



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional – Agencia Loja. Año 2013.

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Morocho Pintado, Adalberto Fausto

DIRECTOR: Armijos Buitrón, Verónica Alexandra, MBA.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magíster

Verónica Alexandra Armijos Buitrón

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional – Agencia Loja. Año 2013”, realizado por Morocho Pintado Adalberto Fausto, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Enero de 2014

MBA Verónica Armijos B.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Morocho Pintado Adalberto Fausto declaro ser autor del presente trabajo de maestría: Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional – Agencia Loja. Año 2013, de la Titulación Gestión Empresarial, siendo MBA Verónica Alexandra Armijos Buitrón directora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

Morocho Pintado Adalberto Fausto

C. I. 1103247217

DEDICATORIA

Los grandes esfuerzos, son fruto de grandes sacrificios; exteriorizo mi dedicatoria del presente trabajo a todos aquellas personas que han estado junto a mí a lo largo de esta etapa de estudios. Al Todopoderoso, ser supremo que nos provee del preciado tesoro de la vida; a mis queridos padres Leonidas y Cumandá, artífices de mi existencia y ejemplo de superación, abnegación, amor y constancia; a mi esposa Germania y mis hijos Santi, Erick, Arantza y Valentina por el tiempo que he dejado de compartir con ellos, pero con la firme convicción de dejarles un legado de que cuando se quiere, se puede. A mis hermanos Diego y Mary por su apoyo incondicional, y especialmente a Cris que sus conocimientos y compañía han hecho posible la cristalización de este reto profesional; José Julián gracias por tu ternura.

Fausto

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por la oportunidad de profesionalizarnos y ser pionera en la educación del País.

A la Mgs. Verónica Armijos, por sus conocimientos y apoyo incondicional para la culminación del presente trabajo de investigación.

A mis profesores y compañeros de clase, por las jornadas de estudio y el compartir gratos momentos en la vida estudiantil.

A mis familiares, su apoyo y comprensión han sido vitales para la culminación de este nuevo reto profesional.

¡Eternamente gracias!

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍAii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOSiii
DEDICATORIAiv
AGRADECIMIENTOv
ÍNDICE DE CONTENIDOSvi
RESUMEN 1
ABSTRACT 2
INTRODUCCIÓN 3
CAPÍTULO I 1
1. Planteamiento del problema, objetivos e hipótesis 1
1.1. <i>Planteamiento del problema</i> 1
1.2. <i>Justificación e importancia de la propuesta</i> 2
1.3. <i>Objetivos</i> 3
1.3.1. <i>Objetivo general</i> 3
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i> 3
1.4. <i>Hipótesis</i> 3
1.5. <i>Limitaciones</i> 4
CAPÍTULO II 5
2. Metodología 6
2.1. <i>Métodos y herramientas de investigación</i> 6
2.1.1. <i>Método inductivo</i> 6
2.1.2. <i>Método deductivo</i> 6
2.1.3. <i>Método analítico</i> 7
2.1.4. <i>Observación directa</i> 7
2.1.5. <i>La entrevista</i> 7
2.2. <i>Matriz de identificación de procesos</i> 8
2.2.1. <i>Diagramas de proceso de flujo</i> 8
2.2.2. <i>Diagrama de flujo de decisiones</i>10
2.3. <i>Descripción del formato del manual de procesos</i>11
2.3.1. <i>Encabezado</i>11
2.3.2. <i>Cuerpo del formato</i>11
CAPÍTULO III13

3. Marco teórico	14
3.1. Gestión por procesos	14
3.1.1. Proceso.....	14
3.1.2. Procedimiento	15
3.1.3. Actividad	15
3.1.4. Indicador.....	15
3.1.5. Clasificación de los procesos.....	15
3.2. Principios de la gestión por procesos	16
3.2.1. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos	17
3.2.2. Metodología para la mejora de procesos	17
3.2.3. Indicadores de gestión	18
3.3. Introducción al mejoramiento continuo	19
CAPÍTULO IV	20
4. Aspectos generales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional - Agencia Loja.....	21
4.1. La Institución y el sector al que pertenece	21
4.2. Marco legal.....	21
4.2.1. Antecedentes	21
4.2.2. Constitución.....	21
4.2.3. Domicilio	21
4.2.4. Objetivo social.....	22
4.2.5. Duración.....	22
4.2.6. Misión.....	22
4.2.7. Visión	23
4.2.8. Valores institucionales.....	23
4.2.9. Políticas de calidad.....	23
4.2.10. Base legal	23
4.3. Organización.....	23
4.4. Servicios que ofrece	24
4.4.1. Productos.....	24
4.4.1.1. Ahorro	24
4.4.1.2. Crédito.....	25
4.4.2. Servicios	26
CAPÍTULO V	28

5. La Gestión de los procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional – Agencia Loja.....	29
5.1. <i>Identificación y secuencia de los procesos.</i>	29
5.1.1. <i>Inventario de procesos</i>	29
5.1.2. <i>Codificación de los procesos</i>	30
5.1.3. <i>Levantamiento, diagramación y documentación de los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional – Agencia Loja</i>	31
5.1.3.1. <i>Apertura de cuenta</i>	32
5.1.3.2. <i>Captación de ahorros</i>	35
5.1.3.3. <i>Retiro de ahorros</i>	38
5.1.3.4. <i>Colocación de cartera de crédito</i>	41
5.1.3.5. <i>Recuperación judicial</i>	50
5.1.3.6. <i>Recuperación institucional</i>	53
5.1.3.7. <i>Selección de personal</i>	55
5.1.3.8. <i>Sistemas</i>	60
5.1.3.9. <i>Manejo de caja chica</i>	63
5.1.3.10. <i>Documentación</i>	67
5.1.3.11. <i>Apertura de cajas</i>	70
5.1.3.12. <i>Cierre de cajas</i>	73
5.2. <i>Seguimiento y la medición de los procesos</i>	76
5.2.1. <i>Índice de calidad de cartera</i>	76
5.2.2. <i>Índice de eficiencia administrativa</i>	76
5.2.3. <i>Índice de productividad del personal</i>	77
5.2.4. <i>Índice de tiempo de aprobación de crédito</i>	77
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
BIBLIOGRAFÍA.....	82
ANEXOS.....	83

RESUMEN

Esta investigación tiene como finalidad proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional – Agencia Loja; el diseño de un modelo de gestión por procesos le permitirá a la Institución lograr mayores niveles de satisfacción de los clientes, así como mayores niveles de productividad, y que además servirá como base de la organización y como guía sobre la que se pueda articular un sistema innovador y de calidad; esto como resultado de la minimización de costos internos relacionados con actividades sin valor agregado y la reducción de los plazos de entrega, considerando el hecho de que la ejecución de actividades está condicionada por diversas políticas planteadas por los jefes departamentales, y mas no por métodos o procedimientos que agreguen valor a los servicios que se ofertan. Dentro de la Institución se encontraron 14 procesos que han sido analizados para identificar tiempos, distancias y responsables; de éstos, solo un proceso es estratégico, dos de apoyo y el restante son operativos.

Palabras clave: procesos, calidad, valor agregado, ahorro, crédito, flujograma, gestión por procesos, mejoramiento continuo

ABSTRACT

The main objective of this investigation is to elaborate a process management model in order to improve the service quality of the portfolio placement and of the savings capturing offered by the “Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional – Agencia Loja”, the design of a process management model helps to increase the users’s satisfaction, and reach higher levels of productivity, considering that the departments, through their chiefs, condition the execution of the activities by different politics instead of by methods or procedures that aggregate value to the products and services offered by the institution. There were found 14 processes that have been analyzed to identify times, distances and responsables; from this total, just one process is strategic, two are supporting processes and the others are operative.

Keywords: processes, quality, aggregated value, savings, credit, flowchart, process management, continuing improvement.

INTRODUCCIÓN

La creciente preocupación de las empresas por la adecuación de los procesos a las exigencias del mercado ha ido poniendo de manifiesto su interés por diseñar políticas y estrategias que luego se puedan desplegar con éxito respondiendo eficientemente a las necesidades de los clientes; esto ha llevado a considerar la gestión por procesos como base de la organización y como guía sobre la que se pueda articular un sistema innovador y de calidad.

Bajo este contexto, la presente investigación titulada “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional – Agencia Loja. Año 2013” tiene por principal objetivo proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios de captación de ahorros y colocación de cartera que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional en su agencia de la ciudad de Loja. Para ello, se realiza una propuesta de procesos lo cual generará un valor agregado en los servicios que presta la institución tanto a clientes internos y externos de la Institución, lo cual mejorará la calidad de los servicios en relación al tiempo de entrega y la eficiencia de recursos tanto humanos como materiales, lo cual se presenta adicionalmente en la política de calidad de la institución.

Los procesos propuestos han sido mejorados en unos casos y en otros han sido estructurados y documentados con la finalidad de sistematizar y propender el desarrollo individual y colectivo de los asociados.

Los objetivos planteados se alcanzaron en su totalidad, ya que en primer lugar se obtuvo la propuesta de un modelo de gestión por procesos, y secuencialmente los objetivos específicos se complementaron y se logró intervenir en actividades adicionales que sirven para la oferta de los servicios.

Las principales oportunidades que se han logrado detectar es que el desarrollo de los procesos en las actividades de orden empresarial ayudan a mejorar la estructura y el crecimiento; las finanzas y las micro finanzas son alternativas de mejora en la calidad de vida de las personas y la asociatividad que se logra a través de las cooperativas de ahorro las cuales son motores de la economía ecuatoriana. Sin embargo en la ciudad de Loja, el auge de cooperativas de ahorro y crédito ha comprometido el crecimiento eficiente de

capitales y de sus socios, volviendo vulnerables a aquellas que tienen capitales pequeños.

El presente trabajo se encuentra dividido en seis capítulos. En el capítulo I se realiza el planteamiento del problema, además de la respectiva justificación e importancia de esta propuesta; se incluye también los objetivos, hipótesis y limitaciones. En el capítulo II se presentan la metodología sobre la que se ha basado esta investigación. En el capítulo III se recogen los aspectos teóricos de mayor relevancia para el estudio de la gestión por procesos. Seguidamente, en el capítulo IV se realiza la descripción de los aspectos generales de la Institución objeto de estudio. El capítulo V contiene el inventario de procesos que se han identificado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional – Agencia Loja, cada proceso con su respectivo diagrama de proceso de flujo y hoja de documentación. Finalmente, en el capítulo VI se muestran las conclusiones y recomendaciones que servirán de base para futuras investigaciones.

CAPÍTULO I

1. Planteamiento del problema, objetivos e hipótesis

1.1. Planteamiento del problema

En el mundo contemporáneo, que está basado en los avances tecnológicos y de comunicación, en el cual están incluidos todos los actores sociales, empresariales y de negocios, el mejoramiento constante de productos y servicios exige a todos a mejorar en los campos en los cuales están inmersos además todas las acciones que se realizan deben estar encaminadas a la satisfacción de las necesidades de los clientes, que cada día son más exigentes e informados sobre cantidad y calidad en los productos y servicios que se ofertan. Sin embargo, la responsabilidad que como empresa tenemos hacia nuestro público está en marcar estrategias que nos diferencien de nuestros competidores y marquen las preferencias de los clientes; ofertar no es sólo el hecho de presentarnos ante la sociedad con un producto o servicio de enorme calidad sino también en involucrarnos en los procesos internos institucionales, de post-venta y atención al cliente.

Por tal razón, la actividad crediticia y de las finanzas no es ajena al cambio existente en la sociedad y con la finalidad de mejorar cada día más su servicio a los socios se ve obligada a ir de la mano con los cambios que esta exige.

Se ha determinado que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional - Agencia Loja carece de conocimientos técnicos actualizados, esta opinión a criterio del Dr. Darwin Tandazo jefe de agencia, quien manifiesta que estas deficiencias están generando problemas en el sistema administrativo, dificultando así la toma de decisiones estratégicas que le permitan mejorar la posición competitiva que esta posee, siendo esta la manera de potenciar el funcionamiento de la misma, y el fortalecimiento del servicio crediticio. Además la falta de un orden específico en sus procesos y duplicidad en las funciones es lo que ha influido directamente en la prestación de servicios de la Cooperativa, los cuales no están definidos ni organizados de modo sistemático para que sirvan de guía a los ejecutores de los mismos, incidiendo así negativamente en el desarrollo normal de las actividades.

1.2. Justificación e importancia de la propuesta

El presente proyecto está enmarcado en una propuesta de cambio, hacia una mejora en los servicios que la Institución presta, cuya misión institucional así lo determina “atender las necesidades de los clientes internos y externos a través de servicios financieros y sociales ágiles y oportunos con trato amable y personalizado”; debemos tomar en cuenta que la satisfacción de las necesidades de los clientes no solo está en proveer de un servicio de crédito, sino que este se realice bajo procesos bien encaminados y determinados los cuales tendrán como finalidad la satisfacción de las necesidades y su fidelización hacia la empresa, que por tanto se transformarán en relaciones redituables a largo plazo.

La cooperativa cuenta con 26 años de vida institucional y durante el transcurso de este tiempo, atiende exclusivamente a policías en servicio activo y pasivo y cuya principal actividad está la prestación de servicios financieros en lo relacionado a la captación de ahorros y colocación de cartera de crédito

Los procesos con los que desarrolla las actividades la cooperativa han sido diseñados por los directivos los cuales están enfocados a satisfacer determinadas necesidades internas, como control o limitaciones de la responsabilidad departamental, incorporan una serie de actividades de escaso valor agregado. Por ello, basándose en la misión y objetivos de los procesos en los términos de valor agregado percibido por los clientes, las mismas que se pondrá de manifiesto en aquellas actividades consideradas como ineficaces.

Por lo expuesto, el diseño de un modelo de gestión por procesos permitirá lograr mayores niveles de satisfacción de los clientes, así como mayores niveles de productividad; esto como resultado de la minimización de costos internos relacionados con actividades sin valor agregado y la reducción de los plazos de entrega; considerando el hecho de que los departamentos, a través de sus jefes departamentales, condicionan la ejecución de las actividades por diversas políticas y mas no por métodos o procedimientos que agreguen valor, a los productos y servicios que oferta la cooperativa

Para poder modificar la situación actual en todos y cada uno de los procesos se debe iniciar por la identificación, descripción y medición de los mismos. Los resultados que se espera conseguir son eliminar la duplicidad de funciones para lo cual se especificarían

funciones y las áreas que intervienen; asimismo, se pretende reducir el tiempo que lleva el actual proceso de crédito, haciendo procesos sistemáticos y ligados directamente a la misión y visión de la empresa y con ello lograr reducir los costos operacionales, una mejor relación con el cliente, posicionar a la cooperativa en el sistema financiero.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios de captación de ahorros y colocación de cartera que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional.

1.3.2. Objetivos específicos

- ✓ Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional – Agencia Loja.
- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual de Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional, con el propósito de establecer las causas que estarían afectando la calidad de los servicios de colocación de cartera de crédito
- ✓ Elaborar una propuesta de mejora de la calidad de los servicios, a través de la gestión en los procesos con indicadores de gestión alineados con el Plan Nacional de Buen Vivir, específicamente en el Objetivo 1 (Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial, en la diversidad), en su política 1.3 literal c; y Objetivo 11 (Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible), política 11.13 literal c.

1.4. Hipótesis

- ✓ En los procesos actuales existe duplicidad de actividades que generan demoras en la prestación del servicio.
- ✓ Los procesos operativos producen inconformidad al cliente interno en el desarrollo de las actividades a su cargo.

1.5. Limitaciones

Conforme el proyecto avanza a las etapas de identificación, diseño y construcción de los procesos se vislumbran las siguientes limitaciones:

- Recursos Tecnológicos.- El acceso a componentes tecnológicos especialmente a software especializados que se necesitan en la etapa de diseño de los procesos.
- Recursos Humanos.- Al no existir el suficiente talento humano para ocupar cada puesto la consecuencia es que existe duplicidad de funciones, lo que origina una desorganización de las tareas a cumplir, limitando las responsabilidades y el accionar en su eficiencia.
- Recursos Económicos.- La poca disponibilidad de recursos financieros necesarios para la implementación de herramientas tecnológicas, talento humano recursos materiales, etc., provoca un deterioro en la prestación de servicios ágiles y oportunos para fidelizar a nuestros clientes.

CAPÍTULO II

2. Metodología

Parte del diseño metodológico, está basado en un enfoque cuantitativo, que luego de ser tabulados y presentados en tablas estadísticas, es necesario utilizar métodos de orden cualitativo, puesto que se busca determinar, conocer, interpretar y explicar criterios de los actores investigados, para en función de su experiencia y vivencia, establecer puntos de reflexión que permitan llegar al objeto de estudio.

Para el desarrollo del presente proyecto investigativo se han determinado varias fases que parten desde la recopilación de información, análisis e interpretación de datos, elaboración de resultados; direccionándolos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

2.1. Métodos y herramientas de investigación

El método científico se considera como la base esencial del proceso investigativo ya que nos permite en base a la teoría trasladar estos resultados a la práctica y experiencia para examinar su validez (Lopera, Ramírez, Zuluaga, & Ortiz., 2010). Entre los principales métodos y herramientas utilizados se detallan a continuación los siguientes:

2.1.1. Método inductivo

La utilización del presente método esta dado en función de estudiar los hechos particulares; tales como las problemáticas en las diferentes áreas de ahorro y crédito que son la base fundamental y el giro del negocio de la institución que guardan relación con el tema y relacionarlos con los hechos generales (Osorio, 2010).

2.1.2. Método deductivo

Mediante un principio o ley general, los conceptos escritos y trabajos previos realizados sirvieron para relacionar el estudio de hechos particulares en las actividades que sirven para brindar el servicio de ahorro y crédito los cuales están relacionados con la gestión por procesos. (Bernal, 2006)

2.1.3. Método analítico

El apoyo de este método permite el análisis independiente de los hechos en forma sistemática desagregando cada una de las partes y su participación y aporte en la cadena de valor de productos y servicios que se ofrecen mediante este método se articularon la base de nuestra propuesta para luego sintetizarla en un informe y en la presente propuesta de modelo de gestión por procesos. (Lopera, Ramírez, Zuluaga, & Ortiz., 2010)

Mientras que las principales herramientas de investigación utilizadas son:

2.1.4. Observación directa

Esta herramienta de investigación provee un panorama y visión del entorno y el espacio físico en donde se realizan las actividades, es de carácter receptivo es por eso que el evaluador tiene un conocimiento básico de lo que está pasando. (Guerra, 2007)

Esta se realizó in-situ en las instalaciones de la cooperativa en un día ordinario de atención al cliente. Recopilada información de las actividades que se realizan haciendo uso de la matriz de identificación de procesos (cuadro N°1), se redactaban las actividades en función de las actividades y responsables de los procesos y subprocesos existentes.

2.1.5. La entrevista

Es la forma oral en la cual interactúan de forma interpersonal y cuya finalidad es obtener información que se relaciona directamente con un objetivo (Aceveso & López, 1988).

La entrevista se realizó al Jefe de Agencia Dr. CPA Darwin Tandazo, como única persona autorizada para brindar información referente a los procedimientos establecidos en la cooperativa.

La entrevista se realizó con la ayuda de un cuestionario (Ver anexo 1), formulando preguntas y obteniendo las respuestas las cuales se recopilaron en apuntes y notas para su posterior análisis.

2.2. Matriz de identificación de procesos

En la tabla 1 se presenta la clasificación en la cual serán descritos, categorizados, y enlistadas las actividades y los responsables de los procesos en la cooperativa.

Tabla 1. Matriz de identificación de procesos

PROCESOS	SUBPROCESOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
COLOCACIONES	CRÉDITO		

Elaborado por: Adalberto Fausto Morocho Pintado (2014)

2.2.1. Diagramas de proceso de flujo

El diagrama que se muestra en la tabla 3 sirve para esquematizar todas las actividades que se realizan en la ejecución de un proceso, esta representación se realiza a través de la utilización de símbolos convencionales (ver Tabla 2) cuyo ordenamiento conlleva a determinar las actividades para la consecución de los procesos, además provee de los tiempos y distancias de las operaciones que se realizan.

Tabla 2. Simbología

SÍMBOLO	UTILIZACIÓN
	Operaciones
	Supervisión
	Demoras
	Traslado
	Archivos

Fuente: Mejoramiento de la Calidad (Acuña, 2005)

2.2.2. Diagrama de flujo de decisiones

La utilización de diagramas de flujo de decisiones servirá para representar gráficamente las operaciones y estructuras que se pretende evaluar a través de una simbología estándar con un punto de inicio y uno de finalización

La representación gráfica (Figura 1) del proceso es una herramienta de gran importancia para el levantamiento, análisis, diseño, mejoramiento y control de los procesos puesto que sirve de guía a la ejecución en forma ordenada y lógica de la secuencia del trabajo; el flujo facilita el conocimiento del proceso que se describe, a través de las actividades, los documentos producidos y el personal intervinientes en el mismo.

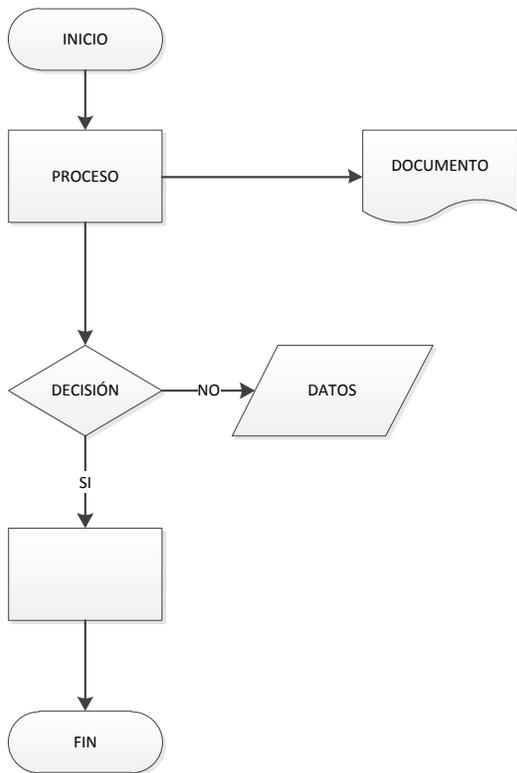


Figura 1. Representación gráfica flujograma
Elaborado por: Adalberto Fausto Morocho
Pintado (2014)

Tabla 4. Simbología

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Inicio o Fin
	Operación
	Decisión de una entrada y posibles tres salidas
	Documento
	Retrazo
	Conector
	Múltiples documentos
	Sentido de la secuencia

Fuente: Mejoramiento de la Calidad (Acuña, 2005)

Elaborado por: Adalberto Fausto Morocho
Pintado (2014)

2.3. Descripción del formato del manual de procesos

Es de importancia mencionar que el desarrollo del Manual de Procesos, desde el punto de vista administrativo y operativo, debe ser más un referencial que una atadura, siempre y cuando medie el factor humano profesional.

2.3.1. Encabezado

- **NOMBRE DE LA ENTIDAD:** corresponde al nombre de la entidad
- **LOGO:** corresponde al logo de la entidad
- **NOMBRE DEL ÁREA:** corresponde al nombre del área
- **FECHA:** corresponde al mes durante el cual se elaboró el Manual
- **VERSIÓN No.:** corresponde al consecutivo del número de revisiones que se realizan al procedimiento a partir de su aprobación.

	MANUAL DE PROCESOS		Código:
			Fecha:
	Responsable	Versión	Página ____ de ____

Figura 2. Encabezado del manual de procesos

Elaborado por: Adalberto Fausto Morocho Pintado (2014)

2.3.2. Cuerpo del formato:

- **OBJETIVO:** identifica la finalidad última del Manual de Procedimientos
- **ALCANCE:** describe las relaciones entre el procedimiento y las áreas que lo deben aplicar
- **DOCUMENTOS DE REFERENCIA:** describe los principales documentos que tienen inherencia en el Manual, inclusive los que registran la normatividad general y particular que regula externamente (Constitución, Leyes, Decretos, Directivas Presidenciales, Acuerdos y Resoluciones) e internamente (Acuerdos de Junta Directiva, Resoluciones, Circulares, Memorandos, Oficios, etc.)
- **INDICADORES:** Corresponde a una relación cuantitativa que permite evaluar el comportamiento del procedimiento a través de la medición de sus variables principales, y contiene los siguientes aspectos:
 - *Nombre:* corresponde a la denominación que se le da al indicador, según la variable a medir en el procedimiento

- *Descripción*: corresponde a la descripción del indicador
 - *Fórmula del cálculo*: corresponde a la relación de variables y operación matemática para la obtención del valor
 - *Responsable del indicador*: corresponde al funcionario que tiene responsabilidad por el cálculo y actualización del indicador
 - *Frecuencia*: corresponde a la frecuencia de medición del indicador.
 - *Responsable del análisis*: corresponde al funcionario o área que tiene competencia para conocer y actuar en la solución de problemas asociados al procedimiento, en base a los resultados del indicador en un periodo de tiempo
-
- **PROCEDIMIENTOS**: registra el nombre del procedimiento a describir. El procedimiento representa el conjunto de actividades estratégicas para la realización del proceso.

 - **ANEXOS**: corresponde a todos los documentos o formatos, que se relacionan en la descripción del procedimiento.

CAPÍTULO III

3. Marco teórico

3.1. Gestión por procesos

La gestión por procesos es una representación mediante la cual se pueden organizar los esfuerzos y la utilización de los recursos para lograr la satisfacción equilibrada de todos los entes vinculados a cada uno de los procesos que definen al sistema organizacional. Este esquema de gestión requiere que las partes que lo componen se caractericen por crear relaciones coordinadas, para lograr niveles de eficacia y eficiencia en el sistema, que cumplan con los tres elementos básicos de una gestión de calidad: alcanzar los requerimientos de los clientes finales, en los tiempos establecidos y a los costos establecidos en el presupuesto (Benavides, 2003).

3.1.1. Proceso

Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.



Figura 3. Esquema básico de procesos

Fuente: Gestión Basada en Procesos, Guía IAT (2009)

Elaboración: Adalberto Fausto Morocho Pintado (2014)

- **Proceso clave:** Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.
- **Subprocesos:** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

- **Sistema:** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

3.1.2. Procedimiento

Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

3.1.3. Actividad

Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

3.1.4. Indicador

Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

3.1.5. Clasificación de los procesos

Zaratiegui (1999) propone la siguiente clasificación:

- **PROCESOS ESTRATÉGICOS:** procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.
- **PROCESOS OPERATIVOS:** procesos propuestos para llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que tendrán la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

- **PROCESOS DE APOYO:** procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de políticas, pero cuya aplicación y rendimiento influye en el nivel de los procesos operativos.



Figura 4. Clasificación de procesos

Fuente: Gestión Basada en Procesos, Guía IAT (2009)

Elaboración: Adalberto Fausto Morocho Pintado (2014)

3.2. Principios de la gestión por procesos

Al hablarse de los principios de la gestión por procesos referidos por la norma ISO 9000 (Miles, 2000) se deben considerar:

- *Enfoque al cliente:* Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- *Liderazgo:* Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- *Compromiso del personal:* El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

- *Enfoque a procesos:* Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- *Enfoque a la gestión:* Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- *Mejora continua:* La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- *Toma de decisiones basada en hechos:* Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- *Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores:* Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

3.2.1. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos

Entre las herramientas que con más frecuencia son utilizadas en la gestión de procesos se puede mencionar (Ministerio de Fomento, 2005):

- La lluvia de ideas
- Análisis de Pareto
- Diagrama de causa y efecto
- Diagnóstico y solución de causa
- Histograma
- Comprobación de teorías
- Prueba de Validez

3.2.2. Metodología para la mejora de procesos

De acuerdo con el (Ministerio de Fomento, 2005), la metodología propicia para la mejora de procesos está enmarcada en la siguiente lista:

1. Constituir un equipo de trabajo con capacitación adecuada y analizar los objetivos y actividades de la organización.
2. Identificar los procesos, clasificarlos y elaborar el mapa de procesos.
3. Determinar los factores clave para la organización.
4. Elaborar el diagrama de flujo de cada proceso.
5. Establecer el panel de indicadores de cada proceso.

6. Iniciar el ciclo de mejora sobre la base de los indicadores asociados a los factores clave.

3.2.3. Indicadores de gestión

Indicador es establecer las mediciones que permitan controlar cualquier estado de las empresas y transformar aspectos cualitativos en cuantitativos (Salgueiro, 2001)

(Atehortúa, 2005) clasifica a los indicadores de gestión en tres grupos:

-Indicadores de eficiencia. Estos indicadores deben permitir a los responsables de los procesos evaluar la gestión frente a la optimización de los recursos.

-Indicadores de eficacia. Permiten a los responsables de procesos evaluar la calidad de su gestión en términos de los atributos propios de sus resultados.

-Indicadores de efectividad. Deben permitir a los responsables de los procesos evaluar el impacto de la misión u objetivo de sus procesos. Este impacto se mide en términos de rendimiento frente a lo programado, la productividad según su capacidad instalada, cobertura y participación, entre otros.

Entre los principales indicadores tenemos los siguientes:

Tabla 5. Indicadores de gestión

INDICADORES	UNIDADES
Índice de deserción de clientes	Número
Insatisfacción de clientes	Número
Calidad de cartera	Porcentaje
Productividad del personal	Número
Tiempo de aprobación de Crédito	Minutos
Índice de fallos en el sistema	Porcentaje

Elaborado por: Adalberto Fausto Morocho Pintado (2014)

Matemáticamente quedan expresados de la siguiente manera:

$$\text{Índice de deserción de clientes} = \frac{\text{número de clientes año corriente}}{\text{número de clientes año anterior} - 1}$$

$$\text{Insatisfacción de clientes} = \frac{\text{número de reclamos}}{\text{numero de solicitudes atendidas}}$$

$$\text{Calidad de cartera} = \frac{\text{nivel de mora}}{\text{cartera colocada}}$$

$$\text{Productividad del personal} = \frac{\text{número de clientes activos}}{\text{personal total}}$$

$$\text{Tiempo de aprobación de crédito} = \frac{\text{tiempo de elaboración de solicitud}}{\text{total de tiempo de solicitudes realizadas}}$$

$$\text{Índice de falla del sistema} = \frac{\text{tiempo de falla del sistema}}{\text{tiempo total de funcionamiento del sistema}}$$

3.3. Introducción al mejoramiento continuo

La mejora continua de procesos optimiza los procesos existentes, eliminando las operaciones que no aportan valor y reduciendo los errores o defectos del proceso. Esta es un valor que no puede ser impuesto a los empleados, sino que tiene que salir de ellos mismos. Conseguir que los empleados puedan aportar lo mejor de sí mismos y así garantizar el éxito en la mejora continua de la organización.

“Se define como el proceso el conjunto de actividades con una meta prefijada que toma insumos, les agrega valor usando recursos humanos, tecnológicos, materiales, de tiempo y financieros, para proveer un servicio o producto a un cliente interno o externo” (Acuña, 2004)

Además la aplicación del mejoramiento continuo es lograr creciente e importantes mejoras en los procesos, cuya intención es mejorarlos de la manera más rápida, mejor y eficiente para producir bienes y servicios. (Chang, 1994)

CAPÍTULO IV

4. Aspectos generales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional - Agencia Loja

4.1. La Institución y el sector al que pertenece

De acuerdo a la Ley de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), Art., 78.- Sector Financiero Popular y solidario.- para efectos de la presente Ley, integran el Sector Financiero Popular y solidario las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorros; su control está encargado a la superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Art., 146 Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidaria estará a cargo de la Superintendencia de Economía Popular y solidaria, que se crea como organismo técnico, con jurisdicción nacional, personalidad jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera y con jurisdicción coactiva (Presidencia de la República del Ecuador, 2011)

4.2. Marco legal

4.2.1. Antecedentes

La Cooperativa de Ahorro de Crédito de la Policía Nacional Ltda. Agencia Loja N° 3, se crea el 12 de diciembre de 1988, con la finalidad de brindar atención a los socios; así como con el objetivo de satisfacer las necesidades en común de los miembros de la institución policial, a través de la concesión de productos y servicios innovadores más favorables de los que ofrecen otras instituciones financieras para lo que se receptorán de los socios sus ahorros y certificados de aportación como también depósitos a plazo en calidad e inversiones y líneas de crédito de instituciones financieras.

4.2.2. Constitución

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional Ltda., es una persona jurídica de derecho privado que funciona de conformidad con las disposiciones de la Ley de economía popular y solidaria y su reglamento, el estatuto social y demás normas legales y reglamentarias pertinentes.

4.2.3. Domicilio

El domicilio principal de la Cooperativa es en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, Provincia de Pichincha, y la agencia número tres ubicada en la Ciudad y Provincia de

Loja ubicada en las calles Brasil entre Argentina y Colombia, dentro de las instalaciones del Comando de Policía Loja.

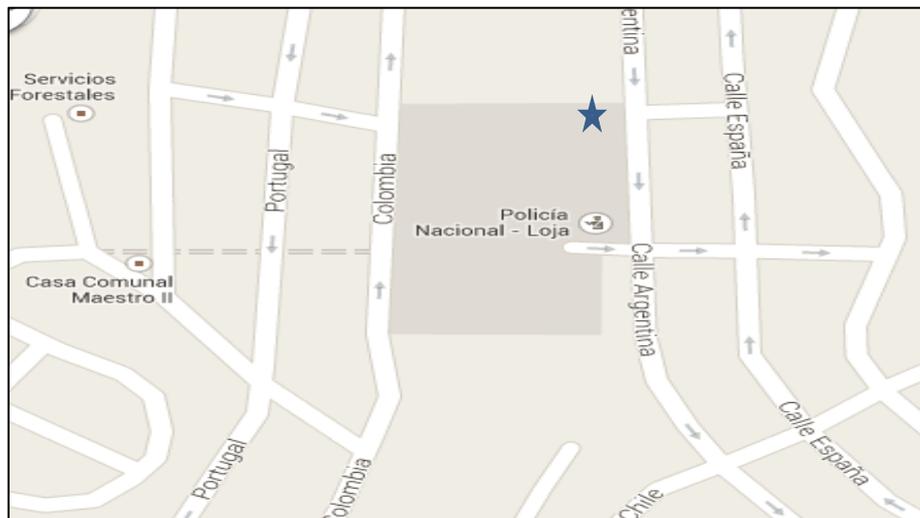


Figura 5. Croquis de la Institución

Elaborado por: Adalberto Fausto Morocho Pintado (2014)

4.2.4. Objetivo social

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional Ltda., se inspira en los principios universales del cooperativismo y su objetivo social en contribuir progreso y bienestar de sus socios, mediante el fomento del ahorro, las aportaciones y la prestación oportuna y adecuada de servicios sociales y operaciones financieras que faculta la ley.

4.2.5. Duración

La duración de la cooperativa es indefinida y podrá disolverse en los casos y formas previstas en la Ley de economía popular y solidaria y su reglamento contemplada en el artículo 57 literales del “a” hasta “e”

4.2.6. Misión

La misión que determina la razón de ser de la cooperativa; en la cual contempla tanto a sus clientes, servicios.

“Atender sus necesidades a través de servicios financieros y sociales ágiles y oportunos con trato amable y personalizado”

4.2.7. Visión

La visión es la forma como se ve a futuro las instituciones es aquella que marca el rumbo a seguir y por consiguiente la cooperativa ha determinado lo siguiente:

“Ser una de las grandes cooperativas a nivel nacional y servicios innovadores a nuestros socios y clientes”

4.2.8. Valores institucionales

- Responsabilidad
- Honestidad
- Transparencia

4.2.9. Políticas de calidad

- Entregar productos y servicios financieros con estándares de tiempo de atención
- Contar con talento humano competitivo
- Fortalecer el sistema cooperativo en el país
- Promover permanentemente en mejoramiento.
- Gestionar una cultura de servicio orientada a nuestros clientes.

4.2.10. Base legal

- La Constitución de la República
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su reglamento
- Estatuto Interno de la Cooperativa
- Reglamento interno de trabajo
- Código de trabajo
- Código tributario
- Código civil

4.3. Organización

La estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional Ltda., se basa en las disposiciones emitidas por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y se conforma de la siguiente manera:

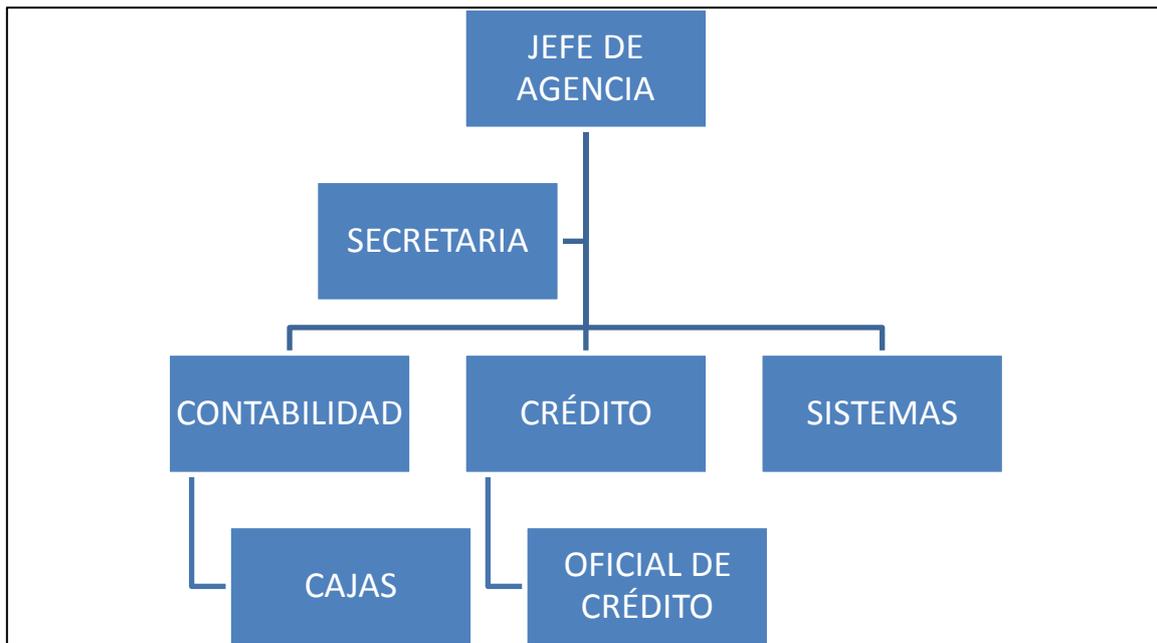


Figura 6. Organigrama Institucional

Fuente: Cooperativa de Ahorro Crédito Policía Nacional Agencia Loja

Elaborado por: Adalberto Fausto Morocho Pintado (2014)

4.4. Servicios que ofrece

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional Ltda., tiene a disposición de sus socios los siguientes productos y servicios:

4.4.1. Productos

4.4.1.1. Ahorro

- **Ahorros.-** son los depósitos a la vista que se realizan en la institución a través de ventanilla, el cual tiene un pago de intereses previsto en la ley, además dichos recursos están a disposición del cliente en cualquier momento que lo requiera.
- **Ahorros a Plazo Fijo.-** es el depósito de cierta cantidad de dinero para un tiempo determinada la misma que cumple con especificaciones puntuales como es la inmovilización de los mismos y que la institución paga en especie monetaria un interés capitalizable de acuerdo a las condiciones establecidas previamente al término, la persona puede retirar todo el dinero o parte del mismo. Si las condiciones pactadas lo permiten, también podrá renovar la imposición por un período suplementario: en este último caso, si no se toma una decisión el mismo día del vencimiento, no se pierden los intereses generados hasta el momento, pero sí se pierden días

durante los cuales se podrían estar generando nuevos intereses. El primero tiene disponibilidad sin penalización y el segundo puede no tiene disponibilidad si la entidad no quiere

Las condiciones de dichos depósitos son las siguientes:

Tabla 6. Condiciones de depósitos

DÍAS	MONTOS	TASAS DE INTERÉS
90	De 500 a 20.000	7%
91 a 180	De 500 a 20.000	8%
181 a 360	De 500 a 20.000	9%
Más de 360	De 500 a 20.000	9,5%
90	Más de 20.000	7,5%
91 a 180	Más de 20.000	8,5%
181 a 360	Más de 20.000	9,5%
Más de 360	Más de 20.000	10%

Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito Policía Nacional

Elaboración: Adalberto Fausto Morocho Pintado (2014)

4.4.1.2. Crédito

- **Crédito Quirografario**
- ✓ **Crédito directo.-** está dirigido para todos los socios sin importar su antigüedad como socio y va desde montos desde 100 hasta 500 USD y una tasa de interés de consumo vigente que es del 15,2%
- ✓ **Crédito Ordinario.-** está dirigido para todos los socios sin importar su antigüedad como socio y va desde montos desde 500 hasta 1000 USD y una tasa de interés de consumo vigente que es del 15,2%
- ✓ **Crédito emergente.-** este tipo de producto está dirigido a los socios que tengan un crédito vigente sin importar el valor de la operación original; el monto de este crédito es hasta 600 USD y un plazo máximo de nueve meses; si son montos superiores a 600 hasta 1000 USD el plazo será de doce meses, la tasa de interés para este crédito es la misma que para el crédito ordinario.
- **Crédito hipotecario.-** Esta operación crediticia está destinada para los socios que deseen montos superiores a los 20000 a 150000 USD, para lo cual la institución requerirá de nuevos requisitos como capacidad de pago, valor de la propiedad a hipotecar, destino de los fondos, garantías, el plazo

máximo del crédito es hasta los 15 años y una tasa de interés preferencial del 11.32% anual

4.4.2. Servicios

- **Acreditación de sueldos**

Consiste en el depósito de los haberes del socio directamente a su cuenta lo cual no genera ningún costo adicional y tiende a mejorar la capacidad de endeudamiento

- **Anticipo de sueldos**

El anticipo sueldo se creó con la intención de ayudar al socio a poseer efectivo en situaciones especiales para lo cual la cooperativa anticipará al socio el 70% del valor de su último sueldo, además no necesitará garante para esta operación

- **Ayudas sociales**

La ayuda se considera en los siguientes casos:

- *Por enfermedad.*- tiene derecho al 100%, el cónyuge e hijos hasta el 75% de reembolso por gastos médicos y cuyo monto no exceda los 1600 USD por una sola vez al año
- *Entrega de coches.*- entrega de carriolas para recién nacidos hijos de socios de la institución.
- *Fondo mortuario.*- en caso de fallecimiento del socio sus derechohabientes la cooperativa concederá el 100% de ayuda por los gastos efectuados

- **Tarjeta de débito**

Es una tarjeta con banda magnética que servirá para hacer retiro de efectivo en toda la red de cajeros automáticos del país y no tendrá costo de transacción y de mantenimiento.

- **Cajeros automáticos**

Servicio disponible a través de la red de cajeros a nivel nacional, que con la ayuda de la tarjeta débito puede disponer de dinero las 24 horas del día y los 365 días del año.

- **Transferencia de efectivo**

Transferencias de dinero a cualquier agencia de la cooperativa nivel nacional, a otras instituciones financieras de forma virtual y mediante solicitud.

- **Asistencia médica**

Servicios de medicina preventiva, medicina general, odontología y de especialidad para los socios y sus familiares

CAPÍTULO V

5. La Gestión de los procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional – Agencia Loja

Como ya se había mencionado en apartados anteriores, los individuos desean recibir un trato personalizado, con productos que satisfagan sus expectativas y cubran sus necesidades, a los mejores precios y con mayor valor agregado; por otra parte, la competencia cada día se incrementa y dispone de una amplia e ilimitada tecnología, orientada al servicio de productos de calidad, con ciclos de vida más cortos y servicios sustitutivos; por lo dicho, introducir un cambio de los procesos más que de los productos se ha convertido en una necesidad imperiosa, esto realizado mediante el entrenamiento para las nuevas técnicas, con sistemas de evaluación y retroalimentación continuos y de reconocimiento de recompensas.

Bajo este contexto, a continuación se presenta la identificación de los procesos principales de la Institución objeto de estudio, análisis de los mismos, identificación de los problemas, búsqueda de soluciones, implementación y evaluación. Esto con el propósito de mejorar los resultados de la Cooperativa, consiguiendo niveles superiores de productividad y satisfacción de los clientes, con la entrega de productos o servicios de excelencia y calidad

5.1. Identificación y secuencia de los procesos.

Los procesos encontrados y analizados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional – Agencia Loja (ver Anexo 2), al encontrarse limitados y con un nivel muy inferior al requerido por los clientes y en función del hecho de que toda su gestión estaba basada en un continuo desacierto descuidando la atención personalizada, se propone trabajar en los siguientes procesos los cuales nos garantizarán una mejora en la provisión de servicios a los clientes.

5.1.1. Inventario de procesos

En el tabla 7 se presenta el inventario de los procesos de la Cooperativa, cada uno agrupado de acuerdo a las diferentes unidades de trabajo, así como distinguiendo el tipo de proceso que representa (estratégico, operativo o apoyo).

Tabla 7. Inventario de procesos

 INVENTARIO DE PROCESOS				
Nº	PROCESO	ESTRATEGICO	OPERATIVO	APOYO
	UNIDAD ADMINISTRATIVA: JEFATURA DE AGENCIA			
1	APROBACIÓN DE CRÉDITO		X	
2	SELECCIÓN DE PERSONAL	X		
	UNIDAD OPERATIVA: CRÉDITO			
1	CONCESIÓN DE CRÉDITO		X	
2	INSTRUMENTACIÓN DE CRÉDITO		X	
3	RECUPERACIÓN INSTITUCIONAL		X	
	UNIDAD OPERATIVA: SECRETARIA			
1	APERTURA DE CUENTA		X	
2	ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS			X
3	MANEJO DE CAJA CHICA		X	
	UNIDAD OPERATIVA: CAJAS			
1	DEPOSITO DE AHORROS		X	
2	RETIRO DE AHORROS		X	
	APERTURA DE CAJA		X	
3	CIERRE DE CAJA		X	
	UNIDAD DE APOYO: SISTEMAS			
1	FALLAS EN EL SISTEMA			X
	UNIDAD DE APOYO: ASESORÍA JURÍDICA			
1	RECUPERACIÓN JUDICIAL			X

Elaborado por: Adalberto Fausto Morocho Pintado (2014)

5.1.2. Codificación de los procesos

En el siguiente cuadro se pueden observar los códigos que han sido asignados a cada proceso para su posterior evaluación, diagramación y documentación. Esta codificación se ha realizado en base a la unidad a la que pertenecen y al proceso en sí.

Tabla 8. Codificación de procesos

 CODIFICACIÓN DE PROCESOS		
TIPO DE PROCESO	PROCESO	CÓDIGO
ESTRATÉGICO	SELECCIÓN DE PERSONAL	CPNL-JA-SP
OPERATIVO	APROBACIÓN DE CREDITO	CPNL-JA-CC
OPERATIVO	CONCESIÓN DE CRÉDITO	CPNL-CR-CC
OPERATIVO	INSTRUMENTACIÓN DE CRÉDITO	CPNL-CR-IC
OPERATIVO	RECUPERACIÓN INSTITUCIONAL	CPNL-CR-RI
OPERATIVO	APERTURA DE CUENTA	CPNL-SE-AC
OPERATIVO	MANEJO DE CAJA CHICA	CPNL-SE-MCCH
OPERATIVO	DEPÓSITO DE AHORROS	CPNL-CA-DA
OPERATIVO	RETIRO DE AHORROS	CPNL-CA-RA
OPERATIVO	APERTURA CAJA	CPNL-CA-ADC
OPERATIVO	CIERRE DE CAJA	CPNL-CA-CDC
OPERATIVO	ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS	CPNL-SE-ED
APOYO	FALLAS EN EL SISTEMA	CPNL-SI-FS
APOYO	RECUPERACIÓN JUDICIAL	CPNL-AJ-RJ

Elaborado por: Adalberto Fausto Morocho Pintado (2014)

5.1.3. Levantamiento, diagramación y documentación de los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional – Agencia Loja.

A continuación se presentan los principales procesos con sus respectivos diagramas y hojas de documentación, estos procesos son los de mayor relevancia para el quehacer de la entidad y en los que es más imperiosa la necesidad de estructurarlos correcta y eficientemente.

5.1.3.1. Apertura de cuenta
HOJA DE DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO

CODIGO: CPNL-SE-AC

NOMBRE DEL PROCESO: APERTURA DE CUENTA

OBJETIVO: Realizar el incremento de socios

FRECUENCIA: Diaria

FECHA DE DOCUMENTACIÓN: 01-12-2013

RESPONSABLE: Secretaria

1. (Cliente) se acerca a la secretaria y pide información de la apertura de cuenta, para que la secretaria le indique los requisitos.
2. (Cliente) Se acerca con los requisitos generales y si los tiene completos se procede a ingresar al sistema.
3. (Secretaria) Verifica los datos que estén conforme se encuentran en los documentos
4. (Secretaria) Llena la ficha de ingreso en la base de datos para su registro en todos y cada uno de los campos que presentan de llenado el sistema
5. (Secretaria) Procede a grabar los datos, le asigna un número que le proporciona el sistema.
6. (Secretaria) Graba el número de socio, libreta certificados de aportación, imprime el documento y entrega al socio
7. (Cliente) Recibe la libreta y su transacción y se retira de la cooperativa.

**PROCESO: APERTURA DE CUENTA
FECHA: 01 de diciembre de 2013**

**REALIZADO POR :Adalberto Fausto Morocho Pintado
HOJA 1 DE 14**

DESCRIPCIÓN	SIMBOLO				TIEMPO Horas	DISTANCIA Metros	OBSERVACIONES
	○	□	▷	△			
Toma la decisión de apertura de cuenta	x				0:01		
Se acerca a servicio al cliente	x				0:02	2	
Solicita los requisitos	x				0:05		cédula, credencial policial
Completa los requisitos		x			0:20	10	
Ingresa la sistema	x				0:01		
Verifica documentos		x			0:05		
Llena las base datos y la ficha respectiva	x				0:10		
Graba en el sistema				x	0:01		
Verifica los datos ingresados en el sistema		x			0:01		
Imprime los datos en la libreta	x				0:01		
Nuevo socio retira los documentos	x				0:01		libreta y documentos personales
Se retira de la cooperativa	x				0:01	5	
RESUMEN							
	○	□	▷	△	TOTAL		
NUMERO DE ACTIVIDADES	8	2	1	0	12	ACTIVIDADES	
TIEMPO TOTAL	0:22	0:06	0:20	0:00	0:49	Horas	
DISTANCIA TOTAL	7		10		17,0	METROS	

Elaborado por: Adalberto Fausto Morocho Pintado (2014)

MACROPROCESO: SERVICIO AL CLIENTE

PROCESO: APERTURA DE CUENTA

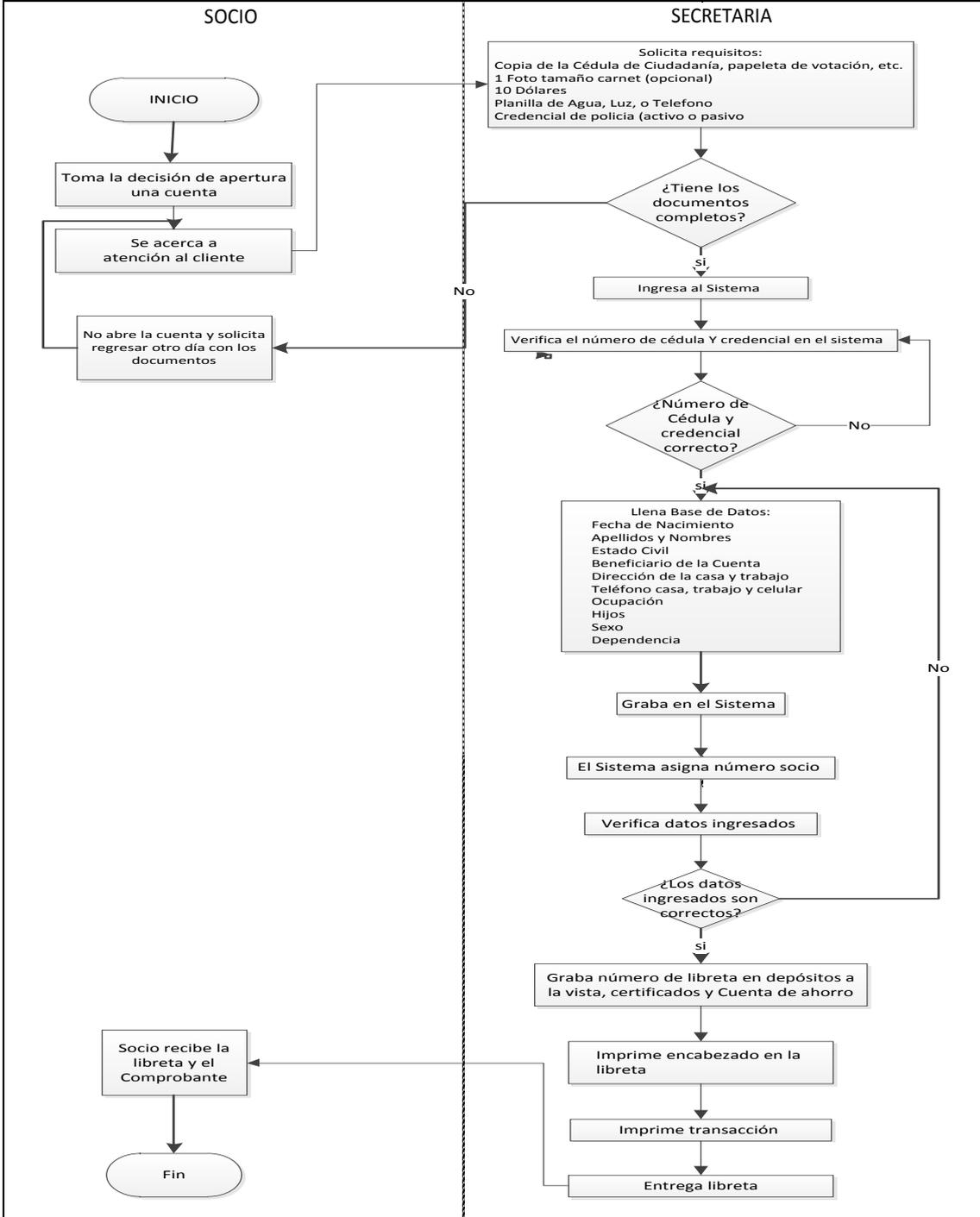
ESTADO: DEFINITIVO

CODIGO: CPNL-SE-AC

RESPONSABLE: SECRETARIA

FECHA: 2013-12-02

PAGINA: 1



Elaborado por: Adalberto Fausto Morocho Pintado (2014)

5.1.3.2. Captación de ahorros

HOJA DE DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO

CODIGO: CPNL-CA-DA

NOMBRE DEL PROCESO: DEPÓSITO DE AHORROS

OBJETIVO: Realizar la captación de ahorros para incrementar la disponibilidad de fondos

FRECUENCIA: Diaria

FECHA DE DOCUMENTACIÓN: 01-12-2013

RESPONSABLE: JEFE DE AGENCIA

1. (Cliente) Llega a la cooperativa se acerca a la mesa en donde se encuentran las papeletas de depósito, llena los datos que se solicitan en la papeleta, tales como número de cuenta, fecha, nombre del titular de la cuenta, dirección y nombres del depositante, el valor en efectivo y si existiera cheques su valor, al reverso se debe llenar el detalle del depósito.
2. (Cliente) Con la papeleta y además la libreta, hace fila de ser el caso y luego se dirige a la caja.
3. (El cajero) recibe el dinero, la papeleta y la libreta, revisa los datos, cuenta el dinero si está correcto.
4. (El cajero) Ingresa al sistema para los cual digitará su clave de acceso.
5. (El cajero) Una vez ingresado al sistema, ingresa el número de cuenta, número de libreta, número de papeleta, cantidad a depositar y el saldo en la cuenta.
6. (El cajero) Graba la transacción y verifica su estado
7. (El cajero) Imprime la transacción en la papeleta y la libreta, luego sella y firma
8. (El cajero) Finalmente entrega al socio su libreta y su comprobante de transacción
9. (Cliente) Si fuera el caso que el depósito es mayor a 5000,00 dólares, se procede a entregar al socio o a la persona que deposita un formulario para asegurar la licitud de fondos.

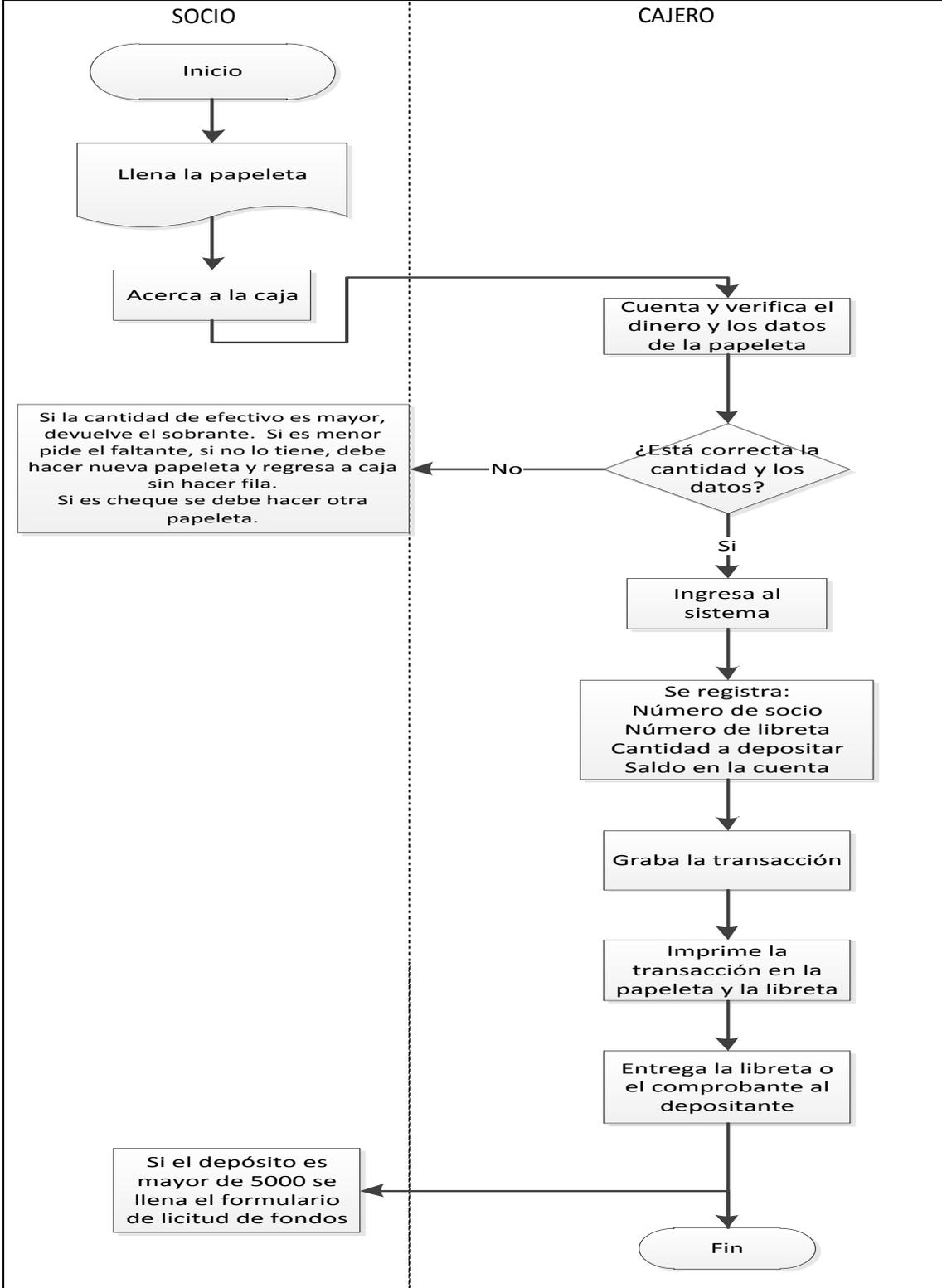
**PROCESO: Captación de Ahorros
FECHA: 01 de diciembre de 2013**

**REALIZADO POR :Adalberto Fausto Morocho Pintado
HOJA 2 DE 14**

DESCRIPCIÓN	SIMBOLO				TIEMPO Minutos	DISTANCIA Metros	OBSERVACIONES
	○	□	⤵	△			
Lenar la papeleta	x			△	1:00		
Acercarse a caja			x		0:30	3	papeleta y libreta
Cuenta y verifica el dinero	x				0:30		
Ingresa al sistema		x			0:30		
Registra datos	x				1:00		
Graba la transacción	x				0:30		
Imprime la transacción				x	0:30		
Entrega la libreta y comprobante	x				0:15		
Retirarse de la caja			x		0:15	3	
Salir de la cooperativa			x		0:15	2	
	○	□	⤵	△			
RESUMEN							
	○	□	⤵	△	TOTAL		
NUMERO DE ACTIVIDADES	5	0	1	3	1	9	ACTIVIDADES
TIEMPO TOTAL	3:15	0:00	0:30	1:00	0:30	5:15	MINUTOS
DISTANCIA TOTAL			5	3		8,0	METROS

Elaborado por: Adalberto Fausto Morocho Pintado (2014)

MACROPROCESO : CAPTACIÓN DE AHORROS		
PROCESO: DEPÓSITO		
	ESTADO: DEFINITIVO	CÓDIGO: CPNL-CA-DA
RESPONSABLE: CAJERO	FECHA: 2013-12-02	PAGINA: 2



Elaborado por: Adalberto Fausto Morocho Pintado (2014)

5.1.3.3. Retiro de ahorros

HOJA DE DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO

CODIGO: CPNL-CA-RA

NOMBRE DEL PROCESO: RETIRO DE AHORROS

OBJETIVO: Realizar el retiro de ahorros para cubrir las necesidades de fondos de los socios

FRECUENCIA: Diaria

FECHA DE DOCUMENTACIÓN: 01-12-2013

RESPONSABLE: Cajero

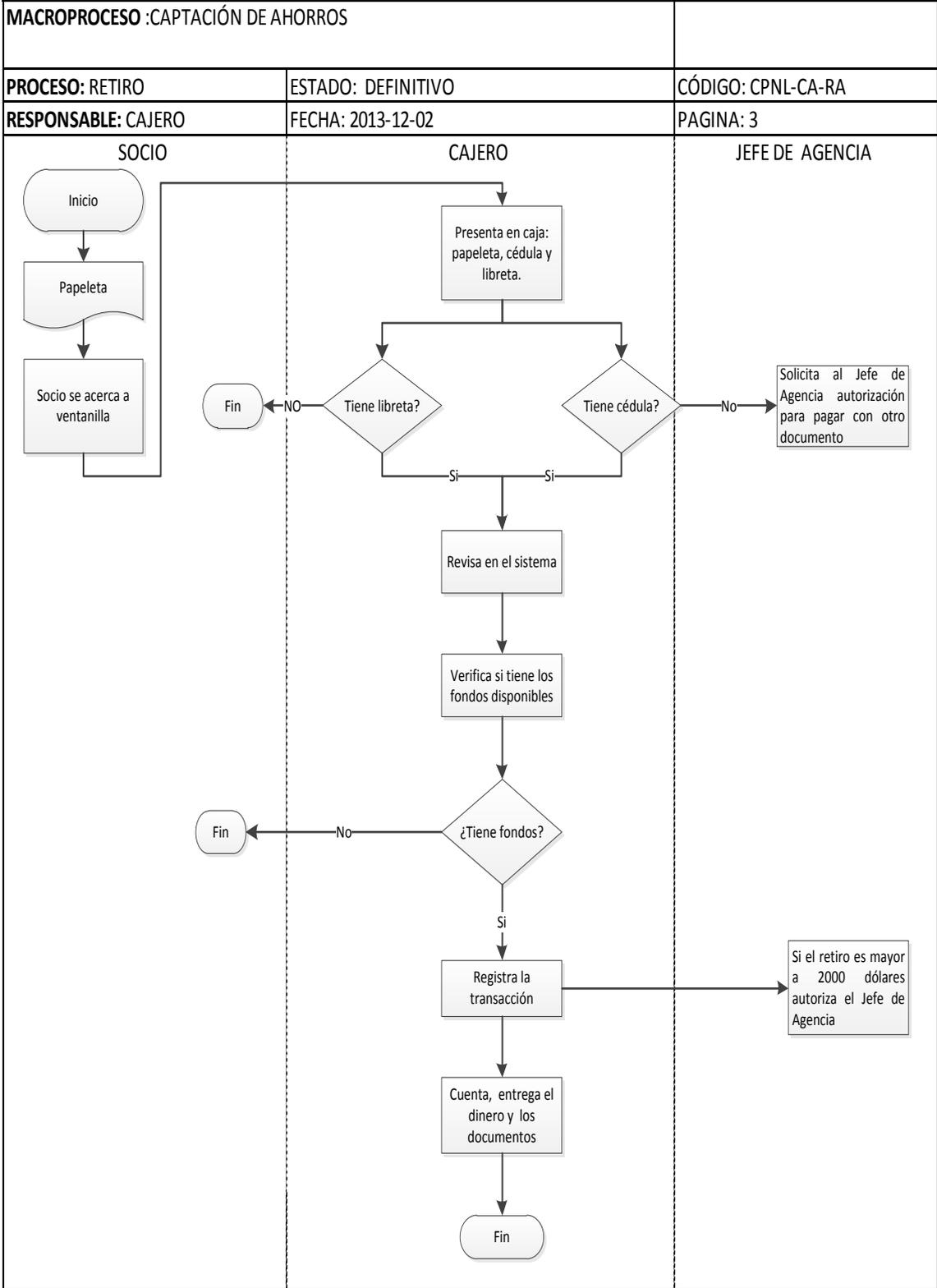
1. (Cliente) llega a la cooperativa se acerca a la mesa en donde se encuentran las papeletas de retiro, llena los datos que se solicitan en la papeleta, tales como número de cuenta, fecha, nombre del titular de la cuenta, dirección y nombres del depositante, el valor en efectivo y si existiera cheques su valor, al reverso se debe llenar el detalle del retiro
2. (Cliente) Con la papeleta, la libreta y la cédula, hace fila de ser el caso y luego se dirige a la caja.
3. (Cajero) recibe, la papeleta la cédula y la libreta, revisa los datos, si está correcto continua la transacción, de no ser el caso se debe retirar de la caja.
4. (Cajero) Ingresa al sistema para los cual digitará su clave de acceso.
5. (Cajero) Una vez ingresado al sistema, ingresa el número de cuenta, número de libreta, número de papeleta, cantidad a retirar y el saldo en la cuenta si posee los fondos necesarios se continua la transacción, si no los posee se informa al cliente para que proceda a llenar una nueva papeleta y regrese sin necesidad de volver hacer fila.
6. (Cajero) Graba la transacción y verifica su estado
7. (Cajero) Imprime la transacción en la papeleta y la libreta, luego sella y firma
8. (Cliente) Finalmente entrega al socio su libreta, su comprobante de transacción y el dinero
9. (Cliente) verifica el dinero, retira sus documentos si está conforme abandona la caja.

**PROCESO: RETIRO DE AHORROS
FECHA: 01 de diciembre de 2013**

**REALIZADO POR : Adalberto Fausto Morocho Pintado
HOJA 3 DE 14**

DESCRIPCIÓN	SIMBOLO				TIEMPO Minutos	DISTANCIA Metros	OBSERVACIONES
	○	□	▷	△			
Acercarse a la ventanilla			x		1:00	2	
Presenta papeleta, libreta y cédula	x				1:00		documentos obligatorios
Solicita autorización				x	1:00		
Revisa el sistema	x				0:30		
Verifica fondos	x				0:30		
Registra la transacción	x				1:00		
Cuenta y entrega el dinero	x				0:30		
Salir de la cooperativa				x	0:30	2	
RESUMEN							
	○	□	▷	△	TOTAL		
NUMERO DE ACTIVIDADES	5	0	1	0	8	ACTIVIDADES	
TIEMPO TOTAL	3:30	0:00	1:00	0:00	6:00	MINUTOS	
DISTANCIA TOTAL	2		2	-	4,0	METROS	

Elaborado por: Adalberto Fausto Morocho Pintado (2014)



Elaborado por: Adalberto Fausto Morocho Pintado (2014)

5.1.3.4. Colocación de cartera de crédito

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

CODIGO: CPNL-CR-CC

NOMBRE DEL PROCESO: CONCESIÓN DE CRÉDITO

OBJETIVO: Realizar el retiro de ahorros para cubrir las necesidades de fondos de los socios

FRECUENCIA: Diaria

FECHA DE DOCUMENTACIÓN: 01-12-2013

RESPONSABLE: Oficial de Crédito

1. (Oficial de Crédito) deberá obtener información sobre la situación económico-financiero actual y proyectada del interesado; además, de las condiciones del sector económico en el que desarrolla sus actividades, para poder recomendar con certeza la mejor alternativa de financiamiento para beneficio del socio y de la Cooperativa
2. (Oficial de Crédito) Conocidos los planteamientos del interesado, se le asesorará sobre el tipo de crédito más conveniente a sus intereses y necesidades informándole sobre la documentación que deberá presentar adjunto a la solicitud de crédito.
3. (Oficial de Crédito) La entrevista concluirá con la entrega del formulario solicitud y la lista de requisitos previos a la concesión de un crédito además se le informará según anexo de solicitud sobre la transparencia de la información, así como los costos, comisiones y gastos que se incurran para el análisis y aprobación.
4. (Oficial de Crédito) receptorá la solicitud de crédito, y solicitará del cliente la información necesaria y suficiente que le permita medir el riesgo a aceptar. El Oficial de Crédito deberá verificar en el Buró de Crédito, si el socio o cliente y sus garantes registran historial crediticio y si pueden ser sujetos de crédito o no.

5. (Oficial de Crédito) Revisar y analizar la información y comprobar la veracidad de los datos consignados en la solicitud de crédito, antes de ingresar en el sistema para la emisión de la evaluación, medios de aprobación y enviar a Comité de Crédito para su aprobación.
6. (Cliente) Una vez que el cliente hubiese sido notificado de la aprobación de su solicitud, deberá entregar al Oficial de Crédito y a la Asesoría Jurídica, los documentos necesarios de acuerdo al producto de crédito y tipo de garantía.
7. (Oficial de Crédito) debe llenar los documentos de crédito, pagaré y contrato y receptar las firmas correspondientes, las cuales se revisarán contra cédula original, para constatar que la firma y rúbrica sea la correcta.
8. (Cliente) El desembolso del crédito se realizará mediante acreditación en la cuenta de ahorro del socio.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA POLICIA NACIONAL
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO
DIAGRAMA DE PROCESO DE FLUJO

PROCESO: Información a socios
FECHA: 01 de diciembre de 2013

REALIZADO POR :Adalberto Fausto Morocho Pintado
HOJA 4 DE 14

DESCRIPCIÓN	SIMBOLO				TIEMPO Minutos	DISTANCIA Metros	OBSERVACIONES
	○	□	▷	△			
Información de la cooperativa	x				2:00		
Información general de crédito	x				0:30	2	
Revisión de documentos			x		0:30		Nombres, número de cuenta
Entrega de solicitud de crédito	x				0:30		Solicitud de credito
RESUMEN							
	○	□	▷	△	TOTAL		
NUMERO DE ACTIVIDADES	3	1			4	ACTIVIDADES	
TIEMPO TOTAL	3:00	0:30			3:30	MINUTOS	
DISTANCIA TOTAL		2			2,0	METROS	

Elaborado por: Adalberto Fausto Morocho Pintado (2014)



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA POLICIA NACIONAL

**DEPARTAMENTO DE CRÉDITO
DIAGRAMA DE PROCESO DE FLUJO**

PROCESO: COLOCACIÓN DE CARTERA
FECHA: 01 de diciembre de 2013

REALIZADO POR :Adalberto Fausto Morocho Pintado
HOJA 5 DE 14

DESCRIPCIÓN	SIMBOLO				TIEMPO Minutos	DISTANCIA Metros	OBSERVACIONES
	○	□	▷	△			
Solicitud de crédito	x				5:00		
Decisión de Crédito			x		1:00		
Crédito Subsecuente		x			0:30		
Crédito Nuevo		x			0:30		
Revisión de Crédito	x				15:00	3	Documentos y solicitud comité
RESUMEN							
	○	□	▷	△	TOTAL		
NUMERO DE ACTIVIDADES	2	2	1		5	5	ACTIVIDADES
TIEMPO TOTAL	20:00	1:00	1:00		22:00	22:00	MINUTOS
DISTANCIA TOTAL	3				3,0	3,0	METROS

Elaborado por: Adalberto Fausto Morocho Pintado (2014)

PROCESO: COLOCACIÓN DE CARTERA **REALIZADO POR :Adalberto Fausto Morocho Pintado**
SUBPROCESO: Instrumentación de crédito **HOJA 6 DE 14**
FECHA: 01 de diciembre de 2013

DESCRIPCIÓN	SIMBOLO					TIEMPO Minutos	DISTANCIA Metros	OBSERVACIONES
	○	□	D	⇨	△			
información del comité de crédito	x				△	1:00		
Cita a deudores y garantes		x				1:00	2	
Elaboración de pagaré	x					2:00		
Verifica firmas		x				3:00		Se firma en la oficina y cédula
Archivo de pagaré				x		5:00	3	
Autorización para desembolso	x					2:00		
Desembolso a cuenta del socio	x					1:00		
Retiro del socio	x					1:00		
RESUMEN								
	○	□	D	⇨	△	TOTAL		
NUMERO DE ACTIVIDADES	5	2	1	0	1	9	ACTIVIDADES	
TIEMPO TOTAL	7:00	4:00	1:00	2:00	5:00	19:00	MINUTOS	
DISTANCIA TOTAL		2			3	5,0	METROS	

Elaborado por: Adalberto Fausto Morocho Pintado (2014)

MACROPROCESO: COLOCACIÓN DE CARTERA

PROCESO: CONCESIÓN DE CRÉDITO

SUBPROCESO: INFORMACIÓN SOCIOS

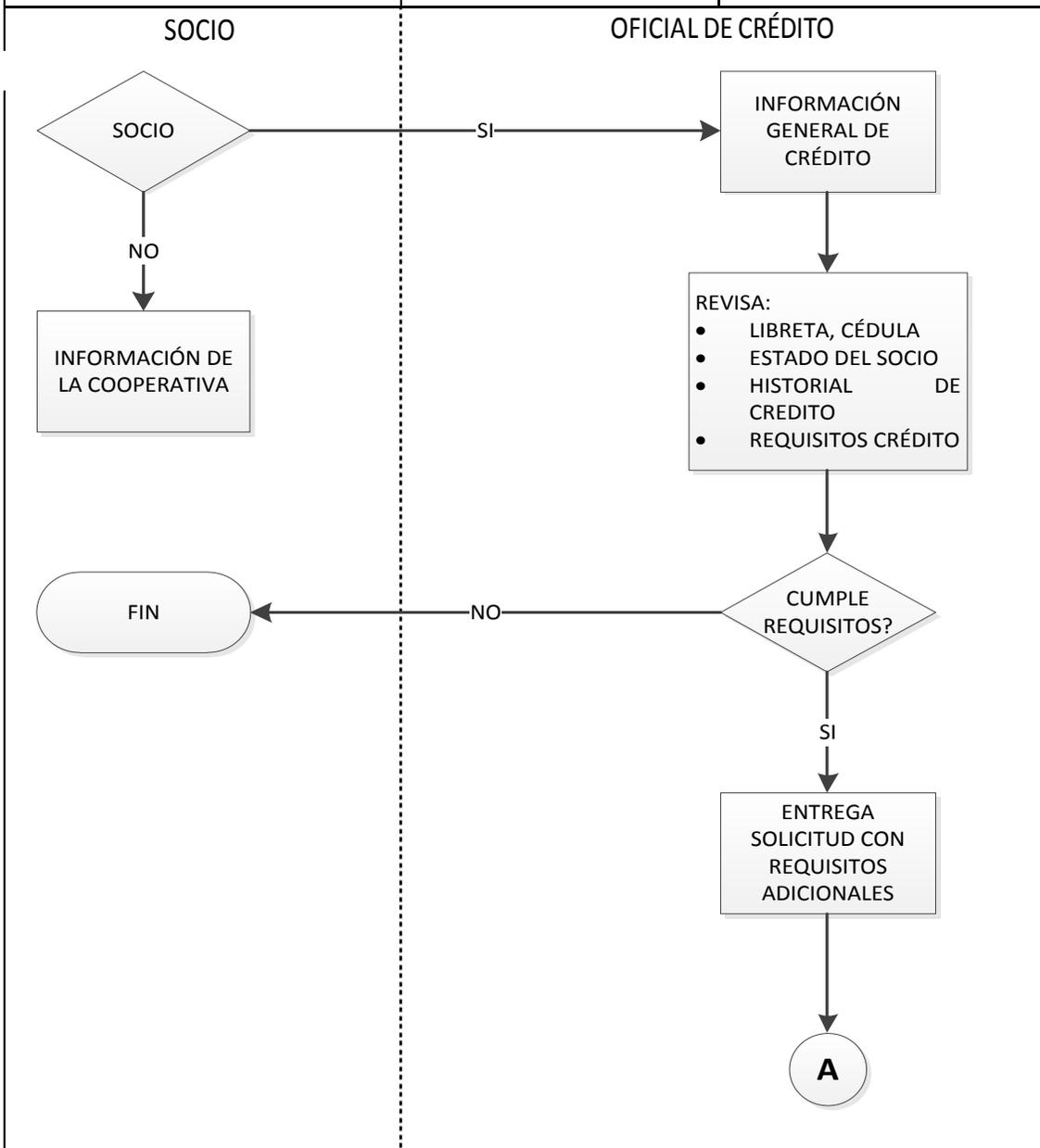
ESTADO: DEFINITIVO

CÓDIGO: CPNL-CR-CC

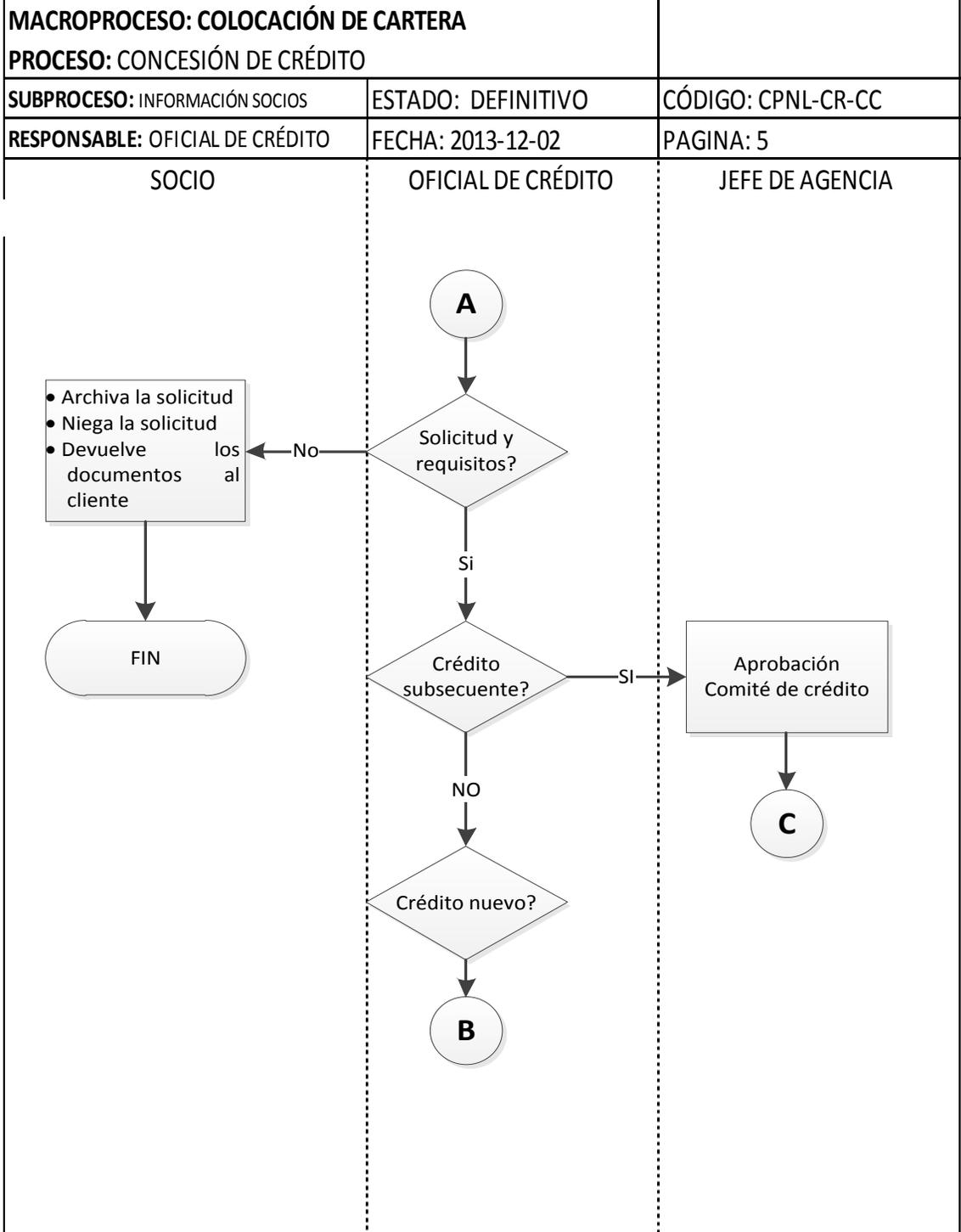
RESPONSABLE: OFICIAL DE CRÉDITO

FECHA: 2013-12-02

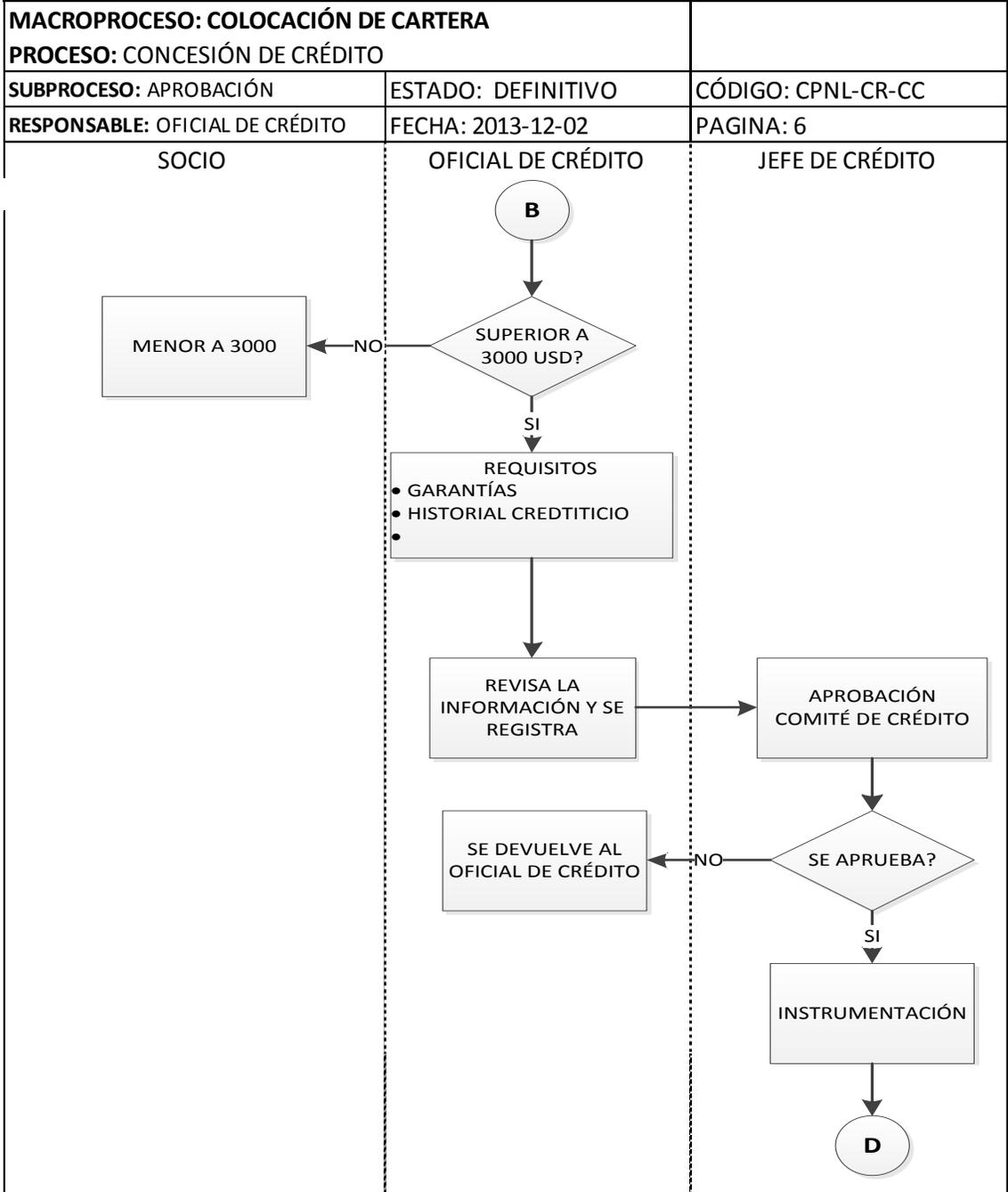
PAGINA: 4



Elaborado por: Adalberto Fausto Morocho Pintado (2014)



Elaborado por: Adalberto Fausto Morocho Pintado (2014)



Elaborado por: Adalberto Fausto Morocho Pintado (2014)



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA POLICIA NACIONAL AGENCIA LOJA

MACROPROCESO: COLOCACIÓN DE CARTERA

PROCESO: CONCESIÓN DE CRÉDITO

SUBPROCESO: INSTRUMENTACIÓN

RESPONSABLE: CRÉDITO, COBRANZAS, JEFE AGENCIA

ESTADO: DEFINITIVO

FECHA: 2013-12-02

CÓDIGO: CPNL-CR-CC

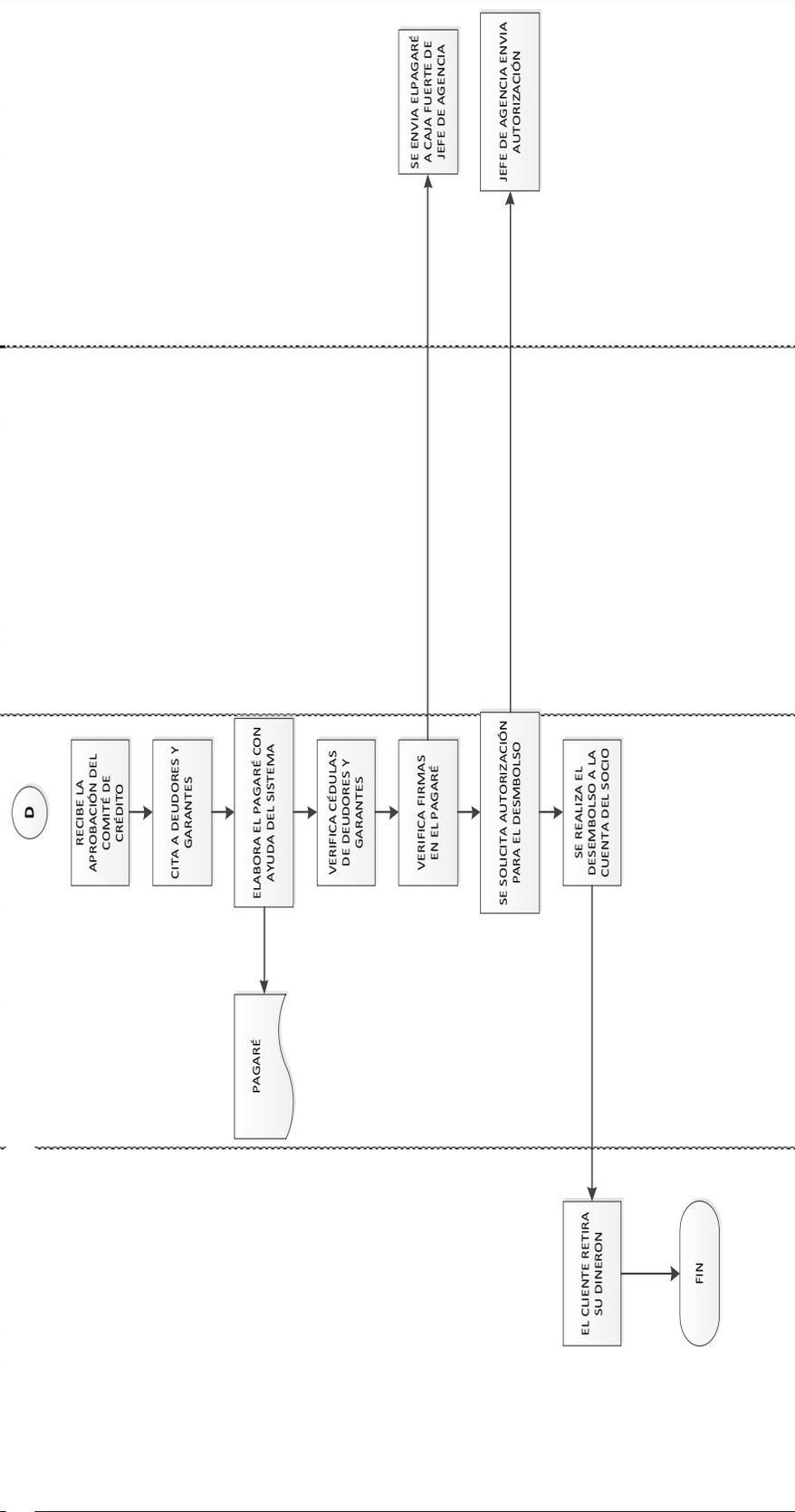
PAGINA: 7

SOCIO

OFICIAL DE CRÉDITO

COMITÉ DE CRÉDITO

JEFE DE AGENCIA



Elaborado por: Adalberto Fausto Morocho Pintado (2014)

5.1.3.5. Recuperación judicial

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

CODIGO: CPNL-AJ-RJ

NOMBRE DEL PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO

OBJETIVO: Recuperar el capital de los socios

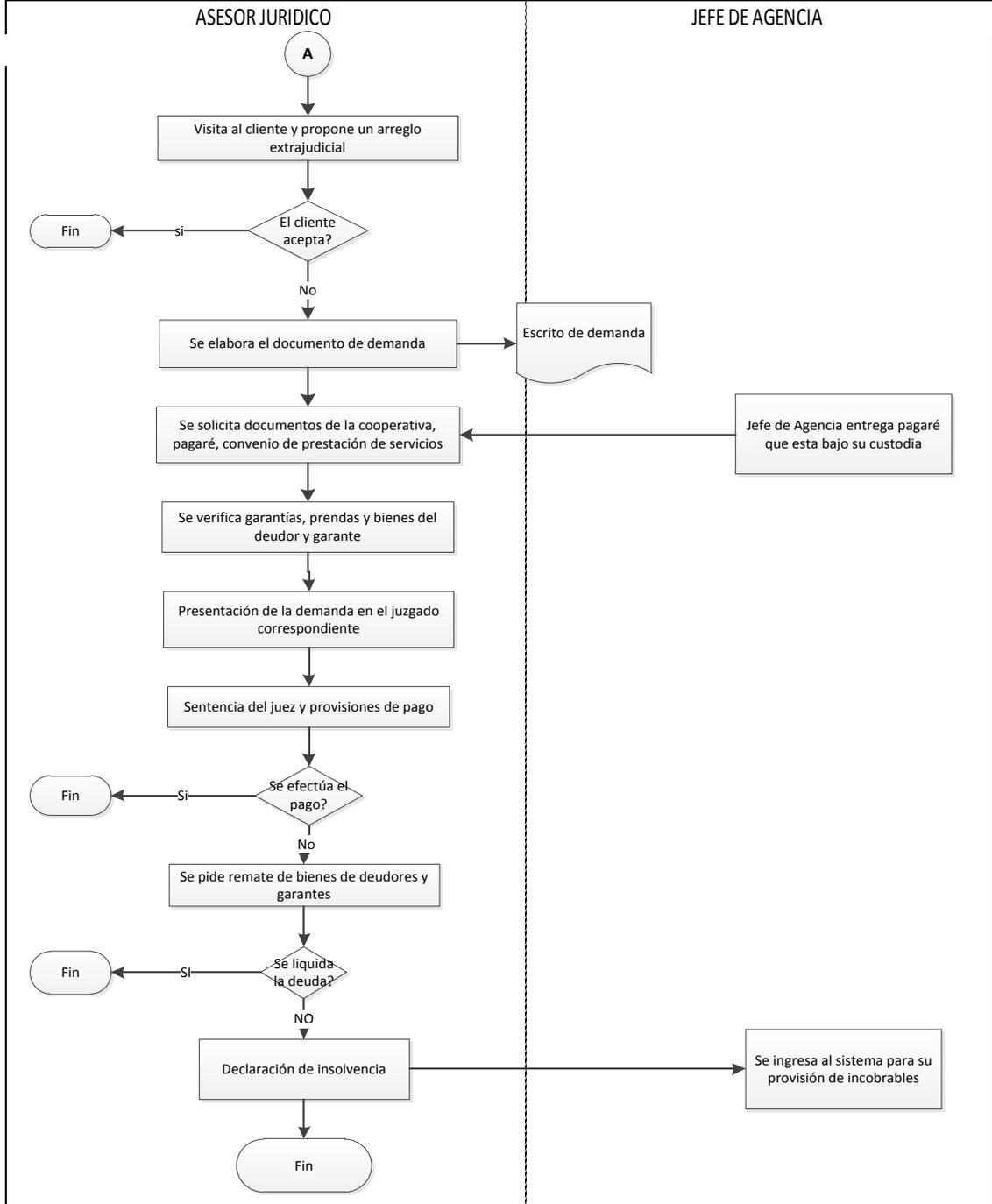
FRECUENCIA: Mensual

FECHA DE DOCUMENTACIÓN: 01-12-2013

RESPONSABLE: OFICIAL DE CRÉDITO Y ASESOR JURÍDICO

1. (Oficial de Crédito) primer responsable del seguimiento, la gestión preventiva de los créditos.
2. (Oficial de crédito y jefe de agencia) imprimirá su reporte de mora del módulo de cobranzas diariamente después del cierre diario.
3. (Oficial de Crédito) Las gestiones de recuperación, quedarán evidenciados en el módulo de cobranzas, en las que se tenga contacto directo con el cliente, el codeudor o alguna persona relacionada con la familia, deberán realizarse por escrito.
4. (Oficial de Crédito y Asesor Jurídico) Serán los responsables, de la convocatoria y el seguimiento de las acciones y emitirán cada fin de mes el informe de mora mayor de treinta días"; el que incluirá: Nombre de los clientes morosos, días de atraso, saldo del crédito, y las acciones de seguimiento.
5. (Oficial de Crédito) De no tener respuesta positiva nuestra invitación por parte del socio, en cancelar las cuotas atrasadas o el crédito en sí, con tres cuotas vencidas, se enviará inmediatamente a trámite judicial.
6. (Asesor Jurídico) La acción judicial se iniciará contra el deudor y sus garantes personales. De tener garantías reales, se procederá con prioridad a ejecutar las garantías, llegando al remate, hasta recuperar la obligación, intereses y gastos de cobranzas.
7. (Asesor Jurídico) Dado el paso precedente, de no cubrir la obligación, se procederá a requerir el embargo sobre los bienes de los garantes, hasta cubrir totalmente la deuda con sus intereses y otras obligaciones; si por el contrario el cliente y sus garantes no cubren la deuda se procederá a realizar la declaración de insolvencia y se enviara a contabilidad para su provisión de incobrables

MACROPROCESO: COLOCACIÓN DE CARTERA		
PROCESO: CONCESIÓN DE CRÉDITO		
SUBPROCESO: RECUPERACIÓN JUDICIAL	ESTADO: DEFINITIVO	CÓDIGO: CPNL-CR-CC
RESPONSABLE: CRÉDITO, COBRANZAS, JEFE AGENCIA	FECHA: 2013-12-02	PAGINA: 8

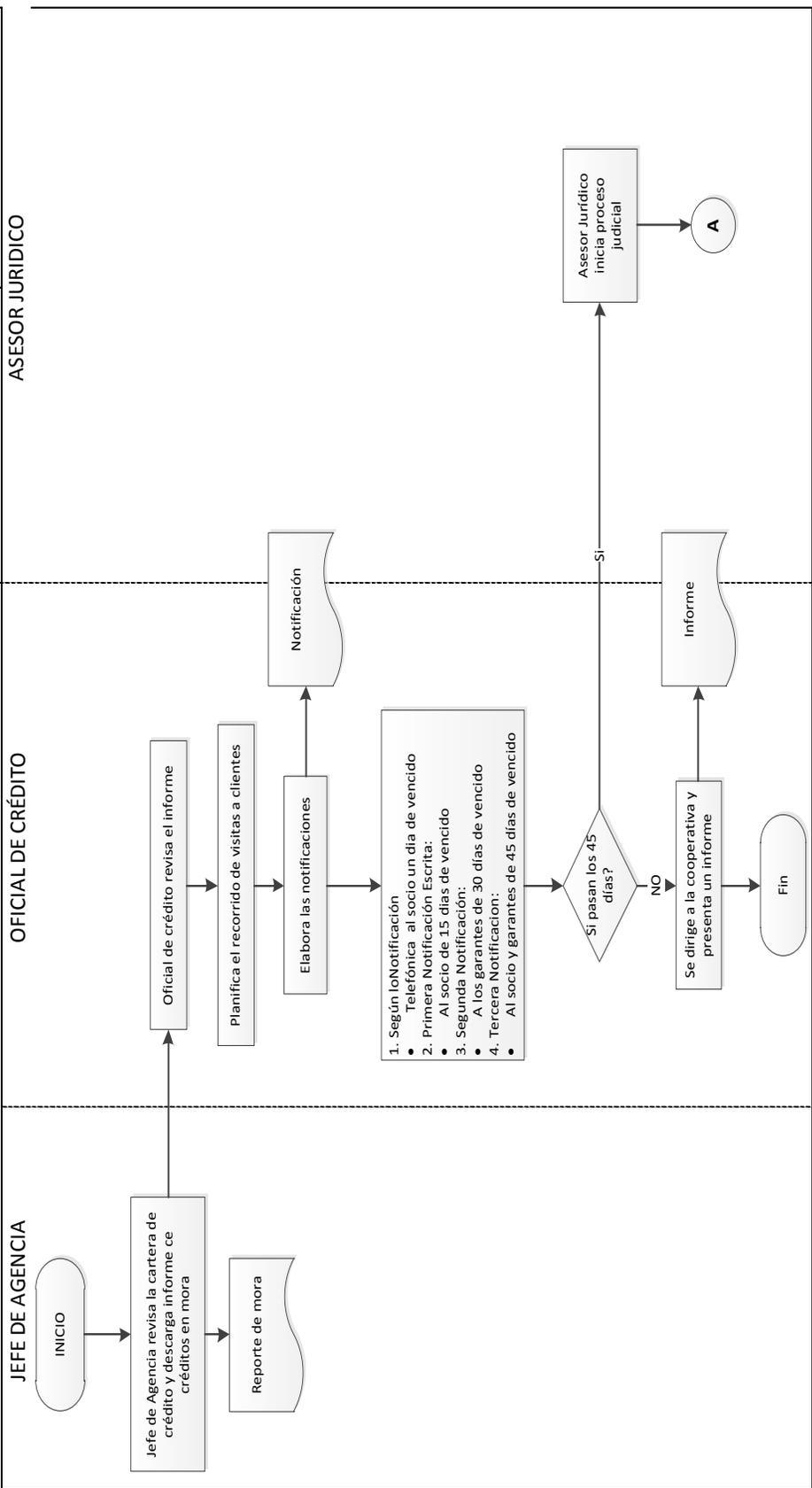


Elaborado por: Adalberto Fausto Morocho Pintado (2014)



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA POLICIA NACIONAL AGENCIA LOJA

MACROPROCESO: COLOCACIÓN DE CARTERA	
PROCESO: CONCESIÓN DE CRÉDITO	ESTADO: DEFINITIVO
SUBPROCESO: RECUPERACIÓN INSTITUCIONAL	FECHA: 2013-12-02
RESPONSABLE: CRÉDITO, COBRANZAS, JEFE AGENCIA	PAGINA: 9



Elaborado por: Adalberto Fausto Morocho Pintado (2014)

5.1.3.7. Selección de personal

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

CODIGO: CPNL-JA-SP

NOMBRE DEL PROCESO: SELECCIÓN DE PERSONAL

OBJETIVO: Realizar el retiro de ahorros para cubrir las necesidades de fondos de los socios

FRECUENCIA: Diaria

FECHA DE DOCUMENTACIÓN: 01-12-2013

RESPONSABLE: JEFE DE AGENCIA

1. (Jefe de Agencia) comunica la necesidad de personal en el área a intervenir, para mejorar la atención al socio, coordinar las necesidades básicas o administrativas de personal en función de los perfiles de puestos, resultados de evaluación del desempeño y potencial, según reportes de actividades y plan de carrera.
2. (Jefe de Agencia) Promover al personal interno de la cooperativa para buscar el perfil acorde a la necesidad del puesto, en caso de no existir dentro el personal requerido se procederá a realizar la convocatoria externa y de esta manera ampliar la base de datos y crear un banco de candidatos.
3. (Jefe de Agencia) Una vez culminada la convocatoria se procede a preseleccionar perfiles y de estos convocarlos a una entrevista la misma que la realizar el jefe de Agencia el mismo que valorarlos de acuerdo a un cuestionario y pruebas previamente elaboradas.
4. (Jefe de Agencia) De los evaluados se escoge al menos dos o tres los cuales entrarán a un proceso de inducción, que se llevará en el espacio de 7 a 15 días con la finalidad de aumentar los criterios de valuación y desenvolvimiento de los preseleccionados, el periodo de señalado se cancelará sueldo.
5. (Jefe de Agencia) Luego de este proceso se procede a designar la mejor puntuado para los cual se levantará un informe por parte del jefe de agencia el mismo que será vinculante y no representará obligación para con los participantes del concurso
6. (Jefe de Agencia) Se comunica la mejor puntuado el cual se acercará a la cooperativa y se le informará los términos de la contratación, horarios, lugar de trabajo, actividades a desarrollar

7. Si el aspirante acepta se procederá a firmar el contrato por tres meses, el mismo que simultáneamente se registrará en el Ministerio de Recursos Laborales.
8. (Contabilidad) Finalmente se comunica a contabilidad para que se realice el registro a nómina y al seguro social.

PROCESO: Selección
SUBPROCESO: Reclutamiento
FECHA: 01 de diciembre de 2013

REALIZADO POR :Adalberto Fausto Morocho Pintado
HOJA 9 DE 14

DESCRIPCIÓN	SIMBOLO				TIEMPO Horas	DISTANCIA Metros	OBSERVACIONES
	○	□	D	⇨			
Necesidad de personal	x				0:10		
Autorización de gerencia		x			0:20	2	
Promueve al personal	x				0:30		Deben existir perfiles
Entrevista a los seleccionados	x				1:00		
Se procede a la inducción	x				0:10		
Evaluación al aspirante		x			2:00		Evaluaciones
Se califica al puntaje mas alto	x				0:30		
Elección del mejor puntuado		x			0:30		
Informe al seleccionado	x				0:30	1	Notificación por escrito
Firma del contrato	x				0:30	2	
Registra en nómina y seguro social				x	0:10		
RESUMEN							
	○	□	D	⇨	TOTAL		
NUMERO DE ACTIVIDADES	7	3	0	3	0	13	ACTIVIDADES
TIEMPO TOTAL	3:20	2:50	0:00	0:00	0:10	6:20	MINUTOS
DISTANCIA TOTAL	3	2			5,0		METROS

Elaborado por: Adalberto Fausto Morocho Pintado (2014)

MACROPROCESO: TALENTO HUMANO

PROCESO: SELECCIÓN

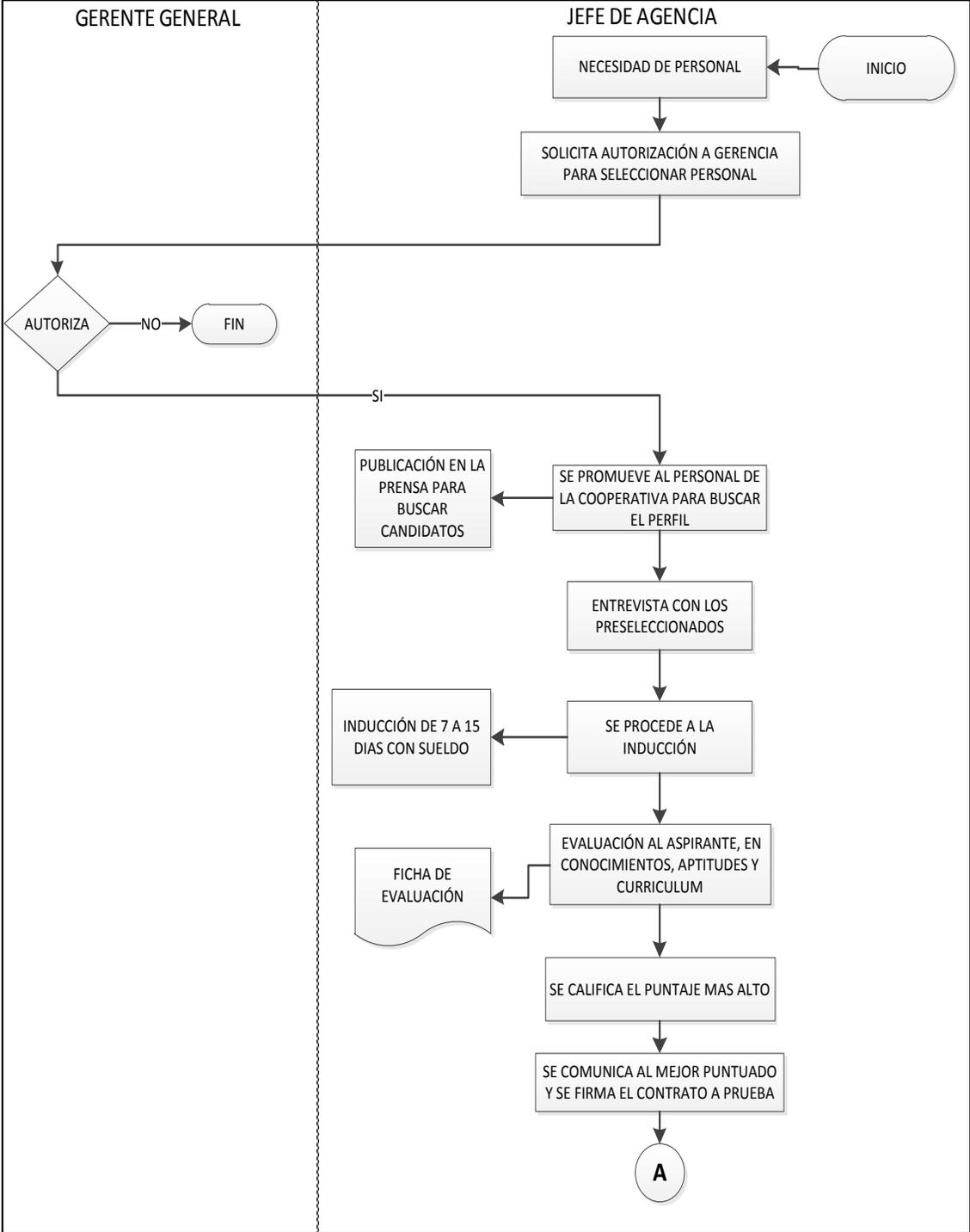
ESTADO: DEFINITIVO

CÓDIGO:CPNL-JA-SP

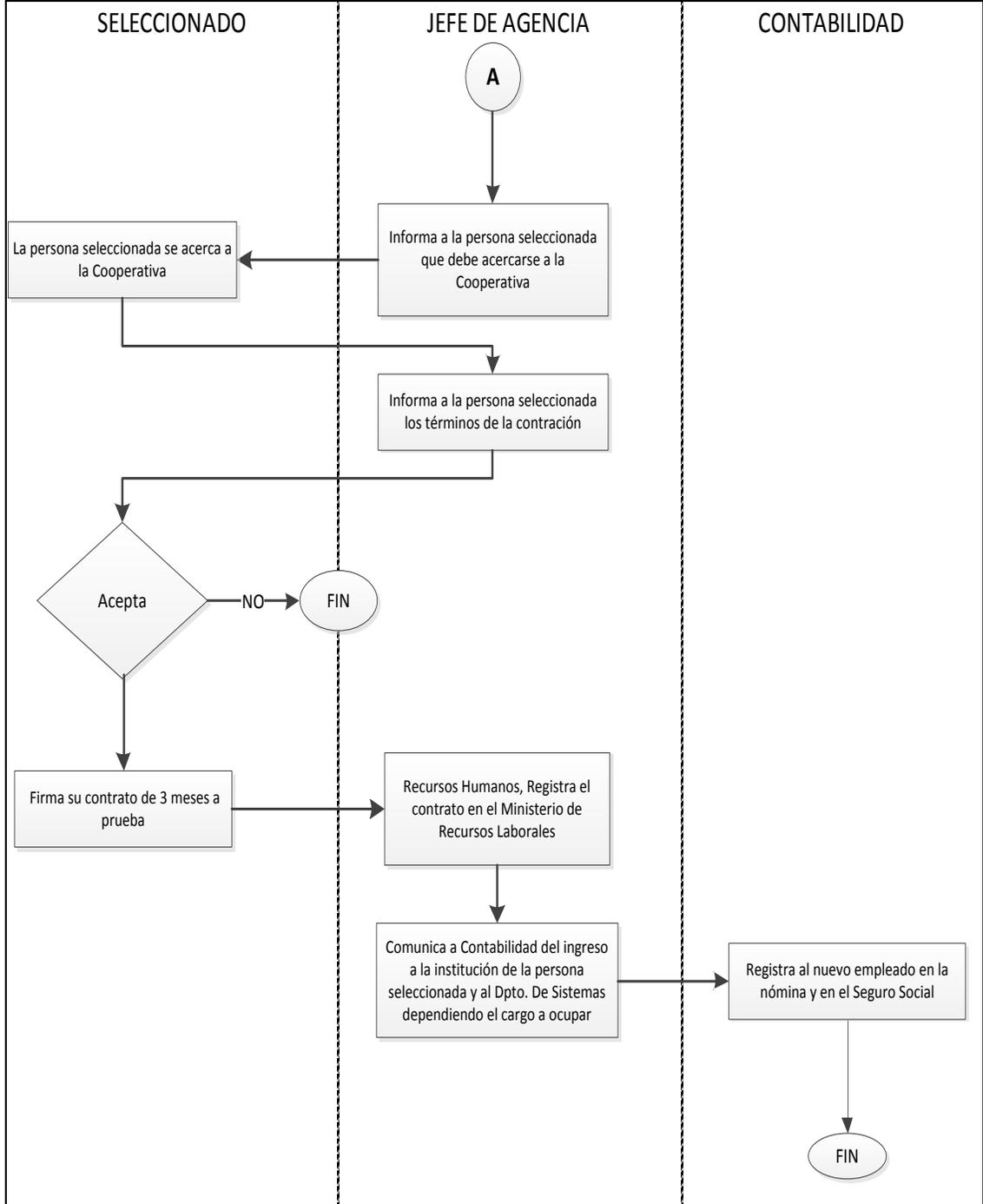
RESPONSABLE: JEFE DE AGENCIA

FECHA: 2013-12-02

PAGINA: 10



MACROPROCESO: RECURSOS HUMANOS		
PROCESO: SELECCIÓN		
SUBPROCESO: CONTRATACIÓN	ESTADO:	CÓDIGO:CPNL-JA-SP
RESPONSABLE: RRHH Y CONTABILIDAD	FECHA: 2013-12-02	PAGINA: 11



Elaborado por: Adalberto Fausto Morocho Pintado (2014)

5.1.3.8. Sistemas

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

CODIGO: CPNL-SI-FS

NOMBRE DEL PROCESO: Fallas en el sistema informático

OBJETIVO: Realizar el retiro de ahorros para cubrir las necesidades de fondos de los socios

FRECUENCIA: Diaria

FECHA DE DOCUMENTACIÓN: 01-12-2013

RESPONSABLE: SISTEMAS INFORMÁTICOS

1. (Personal) Se genera el pedido por parte del personal el mismo que se informará al jefe de agencia.
2. (Sistemas) Una vez realizado este procedimiento se comunicará al encargado de sistemas primero vía telefónica para agilizar la solución
3. (Sistemas) En caso de no tener arreglo el encargado se dirigirá al lugar donde se produjo la falla y revisará minuciosamente las posibles fallas, primero revisará todas las conexiones, enlaces, la red, el servidor entre los principales.
4. (Sistemas) Repara de ser el caso o si no comunica a jefatura de agencia para su traslado a mantenimiento general y si el daño hubiese causado el deterioro del equipo se dará de baja y se procederá a su reposición.

PROCESO: FALLAS EN EL SISTEMA

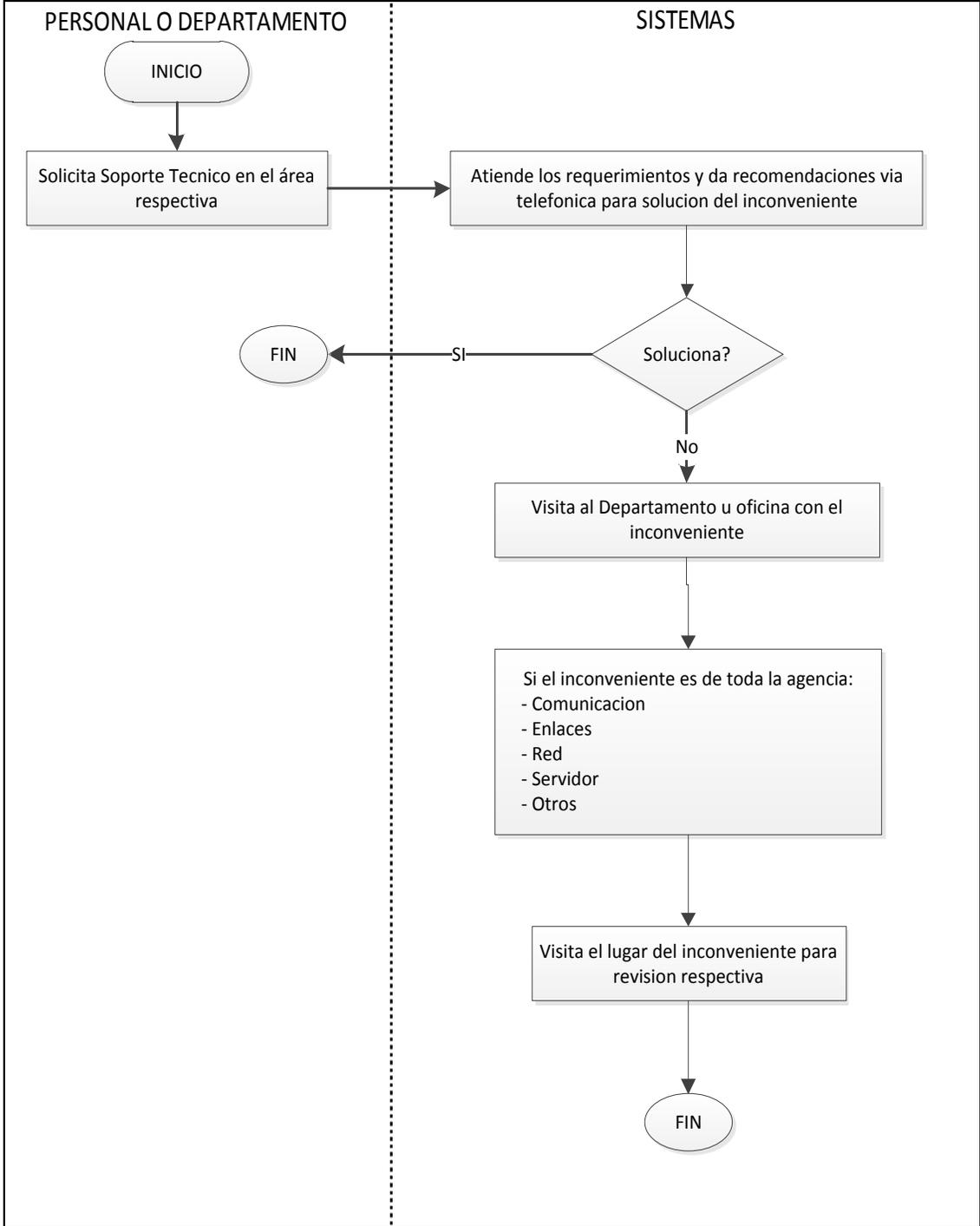
ESTADO: DEFINITIVO

CÓDIGO: CPNL-SI-FS

RESPONSABLE: SISTEMAS

FECHA: 2013-12-02

PAGINA: 12



5.1.3.9. Manejo de caja chica

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

CODIGO: CPNL-SE-MCCH

NOMBRE DEL PROCESO: Manejo de Caja Chica

OBJETIVO: Realizar un manejo adecuado para cubrir las necesidades de fondos del personal.

FRECUENCIA: Diaria

FECHA DE DOCUMENTACIÓN: 01-12-2013

RESPONSABLE: SECRETARIA

1. (Personal) Las necesidades del personal para compras de menor cuantía y cubrir estas necesidades con el fondo de caja chica el cual estará encargado el departamento de secretaria
2. (Secretaria) entrega el dinero y registra en la bitácora el valor, nombre, fecha y descripción del gasto a efectuar.
3. (Personal) La persona que realiza la compra se traslada al lugar en donde se adquirirá el bien o servicio.
4. (Personal) Al realizar la compra se verifica los datos que contienen la factura que servirá de descargo de los gastos efectuados.
5. (Personal) La factura contendrá correctamente los datos de la cooperativa como son: número de RUC, nombre del beneficiario firma y no debe contener borrones ni tachones
6. (Secretaria) La persona encargada verifica si está correcto los datos y si no existen faltantes, para lo cual cuadra los valores gastados, realiza el cuadro y archiva los documentos.

7. (Secretaria) Al estar el monto gastado en un 90% procederá a realizar un informe que contendrá una ficha resumen y el detalle de los gastos efectuados junto a todas las facturas y envía a contabilidad para la reposición del fondo.

PROCESO: MANEJO DE CAJA CHICA
SUBPROCESO: Compras
FECHA: 01 de diciembre de 2013

REALIZADO POR :Adalberto Fausto Morocho Pintado
HOJA 11 DE 14

DESCRIPCIÓN	SIMBOLO				TIEMPO Horas	DISTANCIA Metros	OBSERVACIONES
	○	□	D	⇨			
Necesidad de compra	x				0:01		
Entrega el dinero	x				0:01		
Registra en la bitácora		x			0:05		
Emisión de comprobante	x				0:05	3	
Adquisición de lo requerido				x	0:10		
Verifica la compra		x			0:05		
Recibe la factura	x				0:01		
Realiza ajustes	x				0:01		
Archiva documentos de respaldo				x	0:05		
RESUMEN							
	○	□	D	⇨	TOTAL		
NUMERO DE ACTIVIDADES	7	3	0	3	13	ACTIVIDADES	
TIEMPO TOTAL	0:27	0:07	0:00	0:00	0:34	MINUTOS	
DISTANCIA TOTAL	0	0			0,0	METROS	

Elaborado por: Adalberto Fausto Morocho Pintado (2014)

PROCESO: CAJA CHICA

SUBPROCESO: MANEJO DE CAJA CHICA

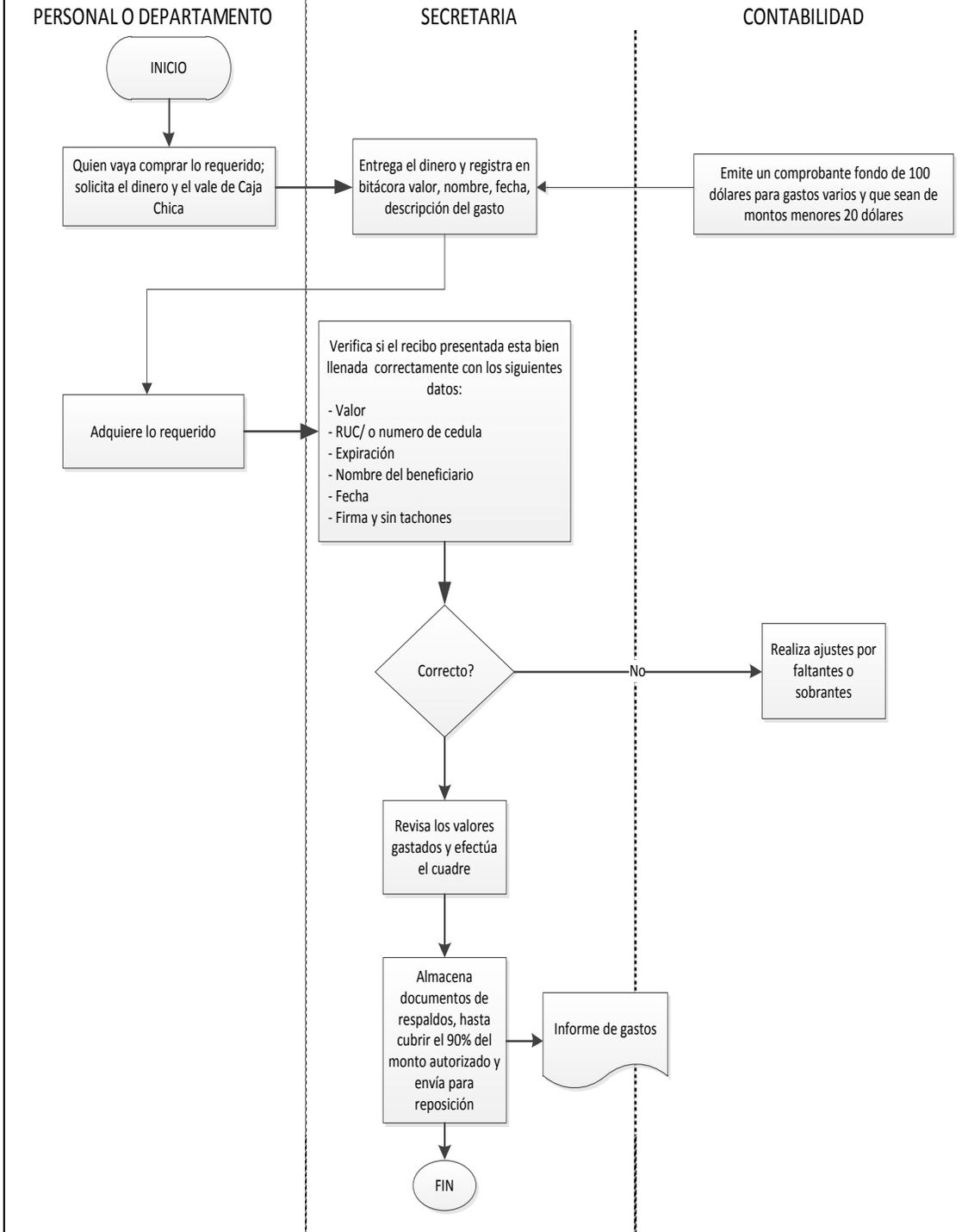
ESTADO: DEFINITIVO

CÓDIGO: CPNL-SE-MCCH

RESPONSABLE: SECRETARIA

FECHA: 2013-12-02

PAGINA: 13



5.1.3.10. *Documentación*

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

CODIGO: CPNL-SE-ED

NOMBRE DEL PROCESO: ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS

OBJETIVO: REALIZAR UNA ADECUADA EMISIÓN DE DOCUMENTOS

FRECUENCIA: Diaria

FECHA DE DOCUMENTACIÓN: 01-12-2013

RESPONSABLE: SECRETARIA

1. (Personal) genera documentos los cuales tiene que ser realizados por secretaria
2. (Secretaria) Los documentos que serán realizados por la secretaria son oficios, memorandos, convocatorias, actas, entre los principales, que serán de uso interno y externo.
3. (Secretaria) Luego de elaborados los documentos saca una copia para archivo de la institución
4. (Secretaria) remite los documentos a quien los solicito para su firma respectiva
5. (Secretaria) Luego de firmada las copia y el original **se** entrega al destinatario final.

PROCESO: DOCUMENTACIÓN

SUBPROCESO: ELABORACIÓN Y ARCHIVO DE DOCUMENTOS

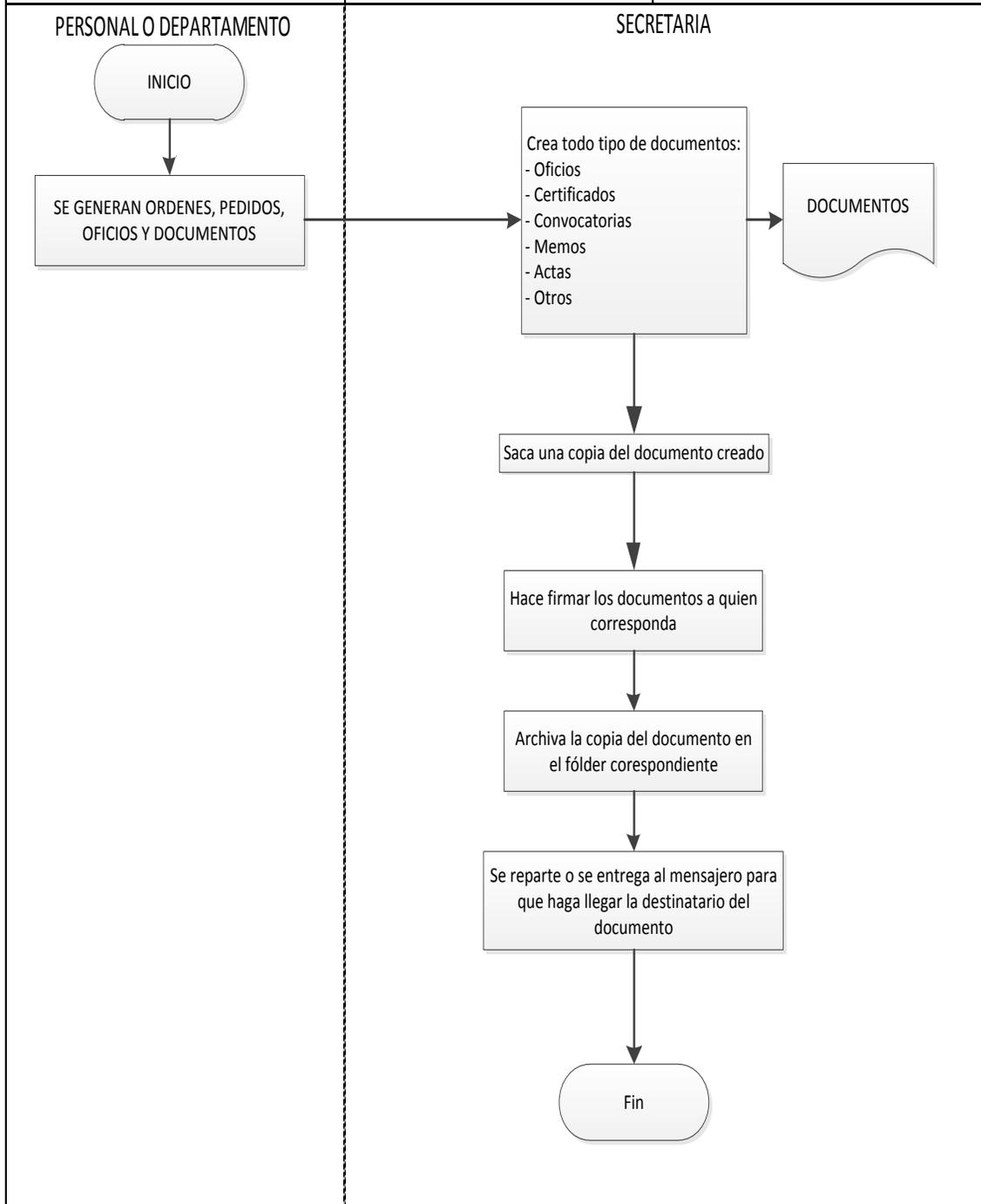
ESTADO: DEFINITIVO

CÓDIGO: CPNL-SE-ED

RESPONSABLE: SECRETARIA

FECHA: 2013-12-02

PAG: 14



5.1.3.11. Apertura de cajas

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

CODIGO: CPNL-CA-ADC

NOMBRE DEL PROCESO: APERTURA DE CAJA

OBJETIVO: Realizar la apertura de caja proporcionando el efectivo necesario para las operaciones

FRECUENCIA: Diaria

FECHA DE DOCUMENTACIÓN: 01-12-2013

RESPONSABLE: JEFE DE AGENCIA Y CAJERO

1. (Jefe de agencia) inicia las operaciones para lo cual determina la necesidad de dinero de la caja a la cual asignará los recursos.
2. (Cajero) recibe el comprobante de parte del jefe de agencia el mismo que contiene datos, el mismo que los verifica, cuenta el dinero si esta todo en orden firma el comprobante de caja y se retira a su lugar de trabajo.
3. (Cajero) Al contar el dinero el cajero informa al jefe de agencia en dos casos si es que hubiese faltantes comunicará para que se repongan los valores.
4. (Cajero) En caso de existir sobrantes informará al jefe de agencia y devolverá los valores sobrantes.

PROCESO: Apertura de Caja
SUBPROCESO:
FECHA: 01 de diciembre de 2013

REALIZADO POR :Adalberto Fausto Morocho Pintado
HOJA 13 DE 14

DESCRIPCIÓN	SIMBOLO				TIEMPO Horas	DISTANCIA Metros	OBSERVACIONES
	○	□	▷	△			
Inicio del día	x				0:10		
Firma la entrega del efectivo		x			0:20		Cuenta el dinero
Recibe el comprobante	x				0:05		
Verifica que los montos sean los correctos		x			0:10		
Firma el comprobante de entrega	x				0:01		Documento de archivo
RESUMEN							
	○	□	▷	△	TOTAL		
NUMERO DE ACTIVIDADES	3	2	0	0	5	ACTIVIDADES	
TIEMPO TOTAL	0:16	0:30	0:00	0:00	0:46	MINUTOS	
DISTANCIA TOTAL	0	0			0,0	METROS	

Elaborado por: Adalberto Fausto Morocho Pintado (2014)



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA POLICIA NACIONAL AGENCIA LOJA

PROCESO: APERTURA DE CAJA

ESTADO: DEFINITIVO

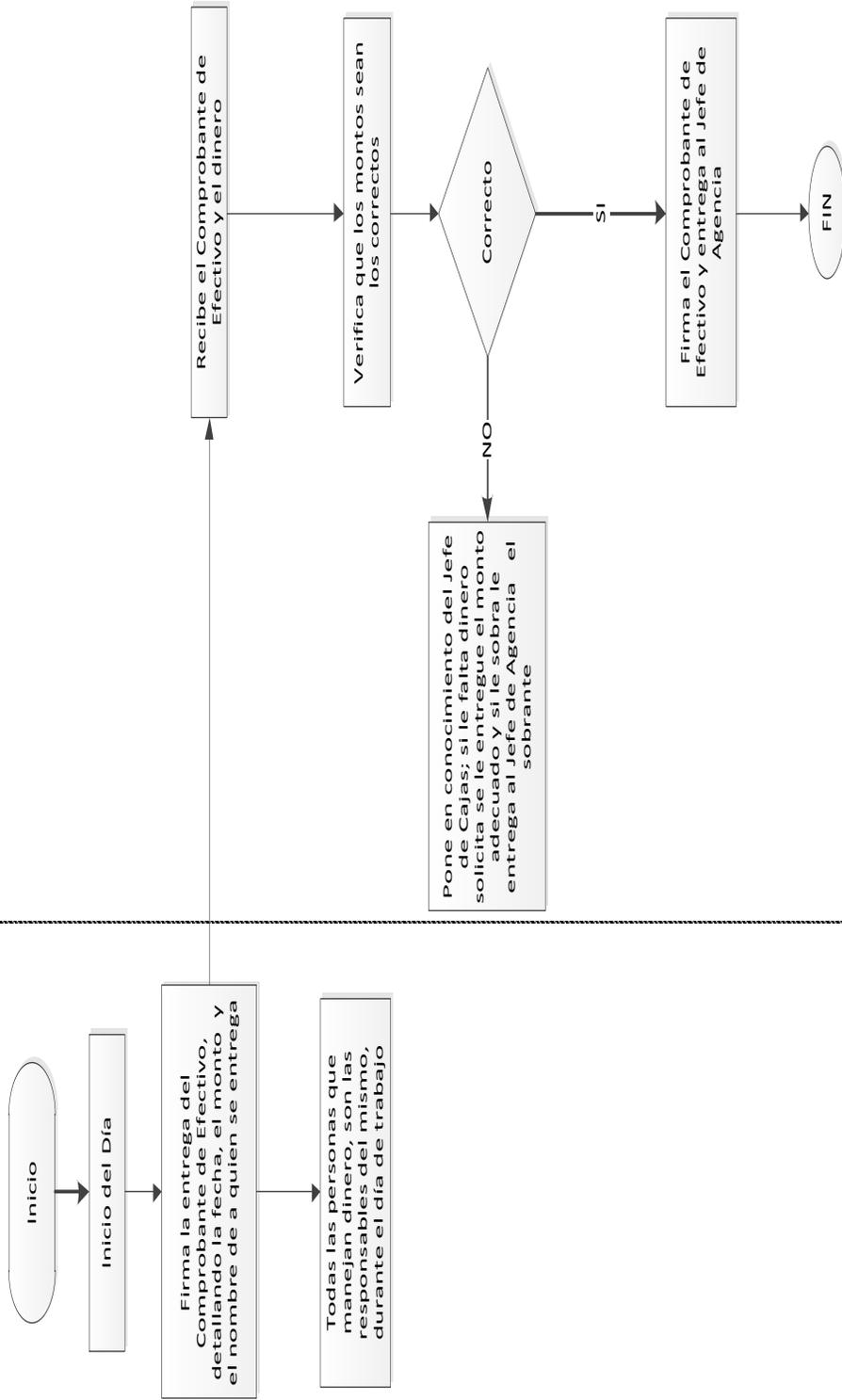
CÓDIGO: CPNL-CA-ADC

RESPONSABLE: JEFE DE AGENCIA Y CAJERO
JEFE DE AGENCIA

FECHA: 2013-12-02

PAGINA: 15

CAJERO



Elaborado por: Adalberto Fausto Morocho Pintado (2014)

5.1.3.12. Cierre de cajas

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

CODIGO: CPNL-CA-CDC

NOMBRE DEL PROCESO: CIERRE DE CAJA

OBJETIVO: Realizar el cierre de caja revisando las operaciones diarias efectuadas

FRECUENCIA: Diaria

FECHA DE DOCUMENTACIÓN: 01-12-2013

RESPONSABLE: JEFE DE AGENCIA Y CAJERO

1. (Cajero) al terminar la jornada de atención al cliente realiza el cierre de operaciones para lo cual ingresa al sistema y obtiene todas las operaciones por él realizadas.
2. (Cajero) para efectos de control realiza la impresión de todas las operaciones realizadas durante el día depósitos, retiro y transacciones.
3. (Cajero) Al contar el dinero el cajero realiza un informe donde consta todos los valores recaudados
4. (Jefe de Agencia) recibe el dinero y lo recuenta y compara con el informe presentado
5. (Cajero) Las papeletas de archiva en la caja hasta el fin de mes.
6. (Jefe de agencia) archiva los cuadros y guarda el dinero en la bóveda y con esto se culmina el día de operaciones de caja

PROCESO: Cierre de Caja **REALIZADO POR :Adalberto Fausto Morocho Pintado**
SUBPROCESO: **HOJA 14 DE 14**
FECHA: 01 de diciembre de 2013

DESCRIPCIÓN	SIMBOLO				TIEMPO Horas	DISTANCIA Metros	OBSERVACIONES
	○	□	▷	△			
Fin del día	x				0:00		culminado la jornada laboral
Revisa el sistema y las operaciones		x			0:10		
Imprime la hoja de operaciones	x				0:05	2	
Entrega la jefe de agencia el dinero y comprobantes	x				0:10		
Jefe de agencia recibe el cuadre de dinero		x			0:10		
Archiva los documentos			x		0:05	5	Archivo de jefe de cajas
Guarda el dinero en la boveda	x				0:10	10	
RESUMEN							
	○	□	▷	△	TOTAL		
NUMERO DE ACTIVIDADES	4	2	0	1	7	ACTIVIDADES	
TIEMPO TOTAL	0:25	0:20	0:00	0:00	0:45	Horas	
DISTANCIA TOTAL	12			5	17,0	METROS	

Elaborado por: Adalberto Fausto Morocho Pintado (2014)

PROCESO: CIERRE DE CAJA

ESTADO: DEFINITIVO

CÓDIGO: CPNL-CA-CDC

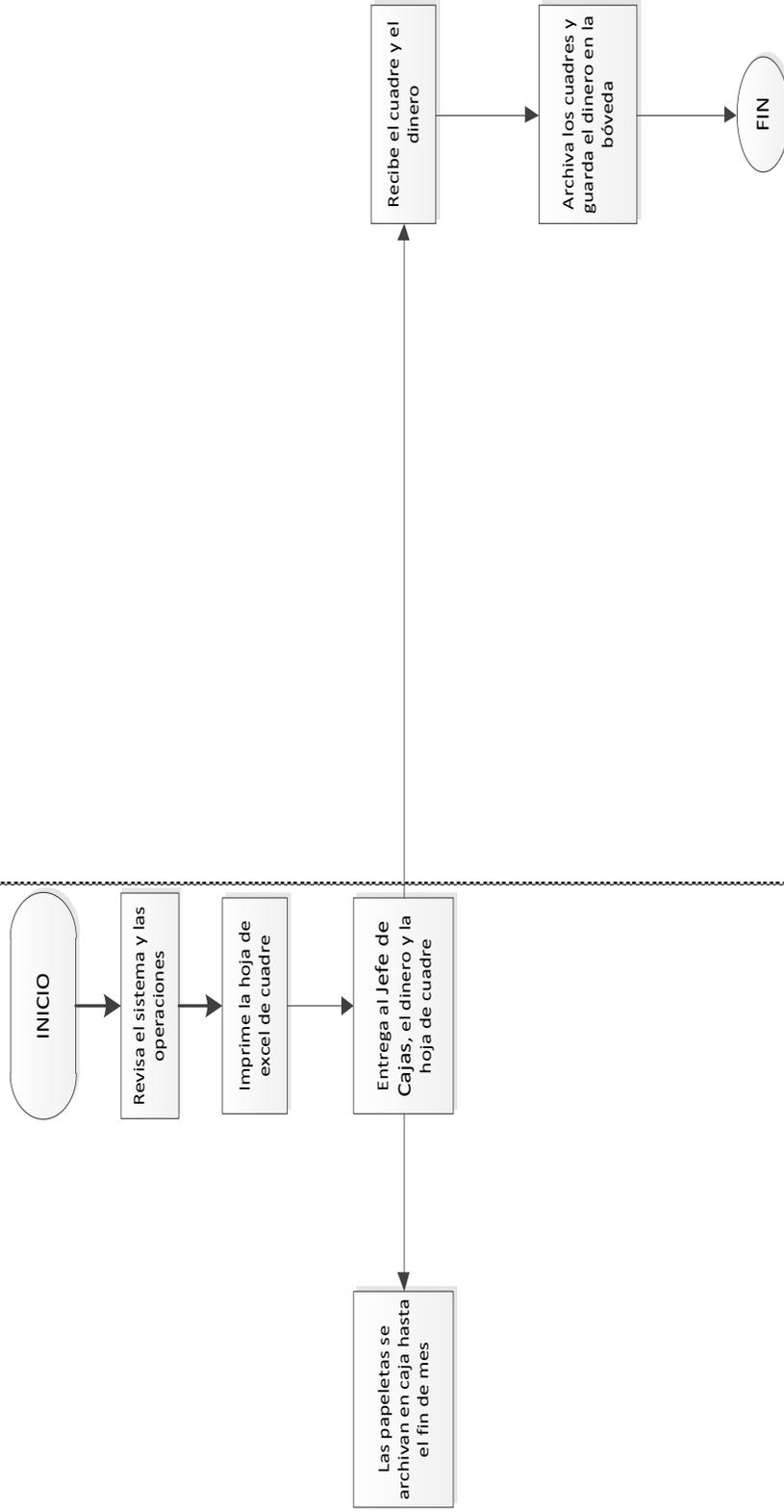
RESPONSABLE: JEFE DE AGENCIA Y CAJERO

FECHA: 2013-12-02

PAGINA: 16

CAJERO

JEFE DE AGENCIA



Elaborado por: Adalberto Fausto Morocho Pintado (2014)

5.2. Seguimiento y la medición de los procesos

En el siguiente apartado se presentan algunos índices sobre la gestión de la empresa, los cuales han servido para proponer la mejora en los procesos levantados anteriormente.

5.2.1. Índice de calidad de cartera

$$\text{Calidad de cartera} = \frac{\text{cartera en mora}}{\text{cartera colocada}} \times 100$$

$$\text{Calidad de cartera} = \frac{103625,50}{10218929,49} \times 100$$

$$\text{Calidad de cartera} = 1,01 \%$$

INTERPRETACIÓN

El resultado obtenido de la relación de la cartera en mora y la cartera colocada es de 1,01%, considerándose este un valor satisfactorio ya que la mora debe ser menor al 3,8%;¹ determinándose así que los procesos de colocación y recuperación de cartera son efectivos.

5.2.2. Índice de eficiencia administrativa

$$\text{Eficiencia administrativa} = \frac{\text{gasto de personal}}{\text{total de egresos}} \times 100$$

$$\text{Eficiencia administrativa} = \frac{11510,74}{103200,72} \times 100$$

$$\text{Eficiencia administrativa} = 11,15 \%$$

INTERPRETACIÓN

El resultado de 11,15% nos indica que el personal se encuentra cubriendo todas las áreas que han sido designadas y el presupuesto asignado se cumplió a cabalidad a pesar del crecimiento y dejando la opción para que el personal se incremente y de esta manera cumplir con los objetivos institucionales de prestación de servicio eficiente.

¹ Valor referencial generado por el Instituto de Economía Popular y Solidaria

5.2.3. Índice de productividad del personal

$$\text{Productividad del personal} = \frac{\text{número de operaciones diarias de crédito}}{\text{número de oficiales de crédito}}$$

$$\text{Productividad del personal} = \frac{19}{2}$$

$$\text{Productividad del personal} = 9,5$$

INTERPRETACIÓN

El presente indicador tiene un valor de 9,5 operaciones en promedio realizadas por el personal, lo que trae consigo un bajo nivel de productividad, razón por la que se debe mejorar las tareas asignadas con la finalidad obtener mejores resultados.

$$\text{Productividad del personal} = \frac{\text{número de operaciones diarias en cajas}}{\text{número de cajeros}}$$

$$\text{Productividad del personal} = \frac{331}{2}$$

$$\text{Productividad del personal} = 165,5$$

INTERPRETACIÓN

El presente indicador tiene un valor de 165,5 operaciones en promedio realizadas por el personal, lo que trae consigo un bajo nivel de productividad, razón por la que se debe mejorar las tareas asignadas con la finalidad obtener mejores resultados, además si consideramos la jornada laboral de 8 horas la productividad por cajero se reduce a un promedio de 10,31 operaciones por hora con cada cajero

5.2.4. Índice de tiempo de aprobación de crédito.

$$\text{Tiempo de aprobación de crédito} = \frac{\text{total de tiempo de solicitudes procesadas}}{\text{tiempo de elaboración de solicitud}}$$

$$\text{Tiempo de aprobación de crédito} = \frac{48 \text{ horas}}{0,35 \text{ horas}}$$

$$\text{Tiempo de aprobación de crédito} = \frac{137,14 \text{ horas}}{24 \text{ horas}} = 5.7 \text{ días}$$

INTERPRETACIÓN

Aproximadamente el tiempo de demora de aprobación de un crédito es de 5 y 6 días; esto nos indica que existe un espacio excesivo de demoras, con lo que nuestros usuarios no estarían siendo eficientemente atendidos².

² La información utilizada para el cálculo de los indicadores ha sido de toma de los estados financieros que se encuentran en el anexo 3.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional agencia Loja, es una entidad dedicada a la prestación de servicios financieros a miembros de la institución policial, avalada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- La definición de su misión y visión de la Cooperativa, tiene un enfoque a la personalización de los servicios basándose además en sus políticas de calidad.
- Se determinaron los procesos existentes, los cuales se inventariaron, se codificaron y se destinaron de acuerdo a su tipo, estratégicos, operativos y de apoyo.
- El diseño de matrices servirá para el levantamiento de futuros procesos en los cuales se involucre la cooperativa.
- Entre los inconvenientes que se pretende resolver esta el tiempo exagerado de respuesta a los clientes, procesos no identificados ni documentados, falta de capacitación continua y compromiso de los empleados, una mínima aplicación de planes políticas y estrategias; problemas que han ocasionado una disminución de los beneficios para la cooperativa afectando su rentabilidad.
- Dentro del inventario de procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional agencia Loja, se incluyen 14 procesos que han sido analizados para identificar tiempos, distancias y responsables; de este total solo un proceso es estratégico, dos de apoyo y el restante son operativos.
- Se ha propiciado en los diversos componentes de la Cooperativa como son: jefatura de agencia, secretaria, contabilidad y cajas, sobre la importancia y la relevancia de los procesos dentro de las instituciones y que cuya intención es mejorar el desenvolvimiento del personal, establecer responsabilidades y buscar la satisfacción de las necesidades de los clientes tanto internos como externos.

- Los procesos inventariados se consolidan en una propuesta la misma que tiene como finalidad mejorar el funcionamiento institucional y sirva para detectar falencias y facilite la toma de decisiones.
- Durante los 26 años de funcionamiento en la ciudad de Loja no ha existido una planificación la cual haya sido producto de una secuencia de actividades que ayuden a una correcta capacitación del talento humano para el beneficio institucional, ya que los planes integrales de capacitación deben seguir un proceso sistemático y constituido como política empresarial.
- Dentro del marco legal y constitucional vigente, el Plan Nacional del Buen Vivir crea las oportunidades para buscar la eficiencia en el manejo de recursos de la economía popular, ya que busca articularlas y sistematizarlas para proveer a los ciudadanos espacios de empoderamiento y mejora de la calidad de vida, ya que la consolidación de las finanzas populares conllevan al desarrollo del País; es así que la presente investigación ha planteado una mejora de los procesos de la cooperativa en estudio con el fin de contribuir al cumplimiento del plan en mención

Recomendaciones

- Se debe implementar la propuesta realizada tomando en cuenta el desarrollo de los procesos, donde se indican las acciones a seguir además del mejoramiento de los mismos que contribuirán a incrementar la eficiencia de la cooperativa.
- Es necesario comprometer al personal en los diferentes niveles jerárquicos para que se comprometan en apoyar y facilitar la implementación de la presente propuesta.
- Debe realizarse un reclutamiento, selección y contratación de personal adecuados para que, independientemente de la función que desarrolle, pueda manejar y controlar eficientemente el proceso que tenga a su cargo.
- Se debe recalcar en la aplicación de los procesos y de manera muy concreta en el caso de indicadores ya que solo se puede controlar lo que se puede medir.
- Proporcionar capacitación permanente y específica para el personal ya que de esta manera mejora la productividad además la fidelización del mismo con un adecuado manejo del talento humano, mejora el convivir y las relaciones interpersonales.
- Brindar la apertura a la cooperativa para que esta sea abierta al público, de esta manera aumentaría el ingreso y se reactivaría la economía interna de la institución, además de brindar la oportunidad para ser entes generadores de empleo, ya que el crecimiento aumentaría directamente la necesidad de personal y de esta manera estar alineados con el plan nacional del Buen Vivir

BIBLIOGRAFÍA

- Aceveso, A., & López, A. (1988). *El proceso de la entrevista*. Limusa.
- Acuña, J. (2004). *Mejoramiento Continuo*. Cartago: Tecnológica de Costa Rica.
- AlejandoAceveso, & López, A. (1988). *El proceso de la entrevista*. Limusa.
- Atehortúa, F. (2005). *Gestión y auditoría de calidad para instituciones públicas*. Antioquía: Universidad de Antioquía.
- Benavides, L. (2003). *Gestión por procesos*. Soluciones Organizacionales C.A.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson-Educación.
- Chang, R. (1994). *Mejora Continua de Procesos*. Buenos Aires : Granica S.A.
- Guerra, I. (2007). *Evaluación y Mejora Continua*. Bloomington, Indiana: Global Business Press.
- Ingrid, G. (2007). *Evaluación y Mejora Continua*. Bloomington, Indiana: Global Business Press.
- Lopera, J., Ramírez, C., Zuluaga, M., & Ortiz., J. (2010). El método analítico como método natural. *Nomádas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas* , 27.
- Miles, J. (2000). Estándares de Calidad. *Seminario sobre estándares de Calidad para Instituciones de Educación Superior*.
- Ministerio de Fomento. (2005). Recuperado el 19 de Junio de 2012, de Algunas herramientas para la mejora de procesos: <http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/33D8F146-B848-418A-92E9-C7822F519B26/19426/IVA5.pdf>
- Ministerio de Fomento. (2005). *La gestión por procesos*. Recuperado el 19 de Junio de 2012, de <http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Osorio, N. (2010). *Sistema de gestión por procesos en la unidad del servicio de nutrición y dietética del hospital de especialidades Eugenio Espejo*. Quito.
- Presidencia de la República del Ecuador. (28 de Abril de 2011). *Ley de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2013, de Lexis: <http://www.lexis.com.ec/lexis/default.aspx>
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuador de Mando*. Madrid : Diaz de Santos S.A.

ANEXOS

Anexo 1. ENTREVISTA AL JEFE DE AGENCIA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA POLICÍA NACIONAL AGENCIA LOJA.

La presente entrevista tiene como intención, buscar, organizar y sistematizar la información para desarrollar una propuesta de diseño de modelo de gestión por procesos.

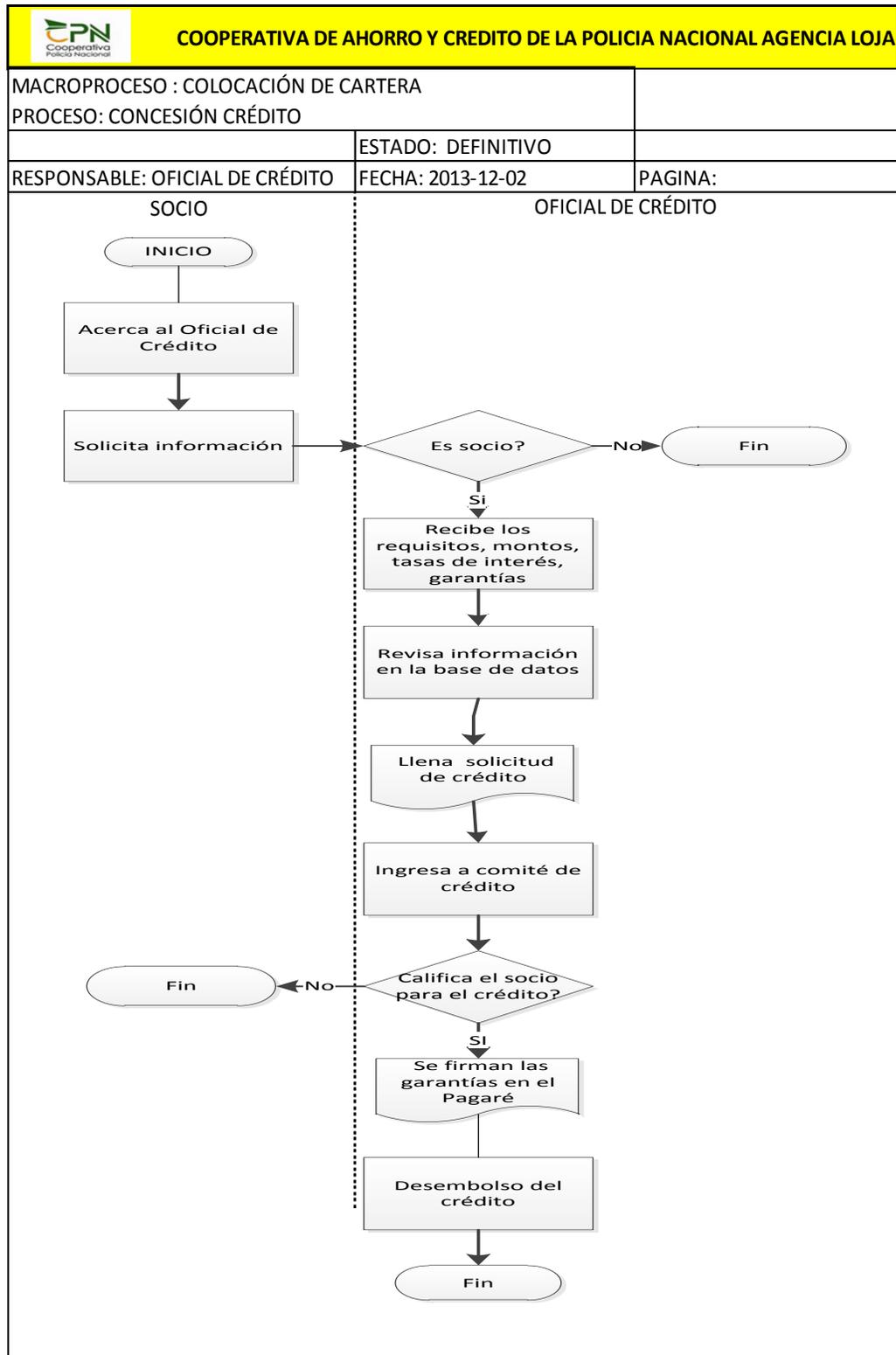
CUESTIONARIO

1. ¿Qué tiempo lleva de funcionamiento la cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía en la ciudad de Loja?
2. ¿La institución que Usted dirige posee misión y visión?
3. ¿Cuáles son los principales valores que se manejan en la institución?
4. ¿Existen procesos documentados en la institución?
5. ¿Cuántas personas trabajan en la institución?
6. ¿Qué tipo de operaciones manejan en la cooperativa?
7. ¿Qué tipo de productos ofrece la institución?
8. ¿Qué tipo de servicios ofrece la institución?
9. ¿Cuáles son las tasas de interés que se cobra por productos y servicios que presta la cooperativa?
10. ¿Cuáles son los niveles de aprobación que existen en la cooperativa?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

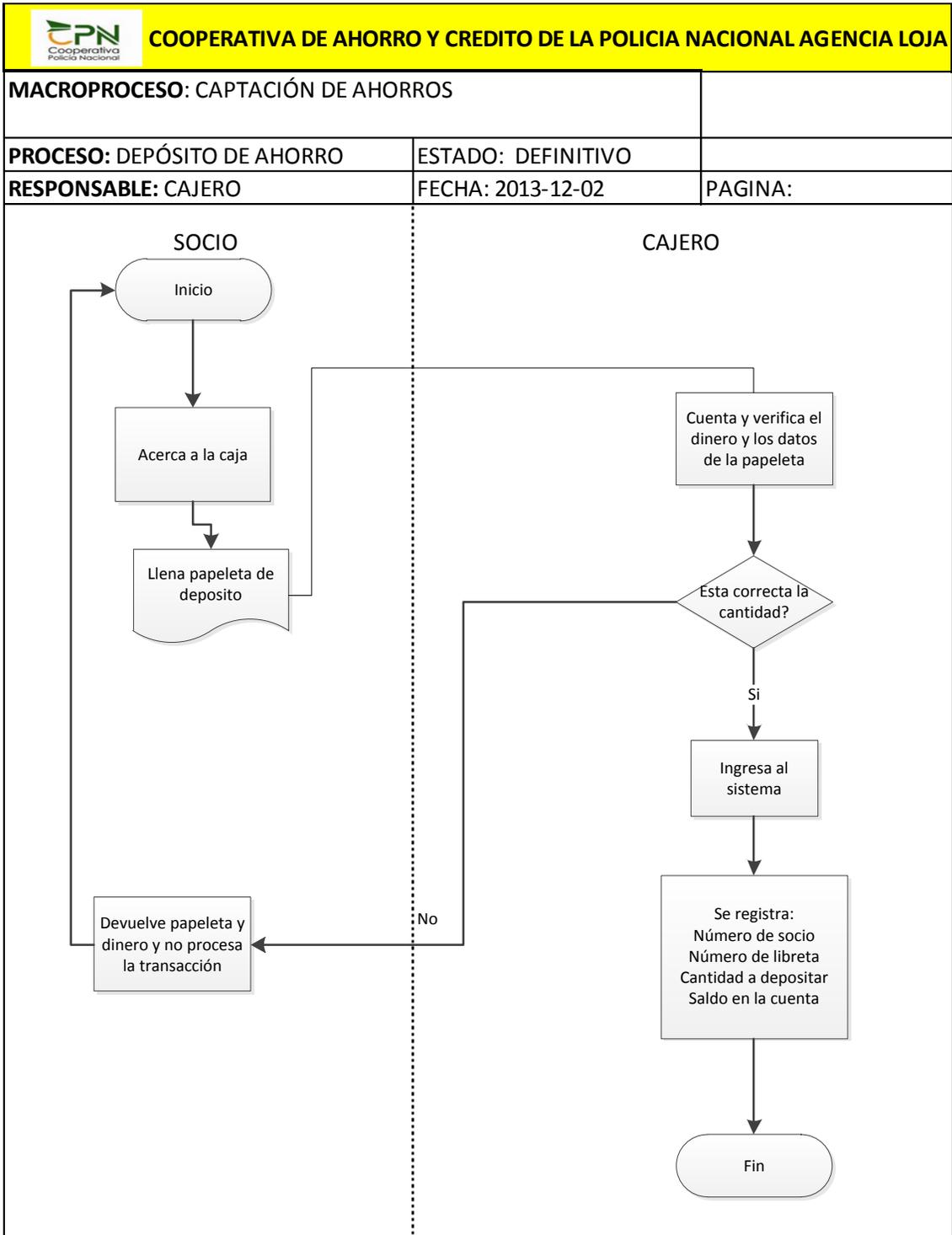
Anexo 2. Procesos identificados en la Institución

Anexo 2a. Colocación de cartera



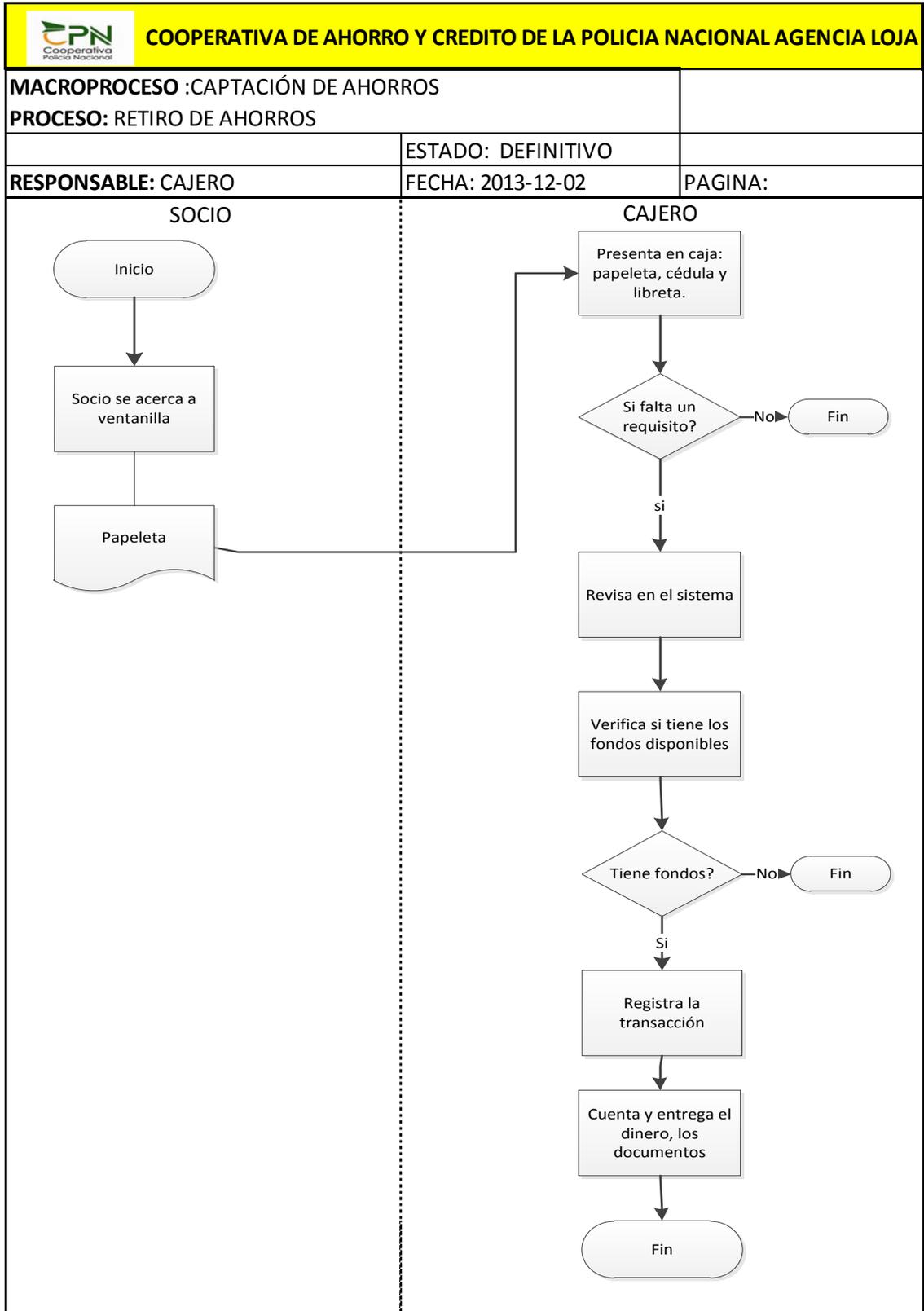
Elaborado por: Adalberto Fausto Morocho Pintado (2014)

Anexo 2b. Captación de ahorro



Elaborado por: Adalberto Fausto Morocho Pintado (2014)

Anexo 2c. Retiro de ahorros



Elaborado por: Adalberto Fausto Morocho Pintado (2014)

Anexo 3. Estados financieros de la Cooperativa Policía Nacional - Loja

COOPERATIVA A/C POLICIA NACIONAL LTDA.

CONSULTA DE SALDOS CONTABLES POR CORTE

PAG.: 1

OFICINA : LOJA
 AREA : AREA CONSOLIDADA
 CUENTA : %
 FECHA : 02/28/2014

CODIGO	DESCRIPCION	SALDO M.N.	SALDO M.E.
1	ACTIVO	16,926,195.19	
11	FONDOS DISPONIBLES	401,952.24	
1101	CAJA	310,100.00	
110105	EFFECTIVO	310,000.00	
11010501	Caja General	220,000.00	
11010502	Caja ATM	90,000.00	
110110	CAJA CHICA	100.00	
11011001	Caja Chica Agencias	100.00	
1103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES F	91,852.24	
110310	BANCOS E INSTITUCIONES FINACIE	91,852.24	
11031003	BANCOS LOJA	91,852.24	
1103100301	Banco del Pichincha CTA.CTE.	91,852.24	
1104	EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO		
110401	EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO		
11040101	EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO		
14	CARTERA DE CREDITOS	10,218,920.49	
1402	CARTERA DE CREDITO CONSUMO POR	6,003,208.88	
140205	De 1 a 30 dias	384,770.66	
140210	De 31 a 90 dias	182,354.10	
140215	De 91 a 180 dias	532,572.06	
140220	De 181 a 360 dias	987,170.61	
140225	De mas de 360 dias	3,916,341.45	
1403	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIEND	4,184,198.56	
140305	De 1 a 30 dias	17,395.17	
140310	De 31 a 90 dias	29,410.86	
140315	De 91 a 180 dias	44,633.04	
140320	De 181 a 360 dias	93,257.31	
140325	De mas de 360 dias	3,999,502.18	
1404	CARTERA DE CREDITO DE MICROEMP	82,107.95	
140405	De 1 a 30 dias	2,815.86	
140410	De 31 a 90 dias	5,807.72	
140415	De 91 a 180 dias	8,491.77	
140420	De 181 a 360 dias	14,935.88	
140425	De mas de 360 dias	50,056.72	
1426	Cartera de creditos de consumo	112,525.44	
142605	De 1 a 30 dias	11,127.44	
142610	De 31 a 90 dias	5,414.28	
142615	De 91 a 180 dias	15,964.78	
142620	De 181 a 360 dias	26,458.77	
142625	De mas de 360 dias	53,560.17	
1427	Cartera de creditos de viviend		
142705	De 1 a 30 dias		
142710	De 31 a 90 dias		
142715	De 91 a 180 dias		
142720	De 181 a 360 dias		
142725	De mas de 360 dias		
1428	Cartera de creditos para la mi	20,313.32	
142805	De 1 a 30 dias	903.83	
142810	De 31 a 90 dias	908.78	
142815	De 91 a 180 dias	1,860.25	
142820	De 181 a 360 dias	3,935.54	
142825	De mas de 360 dias	12,704.92	
1450	Cartera de creditos de consumo	26,121.58	
145005	De 1 a 30 dias	5,193.28	
145010	De 31 a 90 dias	3,581.55	
145015	De 91 a 180 dias	2,235.87	
145020	De 181 a 270 dias	2,100.12	
145025	De mas de 270 dias	13,010.76	
1451	Cartera de creditos de viviend		
145110	De 31 a 90 dias		
1452	Cartera de creditos para la mi	350.66	
145205	De 1 a 30 dias	350.66	
145210	De 31 a 90 dias		
1499	(Provisiones para creditos inc	-209,905.90	
149910	(Cartera de creditos de consum	-166,055.37	
149915	(Cartera de creditos de vivien	-41,273.17	
149920	(Cartera de creditos para la m	-2,577.36	
16	CUENTAS POR COBRAR	103,625.50	
1603	INTERESES POR COBRAR CARTERA D	103,505.02	
160310	Cartera de creditos de consumo	74,275.60	
160315	Cartera de creditos de viviend	28,482.90	
160320	Cartera de creditos para la mi	746.52	
1614	PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES	98.70	
161490	Otros	98.70	
16149001	COSTOS JUDICIALES Y HONORARIO	98.70	



COOPERATIVA A/C POLICIA NACIONAL LTDA.
CONSULTA DE SALDOS CONTABLES POR CORTE

PAG.: 2

OFICINA : LOJA
AREA : AREA CONSOLIDADA
CUENTA : %
FECHA : 02/28/2014

CODIGO	DESCRIPCION	SALDO M.N.	SALDO M.E.
16149003	COSTO NOTIFICACIONES		
1690	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	21.78	
169005	ANTICIPOS DEL PERSONAL	21.78	
16900505	ANTICIPOS SUELDOS EMPLEADOS	21.78	
16900515	"ANTIC MOVILIZACION, VIATICOS		
16900590	OTRAS CTAS X C VARIAS (ERRORES		
169090	CUENTAS X COBRAR VARIAS		
16909004	CHEQUES RECHAZADOS Y PROTESTAD		
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	26,657.03	
1805	"MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE	24,718.23	
180505	"MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE	24,718.23	
18050501	MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA	16,163.05	
18050502	EQUIPO DE OFICINA	7,188.47	
18050503	OTROS ACTIVOS FIJOS	1,366.71	
1806	EQUIPOS DE COMPUTACION Y SOFTW	31,979.61	
180601	EQUIPOS DE COMPUTACION Y SOFTW	31,979.61	
18060101	Equipos de Computación	15,956.72	
18060102	Cajeros Automáticos	16,022.89	
1899	(DEPRECIACION ACUMULADA)	-30,040.81	
189915	"(Muebles, enseres, y equipos	-12,746.07	
18991501	(Muebles y enseres de Oficina)	-8,905.84	
18991502	(Equipos de Oficina)	-3,683.35	
18991503	(Otros Activos)	-156.88	
189920	(Equipos de computacion y Sof	-17,294.74	
18992001	(Equipo de computación y Softw	-14,624.24	
18992002	(Cajeros Automáticos)	-2,670.50	
19	OTROS ACTIVOS	6,175,039.93	
1902	DERECHOS FIDUCIARIOS	59,136.17	
190210	CARTERA DE CREDITO POR VENCER	43,187.85	
19021001	CARTERA FIDECOMISO	43,187.85	
1902100101	CARTERA FIDECOMISO TITULARIZAD	28,344.36	
1902100102	CARTERA FIDECOMISO COLATERAL	14,843.49	
190221	CARTERA DE CREDITO QUE NO DEVE		
19022101	CAPITAL FIDECOMISO		
1902210101	CAPITAL FIDECOMISO TITULARIZAD		
1902210102	CAPITAL FIDECOMISO COLATERAL		
190230	CARTERA DE CREDITO VENCIDA		
19023001	CAPITAL FIDECOMISO		
1902300101	CAPITAL FIDECOMISO TITULARIZAD		
1902300102	CAPITAL FIDECOMISO COLATERAL		
190285	FONDOS DISPONIBLES	15,948.32	
19028501	FONDO DISPONIBLE TITULARIZADA	15,948.32	
1902850101	FONDO DISPONIBLE TITULARIZADA	14,155.83	
1902850102	FONDO DISPONIBLE COLATERAL	1,792.49	
1904	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	23,019.93	
190405	INTERESES	23,019.93	
19040501	INT. PLAZO FIJO ANTICIPADOS	23,019.93	
1908	TRANSFERENCIAS INTERNAS	6,092,863.83	
190801	OFICINA MATRIZ	2,441,811.17	
190802	CUENCA	36,611.93	
190804	RIOBAMBA	25,187.85	
190805	SANTO DOMINGO	130,841.57	
190806	GUAYAQUIL	1,724,542.47	
190807	PROTOVIEJO	566,423.79	
190808	MACHALA	638,344.16	
190809	IBARRA	96,842.70	
190810	QUEVEDO	143,429.05	
190811	ESMERALDAS	4,617.50	
190812	NUEVA LOJA	319.03	
190813	TULCAN	1,386.31	
190814	TENA	2,883.46	
190815	AMBATO		
190816	UVN QUITO NORTE	11,021.36	
190817	LATACUNGA	3,412.13	
190818	UVS QUITO SUR	40,506.00	
190819	AGENCIA BABAHOYO	77,421.73	
190820	PUYO	33,979.58	
190821	ZAMORA	91,469.79	
190822	COCA	500.00	
190823	MACAS	8,805.91	
190824	AGENCIA GUARANDA	8,223.11	
190825	AZOGUES	164.79	
190826	SANTA ELENA	4,118.44	
1990	OTROS ACTIVOS A LARGO PLAZO	20.00	
199025	FALTANTES DE CAJAS	20.00	



COOPERATIVA A/C POLICIA NACIONAL LTDA.
CONSULTA DE SALDOS CONTABLES POR CORTE

PAG.: 3

OFICINA : LOJA
AREA : AREA CONSOLIDADA
CUENTA : %
FECHA : 02/28/2014

CODIGO	DESCRIPCION	SALDO M.N.	SALDO M.E.
19902501	Faltantes de ATM	20.00	
199090	VARIAS		
19909001	TRANSITORIAS PÓR LIQUIDAR		
1990900101	NC AHORROS Y PAGOS EFECTIVO PO		
1990900102	PAGOS CARTERA POR JUTIFICAR		
1990900103	PAGO CON FONDO DESGRAVAMEN POR		
2	PASIVOS		
21	OBLIGACIONES CON LOS SOCIOS	-15,824,472.08	
2101	DEPOSITOS A LA VISTA	-6,537,437.88	
210135	DEPOSITOS DE AHORRO	-2,198,534.56	
21013501	Cuentas de Ahorro Activas	-2,190,955.54	
21013502	Cuentas de Ahorro Inmovilizada	-1,180,619.47	
21013503	Ahorro Programado Plan mi futu	-346.78	
21013504	Ahorro Programado Plan mi futu	-957,666.27	
21013505	AHORRO GUARDADITO	-10,742.92	
210140	OTROS DEPOSITOS (DPF VENCIDOS)	-41,580.10	
210150	DEPOSITOS AH POR CONFIRMAR	-6,159.72	
2103	DEPOSITOS A PLAZO	-1,419.30	
210305	DPF De 1 a 30 dias	-4,338,903.32	
210310	DPF De 31 a 90 dias	-570,994.93	
210315	DPF De 91 a 180 dias	-1,461,206.75	
210320	DPF De 181 a 360 dias	-1,400,171.71	
210325	De mas de 361 dias	-906,529.93	
21032505	DPF DE MAS DE 361 DÍAS		
25	CUENTAS POR PAGAR	-82,134.99	
2501	INTERESES POR PAGAR	-71,783.48	
250105	DEPOSITOS A LA VISTA	-151.22	
25010501	INT.ACUM.AH A LA VISTA		
25010502	INT.ACUM.AH PROBRAMADO		
25010503	INT.ACUM AH GUARDADITO	-151.22	
250115	DEPOSITOS A PLAZO	-71,632.26	
25011501	INT.DPF NORMALES	-71,507.70	
25011502	INT.DPF VENCIDOS	-124.56	
2503	OBLIGACIONES PATRONALES	-3,946.87	
250305	REMUNERAC PERSONAL		
250310	BENEFICIOS SOCIALES	-2,881.82	
25031001	DECIMO TERCER SUELDO	-1,954.42	
25031002	DECIMO CUARTO SUELDO	-927.40	
250315	APORTES AL IESS	-1,065.05	
25031501	APORTE PERSONAL IESS 9.35%	-434.00	
25031502	APORTE PATRONAL IESS 12.15%	-563.97	
25031503	PRESTAMOS IESS	-67.08	
2504	RETENCIONES	-665.79	
250405	RETENCIONES FISCALES	-665.79	
25040501	RETENCIONES EN LA FUENTE IMP.R	-128.17	
25040502	RETENCIONES I.V.A	-167.40	
25040503	IMPUESTO SOLCA		
25040504	RETENCION IMP.RENDIMIENTOS FIN	-370.22	
25040506	IMPUESTO RETENIDOS EMPLEADOS R		
2590	Cuentas por pagar varias	-5,738.85	
259090	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-5,738.85	
25909002	TITULARIZACIÓN CARTERA X PAGAR	-2,166.22	
25909005	SEGURO CR HIP X PAGAR	-3,572.63	
25909010	AVALUOS CR.HIPOTECARIOS X PAGA		
25909025	CUENTAS PENDIENTES TERCEROS		
29	OTROS PASIVOS	-9,204,899.21	
2903	FONDOS EN ADMINISTRACION		
290305	FONDO PARA AYUDAS SOCIALES		
290310	FONDO DE DESGRAMAMEN		
2908	TRANSFERENCIAS INTERNAS	-8,904,342.18	
290801	MATRIZ	-6,025,951.74	
290802	CUENCA	-88,075.82	
290804	RIOBAMBA	-120,351.63	
290805	SANTO DOMINGO	-8,782.05	
290806	GUAYAQUIL	-110,307.37	
290807	PORTOVIEJO	-5,453.36	
290808	MACHALA	-100,397.36	
290809	IBARRA	-2,027.93	
290810	QUEVEDO	-1,680.02	
290811	ESMERALDAS	-17,465.50	
290812	NUEVA LOJA	-31,335.78	
290813	TULCAN	-54,619.26	
290814	TENA	-541,286.40	
290815	AMBATO	-169,450.68	
290816	UVN QUITO NORTE	-70,766.48	



COOPERATIVA A/C POLICIA NACIONAL LTDA.
CONSULTA DE SALDOS CONTABLES POR CORTE

PAG.: 4

OFICINA : LOJA
AREA : AREA CONSOLIDADA
CUENTA : %
FECHA : 02/28/2014

CODIGO	DESCRIPCION	SALDO M.N.	SALDO M.E.
290817	LATACUNGA	-182,975.05	
290818	UVS QUITO SUR	-748,831.22	
290819	AGENCIA BABAHOYO	-9,257.43	
290820	PUYO	-385.00	
290821	ZAMORA	-543,460.49	
290822	COCA	-899.67	
290823	MACAS	-1,844.40	
290824	GUARANDA	-11,704.90	
290825	AZOGUES	-35,709.99	
290826	SANTA ELENA	-21,322.65	
2990	PASIVOS POR LIQUIDAR	-300,557.03	
299005	SOBRANTE DE CAJA	-20.00	
29900501	SOBRANTE DE CAJA ATM	-20.00	
299090	Varios	-300,537.03	
29909002	TRANSITORIA PAGO CREDITO VISA		
29909005	OPERACIONES POR LIQUIDAR	-30,414.18	
2990900501	NOMINAS POR LIQUIDAR	-566.68	
2990900502	ND AH E INGRESOS EFECTIVO POR		
2990900503	TRANSITORIA AHORRO PROGRAMADO	-29,597.50	
2990900505	TRANSFERENCIAS BANCO CENTRAL C	-250.00	
2990900515	ND AH PAGO CR.VISA ELECTRON		
29909006	CONVENIOS ALIANZAS	-614.68	
2990900604	ALIANZA LA GANGA	-614.68	
2990900605	PUNTO MATICO-BANCO DEL PACIFIC		
2990900606	CONVENIO SEGURO VEHICULOS		
29909008	CONVENIO DESCUENTOS		
2990900801	CONVENIO DES ESCUELAS POLICIAS		
29909010	TRANSITORIAS CUENTAS PUENTE C		
2990901001	LIQ.PRESTAMOS CON CHEQUE		
2990901002	ND RETIRO AHORROS CON CHEQUE		
2990901005	TRANSITORIA ND Y NC AHORRO PRO		
2990901007	TRANSITORIA RENOVACION CREDITOS		
2990901011	TRANSITORIA FIDECOMISO		
2990901012	CUENTA PUENTE CARTERA		
29909015	TRANSITORIA FONDOS AYUDAS SOCI	-269,508.17	
2990901501	AYUDAS SOCIALES Y MORTUORIAS	121.89	
2990901502	FONDO DESGRAVAMEN CREDITOS	-269,630.06	
3	PATRIMONIO	-983,974.88	
31	CAPITAL SOCIAL	-983,441.65	
3103	APORTES DE SOCIOS	-983,441.65	
310305	APORTES DE LOS SOCIOS	-983,441.65	
33	RESERVAS	-533.23	
3303	ESPECIALES	-533.23	
330305	A DISPOSICION DE LAS JUNTA GEN	-533.23	
4	GASTOS	103,200.72	
41	INTERESES CAUSADOS	79,373.07	
4101	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	79,373.07	
410115	DEPOSITOS DE AHORRO	14,739.02	
41011501	Ahorros a la Vista	1,581.56	
41011502	Ahorro Programado	13,060.59	
41011503	AHORRO GUARDADITO	96.87	
410130	DEPOSITOS A PLAZO	64,634.05	
41013001	Int. Depósitos a Plazo	64,634.05	
44	PROVISIONES		
4402	PROV.CARTERA DE CREDITOS		
440201	PROVISIÓN CARTERA DE CREDITO		
45	GASTOS DE OPERACION	23,222.06	
4501	Gastos de personal	11,510.74	
450105	REMUNERACIONES MENSUALES	8,514.63	
45010501	SUELDO UNIFICADO	6,719.40	
45010502	HORAS EXTRAS	141.23	
45010507	SUBSIDIO FAMILIAR	96.00	
45010508	SUBSIDIO ANTIGUEDAD	1,558.00	
45010509	BONIFICACION POR ANIVERSARIO C		
45010511	BONO A LA PRODUCTIVIDAD Y NAVI		
450110	BENEFICIOS SOCIALES Y ADICIONA	1,099.00	
45011002	DECIMO TERCER SUELDO	774.03	
45011003	DECIMO CUARTO SUELDO	324.97	
450120	APORTES AL IESS	1,128.53	
45012001	APORTE AL IESS	1,128.53	
450135	FONDO RESERVA IESS	610.28	
45013501	FONDO RESERVA IESS	610.28	
450190	OTROS	158.30	
45019002	MOVILIZACION INTERNA SIN FACTU	75.00	
45019003	"VIATICOS, SUBSISTENCIAS Y MOV	33.30	



COOPERATIVA A/C POLICIA NACIONAL LTDA.
CONSULTA DE SALDOS CONTABLES POR CORTE

PAG.: 5

OFICINA : LOJA
AREA : AREA CONSOLIDADA
CUENTA : %
FECHA : 02/28/2014

CODIGO	DESCRIPCION	SALDO M.N.	SALDO M.E.
45019008	BONO CUMPLEAÑOS Y MATERNIDAD	50.00	
4502	HONORARIOS	192.93	
450205	DIRECTORES	192.93	
45020508	MOVILIZACION DELEGADOS ASAMBLE	192.93	
4503	SERVICIOS VARIOS	8,280.37	
450305	MOVILIZACION FLETES Y AMBALAJE	48.98	
45030501	MOVILIZACION FLETES Y AMBALAJE	48.98	
450310	SERVICIOS DE GUADIANIA	909.23	
45031001	Servicio de Guardiania	818.51	
45031002	Servicio monitoero alarmas	90.72	
450315	PUBLICACIONES Y PUBLICIDAD	3,973.23	
45031502	GASTOS PROMOCIONALES -MERCADEO	3,973.23	
45031503	GASTOS PERSONAL AREA COMERCIAL		
45031504	PUBLICACIONES PERIODICOS Y REV		
450320	SERVICIOS BASICOS	659.93	
45032001	ENERGIA ELECTRICA (PLANILLAS D	65.83	
45032002	AGUA POTABLE	8.34	
45032003	PLANILLAS TELEFONICAS	137.76	
45032004	PLANILLAS CELULARES		
45032007	COMUNICACIONES ENALSES AGENCIA	448.00	
450330	ARRENDAMIENTOS	1,792.00	
45033001	ARRIENDO LOCALES COMERCIALES	1,792.00	
45033002	ARRIENDO CAJEROS		
450390	OTROS SERVICIOS	897.00	
45039010	SERVICIO DE ALIMENTACION	525.00	
45039015	SERVICIO TRANSPORTE DIRECTIVOS	372.00	
45039016	SERVICIO DE HOSPEDAJE (FUNCION		
4505	DEPRECIACIONES	1,193.93	
450525	"DEPREC.MUEBLES, ENSER Y EQUIP	397.15	
45052501	Depreciación Muebles y Enseres	267.81	
45052502	Depreciación Equipos de Oficin	110.98	
45052503	DEPRECIACION OTROS A CTIVOS F	18.36	
450530	DEPREC. EQUIPOS Y SOTFWARE DE	796.78	
45053001	Depreciación Equipos de Comuta	415.28	
45053002	Depreciación Cajeros Automátic	381.50	
4507	OTROS GASTOS	2,044.09	
450705	suministros Diversos	839.07	
45070501	Suministros de oficina y compu	839.07	
45070504	Bienes perecibles que no son a		
450710	DONACIONES-		
45071001	Auspicio Comandos Policiales y		
450715	"MANT,EQUIP. REPAR.ADECUAC.E I		
45071501	MANT.EQUIPOS, INSTALACIONES, R		
450790	OTROS	1,205.02	
45079003	ATENCIONES SOCIALES EMPLEADOS,	71.16	
45079004	ATENCIONES SOCIOS	232.50	
45079008	CAPACITACION FUNCIONARIOS Y EM		
45079010	LIMPIEZA Y ASEO	440.10	
45079013	SEGUROS MEDICOS Y EXAMENES ANU	455.66	
45079020	SUSCRIPCIONES BURO CR, CONSUL		
45079065	GASTOS BANCARIOS	5.60	
45079070	"TRAMITES LEGALES, JUDICIALES		
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	605.59	
4703	Intereses y comisiones devenga	605.59	
470301	Intereses y comisiones devenga	605.59	
4790	Otros		
479005	GASTOS Y REVEROS INGRESOS EJE		
5	INGRESOS	-220,948.95	
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	-217,905.06	
5104	Intereses de cartera de credit	-217,905.06	
510410	Cartera de creditos de consumo	-144,422.40	
510415	Cartera de creditos de viviend	-70,743.71	
510420	Cartera de creditos para la mi	-2,283.61	
510450	De mora	-455.34	
54	INGRESOS POR SERVICIOS	-417.85	
5404	Manejo y cobranzas	-67.00	
540405	COBRANZAS	-67.00	
54040501	NOTIFICACIONES SOCIOS MOROSOS	-67.00	
5490	Otros servicios	-350.85	
549005	Tarifados con costo máximo	-350.85	
54900504	COMISION RETIROS USO CAJERO L	-212.00	
54900505	COMISION TRANSF INTERB SPI EVI	-79.20	
54900509	COMISION TRANSF INTERB SPI ENV	-7.65	
54900511	REPOSICION Y PERDIDA TARJETA		
54900512	EMISION TARJETA DEBITO MASTERC		



COOPERATIVA A/C POLICIA NACIONAL LTDA.
CONSULTA DE SALDOS CONTABLES POR CORTE

PAG.: 6

OFICINA : LOJA
AREA : AREA CONSOLIDADA
CUENTA : %
FECHA : 02/28/2014

CODIGO	DESCRIPCION	SALDO M.N.	SALDO M.E.
54900513	COSTO PERDIDA LIBRETAS	-52.00	
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES		
5590	OTROS INGRESOS ORDINARIOS		
559001	Ingresos varios		
56	OTROS INGRESOS	-2,626.04	
5604	Recuperaciones de activos fina	-2,183.40	
560410	REVERS DE PROVISIONES Y DEPRECIA		
560420	INTER EJERCICIOS ANTERIORES	-2,183.40	
5690	OTROS	-442.64	
569007	MULTAS EMPLEADOS		
569010	REV.GASTOS EJERCICIOS ANTERIOR		
569030	PENALIZACION DFF.	-69.40	
569035	PENALIZACION AH MI FUTURO	-373.24	
59	PERDIDAS Y GANANCIAS		
5901	PERDIDAS Y GANANCIAS		
590101	PERDIDAS Y GANANCIAS		
6	CUENTAS CONTINGENTES		
63	ACREEDORAS POR CONTRA	10,400.00	
6304	Creditos aprobados no desembol	10,400.00	
630410	CREDITOS NO DESEMBOLSADOS	10,400.00	
64	ACREEDORAS	-10,400.00	
6404	Creditos aprobados no desembol	-10,400.00	
640410	Cartera de creditos de consumo	-10,400.00	
640415	Cartera de creditos de viviend		
640420	Cartera de creditos para la mi		
7	CUENTAS DE ORDEN		
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	2,238,469.48	
7102	Activos propios en poder de te	2,222,373.00	
710230	Cartera de Creditos de consumo	161,973.00	
71023001	Cartera de Creditos de consumo	161,973.00	
7102300101	Cartera de Creditos de consumo	161,973.00	
710235	Cartera de Creditos de viviend	2,010,400.00	
71023501	Cartera de Creditos de viviend	2,010,400.00	
7102350101	Cartera de Creditos de viviend	2,010,400.00	
710240	Cartera de Creditos para la mi	50,000.00	
71024003	Cartera de Creditos para la mi	50,000.00	
7107	Cartera de creditos en demanda	3,019.84	
710710	Consumo	3,019.84	
7109	"Intereses, comisiones e ingre	12,545.19	
710910	Cartera de creditos de consumo	12,129.06	
710915	Cartera de creditos de viviend	0.75	
710920	Cartera de creditos para la mi	415.38	
7190	Otras cuentas de orden deudora	531.45	
719090	Otras cuentas de orden	531.45	
71909001	INTERESES CARTERA TITULARIZADA	531.45	
7190900101	Intereses fidecomiso titulariz	350.29	
7190900102	Intedreses Fidecomiso colatera	181.16	
71909005	PROVISION SEGURO CR HIPOTECARI		
72	DEUDORAS POR CONTRA	-2,238,469.48	
7201	Valores y bienes propios en po	-2,222,373.33	
720105	Garantías endosadas	-2,222,373.33	
7207	CARTERA DE CREDITO Y OTROS ACT	-3,019.84	
7209	Intereses en suspenso	-12,545.19	
7290	Otras cuentas de orden deudora	-531.12	
73	ACREEDORAS POR CONTRA	18,753,833.68	
7301	Valores y bienes recibidos de	18,753,833.68	
730105	DOCUMENTOS GARANTIA CARTERA	18,753,833.68	
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	-18,753,833.68	
7401	Valores y bienes recibidos de	-18,753,833.68	
740110	Documentos en garantia	-10,611,123.03	
740120	Bienes inmuebles en garantia	-8,055,580.66	
740125	OTROS BIENES EN GARANTIA	-87,129.99	
74012501	GARANTIAS PRENDARIAS	-87,129.99	

CPN
Cooperativa
Policia Nacional
AGENCIA LOJA No. 3