100%																		
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						85	70											
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						55												
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						80	70											
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						60												
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						60	40											
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						30												
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						30												
												30												
TOTAL SUBCRITERIO 5d.		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	60
Subcriterio:	5e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes".																							
Pregunta:	¿Existe implicación de los Responsables de oficina para entender las expectativas, necesidades, quejas y/o preocupaciones de los socios? ¿Se proporciona a los socios los canales de comunicación adecuados para transmitir dicha información?																							
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada subatributo	Total atributo											
		0%	25%	50%	75%	100%																		
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						70	50											
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						30												
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						60	50											
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						40												
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						20	10											
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						5												
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						5												
												5												
TOTAL SUBCRITERIO 5e.		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	37
TOTAL CRITERIO PROCESOS																						55		

Continúa....

Fuente: Autoevaluación realizada al Responsable del departamento de Gestión de Servicios, año 2015
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Matriz de puntuación - Resultados																								
Organización: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo																								
Evaluador: Director de Servicios Cooperativos																								
Criterio:		6. Resultados en los socios																						
Subcriterio:		6a. "Medidas de percepción": - Se refiere a lo que opinan los clientes de la organización, dichas opiniones pueden ser recogidas mediante encuestas, reclamaciones, felicitaciones, etc.																						
Pregunta:		¿Se obtiene información directa y periódica relativa a la percepción que tienen los socios respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción?																						
ATRIBUTO	SUBATRIBUTOS	PESOS															Valor asignado a cada subatributo							
		0%					25%					50%						75%					100%	
Resultados	- Tendencias: Estas deben ser positivas y/o con buenos resultados sostenidos en el tiempo.	Ningún resultado	Tendencias positivas y/o rendimientos satisfactorios en algunos resultados					Tendencias positivas y/o resultados sostenidos en muchas áreas al menos en los 3 últimos años					Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en la mayor parte de las áreas al menos 3 años					Marcadamente positivas en todas las áreas y/o excelentes resultados sostenidos durante al menos 5 años					80	
	- Objetivos: Los objetivos se han logrado satisfactoriamente	Ningún resultado	Favorables y/o apropiados en algunas áreas					Favorables y/o apropiados en muchas áreas					Favorables y/o apropiados en la mayoría de las áreas					Excelentes y apropiados en todas las áreas					75	
	- Comparaciones: Se comparan los resultados obtenidos con otras organizaciones externas, considerando aquellas reconocidas como las mejores del sector.	Ningún resultado	Comparaciones en algunas áreas					Favorable en algunas áreas					Favorable en muchas áreas					Excelente en la mayoría de las áreas y mejor de la clase en muchas áreas					75	
	- Causas: Los resultados son consecuencias de los lineamientos.	Ningún resultado	Causa - efecto Visible en 1/4 de los resultados					Causa - efecto Visible en 1/2 de los resultados					Causa - efecto Visible en 3/4 de los resultados					Causa - efecto Visible en todos los resultados					75	
TOTAL ATRIBUTO RESULTADOS		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	76
Ámbito de aplicación		Ningún resultado	Los resultados abarcan 1/4 de las áreas relevantes					Los resultados abarcan 1/2 de las áreas relevantes					Los resultados abarcan 3/4 de las áreas relevantes					Los resultados abarcan todas las áreas relevantes					75	
TOTAL ATRIBUTO ÁMBITO DE APLICACIÓN		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	75
TOTAL SUBCRITERIO 6a.																							76	
Criterio:		6b. "Indicadores de rendimiento": - Se refiere a medidas internas que emplea la organización para pronosticar la percepción de sus clientes externos, así como para predecir y mejorar su rendimiento.																						
Subcriterio:		¿La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los socios sobre aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, muestran una evolución positiva?																						
Pregunta:		¿Se obtiene información directa y periódica relativa a la percepción que tienen los socios sobre aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción?																						
ATRIBUTO	SUBATRIBUTOS	PESOS															Valor asignado a cada subatributo							
		0%					25%					50%						75%					100%	
Resultados	- Tendencias: Estas deben ser positivas y/o con buenos resultados sostenidos en el tiempo.	Ningún resultado	Tendencias positivas y/o rendimientos satisfactorios en algunos resultados					Tendencias positivas y/o resultados sostenidos en muchas áreas al menos en los 3 últimos años					Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en la mayor parte de las áreas al menos 3 años					Marcadamente positivas en todas las áreas y/o excelentes resultados sostenidos durante al menos 5 años					75	
	- Objetivos: Los objetivos se han logrado satisfactoriamente	Ningún resultado	Favorables y/o apropiados en algunas áreas					Favorables y/o apropiados en muchas áreas					Favorables y/o apropiados en la mayoría de las áreas					Excelentes y apropiados en todas las áreas					70	
	- Comparaciones: Se comparan los resultados obtenidos con otras organizaciones externas, considerando aquellas reconocidas como las mejores del sector.	Ningún resultado	Comparaciones en algunas áreas					Favorable en algunas áreas					Favorable en muchas áreas					Excelente en la mayoría de las áreas y mejor de la clase en muchas áreas					80	
	- Causas: Los resultados son consecuencias de los lineamientos.	Ningún resultado	Causa - efecto Visible en 1/4 de los resultados					Causa - efecto Visible en 1/2 de los resultados					Causa - efecto Visible en 3/4 de los resultados					Causa - efecto Visible en todos los resultados					75	
TOTAL ATRIBUTO RESULTADOS		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	75
Ámbito de aplicación		Ningún resultado	Los resultados abarcan 1/4 de las áreas relevantes					Los resultados abarcan 1/2 de las áreas relevantes					Los resultados abarcan 3/4 de las áreas relevantes					Los resultados abarcan todas las áreas relevantes					70	
TOTAL ATRIBUTO ÁMBITO DE APLICACIÓN		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	70
TOTAL SUBCRITERIO 6b.																							73	
TOTAL CRITERIO RESULTADOS EN LOS SOCIOS																							75	
Criterio:		7. Resultados en las personas																						
Subcriterio:		7a. "Medidas de percepción": - Se refiere a la percepción que tienen sobre la organización las personas que la integran.																						
Pregunta:		¿Se identifican, revisan y obtienen de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más malvalorados por el persona que trabaja en las oficinas de la Cooperativa y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?																						
ATRIBUTO	SUBATRIBUTOS	PESOS															Valor asignado a cada subatributo							
		0%					25%					50%						75%					100%	
Resultados	- Tendencias: Estas deben ser positivas y/o con buenos resultados sostenidos en el tiempo.	Ningún resultado	Tendencias positivas y/o rendimientos satisfactorios en algunos resultados					Tendencias positivas y/o resultados sostenidos en muchas áreas al menos en los 3 últimos años					Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en la mayor parte de las áreas al menos 3 años					Marcadamente positivas en todas las áreas y/o excelentes resultados sostenidos durante al menos 5 años					75	
	- Objetivos: Los objetivos se han logrado satisfactoriamente	Ningún resultado	Favorables y/o apropiados en algunas áreas					Favorables y/o apropiados en muchas áreas					Favorables y/o apropiados en la mayoría de las áreas					Excelentes y apropiados en todas las áreas					55	
	- Comparaciones: Se comparan los resultados obtenidos con otras organizaciones externas, considerando aquellas reconocidas como las mejores del sector.	Ningún resultado	Comparaciones en algunas áreas					Favorable en algunas áreas					Favorable en muchas áreas					Excelente en la mayoría de las áreas y mejor de la clase en muchas áreas					75	
	- Causas: Los resultados son consecuencias de los lineamientos.	Ningún resultado	Causa - efecto Visible en 1/4 de los resultados					Causa - efecto Visible en 1/2 de los resultados					Causa - efecto Visible en 3/4 de los resultados					Causa - efecto Visible en todos los resultados					70	
TOTAL ATRIBUTO RESULTADOS		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	69
Ámbito de aplicación		Ningún resultado	Los resultados abarcan 1/4 de las áreas relevantes					Los resultados abarcan 1/2 de las áreas relevantes					Los resultados abarcan 3/4 de las áreas relevantes					Los resultados abarcan todas las áreas relevantes					70	
TOTAL ATRIBUTO ÁMBITO DE APLICACIÓN		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	70
TOTAL SUBCRITERIO 7a.																							69	

Continúa...

Fuente: Autoevaluación realizada al Responsable del departamento de Gestión de Servicios, año 2015
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Subcriterio:	7b. "Indicadores de rendimiento". -Son medidas internas que permiten analizar el rendimiento de las personas que integran la organización con respecto a la actividad que desempeña, pueden referirse a niveles de formación, competencias, cumplimiento de objetivos, índice de ausentismo, quejas, reclamos, etc.																							
Pregunta:	¿Se presentan los resultados actuales y las tendencias de los indicadores claves tales como evaluaciones de desempeño, de satisfacción del empleado, auseritismo, reconocimiento, sugerencias de los empleados, etc.?																							
ATRIBUTO	SUBATRIBUTOS	PESOS												Valor asignado a cada subatributo										
		0%		25%			50%			75%			100%											
Resultados	- Tendencias: Estas deben ser positivas y/o con buenos resultados sostenidos en el tiempo.	Ningún resultado	Tendencias positivas y/o rendimientos satisfactorios en algunos resultados	Tendencias positivas y/o resultados sostenidos en muchas áreas al menos en los 3 últimos años	Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en la mayor parte de las áreas al menos 3 años	Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en todas las áreas y/o excelentes resultados sostenidos durante al menos 5 años							70											
	- Objetivos: Los objetivos se han logrado satisfactoriamente	Ningún resultado	Favorables y/o apropiados en algunas áreas	Favorables y/o apropiados en muchas áreas	Favorables y/o apropiados en la mayoría de las áreas	Excelentes y apropiados en todas las áreas							60											
	- Comparaciones: Se comparan los resultados obtenidos con otras organizaciones externas, considerando aquellas reconocidas como las mejores del sector.	Ningún resultado	Comparaciones en algunas áreas	Favorable en algunas áreas	Favorable en muchas áreas	Excelente en la mayoría de las áreas y mejor de la clase en muchas áreas							60											
	- Causas: Los resultados son consecuencias de los lineamientos.	Ningún resultado	Causa - efecto Visible en 1/4 de los resultados	Causa - efecto Visible en 1/2 de los resultados	Causa - efecto Visible en 3/4 de los resultados	Causa - efecto Visible en todos los resultados							65											
TOTAL ATRIBUTO RESULTADOS		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	64
Ámbito de aplicación		Ningún resultado	Los resultados abarcan 1/4 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan 1/2 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan 3/4 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan todas las áreas relevantes							60											
TOTAL ATRIBUTO ÁMBITO DE APLICACIÓN		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	60
TOTAL SUBCRITERIO 7b.													62											
TOTAL CRITERIO RESULTADOS EN LAS PERSONAS													68											
Criterio:	8. Resultados en la sociedad																							
Subcriterio:	8a. "Medidas de percepción". - Se refiere a la percepción que tiene la sociedad acerca de la organización; normalmente para obtener esta información que resulta ser compleja se utilizan herramientas como encuestas, informes o artículos de prensa, reuniones públicas, etc.																							
Pregunta:	¿La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad de la Cooperativa, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas desde las oficinas y en sí de toda la institución?																							
ATRIBUTO	SUBATRIBUTOS	PESOS												Valor asignado a cada subatributo										
		0%		25%			50%			75%			100%											
Resultados	- Tendencias: Estas deben ser positivas y/o con buenos resultados sostenidos en el tiempo.	Ningún resultado	Tendencias positivas y/o rendimientos satisfactorios en algunos resultados	Tendencias positivas y/o resultados sostenidos en muchas áreas al menos en los 3 últimos años	Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en la mayor parte de las áreas al menos 3 años	Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en todas las áreas y/o excelentes resultados sostenidos durante al menos 5 años							70											
	- Objetivos: Los objetivos se han logrado satisfactoriamente	Ningún resultado	Favorables y/o apropiados en algunas áreas	Favorables y/o apropiados en muchas áreas	Favorables y/o apropiados en la mayoría de las áreas	Excelentes y apropiados en todas las áreas							75											
	- Comparaciones: Se comparan los resultados obtenidos con otras organizaciones externas, considerando aquellas reconocidas como las mejores del sector.	Ningún resultado	Comparaciones en algunas áreas	Favorable en algunas áreas	Favorable en muchas áreas	Excelente en la mayoría de las áreas y mejor de la clase en muchas áreas							80											
	- Causas: Los resultados son consecuencias de los lineamientos.	Ningún resultado	Causa - efecto Visible en 1/4 de los resultados	Causa - efecto Visible en 1/2 de los resultados	Causa - efecto Visible en 3/4 de los resultados	Causa - efecto Visible en todos los resultados							55											
TOTAL ATRIBUTO RESULTADOS		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	70
Ámbito de aplicación		Ningún resultado	Los resultados abarcan 1/4 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan 1/2 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan 3/4 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan todas las áreas relevantes							60											
TOTAL ATRIBUTO ÁMBITO DE APLICACIÓN		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	60
TOTAL SUBCRITERIO 8a.													65											
Subcriterio:	8b. "Indicadores de rendimiento". -son medidas internas que analizan el rendimiento de la organización de manera cuantitativa y desde el punto de vista de la sociedad.																							
Pregunta:	Los resultados de los indicadores internos relacionados con el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la Cooperativa. ¿cumplen o exceden los objetivos marcados, evidenciando una evolución positiva?																							
ATRIBUTO	SUBATRIBUTOS	PESOS												Valor asignado a cada subatributo										
		0%		25%			50%			75%			100%											
Resultados	- Tendencias: Estas deben ser positivas y/o con buenos resultados sostenidos en el tiempo.	Ningún resultado	Tendencias positivas y/o rendimientos satisfactorios en algunos resultados	Tendencias positivas y/o resultados sostenidos en muchas áreas al menos en los 3 últimos años	Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en la mayor parte de las áreas al menos 3 años	Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en todas las áreas y/o excelentes resultados sostenidos durante al menos 5 años							70											
	- Objetivos: Los objetivos se han logrado satisfactoriamente	Ningún resultado	Favorables y/o apropiados en algunas áreas	Favorables y/o apropiados en muchas áreas	Favorables y/o apropiados en la mayoría de las áreas	Excelentes y apropiados en todas las áreas							70											
	- Comparaciones: Se comparan los resultados obtenidos con otras organizaciones externas, considerando aquellas reconocidas como las mejores del sector.	Ningún resultado	Comparaciones en algunas áreas	Favorable en algunas áreas	Favorable en muchas áreas	Excelente en la mayoría de las áreas y mejor de la clase en muchas áreas							70											
	- Causas: Los resultados son consecuencias de los lineamientos.	Ningún resultado	Causa - efecto Visible en 1/4 de los resultados	Causa - efecto Visible en 1/2 de los resultados	Causa - efecto Visible en 3/4 de los resultados	Causa - efecto Visible en todos los resultados							70											
TOTAL ATRIBUTO RESULTADOS		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	70
Ámbito de aplicación		Ningún resultado	Los resultados abarcan 1/4 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan 1/2 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan 3/4 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan todas las áreas relevantes							55											
TOTAL ATRIBUTO ÁMBITO DE APLICACIÓN		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	55
TOTAL SUBCRITERIO 8b.													63											
TOTAL CRITERIO RESULTADOS EN LA SOCIEDAD													63											

Continúa....

Fuente: Autoevaluación realizada al Responsable del departamento de Gestión de Servicios, año 2015
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Criterio:		9. Resultados Clave																						
Subcriterio:		9a. "Resultados clave del rendimiento de la organización"																						
Pregunta:		¿Mide la Cooperativa de forma periódica y sistemática sus resultados económicos-financieros y no económicos? Nivel eficiente de ejecución del presupuesto anual y en coherencia con el logro de objetivos planteados. Auditorías y evaluaciones económicas realizadas. Control de ingresos y gastos en función de la planificación del presupuesto, etc.																						
ATRIBUTO	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada sub atributo												
		0%	25%		50%		75%		100%															
Resultados	- Tendencias: Estas deben ser positivas y/o con buenos resultados sostenidos en el tiempo.	Ningún resultado	Tendencias positivas y/o rendimientos satisfactorios en algunos resultados		Tendencias positivas y/o resultados sostenidos en muchas áreas al menos en los 3 últimos años		Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en la mayor parte de las áreas al menos 3 años		Marcadamente positivas y/o excelentes resultados sostenidos durante al menos 5 años		95													
	- Objetivos: Los objetivos se han logrado satisfactoriamente	Ningún resultado	Favorables y/o apropiados en algunas áreas		Favorables y/o apropiados en muchas áreas		Favorables y/o apropiados en la mayoría de las áreas		Excelentes y apropiados en todas las áreas		95													
	- Comparaciones: Se comparan los resultados obtenidos con otras organizaciones externas, considerando a aquellas reconocidas como las mejores del sector.	Ningún resultado	Comparaciones en algunas áreas		Favorable en algunas áreas		Favorable en muchas áreas		Excelente en la mayoría de las áreas y mejor de la clase en muchas áreas		95													
	- Causas: Los resultados son consecuencias de los lineamientos.	Ningún resultado	Causa - efecto Visible en 1/4 de los resultados		Causa - efecto Visible en 1/2 de los resultados		Causa - efecto Visible en 3/4 de los resultados		Causa - efecto Visible en todos los resultados		95													
TOTAL ATRIBUTO RESULTADOS		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	95
Ámbito de aplicación		Ningún resultado	Los resultados abarcan 1/4 de las áreas relevantes		Los resultados abarcan 1/2 de las áreas relevantes		Los resultados abarcan 3/4 de las áreas relevantes		Los resultados abarcan todas las áreas relevantes		95													
TOTAL ATRIBUTO ÁMBITO DE APLICACIÓN		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	95
TOTAL SUBCRITERIO 9a.																								95
Subcriterio:		9b. "Indicadores claves del rendimiento de la organización"																						
Pregunta:		Analizando la tendencia de los resultados de la Cooperativa, ¿se evidencia una correlación entre dichos resultados y las acciones de mejora desarrolladas en cualquiera de las áreas y oficinas de la Cooperativa?																						
ATRIBUTO	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada sub atributo												
		0%	25%		50%		75%		100%															
Resultados	- Tendencias: Estas deben ser positivas y/o con buenos resultados sostenidos en el tiempo.	Ningún resultado	Tendencias positivas y/o rendimientos satisfactorios en algunos resultados		Tendencias positivas y/o resultados sostenidos en muchas áreas al menos en los 3 últimos años		Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en la mayor parte de las áreas al menos 3 años		Marcadamente positivas y/o excelentes resultados sostenidos durante al menos 5 años		80													
	- Objetivos: Los objetivos se han logrado satisfactoriamente	Ningún resultado	Favorables y/o apropiados en algunas áreas		Favorables y/o apropiados en muchas áreas		Favorables y/o apropiados en la mayoría de las áreas		Excelentes y apropiados en todas las áreas		80													
	- Comparaciones: Se comparan los resultados obtenidos con otras organizaciones externas, considerando a aquellas reconocidas como las mejores del sector.	Ningún resultado	Comparaciones en algunas áreas		Favorable en algunas áreas		Favorable en muchas áreas		Excelente en la mayoría de las áreas y mejor de la clase en muchas áreas		80													
	- Causas: Los resultados son consecuencias de los lineamientos.	Ningún resultado	Causa - efecto Visible en 1/4 de los resultados		Causa - efecto Visible en 1/2 de los resultados		Causa - efecto Visible en 3/4 de los resultados		Causa - efecto Visible en todos los resultados		85													
TOTAL ATRIBUTO RESULTADOS		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	81
Ámbito de aplicación		Ningún resultado	Los resultados abarcan 1/4 de las áreas relevantes		Los resultados abarcan 1/2 de las áreas relevantes		Los resultados abarcan 3/4 de las áreas relevantes		Los resultados abarcan todas las áreas relevantes		70													
TOTAL ATRIBUTO ÁMBITO DE APLICACIÓN		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	70
TOTAL SUBCRITERIO 9b.																								76
TOTAL CRITERIO RESULTADOS CLAVES																								85

RESUMEN DE RESULTADOS										
1. Criterios Agentes Facilitadores										
Criterios	%		%		%		%		%	
	1	2	2	3	4	5	5	5	5	5
Subcriterio	1a	20	2a	27	3a	63	4a	23	5a	50
Subcriterio	1b	15	2b	35	3b	53	4b	90	5b	60
Subcriterio	1c	44	2c	57	3c	37	4c	60	5c	67
Subcriterio	1d	38	2d	33	3d	53	4d	63	5d	60
Subcriterio	1e	8		3e	57	4e	10	5e	37	
Valoración del criterio	25 /5		38 /4		53 /5		49 /5		55 /5	
2. Criterios Resultados										
Criterio	%		%		%		%			
	6	7	8	9	9	9	9	9		
Subcriterio	6a	57	7a	52	8a	16	9a	48	9a	50%
Subcriterio	6b	18	7b	15	8b	47	9b	38	9b	50%
Valoración del criterio	75		68		63		85			
Nota: La valoración del criterio es la media aritmética de los porcentajes asignados a cada subcriterio. Si los solicitantes presentan razones convincentes de por que uno o más subcriterios no son pertinentes para su organización, se puede promediar sobre el número de criterios considerados.										

Fuente: Autoevaluación realizada al Responsable del departamento de Gestión de Servicios, año 2015
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Matriz de puntuación - Agentes Facilitadores										
Organización: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo										
Evaluador: Responsable de Investigación y Desarrollo										
Crterio:	1.Liderazgo									
Subcriterio:	1a. "Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de excelencia".									
Pregunta:	¿Los responsables de oficina actúan como modelos de referencia para el resto de colaboradores de la oficina; y el desarrollo de sus acciones guardan coherencia con la misión, visión, valores y principios éticos institucionales?									
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS					Valor asignado a cada subatributo	Total atributo		
		0%	25%	50%	75%	100%				
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	60	50		
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40			
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	50	40		
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30			
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	50	45		
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	45			
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40			
TOTAL SUBCRITERIO 1a.								45		
Subcriterio:	1b. "Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización".									
Pregunta:	¿Los líderes de los equipos aportan con propuestas, iniciativas y ejecución de estrategias para desarrollar exitosamente el modelo de gestión institucional enfocado en la Calidad, Cercanía y Servicio?									
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS					Valor asignado a cada subatributo	Total atributo		
		0%	25%	50%	75%	100%				
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	50	40		
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30			
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	45	35		
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25			
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	45	30		
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25			
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	20			
TOTAL SUBCRITERIO 1b.								35		
Subcriterio:	1c. "Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad".									
Pregunta:	¿Los líderes de los equipos de oficina generan en los socios personas naturales, personas jurídicas y organizaciones de hecho, lazos de trabajo permanente que motiven fidelización hacia la organización?									
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS					Valor asignado a cada subatributo	Total atributo		
		0%	25%	50%	75%	100%				
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	50	45		
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40			
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	65	50		
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	35			
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40	30		
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30			
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	20			
TOTAL SUBCRITERIO 1c.								42		
Subcriterio:	1d. "Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización".									
Pregunta:	¿Los líderes de los equipos de oficina motivan y orientan las acciones de sus subordinados hacia una cultura de excelencia, basados en la estrategia institucional de Calidad, Cercanía y Servicio?									
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS					Valor asignado a cada subatributo	Total atributo		
		0%	25%	50%	75%	100%				
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	60	45		
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30			
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40	35		
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30			
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	35	30		
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30			
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25			
TOTAL SUBCRITERIO 1d.								37		

Continúa....

Fuente: Autoevaluación realizada al Responsable del departamento de Gestión de Servicios, año 2015
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Subcriterio:	1e. "Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización".												
Pregunta:	¿Los líderes de los equipos de oficina son propositivos y generadores de estrategias que impulsen a la mejora continua en la organización?												
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada sub atributo	Total atributo
		0%	25%	50%	75%	100%							
Enfoque:	- Sólomente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						3.5	25
	- Integrado: El enfoque apoya a la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						1.5	
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implementado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						2.0	20
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						2.0	
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						2.0	15
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						1.5	
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implementan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						2.0	
TÓTAL SUBCRITERIO 1e.													20
TOTAL CRITERIO LIDERAZGO													36
Criterio:	2. Política y estrategia												
Subcriterio:	2a. "La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés".												
Pregunta:	¿Utilizan las oficinas datos e información relevante del su mercado, socios, proveedores, competencias, tecnología, para la generación de estrategias futuras?												
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada sub atributo	Total atributo
		0%	25%	50%	75%	100%							
Enfoque:	- Sólomente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						3.0	30
	- Integrado: El enfoque apoya a la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						3.0	
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implementado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						4.5	40
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						3.5	
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						3.5	45
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						4.0	
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implementan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						4.0	
TÓTAL SUBCRITERIO 2a.													45
Subcriterio:	2b. "La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas".												
Pregunta:	¿Incluye el proceso de planificación y revisión de la política y estrategia, las necesidades, expectativas actuales y futuras de los socios, clientes y proveedores, recogidas a través de contactos, encuestas, reuniones, etc?												
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada sub atributo	Total atributo
		0%	25%	50%	75%	100%							
Enfoque:	- Sólomente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						3.0	60
	- Integrado: El enfoque apoya a la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						4.0	
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implementado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						7.0	55
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						8.0	
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						6.5	50
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						3.0	
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implementan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						3.5	
TÓTAL SUBCRITERIO 2b.													58
Subcriterio:	2c. "La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza".												
Pregunta:	¿Existe un proceso formal de revisión y actualización de la política y estrategia institucional en el que aportan las oficinas?												
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada sub atributo	Total atributo
		0%	25%	50%	75%	100%							
Enfoque:	- Sólomente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						6.0	45
	- Integrado: El enfoque apoya a la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						3.0	
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implementado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						3.0	40
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						3.0	
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						4.0	40
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						4.0	
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implementan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						4.0	
TÓTAL SUBCRITERIO 2c.													42

Continúa...

Fuente: Autoevaluación realizada al Responsable del departamento de Gestión de Servicios, año 2015
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Fuente: Autoevaluación realizada al Responsable del departamento de Gestión de Servicios, año 2015
 Elaborado por: Mayra Ullaguari

Subcriterio:	4c. "Gestión de los edificios, equipos y materiales".																							
Pregunta:	¿Se gestionan eficientemente los edificios, equipos e instalaciones en conformidad al crecimiento de las oficinas, optimizando su rendimiento y ciclo de vida y garantizando su uso y seguridad?																							
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada sub atributo	Total atributo											
		0%	25%	50%	75%	100%																		
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	75				75													
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	75				75													
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	85				85													
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	85																	
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	90				90													
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	90																	
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	90																	
		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
TOTAL SUBCRITERIO 4c.											83													
Subcriterio:	4d. "Gestión de la tecnología".																							
Pregunta:	¿Para la realización de mejoras a nivel de software y hardware se evalúa el impacto del cambio en el servicio brindado al socio en las oficinas de la Cooperativa ?																							
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada sub atributo	Total atributo											
		0%	25%	50%	75%	100%																		
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40				25													
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	10																	
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30				30													
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30																	
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40				30													
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30																	
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	20																	
		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
TOTAL SUBCRITERIO 4d.											28													
Subcriterio:	4e. "Gestión de la información y del conocimiento".																							
Pregunta:	¿Se utiliza la información y conocimiento que la Cooperativa posee, para mejorar y optimizar los sistemas de gestión, los productos o servicios; generando innovación y creatividad?																							
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada sub atributo	Total atributo											
		0%	25%	50%	75%	100%																		
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	60				60													
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	60																	
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	60				50													
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40																	
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	50				45													
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40																	
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	45																	
		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
TOTAL SUBCRITERIO 4e.											52													
TOTAL CRITERIO ALIANZAS Y RECURSOS											63													
Criterio:	5. Procesos																							
Subcriterio:	5a. "Diseño y gestión sistemática de los procesos".																							
Pregunta:	¿Dispone y aplica la Cooperativa una metodología de procesos orientada a la identificación, diseño y documentación de sus procesos críticos y, en especial aquellos considerados clave para el trabajo en las oficinas?																							
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada sub atributo	Total atributo											
		0%	25%	50%	75%	100%																		
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	95				90													
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	85																	
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	85				85													
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	85																	
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	60				60													
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	60																	
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	60																	
		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
TOTAL SUBCRITERIO 5a.											78													

Fuente: Autoevaluación realizada al Responsable del departamento de Gestión de Servicios, año 2015
 Elaborado por: Mayra Ullaguari

Subcriterio:		5b. "Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor".											
Pregunta:		¿Se recoge y utiliza la información procedente de las oficinas, socios, proveedores internos y externos, para la definición de las propuestas de mejora continua en los procesos?											
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada subatributo	Total atributo
		0%	25%	50%	75%	100%							
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						60	45
	- Integrado: El enfoque apoya a la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						30	
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						35	35
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						35	
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						30	40
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						40	
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						30	
TOTAL SUBCRITERIO 5b.												40	
Subcriterio:		5c. "Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes".											
Pregunta:		¿Se utiliza la información procedente de las oficinas, socios, proveedores y otros de grupos de interés, para determinar sus expectativas y necesidades actuales y futuras, como insumos para la creación de nuevos productos o servicios y la mejora de los ya existentes?											
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada subatributo	Total atributo
		0%	25%	50%	75%	100%							
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						90	80
	- Integrado: El enfoque apoya a la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						70	
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						70	65
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						60	
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						80	70
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						50	
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						80	
TOTAL SUBCRITERIO 5c.												72	
Subcriterio:		5d. "Producción y distribución y servicio de atención, de los productos y servicios".											
Pregunta:		¿Existen procesos eficientes de servicio de atención al socio respecto de los productos y servicios ofrecidos desde las oficinas? ¿Se mide la efectividad de dichos procesos?											
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada subatributo	Total atributo
		0%	25%	50%	75%	100%							
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						75	75
	- Integrado: El enfoque apoya a la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						75	
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						70	70
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						70	
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						90	75
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						70	
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						65	
TOTAL SUBCRITERIO 5d.												73	
Subcriterio:		5e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes".											
Pregunta:		¿Existe implicación de los Responsables de oficina para entender las expectativas, necesidades, quejas y/o preocupaciones de los socios? ¿Se proporciona a los socios los canales de comunicación adecuados para transmitir dicha información?											
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada subatributo	Total atributo
		0%	25%	50%	75%	100%							
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						35	30
	- Integrado: El enfoque apoya a la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						25	
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						35	35
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						35	
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						40	30
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						25	
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						25	
TOTAL SUBCRITERIO 5e.												32	
TOTAL CRITERIO PROCESOS												59	

Fuente: Autoevaluación realizada al Responsable del departamento de Gestión de Servicios, año 2015
 Elaborado por: Mayra Ullaguari

Matriz de puntuación - Resultados																								
Organización: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo																								
Evaluador: Responsable de Investigación y Desarrollo																								
Criterio: 6. Resultados en los socios																								
Subcriterio: 6a. "Medidas de percepción" - Se refiere a lo que opinan los clientes de la organización, dichas opiniones pueden ser recogidas mediante encuestas, reclamo de redes, fallidaciones, etc.																								
Pregunta: ¿Se obtiene información directa y periódica relativa a la percepción que tienen los socios respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción?																								
ATRIBUTO	SUBATRIBUTO	PESOS										VALOR asignado a cada sub atributo												
		0%	25%	50%	75%	100%																		
Resultados	- Tendencias: Estas deben ser positivas y/o con buenos resultados sostenidos en el tiempo.	Ningún resultado	Tendencias positivas y/o rendimientos satisfactorios en algunos resultados	Tendencias positivas y/o resultados sostenidos en muchas áreas al menos en los 3 últimos años	Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en la mayor parte de las áreas al menos 3 años	Marcadamente positivas en todas las áreas y/o excelentes resultados sostenidos durante al menos 5 años	75																	
	- Objetivos: Los objetivos se han logrado satisfactoriamente	Ningún resultado	Favorables y/o apropiados en algunas áreas	Favorables y/o apropiados en muchas áreas	Favorables y/o apropiados en la mayoría de las áreas	Excelentes y apropiados en todas las áreas	80																	
	- Comparaciones: Se comparan los resultados obtenidos con otras organizaciones externas, considerando aquellas reconocidas como las mejores del sector.	Ningún resultado	Comparaciones en algunas áreas	Favorable en algunas áreas	Favorable en muchas áreas	Excelente en la mayoría de las áreas y mejor de la clase en muchas áreas	75																	
	- Causas: Los resultados son consecuencias de los lineamientos.	Ningún resultado	Causa - efecto Visible en 1/4 de los resultados	Causa - efecto Visible en 1/2 de los resultados	Causa - efecto Visible en 3/4 de los resultados	Causa - efecto Visible en todos los resultados	70																	
TOTAL ATRIBUTO RESULTADOS		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	76
Ámbito de aplicación		Ningún resultado	Los resultados abarcan 1/4 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan 1/2 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan 3/4 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan todas las áreas relevantes	76																	
TOTAL ATRIBUTO ÁMBITO DE APLICACIÓN		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	76
TOTAL SUBCRITERIO 6a.											76													
Criterio: 7. Resultados en las personas																								
Subcriterio: 7a. "Medidas de percepción" - Se refiere a la percepción que tienen sobre la organización las personas que la integran.																								
Pregunta: ¿Se identifican, revisan y mejoran de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más mejorados por el personal que trabaja en las oficinas de la Cooperativa y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?																								
ATRIBUTO	SUBATRIBUTO	PESOS										VALOR asignado a cada sub atributo												
		0%	25%	50%	75%	100%																		
Resultados	- Tendencias: Estas deben ser positivas y/o con buenos resultados sostenidos en el tiempo.	Ningún resultado	Tendencias positivas y/o rendimientos satisfactorios en algunos resultados	Tendencias positivas y/o resultados sostenidos en muchas áreas al menos en los 3 últimos años	Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en la mayor parte de las áreas al menos 3 años	Marcadamente positivas en todas las áreas y/o excelentes resultados sostenidos durante al menos 5 años	75																	
	- Objetivos: Los objetivos se han logrado satisfactoriamente	Ningún resultado	Favorables y/o apropiados en algunas áreas	Favorables y/o apropiados en muchas áreas	Favorables y/o apropiados en la mayoría de las áreas	Excelentes y apropiados en todas las áreas	75																	
	- Comparaciones: Se comparan los resultados obtenidos con otras organizaciones externas, considerando aquellas reconocidas como las mejores del sector.	Ningún resultado	Comparaciones en algunas áreas	Favorable en algunas áreas	Favorable en muchas áreas	Excelente en la mayoría de las áreas y mejor de la clase en muchas áreas	60																	
	- Causas: Los resultados son consecuencias de los lineamientos.	Ningún resultado	Causa - efecto Visible en 1/4 de los resultados	Causa - efecto Visible en 1/2 de los resultados	Causa - efecto Visible en 3/4 de los resultados	Causa - efecto Visible en todos los resultados	70																	
TOTAL ATRIBUTO RESULTADOS		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	70
Ámbito de aplicación		Ningún resultado	Los resultados abarcan 1/4 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan 1/2 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan 3/4 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan todas las áreas relevantes	76																	
TOTAL ATRIBUTO ÁMBITO DE APLICACIÓN		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	76
TOTAL SUBCRITERIO 7a.											78													
TOTAL CRITERIO RESULTADOS EN LOS SOCIOS											74													

Continúa...

Fuente: Autoevaluación realizada al Responsable del departamento de Gestión de Servicios, año 2015
 Elaborado por: Mayra Ullaguari

Subcriterio:		7b. "Indicadores de rendimiento".-Son medidas internas que permiten analizar el rendimiento de las personas que integran la organización con respecto a la actividad que desempeña, pueden referirse a niveles de formación, competencias cumplimiento de objetivos, índice de ausentismo, quejas, reclamos, etc.																						
Pregunta:		¿Se presentan los resultados actuales y las tendencias de los indicadores claves tales como evaluaciones de desempeño, de satisfacción del empleado, ausentismo, reconocimiento, sugerencias de los empleados, etc?																						
A TRIBUTO	SUBA TRIBUTOS	PESOS												Valor asignado a cada subtributo										
		0%	25%	50%	75%	100%																		
Resultados	-Tendencias: Estas deben ser positivas y/o con buenos resultados sostenidos en el tiempo.	Ningún resultado	Tendencias positivas y/o rendimientos satisfactorios en algunos resultados	Tendencias positivas y/o resultados sostenidos en muchas áreas al menos en los 3 últimos años	Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en la mayor parte de las áreas al menos 3 años	Marcadamente positivas y/o excelentes resultados sostenidos durante al menos 5 años								60										
	-Objetivos: Los objetivos se han logrado satisfactoriamente	Ningún resultado	Favorables y/o apropiados en algunas áreas	Favorables y/o apropiados en muchas áreas	Favorables y/o apropiados en la mayoría de las áreas	Excelentes y apropiados en todas las áreas								65										
	-Comparaciones: Se comparan los resultados obtenidos con otras organizaciones externas, considerando aquellas reconocidas como las mejores del sector.	Ningún resultado	Comparaciones en algunas áreas	Favorable en algunas áreas	Favorable en muchas áreas	Excelente en la mayoría de las áreas y mejor de la clase en muchas áreas								70										
	-Causas: Los resultados son consecuencias de los lineamientos.	Ningún resultado	Causa - efecto Visible en 1/4 de los resultados	Causa - efecto Visible en 1/2 de los resultados	Causa - efecto Visible en 3/4 de los resultados	Causa - efecto Visible en todos los resultados								80										
TOTAL A TRIBUTO RESULTADOS		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	69
Ámbito de aplicación		Ningún resultado	Los resultados abarcan 1/4 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan 1/2 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan 3/4 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan todas las áreas relevantes								70										
TOTAL A TRIBUTO ÁMBITO DE APLICACIÓN		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	70
TOTAL SUBCRITERIO 7b.															69									
TOTAL CRITERIO RESULTADOS EN LAS PERSONAS															76									
Criterio:		8. Resultados en la sociedad																						
Subcriterio:		8a. "Medidas de percepción".-Se refiere a la percepción que tiene la sociedad acerca de la organización; normalmente para obtener esta información que resulta ser compleja se utilizan herramientas como encuestas, informes o artículos de prensa, reuniones públicas, etc.																						
Pregunta:		¿La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad de la Cooperativa, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas desde las oficinas y en sí de toda la institución?																						
A TRIBUTO	SUBA TRIBUTOS	PESOS												Valor asignado a cada subtributo										
		0%	25%	50%	75%	100%																		
Resultados	-Tendencias: Estas deben ser positivas y/o con buenos resultados sostenidos en el tiempo.	Ningún resultado	Tendencias positivas y/o rendimientos satisfactorios en algunos resultados	Tendencias positivas y/o resultados sostenidos en muchas áreas al menos en los 3 últimos años	Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en la mayor parte de las áreas al menos 3 años	Marcadamente positivas y/o excelentes resultados sostenidos durante al menos 5 años								80										
	-Objetivos: Los objetivos se han logrado satisfactoriamente	Ningún resultado	Favorables y/o apropiados en algunas áreas	Favorables y/o apropiados en muchas áreas	Favorables y/o apropiados en la mayoría de las áreas	Excelentes y apropiados en todas las áreas								80										
	-Comparaciones: Se comparan los resultados obtenidos con otras organizaciones externas, considerando aquellas reconocidas como las mejores del sector.	Ningún resultado	Comparaciones en algunas áreas	Favorable en algunas áreas	Favorable en muchas áreas	Excelente en la mayoría de las áreas y mejor de la clase en muchas áreas								80										
	-Causas: Los resultados son consecuencias de los lineamientos.	Ningún resultado	Causa - efecto Visible en 1/4 de los resultados	Causa - efecto Visible en 1/2 de los resultados	Causa - efecto Visible en 3/4 de los resultados	Causa - efecto Visible en todos los resultados								75										
TOTAL A TRIBUTO RESULTADOS		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	79
Ámbito de aplicación		Ningún resultado	Los resultados abarcan 1/4 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan 1/2 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan 3/4 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan todas las áreas relevantes								75										
TOTAL A TRIBUTO ÁMBITO DE APLICACIÓN		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	75
TOTAL SUBCRITERIO 8a.															77									
Subcriterio:		8b. "Indicadores de rendimiento".-son medidas internas que analizan el rendimiento de la organización de manera cuantitativa y desde el punto de vista de la sociedad.																						
Pregunta:		Los resultados de los indicadores internos relacionados con el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la Cooperativa, ¿cumplen o exceden los objetivos marcados, evidenciando una evolución positiva?																						
A TRIBUTO	SUBA TRIBUTOS	PESOS												Valor asignado a cada subtributo										
		0%	25%	50%	75%	100%																		
Resultados	-Tendencias: Estas deben ser positivas y/o con buenos resultados sostenidos en el tiempo.	Ningún resultado	Tendencias positivas y/o rendimientos satisfactorios en algunos resultados	Tendencias positivas y/o resultados sostenidos en muchas áreas al menos en los 3 últimos años	Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en la mayor parte de las áreas al menos 3 años	Marcadamente positivas y/o excelentes resultados sostenidos durante al menos 5 años								75										
	-Objetivos: Los objetivos se han logrado satisfactoriamente	Ningún resultado	Favorables y/o apropiados en algunas áreas	Favorables y/o apropiados en muchas áreas	Favorables y/o apropiados en la mayoría de las áreas	Excelentes y apropiados en todas las áreas								80										
	-Comparaciones: Se comparan los resultados obtenidos con otras organizaciones externas, considerando aquellas reconocidas como las mejores del sector.	Ningún resultado	Comparaciones en algunas áreas	Favorable en algunas áreas	Favorable en muchas áreas	Excelente en la mayoría de las áreas y mejor de la clase en muchas áreas								80										
	-Causas: Los resultados son consecuencias de los lineamientos.	Ningún resultado	Causa - efecto Visible en 1/4 de los resultados	Causa - efecto Visible en 1/2 de los resultados	Causa - efecto Visible en 3/4 de los resultados	Causa - efecto Visible en todos los resultados								80										
TOTAL A TRIBUTO RESULTADOS		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	79
Ámbito de aplicación		Ningún resultado	Los resultados abarcan 1/4 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan 1/2 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan 3/4 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan todas las áreas relevantes								85										
TOTAL A TRIBUTO ÁMBITO DE APLICACIÓN		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	85
TOTAL SUBCRITERIO 8b.															82									
TOTAL CRITERIO RESULTADOS EN LA SOCIEDAD															81									

Fuente: Autoevaluación realizada al Responsable del departamento de Gestión de Servicios, año 2015
 Elaborado por: Mayra Ullaguari

9. Resultados Clave																								
Criterio:																								
Subcriterio:		9a. "Resultados clave del rendimiento de la organización"																						
Pregunta:		¿Mide la Cooperativa de forma periódica y sistemática sus resultados económicos-financieros y no económicos? Nivel eficiente de ejecución del presupuesto anual y en coherencia con el logro de objetivos planteados. Auditorías y evaluaciones económicas realizadas. Control de ingresos y gastos en función de la planificación del presupuesto, etc.																						
AT RIBUTO	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada subatributo												
		0%	25%					50%					75%	100%										
Resultados	- Tendencias: Estas deben ser positivas y/o con buenos resultados sostenidos en el tiempo.	Ningún resultado	Tendencias positivas y/o rendimientos satisfactorios en algunos resultados					Tendencias positivas y/o resultados sostenidos en muchas áreas al menos en los 3 últimos años					Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en la mayor parte de las áreas al menos 3 años	Marcadamente positivas y/o excelentes resultados sostenidos durante al menos 5 años	95									
	- Objetivos: Los objetivos se han logrado satisfactoriamente	Ningún resultado	Favorables y/o apropiados en algunas áreas					Favorables y/o apropiados en muchas áreas					Favorables y/o apropiados en la mayoría de las áreas	Excelentes y apropiados en todas las áreas	95									
	- Comparaciones: Se comparan los resultados obtenidos con otras organizaciones externas, considerando aquellas reconocidas como las mejores del sector.	Ningún resultado	Comparaciones en algunas áreas					Favorable en algunas áreas					Favorable en muchas áreas	Excelente en la mayoría de las áreas y mejor de la clase en muchas áreas	95									
	- Causas: Los resultados son consecuencias de los lineamientos.	Ningún resultado	Causa - efecto Visible en 1/4 de los resultados					Causa - efecto Visible en 1/2 de los resultados					Causa - efecto Visible en 3/4 de los resultados	Causa - efecto Visible en todos los resultados	90									
TOTAL AT RIBUTO RESULTADOS		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	94
Ámbito de aplicación		Ningún resultado	Los resultados abarcan 1/4 de las áreas relevantes					Los resultados abarcan 1/2 de las áreas relevantes					Los resultados abarcan 3/4 de las áreas relevantes					Los resultados abarcan todas las áreas relevantes	90					
TOTAL AT RIBUTO AMBITO DE APLICACIÓN		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	90
TOTAL SUBCRITERIO 9a.													92											
Subcriterio:		9b. "Indicadores claves del rendimiento de la organización"																						
Pregunta:		Analizando la tendencia de los resultados de la Cooperativa, ¿se evidencia una correlación entre dichos resultados y las acciones de mejora desamolladas en cualquiera de las áreas y oficinas de la Cooperativa?																						
AT RIBUTO	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada subatributo												
		0%	25%					50%					75%	100%										
Resultados	- Tendencias: Estas deben ser positivas y/o con buenos resultados sostenidos en el tiempo.	Ningún resultado	Tendencias positivas y/o rendimientos satisfactorios en algunos resultados					Tendencias positivas y/o resultados sostenidos en muchas áreas al menos en los 3 últimos años					Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en la mayor parte de las áreas al menos 3 años	Marcadamente positivas y/o excelentes resultados sostenidos durante al menos 5 años	70									
	- Objetivos: Los objetivos se han logrado satisfactoriamente	Ningún resultado	Favorables y/o apropiados en algunas áreas					Favorables y/o apropiados en muchas áreas					Favorables y/o apropiados en la mayoría de las áreas	Excelentes y apropiados en todas las áreas	75									
	- Comparaciones: Se comparan los resultados obtenidos con otras organizaciones externas, considerando aquellas reconocidas como las mejores del sector.	Ningún resultado	Comparaciones en algunas áreas					Favorable en algunas áreas					Favorable en muchas áreas	Excelente en la mayoría de las áreas y mejor de la clase en muchas áreas	85									
	- Causas: Los resultados son consecuencias de los lineamientos.	Ningún resultado	Causa - efecto Visible en 1/4 de los resultados					Causa - efecto Visible en 1/2 de los resultados					Causa - efecto Visible en 3/4 de los resultados	Causa - efecto Visible en todos los resultados	85									
TOTAL AT RIBUTO RESULTADOS		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	79
Ámbito de aplicación		Ningún resultado	Los resultados abarcan 1/4 de las áreas relevantes					Los resultados abarcan 1/2 de las áreas relevantes					Los resultados abarcan 3/4 de las áreas relevantes					Los resultados abarcan todas las áreas relevantes	75					
TOTAL AT RIBUTO AMBITO DE APLICACIÓN		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	75
TOTAL SUBCRITERIO 9b.													77											
TOTAL CRITERIO RESULTADOS CLAVES													84											

RESUMEN DE RESULTADOS

1. Criterios Agentes Facilitadores

	%		%		%		%		%	
Criterios	1		2		3		4		5	
Subcriterio	1a	45	2a	45	3a	45	4a	60	5a	78
Subcriterio	1b	35	2b	58	3b	82	4b	90	5b	40
Subcriterio	1c	42	2c	42	3c	57	4c	83	5c	72
Subcriterio	1d	37	2d	65	3d	42	4d	28	5d	73
Subcriterio	1e	20			3e	83	4e	52	5e	32
Valoración del criterio	36 /5		53 /4		62 /5		63 /5		59 /5	

2. Criterios Resultados

	%		%		%		%	
Criterio	6		7		8		9	
Subcriterio	6a	56	7a	59	8a	19	9a	46
Subcriterio	6b	18	7b	17	8b	61	9b	38
Valoración del criterio	74		76		81		84	

Nota: La valoración del criterio es la media aritmética de los porcentajes asignados a cada subcriterio. Si los solicitantes presentan razones convincentes de por que uno o más subcriterios no son pertinentes para su organización, se puede promediar sobre el número de criterios considerados.

Fuente: Autoevaluación realizada al Responsable del departamento de Gestión de Servicios, año 2015
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Matriz de puntuación - Agentes Facilitadores

Organización: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo
Evaluador: Gerente de la macro área de Servicios Financieros

1. Liderazgo									
Criterio:									
Subcriterio: 1a. "Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de excelencia".									
Pregunta: ¿Los responsables de oficina actúan como modelos de referencia para el resto de colaboradores de la oficina; y el desarrollo de sus acciones guardan coherencia con la misión, visión, valores y principios éticos institucionales?									
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS					Valor asignado a cada subatributo	Total atributo	
		0%	26%	60%	76%	100%			
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	50	60	
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40		
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30	70	
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	60		
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25	75	
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	70		
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	60		
TOTAL SUBCRITERIO 1a.								68	
Subcriterio: 1b. "Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización".									
Pregunta: ¿Los líderes de los equipos aportan con propuestas, iniciativas y ejecución de estrategias para desarrollar exitosamente el modelo de gestión institucional enfocado en la Calidad, Cercanía y Servicio?									
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS					Valor asignado a cada subatributo	Total atributo	
		0%	26%	60%	76%	100%			
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	35	50	
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	45		
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	45	55	
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25		
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	50	55	
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30		
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25		
TOTAL SUBCRITERIO 1b.								40	
Subcriterio: 1c. "Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad".									
Pregunta: ¿Los líderes de los equipos de oficina generan en los socios personas naturales, personas jurídicas y organizaciones de hecho, lazos de trabajo permanente que motiven fidelización hacia la organización?									
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS					Valor asignado a cada subatributo	Total atributo	
		0%	26%	60%	76%	100%			
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	50	45	
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40		
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	75	75	
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	75		
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	70	50	
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	50		
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	50		
TOTAL SUBCRITERIO 1c.								57	
Subcriterio: 1d. "Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización".									
Pregunta: ¿Los líderes de los equipos de oficina motivan y orientan las acciones de sus subordinados hacia una cultura de excelencia, basados en la estrategia institucional de Calidad, Cercanía y Servicio?									
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS					Valor asignado a cada subatributo	Total atributo	
		0%	26%	60%	76%	100%			
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40	50	
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	20		
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40	55	
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30		
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25	50	
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30		
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25		
TOTAL SUBCRITERIO 1d.								32	

Continúa...

Fuente: Autoevaluación realizada al Responsable del departamento de Gestión de Servicios, año 2015
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Subcriterio:		2d. "La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave".																						
Pregunta:		¿Existe un esquema de procesos clave que permita desplegar la estrategia de Calidad, Cercanía y Servicio en cada una de las oficinas de la Cooperativa y traducirlo a Planes Operativos, a fin de garantizar la consecución de los objetivos marcados en el Plan Estratégico?																						
ATRIBUTO 8	SUBATRIBUTO 8	PE808										Valor asignado a cada subatributo	Total atributo											
		0%	26%	60%	76%	100%																		
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						25	90											
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						25												
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						25	90											
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						25												
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						20	90											
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						25												
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						25												
TOTAL SUBCRITERIO 2d.		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	90
TOTAL CRITERIO POLÍTICA Y ESTRATEGIA+B194												89												
Criterio:													3. Personas											
Subcriterio:		3a. "Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos".																						
Pregunta:		¿Existe un proceso formal para el establecimiento de un plan específico de gestión de recursos humanos, plenamente alineado con el Plan estratégico Institucional?																						
ATRIBUTO 8	SUBATRIBUTO 8	PE808										Valor asignado a cada subatributo	Total atributo											
		0%	26%	60%	76%	100%																		
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						40	25											
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						20												
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						70	50											
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						20												
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						20	60											
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						40												
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						20												
TOTAL SUBCRITERIO 3a.		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	48
Subcriterio:		3b. "Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización".																						
Pregunta:		¿Se contrastan los conocimientos y competencias necesarias que necesitan en las oficinas, con los conocimientos y competencias que posee el personal existente? ¿Se diseñan, desarrollan, fomentan, las actividades de formación y aprendizaje apropiadas, tanto a escala individual como colectiva?																						
ATRIBUTO 8	SUBATRIBUTO 8	PE808										Valor asignado a cada subatributo	Total atributo											
		0%	26%	60%	76%	100%																		
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						25	90											
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						25												
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						25	90											
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						25												
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						20	90											
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						25												
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						25												
TOTAL SUBCRITERIO 3b.		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	92
Subcriterio:		3c. "Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización".																						
Pregunta:		¿Se evalúa regularmente el rendimiento de los equipos en las oficinas y se definen, proponen y acuerdan acciones de mejora de los mismos?																						
ATRIBUTO 8	SUBATRIBUTO 8	PE808										Valor asignado a cada subatributo	Total atributo											
		0%	26%	60%	76%	100%																		
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						20	75											
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						70												
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						20	60											
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						40												
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						70	60											
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						50												
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total						60												
TOTAL SUBCRITERIO 3c.		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	65

Continúa...

Fuente: Autoevaluación realizada al Responsable del departamento de Gestión de Servicios, año 2015
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Subcriterio:	3d. "Existencia de un diálogo entre las personas y la organización".																		
Pregunta:	¿Se emprenden acciones que permitan identificar las necesidades de comunicación interna y se desarrollan las políticas, estrategias y planes de comunicación basados en ellas?																		
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada subatributo	Total atributo						
		0%	25%	50%	75%	100%	0	10	20	30	40			50	60	70	80	90	100
Enfoque:	- Sólomente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												40	55
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												30	
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implementado totalmente en la organización.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												70	85
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												60	
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												30	85
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												60	
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implementan mejoras.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												35	
TOTAL SUBCRITERIO 3d.																	55		
Subcriterio:	3e. "Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización".																		
Pregunta:	¿Se reconocen a tiempo las contribuciones de las personas, con el fin de mantener su nivel de implicación y compromiso con la mejora continua?																		
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada subatributo	Total atributo						
		0%	25%	50%	75%	100%	0	10	20	30	40			50	60	70	80	90	100
Enfoque:	- Sólomente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												30	50
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												30	
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implementado totalmente en la organización.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												30	55
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												30	
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												30	50
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												30	
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implementan mejoras.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												30	
TOTAL SUBCRITERIO 3e.																	88		
TOTAL CRITERIO PERSONAS																	70		
Criterio:	4. Alianzas y recursos																		
Subcriterio:	4a. "Gestión de las alianzas externas".																		
Pregunta:	¿Existe un proceso continuo de identificación de actores o socios claves y se establecen con ellos alianzas y acuerdos?																		
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada subatributo	Total atributo						
		0%	25%	50%	75%	100%	0	10	20	30	40			50	60	70	80	90	100
Enfoque:	- Sólomente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												60	80
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												60	
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implementado totalmente en la organización.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												30	55
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												30	
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												30	80
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												30	
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implementan mejoras.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												30	
TOTAL SUBCRITERIO 4a.																	68		
Subcriterio:	4b. "Gestión de los recursos económicos y financieros".																		
Pregunta:	¿Están apropiadamente definidos los indicadores económicos y financieros de las oficinas y sus resultados indican una gestión eficiente?																		
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada subatributo	Total atributo						
		0%	25%	50%	75%	100%	0	10	20	30	40			50	60	70	80	90	100
Enfoque:	- Sólomente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												100	25
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												30	
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implementado totalmente en la organización.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												25	25
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												25	
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												100	25
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												25	
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implementan mejoras.	Si evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total												20	
TOTAL SUBCRITERIO 4b.																	95		

Continúa...

Fuente: Autoevaluación realizada al Responsable del departamento de Gestión de Servicios, año 2015
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Subcriterio:	4c. "Gestión de los edificios, equipos y materiales".																							
Pregunta:	¿Se gestionan eficientemente los edificios, equipos e instalaciones en conformidad al crecimiento de las oficinas, optimizando su rendimiento y ciclo de vida y garantizando su uso y seguridad?																							
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PEBOS										Valor asignado a cada subatributo	Total atributo											
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	0%	26%	60%	76%	100%	20	20																
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total																		
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25	25																
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total																		
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	35	35																
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total																		
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total																		
		0	0	3	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
TOTAL SUBCRITERIO 4c.												90												
Subcriterio:	4d. "Gestión de la tecnología".																							
Pregunta:	¿Para la realización de mejoras a nivel de software y hardware se evalúa el impacto del cambio en el servicio brindado al socio en las oficinas de la Cooperativa?																							
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PEBOS										Valor asignado a cada subatributo	Total atributo											
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25	25																
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total																		
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25	25																
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total																		
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	50	50																
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total																		
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total																		
		0	0	3	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
TOTAL SUBCRITERIO 4d.												27												
Subcriterio:	4e. "Gestión de la información y del conocimiento".																							
Pregunta:	¿Se utiliza la información y conocimiento que la Cooperativa posee, para mejorar y optimizar los sistemas de gestión, los productos o servicios; generando innovación y creatividad?																							
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PEBOS										Valor asignado a cada subatributo	Total atributo											
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	60	60																
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total																		
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	60	60																
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total																		
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	60	60																
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total																		
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total																		
		0	0	3	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
TOTAL SUBCRITERIO 4e.												60												
TOTAL CRITERIO ALIANZAS Y RECURSOS												68												
Criterio:	5. Procesos																							
Subcriterio:	5a. "Diseño y gestión sistemática de los procesos".																							
Pregunta:	¿Dispone y aplica la Cooperativa una metodología de procesos orientada a la identificación, diseño y documentación de sus procesos críticos y, en especial aquellos considerados clave para el trabajo en las oficinas?																							
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PEBOS										Valor asignado a cada subatributo	Total atributo											
Enfoque:	- Sólidamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30	30																
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total																		
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30	30																
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total																		
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	75	75																
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total																		
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sh evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total																		
		0	0	3	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
TOTAL SUBCRITERIO 5a.												85												

Continúa....

Fuente: Autoevaluación realizada al Responsable del departamento de Gestión de Servicios, año 2015
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Subcriterio:	5b. "Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor".																					
Pregunta:	¿Se recoge y utiliza información procedente de las oficinas, socios, proveedores internos y externos, para la definición de las propuestas de mejora continua en los procesos?																					
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS					VALOR asignado a cada subatributo	Total atributo														
		0%	25%	50%	75%	100%																
Enfoque:	- Solamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Buena evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40	35														
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Buena evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	20															
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Buena evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25	35														
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Buena evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25															
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Buena evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	50	35														
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Buena evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25															
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Buena evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	20															
		0	0	5	10	15	20		25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90
TOTAL SUBCRITERIO 5b.								35														
Subcriterio:	5c. "Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes".																					
Pregunta:	¿Se utiliza la información procedente de las oficinas, socios, proveedores y otros de grupos de interés, para determinar sus expectativas y necesidades actuales y futuras, como insumo para la creación de nuevos productos o servicios y la mejora de los ya existentes?																					
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS					VALOR asignado a cada subatributo	Total atributo														
		0%	25%	50%	75%	100%																
Enfoque:	- Solamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Buena evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	90	80														
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Buena evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	70															
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Buena evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	90	75														
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Buena evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	60															
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Buena evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	80	80														
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Buena evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	80															
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Buena evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	80															
		0	0	5	10	15	20		25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90
TOTAL SUBCRITERIO 5c.								78														
Subcriterio:	5d. "Producción y distribución y servicio de atención, de los productos y servicios".																					
Pregunta:	¿Existen procesos eficientes de servicio de atención al socio respecto de los productos y servicios ofrecidos desde las oficinas? ¿Se mide la efectividad de dichos procesos?																					
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS					VALOR asignado a cada subatributo	Total atributo														
		0%	25%	50%	75%	100%																
Enfoque:	- Solamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Buena evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	85	80														
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Buena evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	75															
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Buena evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	80	75														
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Buena evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	70															
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Buena evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	90	75														
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Buena evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	70															
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Buena evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	65															
		0	0	5	10	15	20		25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90
TOTAL SUBCRITERIO 5d.								77														
Subcriterio:	5e. "Escucha y mejora de las relaciones con los clientes".																					
Pregunta:	¿Existe implicación de los Responsables de oficina para entender las expectativas, necesidades, quejas y/o preocupaciones de los socios? ¿Se proporciona a los socios los canales de comunicación adecuados para transmitir dicha información?																					
ATRIBUTOS	SUBATRIBUTOS	PESOS					VALOR asignado a cada subatributo	Total atributo														
		0%	25%	50%	75%	100%																
Enfoque:	- Solamente fundamentado: Se refiere a si el enfoque tiene una lógica clara, se han definido los procesos, se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Buena evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	45	35														
	- Integrado: El enfoque apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Buena evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25															
Despliegue:	- Implantado: Se refiere a si el lineamiento ha sido implantado totalmente en la organización.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Buena evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25	35														
	- Sistemático: Implica la existencia de procesos o procedimientos y su respectiva aplicación.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Buena evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25															
Evaluación y Revisión	- Medición: La eficacia del enfoque y del despliegue se mide periódicamente.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Buena evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40	35														
	- Actividades de aprendizaje: Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Buena evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25															
	- Mejoras: Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Buena evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	20															
		0	0	5	10	15	20		25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90
TOTAL SUBCRITERIO 5e.								35														
TOTAL CRITERIO PROCESOS								62														

Continúa....

Fuente: Autoevaluación realizada al Responsable del departamento de Gestión de Servicios, año 2015
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Matriz de puntuación - Resultados																								
Organización: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo																								
Evaluador: Gerente de la macro área de Servicios Financieros																								
Criterio: 6. Resultados en los socios																								
Subcriterio: 6a. "Medidas de percepción". - Se refiere a lo que opinan los clientes de la organización, dichas opiniones pueden ser recogidas mediante encuestas, reclamaciones, felicitaciones, etc.																								
Pregunta: ¿Se obtiene información directa y periódica relativa a la percepción que tienen los socios respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción?																								
ATRIBUTO	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada subatributo												
		0%		25%			50%			75%			100%											
Resultados	- Tendencias: Estas deben ser positivas y/o con buenos resultados sostenidos en el tiempo.	Ningún resultado	Tendencias positivas y/o rendimientos satisfactorios en algunos resultados		Tendencias positivas y/o resultados sostenidos en muchas áreas al menos en los 3 últimos años			Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en la mayor parte de las áreas al menos 3 años			Marcadamente positivas en todas las áreas y/o excelentes resultados sostenidos durante al menos 5 años		80											
	- Objetivos: Los objetivos se han logrado satisfactoriamente	Ningún resultado	Favorables y/o apropiados en algunas áreas		Favorables y/o apropiados en muchas áreas			Favorables y/o apropiados en la mayoría de las áreas			Excelentes y apropiados en todas las áreas		90											
	- Comparaciones: Se comparan los resultados obtenidos con otras organizaciones externas, considerando aquellas reconocidas como las mejores del sector.	Ningún resultado	Comparaciones en algunas áreas		Favorable en algunas áreas			Favorable en muchas áreas			Excelente en la mayoría de las áreas y mejor de la clase en muchas áreas		90											
	- Causas: Los resultados son consecuencias de los lineamientos.	Ningún resultado	Causa - efecto Visible en 1/4 de los resultados		Causa - efecto Visible en 1/2 de los resultados			Causa - efecto Visible en 3/4 de los resultados			Causa - efecto Visible en todos los resultados		95											
TOTAL ATRIBUTO RESULTADOS		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	89
Ámbito de aplicación		Ningún resultado	Los resultados abarcan 1/4 de las áreas relevantes		Los resultados abarcan 1/2 de las áreas relevantes			Los resultados abarcan 3/4 de las áreas relevantes			Los resultados abarcan todas las áreas relevantes		75											
TOTAL ATRIBUTO ÁMBITO DE APLICACIÓN		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	75
TOTAL SUBCRITERIO 6a.														82										
Subcriterio: 6b. "Indicadores de rendimiento". - Se refiere a medidas internas que emplea la organización para pronosticar la percepción de sus clientes externos, así como para predecir y mejorar su rendimiento.																								
Pregunta: ¿La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los socios sobre aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, muestran una evolución positiva?																								
ATRIBUTO	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada subatributo												
		0%		25%			50%			75%			100%											
Resultados	- Tendencias: Estas deben ser positivas y/o con buenos resultados sostenidos en el tiempo.	Ningún resultado	Tendencias positivas y/o rendimientos satisfactorios en algunos resultados		Tendencias positivas y/o resultados sostenidos en muchas áreas al menos en los 3 últimos años			Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en la mayor parte de las áreas al menos 3 años			Marcadamente positivas en todas las áreas y/o excelentes resultados sostenidos durante al menos 5 años		85											
	- Objetivos: Los objetivos se han logrado satisfactoriamente	Ningún resultado	Favorables y/o apropiados en algunas áreas		Favorables y/o apropiados en muchas áreas			Favorables y/o apropiados en la mayoría de las áreas			Excelentes y apropiados en todas las áreas		80											
	- Comparaciones: Se comparan los resultados obtenidos con otras organizaciones externas, considerando aquellas reconocidas como las mejores del sector.	Ningún resultado	Comparaciones en algunas áreas		Favorable en algunas áreas			Favorable en muchas áreas			Excelente en la mayoría de las áreas y mejor de la clase en muchas áreas		85											
	- Causas: Los resultados son consecuencias de los lineamientos.	Ningún resultado	Causa - efecto Visible en 1/4 de los resultados		Causa - efecto Visible en 1/2 de los resultados			Causa - efecto Visible en 3/4 de los resultados			Causa - efecto Visible en todos los resultados		85											
TOTAL ATRIBUTO RESULTADOS		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	84
Ámbito de aplicación		Ningún resultado	Los resultados abarcan 1/4 de las áreas relevantes		Los resultados abarcan 1/2 de las áreas relevantes			Los resultados abarcan 3/4 de las áreas relevantes			Los resultados abarcan todas las áreas relevantes		85											
TOTAL ATRIBUTO ÁMBITO DE APLICACIÓN		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	85
TOTAL SUBCRITERIO 6b.														84										
TOTAL CRITERIO RESULTADOS EN LOS SOCIOS														83										
Criterio: 7. Resultados en las personas																								
Subcriterio: 7a. "Medidas de percepción". - Se refiere a la percepción que tienen sobre la organización las personas que la integran.																								
Pregunta: ¿Se identifican, revisan y obtienen de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más malorados por el persona que trabaja en las oficinas de la Cooperativa y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?																								
ATRIBUTO	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a cada subatributo												
		0%		25%			50%			75%			100%											
Resultados	- Tendencias: Estas deben ser positivas y/o con buenos resultados sostenidos en el tiempo.	Ningún resultado	Tendencias positivas y/o rendimientos satisfactorios en algunos resultados		Tendencias positivas y/o resultados sostenidos en muchas áreas al menos en los 3 últimos años			Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en la mayor parte de las áreas al menos 3 años			Marcadamente positivas en todas las áreas y/o excelentes resultados sostenidos durante al menos 5 años		75											
	- Objetivos: Los objetivos se han logrado satisfactoriamente	Ningún resultado	Favorables y/o apropiados en algunas áreas		Favorables y/o apropiados en muchas áreas			Favorables y/o apropiados en la mayoría de las áreas			Excelentes y apropiados en todas las áreas		85											
	- Comparaciones: Se comparan los resultados obtenidos con otras organizaciones externas, considerando aquellas reconocidas como las mejores del sector.	Ningún resultado	Comparaciones en algunas áreas		Favorable en algunas áreas			Favorable en muchas áreas			Excelente en la mayoría de las áreas y mejor de la clase en muchas áreas		85											
	- Causas: Los resultados son consecuencias de los lineamientos.	Ningún resultado	Causa - efecto Visible en 1/4 de los resultados		Causa - efecto Visible en 1/2 de los resultados			Causa - efecto Visible en 3/4 de los resultados			Causa - efecto Visible en todos los resultados		85											
TOTAL ATRIBUTO RESULTADOS		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	83
Ámbito de aplicación		Ningún resultado	Los resultados abarcan 1/4 de las áreas relevantes		Los resultados abarcan 1/2 de las áreas relevantes			Los resultados abarcan 3/4 de las áreas relevantes			Los resultados abarcan todas las áreas relevantes		75											
TOTAL ATRIBUTO ÁMBITO DE APLICACIÓN		0	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	75
TOTAL SUBCRITERIO 7a.														79										

Continúa...

Fuente: Autoevaluación realizada al Responsable del departamento de Gestión de Servicios, año 2015
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Subcriterio:	7b. "Indicadores de rendimiento" - Son medidas internas que permiten analizar el rendimiento de las personas que integran la organización con respecto a la actividad que desempeña, pueden referirse a niveles de formación, competencias, cumplimiento de objetivos, índice de ausentismo, quejas, reclamos, etc.																							
Pregunta:	¿Se presentan los resultados actuales y las tendencias de los indicadores claves tales como evaluaciones de desempeño, de satisfacción del empleado, ausentismo, reconocimiento, sugerencias de los empleados, etc?																							
AT RIBUTO	SUBAT RIBUTO S	PESOS										Valor asignado a cada subatributo												
		0%	25%	50%	75%	100%																		
Resultados	- Tendencias: Estas deben ser positivas y/o con buenos resultados sostenidos en el tiempo.	Ningún resultado	Tendencias positivas y/o rendimientos satisfactorios en algunos resultados	Tendencias positivas y/o resultados sostenidos en muchas áreas al menos en los 3 últimos años	Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en la mayor parte de las áreas al menos 3 años	Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en todas las áreas y/o excelentes resultados sostenidos durante al menos 5 años						65												
	- Objetivos: Los objetivos se han logrado satisfactoriamente	Ningún resultado	Favorables y/o apropiados en algunas áreas	Favorables y/o apropiados en muchas áreas	Favorables y/o apropiados en la mayoría de las áreas	Excelentes y apropiados en todas las áreas						65												
	- Comparaciones: Se comparan los resultados obtenidos con otras organizaciones externas, considerando aquellas reconocidas como las mejores del sector.	Ningún resultado	Comparaciones en algunas áreas	Favorable en algunas áreas	Favorable en muchas áreas	Excelente en la mayoría de las áreas y mejor de la clase en muchas áreas						80												
	- Causas: Los resultados son consecuencias de los lineamientos.	Ningún resultado	Causa - efecto Visible en 1/4 de los resultados	Causa - efecto Visible en 1/2 de los resultados	Causa - efecto Visible en 3/4 de los resultados	Causa - efecto Visible en todos los resultados						70												
TOTAL AT RIBUTO RESULTADO S		0	0	5	30	45	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Ámbito de aplicación		Ningún resultado	Los resultados abarcan 1/4 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan 1/2 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan 3/4 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan todas las áreas relevantes																	75	
TOTAL AT RIBUTO ÁMBITO DE APLICACIÓN		0	0	5	30	45	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	75
TOTAL SUBCRITERIO 7b.												73												
TOTAL CRITERIO RESULTADOS EN LAS PERSONAS												77												
Criterio:	8. Resultados en la sociedad																							
Subcriterio:	8a. "Medidas de percepción" - Se refieren a la percepción que tiene la sociedad acerca de la organización; normalmente para obtener esta información que resulta ser compleja se utilizan herramientas como encuestas, informes o artículos de prensa, reuniones públicas, etc.																							
Pregunta:	¿La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad de la Cooperativa, ¿muestran una correlación y en consecuencia de las acciones de mejora emprendidas desde las oficinas y en sí de toda la institución?																							
AT RIBUTO	SUBAT RIBUTO S	PESOS										Valor asignado a cada subatributo												
		0%	25%	50%	75%	100%																		
Resultados	- Tendencias: Estas deben ser positivas y/o con buenos resultados sostenidos en el tiempo.	Ningún resultado	Tendencias positivas y/o rendimientos satisfactorios en algunos resultados	Tendencias positivas y/o resultados sostenidos en muchas áreas al menos en los 3 últimos años	Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en la mayor parte de las áreas al menos 3 años	Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en todas las áreas y/o excelentes resultados sostenidos durante al menos 5 años						65												
	- Objetivos: Los objetivos se han logrado satisfactoriamente	Ningún resultado	Favorables y/o apropiados en algunas áreas	Favorables y/o apropiados en muchas áreas	Favorables y/o apropiados en la mayoría de las áreas	Excelentes y apropiados en todas las áreas						65												
	- Comparaciones: Se comparan los resultados obtenidos con otras organizaciones externas, considerando aquellas reconocidas como las mejores del sector.	Ningún resultado	Comparaciones en algunas áreas	Favorable en algunas áreas	Favorable en muchas áreas	Excelente en la mayoría de las áreas y mejor de la clase en muchas áreas						65												
	- Causas: Los resultados son consecuencias de los lineamientos.	Ningún resultado	Causa - efecto Visible en 1/4 de los resultados	Causa - efecto Visible en 1/2 de los resultados	Causa - efecto Visible en 3/4 de los resultados	Causa - efecto Visible en todos los resultados						65												
TOTAL AT RIBUTO RESULTADO S		0	0	5	30	45	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	65
Ámbito de aplicación		Ningún resultado	Los resultados abarcan 1/4 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan 1/2 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan 3/4 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan todas las áreas relevantes																	75	
TOTAL AT RIBUTO ÁMBITO DE APLICACIÓN		0	0	5	30	45	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	75
TOTAL SUBCRITERIO 8a.												80												
Subcriterio:	8b. "Indicadores de rendimiento" - son medidas internas que analizan el rendimiento de la organización de manera cuantitativa y desde el punto de vista de la sociedad.																							
Pregunta:	Los resultados de los indicadores internos relacionados con el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la Cooperativa, ¿cumplen o exceden los objetivos marcados, evidenciando una evolución positiva?																							
AT RIBUTO	SUBAT RIBUTO S	PESOS										Valor asignado a cada subatributo												
		0%	25%	50%	75%	100%																		
Resultados	- Tendencias: Estas deben ser positivas y/o con buenos resultados sostenidos en el tiempo.	Ningún resultado	Tendencias positivas y/o rendimientos satisfactorios en algunos resultados	Tendencias positivas y/o resultados sostenidos en muchas áreas al menos en los 3 últimos años	Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en la mayor parte de las áreas al menos 3 años	Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en todas las áreas y/o excelentes resultados sostenidos durante al menos 5 años						60												
	- Objetivos: Los objetivos se han logrado satisfactoriamente	Ningún resultado	Favorables y/o apropiados en algunas áreas	Favorables y/o apropiados en muchas áreas	Favorables y/o apropiados en la mayoría de las áreas	Excelentes y apropiados en todas las áreas						65												
	- Comparaciones: Se comparan los resultados obtenidos con otras organizaciones externas, considerando aquellas reconocidas como las mejores del sector.	Ningún resultado	Comparaciones en algunas áreas	Favorable en algunas áreas	Favorable en muchas áreas	Excelente en la mayoría de las áreas y mejor de la clase en muchas áreas						70												
	- Causas: Los resultados son consecuencias de los lineamientos.	Ningún resultado	Causa - efecto Visible en 1/4 de los resultados	Causa - efecto Visible en 1/2 de los resultados	Causa - efecto Visible en 3/4 de los resultados	Causa - efecto Visible en todos los resultados						75												
TOTAL AT RIBUTO RESULTADO S		0	0	5	30	45	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	73
Ámbito de aplicación		Ningún resultado	Los resultados abarcan 1/4 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan 1/2 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan 3/4 de las áreas relevantes	Los resultados abarcan todas las áreas relevantes																	80	
TOTAL AT RIBUTO ÁMBITO DE APLICACIÓN		0	0	5	30	45	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	80
TOTAL SUBCRITERIO 8b.												76												
TOTAL CRITERIO RESULTADOS EN LA SOCIEDAD												77												

Continúa....

Fuente: Autoevaluación realizada al Responsable del departamento de Gestión de Servicios, año 2015
Elaborado por: Mayra Ullaguari

Criterio:		9. Resultados Clave												
Subcriterio:		9a. "Resultados clave del rendimiento de la organización"												
Pregunta:		¿Mide la Cooperativa de forma periódica y sistemática sus resultados y condiciones financieras y/o condiciones de ejecución del presupuesto anual y en coherencia con el logro de objetivos planteados. Auditorías y evaluaciones económicas realizadas. Control de ingresos y gastos en función de la planificación del presupuesto, etc.												
ATRIBUTO	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a los subtributos		
Resultados	- Tendencias: Estas deben ser positivas y lo con buenos resultados sostenidos en el tiempo.	0%		25%			50%			75%		100%		95
	- Objetivos: Los objetivos se han logrado satisfactoriamente	Ningún resultado		Tendencias positivas y/o rendimientos satisfactorios en algunos resultados			Tendencias positivas y/o resultados sostenidos en muchas áreas al menos en los 3 últimos años			Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en la mayor parte de las áreas al menos 3 años		Marcadamente positivas en todas las áreas y/o excelentes resultados sostenidos durante al menos 5 años		95
	- Comparaciones: Se comparan los resultados obtenidos con otras organizaciones externas, considerando aquellas reconocidas como las mejores del sector.	Ningún resultado		Favorables y/o apropiados en algunas áreas			Favorables y/o apropiados en muchas áreas			Favorables y/o apropiados en la mayoría de las áreas		Excelentes y apropiados en todas las áreas		95
	- Causas: Los resultados son consecuencias de los lineamientos.	Ningún resultado		Causa - efecto Visible en 1/4 de los resultados			Causa - efecto Visible en 1/2 de los resultados			Causa - efecto Visible en 3/4 de los resultados		Causa - efecto Visible en todos los resultados		85
	TOTAL ATRIBUTO RESULTADOS	0 0 5 10		15 20 25 30 35			40 45 50 55 60			65 70 75 80 85		90 95 100		89
Ámbito de aplicación		Ningún resultado		Los resultados abarcan 1/4 de las áreas relevantes			Los resultados abarcan 1/2 de las áreas relevantes			Los resultados abarcan 3/4 de las áreas relevantes		Los resultados abarcan todas las áreas relevantes		95
TOTAL ATRIBUTO ÁMBITO DE APLICACIÓN		0 0 5 10		15 20 25 30 35			40 45 50 55 60			65 70 75 80 85		90 95 100		96
TOTAL SUBCRITERIO 9a.													92	
Subcriterio:		9b. "Indicadores claves del rendimiento de la organización"												
Pregunta:		Analizando la tendencia de los resultados de la Cooperativa, ¿se evidencia una correlación entre dichos resultados y las acciones de mejora desarrolladas en cualquiera de las áreas y oficinas de la Cooperativa?												
ATRIBUTO	SUBATRIBUTOS	PESOS										Valor asignado a los subtributos		
Resultados	- Tendencias: Estas deben ser positivas y lo con buenos resultados sostenidos en el tiempo.	0%		25%			50%			75%		100%		70
	- Objetivos: Los objetivos se han logrado satisfactoriamente	Ningún resultado		Tendencias positivas y/o rendimientos satisfactorios en algunos resultados			Tendencias positivas y/o resultados sostenidos en muchas áreas al menos en los 3 últimos años			Marcadamente positivas y/o excelentes resultados en la mayor parte de las áreas al menos 3 años		Marcadamente positivas en todas las áreas y/o excelentes resultados sostenidos durante al menos 5 años		80
	- Comparaciones: Se comparan los resultados obtenidos con otras organizaciones externas, considerando aquellas reconocidas como las mejores del sector.	Ningún resultado		Favorables y/o apropiados en algunas áreas			Favorables y/o apropiados en muchas áreas			Favorables y/o apropiados en la mayoría de las áreas		Excelentes y apropiados en todas las áreas		85
	- Causas: Los resultados son consecuencias de los lineamientos.	Ningún resultado		Causa - efecto Visible en 1/4 de los resultados			Causa - efecto Visible en 1/2 de los resultados			Causa - efecto Visible en 3/4 de los resultados		Causa - efecto Visible en todos los resultados		80
	TOTAL ATRIBUTO RESULTADOS	0 0 5 10		15 20 25 30 35			40 45 50 55 60			65 70 75 80 85		90 95 100		79
Ámbito de aplicación		Ningún resultado		Los resultados abarcan 1/4 de las áreas relevantes			Los resultados abarcan 1/2 de las áreas relevantes			Los resultados abarcan 3/4 de las áreas relevantes		Los resultados abarcan todas las áreas relevantes		75
TOTAL ATRIBUTO ÁMBITO DE APLICACIÓN		0 0 5 10		15 20 25 30 35			40 45 50 55 60			65 70 75 80 85		90 95 100		75
TOTAL SUBCRITERIO 9b.													77	
TOTAL CRITERIO RESULTADOS CLAVES													84	

RESUMEN DE RESULTADOS											
1. Criterios Agentes Facilitadores											
Criterios	%		%		%		%		%		
	Subcriterio	1a	68	2a	77	3a	48	4a	68	5a	85
	Subcriterio	1b	40	2b	93	3b	92	4b	95	5b	35
	Subcriterio	1c	57	2c	95	3c	65	4c	90	5c	78
	Subcriterio	1d	32	2d	90	3d	55	4d	27	5d	77
	Subcriterio	1e	38			3e	88	4e	60	5e	35
Valoración del criterio	47 /5		89 /4		70 /5		68 /5		62 /5		
2. Criterios Resultados											
Criterio	%		%		%		%		%		
	Subcriterio	6a	62	7a	59	8a	20	9a	46	50%	
	Subcriterio	6b	21	7b	18	8b	57	9b	38	50%	
	Subcriterio										
	Subcriterio										
	Valoración del criterio	83		77		77		84			
Nota: La valoración del criterio es la media aritmética de los porcentajes asignados a cada subcriterio. Si los solicitantes presentan razones convincentes de por que uno o más subcriterios no son pertinentes para su organización, se puede promediar sobre el número de criterios considerados.											

Fuente: Autoevaluación realizada al Responsable del departamento de Gestión de Servicios, año 2015
Elaborado por: Mayra Ullaguari