



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Diseño de un modelo de gestión de procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda., de la ciudad de Loja, año 2013

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Robles Mora, Kathy del Rosario Lic.

DIRECTOR: Estrella Torres, Rodrigo Enrique MAE.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

MAE.

Rodrigo Enrique Estrella Torres

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado **“Diseño de un modelo de gestión de procesos para la Cooperativa de Ahorros y Crédito Solidaria Ltda. de la ciudad de Loja, año 2013”** realizado por Robles Mora Kathy del Rosario; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero de 2014

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Robles Mora Kathy del Rosario declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: **Diseño de un modelo de gestión de procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda., de la ciudad de Loja, año 2013**, de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo el MBA Rodrigo Enrique Estrella Torres director 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”

f.

Robles Mora Kathy del Rosario

1103292163

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios, a mis padres, que son el ejemplo a seguir, a mi esposo por su apoyo, comprensión y haber dedicado parte de su tiempo a mis estudios, a mi hija Aitanita y a mi niño que viene en camino, por quienes estoy creciendo como madre.

Kathy Robles Mora

AGRADECIMIENTO

Mi especial agradecimiento a las Autoridades y Profesores de la Universidad Técnica Particular de Loja, por haberme dado la oportunidad de prepararme profesionalmente y culminar con éxito mis estudios superiores.

A la Gerente y personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda., de la Ciudad de Loja, por su incondicional colaboración al proporcionar la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

Asimismo, mi más sincero agradecimiento al MAE. Rodrigo Enrique Estrella Torres por su incondicional ayuda en la guía y orientación acertada en la elaboración del presente trabajo de investigación.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera colaboraron en el desarrollo de este trabajo.

Kathy Robles Mora

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|-------------------------------------------------------------|-----------|
| CARÁTULA..... | i |
| CERTIFICACIÓN..... | ii |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS..... | iii |
| DEDICATORÍA..... | iv |
| AGRADECIMIENTO..... | v |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS..... | vi |
| RESUMEN EJECUTIVO..... | 1 |
| CAPÍTULO I..... | 2 |
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 3 |
| 1.1 Planteamiento del problema..... | 6 |
| 1.2 Justificación de la propuesta | 8 |
| 1.3 Objetivos..... | 10 |
| 1.3.1 Objetivo general..... | 10 |
| 1.3.2 Objetivo específico..... | 10 |
| 1.4 Alcance..... | 10 |
| 1.5 Limitaciones..... | 10 |
| CAPÍTULO II..... | 12 |
| 2. METODOLOGÍA..... | 13 |
| 2.1 La identificación y secuencia de los procesos..... | 13 |
| 2.2 Descripción de procesos actuales..... | 14 |
| 2.3 Seguimiento y mejora de los procesos identificados..... | 14 |
| 2.4 Propuesta de mejora de los procesos..... | 15 |
| 2.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos..... | 16 |
| CAPÍTULO III..... | 17 |
| 3. MARCO TEÓRICO..... | 17 |
| 3.1 Qué es un proceso..... | 18 |
| 3.2 Clasificación de los procesos..... | 19 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.2.1 Procesos estratégicos..... | 19 |
| 3.2.2 Procesos operativos..... | 19 |
| 3.2.3 Procesos de poyo..... | 20 |
| 3.3 Principios de los procesos..... | 20 |
| 3.4 La gestión por procesos..... | 20 |
| 3.5 Pasos para la gestión por procesos..... | 23 |
| 3.5.1 Identificar clientes y sus necesidades..... | 23 |
| 3.5.2 Tipos de clientes..... | 24 |
| 3.5.3 Herramientas cualitativas y cuantitativas para conocer al cliente..... | 24 |
| 3.5.3.1 Herramientas cualitativas..... | 24 |
| 3.5.3.2 Herramientas cuantitativas..... | 25 |
| 3.5.4 Definir servicios/productos..... | 25 |
| 3.5.5 Desarrollar el mapa de procesos..... | 26 |
| 3.5.6 Describir procesos..... | 27 |
| 3.6 Metodología para la mejora de procesos..... | 28 |
| 3.6.1 Hoja de trabajo para el análisis de procesos..... | 29 |
| 3.6.2 Diagrama de flujo de procesos..... | 29 |
| 3.7 Indicadores de gestión..... | 30 |
| 3.8 Mejoramiento continuo..... | 31 |
| CAPÍTULO IV..... | 33 |
| 4. ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN Y DEL ÁREA DE ESTUDIO..... | 33 |
| 4.1 Antecedentes..... | 34 |
| 4.2 Fines..... | 35 |
| 4.3 Principios..... | 36 |
| 4.4 Logotipo..... | 37 |
| 4.5 Marco legal..... | 38 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.6 Estructura..... | 41 |
| 4.7 Organigrama estructural..... | 43 |
| 4.8 Servicios que ofrece..... | 44 |
| 4.9 Sus clientes..... | 44 |
| 4.10 Cumplimiento de obligaciones con los entes reguladores..... | 45 |
| 4.11 Actividades..... | 46 |
| 4.12 Valores y principios..... | 47 |
| 4.13 Estructura interna y administrativa..... | 47 |
| CAPÍTULO V..... | 49 |
| 5. LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN LA INSTITUCIÓN OBJETO DE ESTUDIO..... | 49 |
| 5.1 Identificación y secuencia de los procesos..... | 50 |
| 5.2 Descripción de los procesos..... | 54 |
| 5.3 Seguimiento y la medición de los procesos..... | 68 |
| 5.4 Indicadores de gestión..... | 68 |
| 5.5 Seguimiento a los procesos..... | 71 |
| 5.6 Mejora de los procesos..... | 72 |
| CONCLUSIONES..... | 75 |
| RECOMENDACIONES..... | 76 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 77 |

RESUMEN

El presente trabajo, es una propuesta sobre el diseño de gestión basada en procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda., de la ciudad de Loja, el cual será un importante aporte que permitirá ahorrar tiempo y optimizar los recursos institucionales.

Mediante la investigación documental y de campo se identificó que los procesos estratégicos, operativos y de apoyo no se encuentran definidos e implementados, por lo que se pudo establecer las necesidades que se deben aplicar en la Cooperativa.

Cada proceso contiene subproceso, responsable, objetivo, entrada, actividad, salida, recursos (humanos y físicos) y los respectivos flujogramas; posterior a ello se diseñó indicadores con la finalidad de medir, analizar y proponer acciones de mejora en cada una de las actividades desarrolladas por la cooperativa que abrirá campo a soluciones inmediatas de recursos que no están bien utilizados y brindar un servicio de calidad a sus socios y a la vez que el personal directivo y administrativo tenga perfecto conocimiento de sus funciones.

Palabras claves: gestión por procesos, manual, indicadores, socios, calidad.

ABSTRACT

This research work is a proposal about the management design based on process for the Cooperative of Savings and Credit Solidaria Ltd., of Loja City, it will be an important contribution to save time and optimize institutional resources.

Through documentary and field research We could identify that the strategic, operational and support processes are not defined and implemented, for that reason we could establish needs to be applied in the Cooperative

Each process contains a sub process , responsible, goal, input , activity, output , resources (human and physical) and the respective flowcharts , after this some indicators were designed in order to measure, analyze and propose actions to improve each one of the activities developed by the Cooperative that will carry immediate solutions of resources that are not well utilized and provide quality service to its members and also the management and administrative staff have perfect knowledge of their duties.

Keywords: Process management, manual, indicators, partners, quality.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

El diseño de una gestión basada en procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda., será un aporte importante para todo el personal de esta institución, pues permitirá lograr que sea competitiva a través de la oferta de sus productos y servicios de calidad, que satisfagan las necesidades de sus clientes, por tal razón es de vital importancia conocer en detalle las funciones a realizarse para que exista un buen manejo de ejecución y comprobación.

El presente trabajo se encuentra estructurado en cuatro capítulos:

El capítulo I contiene el planteamiento del problema de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda., conociendo desde ahí que los procesos operativos se desarrollan sin un manual de funciones que regule las actividades de cada funcionario, no disponen de una reglamentación interna acorde al nuevo marco legal que es la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, y carece de políticas institucionales por cuanto no disponen de un plan estratégico; la justificación del porqué se lo debe de realizar; los objetivos como parte medular ya que al resolver la tesis se conocerá el aporte que se da; el alcance refiriéndose de que con este trabajo se cumplirá el objetivo; y las limitaciones como cuáles serían los impedimentos que habrían en la ejecución de la propuesta.

En el capítulo II se encuentra la metodología de la investigación con los siguientes pasos: identificación y secuencia, descripción de cada uno de los procesos, seguimiento y medición para conocer los resultados y la propuesta de mejora de los procesos

En el capítulo III que corresponde al marco teórico, muestra una recopilación de información sobre conceptos, clasificación de procesos, la guía que se debe utilizar para crear los procesos, como son: mapas, diagramas, fichas de procesos con sus respectivos detalles, la mejora de procesos que permitirá conocer cómo implementar y controlar acciones correctivas para los procesos; indicadores de desempeño con los que se trabajará para medir el resultado de los procesos.

El capítulo IV es el estudio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda., de la ciudad de Loja, que contiene sus antecedentes, el marco legal que regula las actividades que desarrolla la cooperativa, su estructura organizacional y por último los servicios que ofrece la Cooperativa, además el número de socios.

El capítulo V se encuentra la propuesta de los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda., con los procesos identificados y la secuencia de estos, descripción de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, el seguimiento y como medir los procesos con los indicadores y finaliza como la cooperativa mejorará su proceso.

Es de vital importancia para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda., la implementación de los procesos porque constituyen el conjunto de fases o etapas sucesivas, que mezcla apropiadamente habilidades humanas y equipo, para el desempeño adecuado de las tareas, que permitirán entender los diversos procesos que se desarrollan en la cooperativa y facilitar su actualización de acuerdo a las necesidades que se presenten.

La metodología utilizada para el desarrollo de esta tesis consistió en primer lugar en recolectar, sistematizar y analizar la información relacionada con los procesos que se desarrollan en la cooperativa, y se observó que realmente tienen métodos poco eficientes, para ello se elaboró la propuesta de los procesos implementándolos en un diagrama de procesos y una ficha que permitirá su seguimiento y medición de los mismos, con sus respectivos indicadores, pues con esto se llegará a mejorar la orientación de las actividades a fin de que la calidad de los servicios prestados sea de completa satisfacción para los socios.

1.1 Planteamiento del problema

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda., de la ciudad de Loja, fue constituida mediante acuerdo ministerial No. 043 del 31 de mayo de 2010 en la ciudad de Loja, Provincia de Loja, e inscrita en el registro general de Cooperativas con número de orden 7418 del 11 de junio de 2010.

Las actividades que realiza la cooperativa en un inicio estaban reguladas por la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y a las disposiciones internas de la Cooperativa, bajo control directo de la Coordinación Zonal 7 del Ministerio de Inclusión Económica y Social, actualmente por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Es misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda., de la ciudad de Loja, ofrecer servicios financieros como: créditos directos y planes de ahorro a sus socios y a toda la comunidad lojana, con calidez, al más bajo costo, atención ágil, eficiente y personalizada.

En la cooperativa se identifica los siguientes procesos, los que se desarrollan sin un manual de funciones que regule las actividades de cada empleado, no disponen de una reglamentación interna acorde al nuevo marco legal que es la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, y carece de políticas institucionales por cuanto no disponen de un plan estratégico. Es importante señalar que para el buen funcionamiento de estos se deben de contar con manuales, reglamentos, plan estratégico que regulen los procesos internos de cumplimiento ante las entidades de control externas como el Superintendencia de Economía Popular y Solidaria e internas como es la Asamblea de Socios, que es el máximo organismo dentro de la cooperativa.

- Procesos Estratégicos, que tienen que ver los procesos resolutivos de Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, comisiones y comités especiales y gerencia.
- Procesos Operativos, son los servicios que presta la Cooperativa a sus socios en lo referente a la captación (pólizas, planes de ahorro, planes de jubilación, de fondo mortuario), crediticio (calificación, concesión y seguimiento) atención al socio (información, apertura y cierre de libretas de ahorro, venta del SOAT, Money Gram,

pago de luz, agua, teléfono, giros) que son la base fundamental para la existencia de la cooperativa.

- Procesos de Apoyo, tienen que ver con el desarrollo y procesamiento de la información contable de la Cooperativa, auditoría interna, auditoría externa y asesoría legal.

La Cooperativa no cuenta con indicadores de los procedimientos de las diferentes áreas, por cuanto nunca se ha realizado una evaluación de los procesos que realizan los diferentes funcionarios, por lo que no se ha podido establecer la eficiencia de tal o cual procesos, ni su medición. Es decir la institución no cuenta con un modelo de gestión por procesos que aporte para identificar, medir, controlar y monitorear sus actividades.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda., de la ciudad de Loja, debe orientar a mejorar sus servicios acorde con las exigencias actuales y futuras, aumentando su capacidad de servicios de acuerdo a las necesidades de sus socios.

Al implantar la cooperativa los procesos podrá aumentar el número de socios, servicios, tener acceso a convenios, apertura de sucursales en otras ciudades, ventanillas compartidas con otras instituciones y lo más importante obtener una buena calificación ante las entidades de crédito tanto nacionales como internacionales.

Cabe indicar que dentro del marco de la nueva ley orgánica de economía popular y solidaria, los procesos y productos deben estar bien definidos, estandarizados, actualizados y adaptados a las necesidades de los socios, ya que de esta manera se garantiza la optimización de recursos, seguridad, rapidez, fidelización del socio, mejor atención, satisfacción interna y externa y reducción del riesgo.

1.2 Justificación de la propuesta

Los cambios constantes a los que se deben someter las instituciones financieras para ponerse a tono con la modernidad y globalización, producen incertidumbre y resistencia por lo que el diseño y direccionamiento de los cambios requieren un conocimiento profundo de las características particulares de cada ente, lo cual es posible lograr a base de la formulación de diagnósticos actualizados que permitan comprender, con suficiencia y precisión los procesos operativos, el marco legal que regula su funcionamiento, la estructura organizacional, los instrumentos normativos; y la composición de los recursos humanos y tecnológicos.

Hoy más que nunca es urgente, necesario e imprescindible que todo el sector económico popular y solidario implemente procesos de mejora continua, lo que permitirá ofrecer excelentes servicios y mantenerse en el actual mundo competitivo, donde la satisfacción del cliente prevalece a la rentabilidad; sistema con el que al momento la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda., de la ciudad de Loja, no cuenta, y que sería de vital importancia iniciar en este proceso de mejoramiento.

Mediante la identificación de procesos y levantamiento de información se desea estructurar de manera clara y sencilla las fases de cada departamento operativo de la cooperativa a fin de que la calidad de los servicios prestados sea de completa satisfacción para los socios y que el logro de determinados objetivos se cumpla con eficacia y eficiencia.

Una administración por procesos asegura que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente. Desarrollar políticas de mejoramiento continuo y solución de problemas es una actividad principal;

Es esencial el contar con procesos adecuados, que permitirán dar cumplimiento al plan institucional, lo cual conlleva a mejorar sustancialmente en su gestión, que impactaría positivamente en el desempeño del recurso humano, aportaría a la calidad y excelencia a través de los procesos que se generen. Con los procesos definidos se ahorrará tiempo, se definirán responsabilidades, servirá como guía de instrucciones y orientará a todos los involucrados en sus desempeños cotidianos y fortalecerá el control de la gestión institucional con información relevante y oportuna para la toma de decisiones.

Por estas razones, la presente propuesta pretende ser una aportación para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda., identificando, determinando y documentando los procesos para su respectivo estudio, análisis y su futura implementación por parte de los directivos de la entidad, de modo que conlleve a una optimización eficiente de los recursos en la Cooperativa; y, por ende a un crecimiento y desarrollo de ésta, como un aporte a la correcta y oportuna toma de decisiones pertinentes, ofrecer un servicio de calidad y lograr ser más competitivos.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

- ✓ Implementar un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda., de la ciudad de Loja.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Desarrollar el marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda., de la ciudad de Loja.
- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda., de la ciudad de Loja, con el propósito de establecer las causas que estarían mermando la calidad de los servicios en la cooperativa.
- ✓ Diseñar e implementar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda., de la ciudad de Loja con indicadores de gestión alineados con la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y a la Reglamentación Interna de la Cooperativa.

1.4 Alcance

La presente propuesta de tesis tiene como objeto de estudio, el diseño de un modelo de gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda., en el cual se condensarán los diferentes lineamientos para los procesos a implementar en el área operativa y administrativa, encaminando al alcance de la misión y visión institucional, como es la excelencia, un servicio de calidad y la optimización de recursos humanos y económicos

1.5 Limitaciones

En el desarrollo del presente trabajo se presentaron las siguientes limitaciones:

1. La falta de personal en la cooperativa, ocasionó que no se pueda coordinar la entrega de la información necesaria para desarrollar este trabajo de investigación.
2. Falta de organización interna que fundamente y fortalezca sus actividades.
3. La información fue entregada parcialmente, por cuanto se tiene el temor que se traspapele a otras entidades de la misma línea y clase.
4. Los pocos procesos que tienen no se encuentran documentados.

CAPÍTULO II
METODOLOGÍA

Como parte de la metodología del trabajo, se consideró la información de todos los involucrados en el área administrativa y operativa, mediante la aplicación de entrevistas y visitas debidamente planificadas y coordinadas, mediante las cuales se pudo establecer las necesidades en cuanto a procesos que se deben aplicar en la Cooperativa.

Se elaboró un cronograma de visitas y reuniones, el mismo que fue socializado con los involucrados para que conozcan y planifiquen su tiempo y no interferir en sus actividades.

Posteriormente a la determinación de los procesos que se requieren en la Cooperativa, en la presente investigación se pretende hacer uso del enfoque señalado en la guía para una gestión basada en procesos, el cual se refleja en cuatro grandes pasos secuenciales que se identifican a continuación:

2.1. La Identificación y secuencia de los procesos

La identificación de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda., fueron realizados en base a la propuesta de cambio y mejora continua, los cuales no se encuentran definidos e implementados. Las acciones que se llevarán a cabo para identificar los procesos son:

- Visita “in situ” a las instalaciones de la Cooperativa en mención;
- Reuniones de trabajo con los directivos de la entidad y personal operativo de la misma tales como: Presidente Cooperativa, integrantes de los Consejos de Administración y Vigilancia, Gerente, Contador y personal operativo;
- Revisión y análisis de la información preliminar.

La metodología aplicada a la presente investigación es la siguiente:

- **Investigación Documental:** se basó en la revisión de la reglamentación que regula las actividades tanto internas como externas, como es el estatuto y el marco regulatorio legal a través de la ley orgánica de la economía popular y solidaria y su reglamento de aplicación. También se incluyó la revisión y cumplimiento con las demás leyes conexas como: SRI,

IESS, MRL (Ministerio de Relaciones Laborables) y Disposiciones Municipales (por ejemplo pago de tasas, impuestos, contribuciones, etc.)

- **Investigación de Campo:** se realizó mediante:

Visita “in situ” a las instalaciones de la cooperativa ubicada en la calle Miguel Riofrio entre Lauro Guerrero y Ramón Pinto.

Entrevistas que se realizó por varias ocasiones a los Directivos (consejo de Administración, consejo de vigilancia, comisiones), Funcionarios (gerente general, contadora y jefe de crédito) y Empleados que conforman la parte operativa de la cooperativa (atención al cliente, cajera y servicios varios).

- **Observación:** conocer los hechos y situaciones dentro de la Institución, a través del seguimiento de las actividades que realizan a diario en la cooperativa.

2.2. Descripción de procesos actuales

Para que las Cooperativas logren conocer su situación real en el ámbito interno y externo podrán valerse de una herramienta en la cual lograrán analizar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el fin de tener un punto de partida para identificar ¿qué áreas necesita mejorar? y ¿cuáles necesita reforzar?.

Para dar marcha a un Sistema de Mejora Continua de Procesos Operativos, es necesario que la Cooperativa de Ahorros y Crédito Solidaria Ltda., conozca en qué nivel de calidad se encuentra y no se base en simples percepciones optimistas que muchos administradores utilizan para pretender guiar las empresas en mercado competitivo.

Para obtener la información necesaria debe aplicarse la técnica del análisis FODA, porque las Cooperativas deberían mantener un constante estudio de situación interna y externa, a través de los principales encargados de cada área funcional de estas, los cuales deberán proporcionar cada cierto tiempo, información confiable y oportuna que sirva como materia prima para la realización de un FODA.

Para esta propuesta se presenta el siguiente análisis FODA, basado en la investigación de campo realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda.

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Poca rotación y comprometimiento del personal de la Cooperativa | Alta demanda de servicios por la comunidad lojana en especial el sector microempresarial |
| Posicionamiento en el sistema económico, popular y solidario | Nuevas entidades gubernamentales y no gubernamentales que apoyan al sector cooperativo |
| Tasas de interés competitivas (activas y pasivas) | Expedición de nueva Ley y Reglamento para el sector Cooperativo |
| Atención personalizada | Tendencia creciente del mercado al sistema de ahorro y crédito del potencial socio a través de las cooperativas |
| Agilidad y rapidez en el servicio | Confianza del público al sistema cooperativo |
| Diversidad de productos y servicios financieros y no financieros | Sectores microempresariales poco atendidos por las entidades del sector financiero |
| Horarios de atención flexibles como atención los fines de semana y feriados | |
| Rapidez en la calificación y concesión de crédito | |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| No existen procesos estratégicos, operativos y de apoyo definidos | Crecimiento y superación de la competencia directa |
| Carencia de manuales de funciones y de procedimientos | El Avance de las TICS podría generar pérdidas de mercado |
| Falta de tecnología innovadora | Empresas con mayor tecnología |
| Falta de recursos para otorgar mayor cantidad de créditos | Variedad de servicios que ofrece la competencia |
| Poca capacitación al personal y directivos de la Cooperativa | Promociones de la competencia |
| Falta de oficinas y ventanillas de extensión | Promociones que ofrecen las demás entidades del sector financiero como rifas, sorteos, premios, incentivos. |
| Cadena de servicios incompleta | Personal altamente capacitado |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda.

Elaborado por: Kathy del Rosario Robles Mora

Después de conocer su situación tanto interna como externa, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda., se deberá establecer las bases o cimientos de donde deberá surgir todo el ciclo de mejora.

Al detectarse que dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda., no existe ningún proceso, el diseño e implementación de los mismos debe encaminarse primeramente a la propuesta de creación, y posteriormente ir implementándolos dentro de la Cooperativa en base a las actividades y tareas que se realizan.

Los procesos deben tener identificado su misión, visión y objetivos, y se debe utilizar un formato para el levantamiento de la información sobre las entradas, el proceso en sí y las salidas; también es indispensable mencionar los controles que se llevaran a cabo en cada proceso así como los recursos a utilizar. Finalmente se debe establecer indicadores para medir su efectividad y tomar acciones correctivas

La descripción de un proceso asegura que las actividades de los procesos se lleven de manera efectiva y estas se las puede describir mediante un diagrama y una ficha de proceso; el diagrama representa actividades de manera gráfica y escalonada, en cambio la ficha es un soporte de la información que recaba los datos importantes para el control de las actividades definidas en el primero.

Todos los procesos a implantarse, antes de ser conocidos y socializados por el personal de la Cooperativa deben ser aprobados por los organismos internos de la administración

2.3. Seguimiento y mejora de los procesos identificados

El modelo de gestión por procesos tiene como fin la eficacia y eficiencia en las actividades que se realizan, para así lograr la consecución de los objetivos planteados, por tal razón al efectuar la implementación de los procesos dentro de la cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda., se pretende mejorar las actividades de los directivos y funcionarios de la misma,

Para evaluar los procesos establecidos y modificarlos si fuera el caso, es importante considerar lo siguiente:

- Evaluar las actividades dentro de cada uno de los procesos;
- Aplicar controles de evaluación y retroalimentación;
- Determinar la pertinencia, continuidad y/o suspensión de los procesos que aportan o no valor a los mismos;
- Asegurar el cumplimiento de los plazos definidos;
- Cumplimiento de la normativa interna o externa.
- Aplicación de auditoría interna y externa

El seguimiento de los procesos permitirá detectar falencias, fortalezas, cumplimiento de indicadores de gestión y llevar a cabo acciones de mejora para lograr los objetivos planteados

2.4. Propuesta de mejora de los procesos

El presente trabajo de fin de titulación está relacionada con la propuesta de un modelo de gestión por procesos que mejorará la calidad de las actividades que a través de los servicios financieros que ofrece a sus socios la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda., en su entorno de acción la Ciudad de Loja, enfocada básicamente atender al sector microempresario de la misma ciudad, con la cual se pretende mejorar los servicios en base al nuevo marco regulatorio legal actual como lo es la nueva Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del sector financiero popular y solidario.

En la implementación de los procesos a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda., se utilizara el ciclo de mejora continua de Deming o ciclo PDCA, que permitirá verificar el ciclo de mejora de cada uno de los procesos dentro de la Cooperativa:

Plan: Planificar

Do: Hacer

Check: Verificar

Act: Actuar

Cada etapa de este ciclo de mejora tiene su proceso que debe de consistir en la planificación de objetivos institucionales que se desean alcanzar y la forma de como se lo hará.

2.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

2.5.1. Recolección de datos

Primeramente se procedió a realizar una observación directa y posteriormente se definió una entrevista con la Gerente de la Cooperativa Dra. Carmen Ocampo quien nos indicó las instalaciones actuales de la Cooperativa, el número de directivos, funcionarios y empleados con los que cuenta, las funciones actuales que realizan cada uno de ellos y de toda la normativa interna con la que cuenta la Cooperativa para el desarrollo de sus operaciones.

Posteriormente luego de la visita “in situ” en las instalaciones de la Cooperativa, se determinó los procesos actuales, los que se realizaron en base a la recolección de datos para el levantamiento de la información mediante varias técnicas como son la entrevista a los directivos y funcionarios, la realización de encuestas a los socios y a la observación in situ de las operaciones, actividades y tareas que se realizan diariamente en la Cooperativa.

Es decir la presente investigación es descriptiva y aplicada; es descriptiva porque permite conocer y analizar la forma como se deben de realizar los procesos y aplicada porque aporta los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la presente investigación.

2.5.2. Análisis de los datos

El análisis y procesamiento de los datos serán dados a conocer a todos los involucrados para que en base a los mismos se pueda trabajar en la mejora e implementación de los mismos acorde al área intervenida.

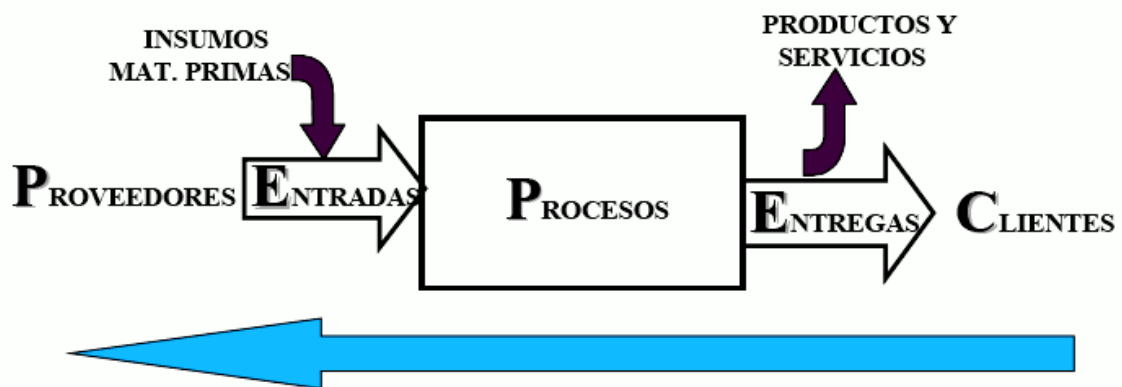
CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

3.1. Qué es un proceso

Un proceso puede definirse como un “Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados”¹, Estas actividades requieren la asignación de recursos tales como personales y materiales.

Los procesos son cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno.

Un proceso de la empresa consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos a los objetivos de la organización.



Fuente: ISO 9000: Fases de los procesos

Elaborado por: Kathy del Rosario Robles Mora

Los procesos tienen tres características importantes:

a) Generalmente son transversales en la organización jerárquica y en las grandes divisiones funcionales de la empresa (estudios, producción, marketing, ventas, finanzas, personal, planificación, compras, etc.)

¹ PLASENSIA Juan Antonio (2007) "El principio de la Gestión de la Calidad Total", Grupo de Inteligencia Empresarial Génesis, España

- b) Cada proceso tiene una salida global única.
- c) Cada proceso tienen un cliente que puede ser interno o externo

En general, todo proceso debe poder ser representado mediante un diagrama de flujo. De igual manera su rendimiento debe poder medirse.

3.2. Clasificación de los Procesos

No todos los procesos tienen la misma influencia sobre la satisfacción de los clientes, en los costos, en la estrategia, en la imagen corporativa o en la satisfacción del personal.

Beltrán, S., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., Tejedor, F. (2011), en los planteamientos presentados en la guía para una gestión basada en procesos menciona los siguientes tipos de procesos que se presentan a continuación:

3.2.1. Procesos estratégicos: como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.

3.2.2. Procesos operativos: como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la presentación del servicio. Son los procesos de línea.

3.2.3. Procesos de apoyo: como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones, siendo considerado uno de los más adecuados para el desarrollo de una organización. Por ejemplo, son procesos de apoyo: Control de la documentación, Auditorías internas, Gestión de productos no conformes, etc.

3.3. Principios de los Procesos:

Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).

Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos.

En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.

No existen procesos sin un producto o servicio.

No existe cliente sin un producto o servicio.

No existe producto o servicio sin un proceso.

3.4. La Gestión por Procesos: La Gestión por procesos se basa en el análisis de la identificación, gestión, revisión y mejora de todas las actividades administrativas de una institución, a través de sus procesos de funcionamiento y de prestación de servicios, para asegurar el mejor servicio a la sociedad.

Para Rodríguez J (2010), la Gestión por Procesos es la piedra angular tanto de las normas ISO 9000 de año 2000 como del Modelo EFQM de Excelencia. Su implantación puede ayudar a una mejora significativa en todos los ámbitos de gestión de las organizaciones.

Con este planteamiento se puede deducir que la gestión de procesos encamina a la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos - actividad que se realiza en la institución con la finalidad de conseguir resultados con valor añadido a cada una de las actividades y procesos desarrollados de manera que satisfagan los requerimientos del cliente.

Es evidente que el propósito de la Administración de procesos, es asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del usuario.

Hoy en día nos podemos dar cuenta que en una organización, el buen cumplimiento de los procesos planteados pueden mantenerla como líder en el mercado, esto se refiere a que solo los mejores subsisten en el mercado de alta competencia, dando así un enfoque total al cliente externo, quien con su aporte indirectamente despliega en la organización sus necesidades y expectativas, siendo estas quienes generan valor agregado al producto o servicio.

La gestión por procesos consiste pues en gestionar integralmente cada uno de los procesos que la institución realiza, los sistemas coordinan sus funciones sea quien sea quien el que las realiza, la responsabilidad es del directivo que delega conservando la responsabilidad final, esta dirección participa en la coordinación y conflictos entre procesos.

Por lo tanto, debe estar claro que si en una organización se puede identificar las numerosas actividades relacionadas entre sí, que utilicen recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, esto es considerado como un proceso, en donde el resultado constituya el elemento de entrada del siguiente, con el fin de funcionar de manera eficaz.

Roure, Juan B., Monino, Manuel, Rodríguez Badal, Miguel A., (1997), considera que la Gestión por Procesos es una metodología para la administración y mejora de los procesos de la compañía, dicha metodología tiene cuatro fases:

- **Identificación.**- cuyos objetivos son identificar e interrelacionar los procesos de la compañía, y seleccionar que procesos han de mejorarse por considerarse críticos para la consecución de su visión y objetivos. En esta fase solo participan los altos directivos de la compañía que deberán definir la compañía en término de procesos, seleccionar los procesos a mejorar, nombrar responsables y equipos de los procesos y establecer objetivos para cada proceso.

- **Planificación.**- Participa el responsable y su equipo de proceso, para analizar la situación actual de los procesos y preparar un diseño adecuado. Aquí se define las necesidades del proceso y de sus clientes, se establecen indicadores, se analiza y mejora el proceso.

- **Transferencia.**- Su propósito es transferir a la línea el proceso mejorado. Participa el responsable y su equipo. Se identifican y analizan los problemas potenciales y se establece e implanta un plan de acción.

- **Gestión operacional.**- Se debe verificar que se satisfaga los requerimientos de los clientes y de la compañía, y comprobar que el proceso se desarrolla con los mínimos costes. Participa el responsable, su equipo y toda persona involucrada en él. Aquí el proceso se debe poner bajo control, se revisa periódicamente y se mejora continuamente.

¿Por qué la Gestión por Procesos? Porque las eficiencias de los procesos revelan que tan eficiente es la empresa u organización. La mayoría de estas empresas, que han tomado conciencia sobre esto, han podido reaccionar ante la ineficiencia de sus organizaciones departamentales con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

La Gestión por Procesos conlleva a:

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
- Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral)

Cuando se define y analiza un proceso, es necesario investigar todas las oportunidades de simplificación y mejora del mismo. Para ello, es conveniente tener presentes los siguientes criterios:

- Se deben eliminar todas las actividades que no añaden valor.
- Los detalles de los procesos son importantes porque determinan el consumo de recursos, el cumplimiento de especificaciones, en definitiva: la eficiencia. La calidad y productividad requieren atención en los detalles.
- No se puede mejorar un proceso sin datos. En consecuencia: son necesarios indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Las causas de los problemas son atribuibles siempre a los procesos, nunca a las personas.
- En la dinámica de mejora de procesos, se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: *la estabilización* que tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control en el que la variabilidad es conocida y puede ser

controlada; *la mejora* que tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia.

El análisis y definición de los procesos permite:

- Establecer un esquema de evaluación de la organización en su conjunto (definiendo indicadores de los procesos).
- Comprender las relaciones causa-efecto de los problemas de una organización y por lo tanto atajar los problemas desde su raíz.
- Definir las responsabilidades de un modo sencillo y directo (asignando responsables por proceso y por actividad).
- Fomentar la comunicación interna y la participación en la gestión.
- Evitar la “Departamentalización” de la empresa.
- Facilitar la Mejora Continua (Gestión del Cambio).
- Simplificar la documentación de los sistemas de gestión.
- Evitar despilfarros de todo tipo.
- Facilitar la Integración de los diferentes sistemas de gestión

3.5. Pasos para la Gestión por Procesos.

3.5.1. Identificar clientes y sus necesidades

La gestión por procesos ayuda a que las relaciones entre los diversos departamentos, áreas o divisiones de una empresa sean las propias de lo que son: clientes y / o proveedores internos.

Para Roure, Juan B., Monino, Manuel, Rodríguez Badal, Miguel A., (1997), en las organizaciones transformadoras el cliente pasa a ser el centro de las actividades de todos sus integrantes; todas buscan la consecución de su máxima satisfacción presente y futura. Además, no se trata solo de satisfacer al cliente externo. Es importante conseguir que los proveedores internos satisfagan a sus clientes, de la misma forma la gestión de los proveedores externos es crucial para conseguir que se genere valor para el cliente final, desde los primeros eslabones de

la cadena de creación de valor. Establecer estándares y relaciones de asociación con los proveedores es, con frecuencia, fundamental.

“Vemos, por tanto, como la gestión estratégica de los procesos tiene las ventajas añadidas de que ayudan a identificar al cliente interno y a promover la búsqueda de su satisfacción: solo la organización en la medida en que sean satisfechas las necesidades de los internos”. (libro IESE pág. 44-45)

3.5.2. Tipos de clientes

- *Clientes Primarios*: Son aquellos que reciben la salida directa del proceso.
- *Clientes Secundarios*: Son aquellos que reciben servicios originados en el mismo proceso, pero que no forman parte de la misión básica del proceso.
- *Clientes indirectos*: Son las personas, grupos u organizaciones que, aun no recibiendo la salida directa del proceso, pueden verse seriamente afectados por las deficiencias del mismo.
- *Clientes externos*: Son las personas y organizaciones externas a la empresa que reciben el producto o servicio.
- *Usuario final*: Son los consumidores finales de los productos o servicios, los cuales reciben a través de un intermediario.

3.5.3. Herramientas cualitativas y cuantitativas para conocer al cliente Las siguientes son técnicas para reconocer las necesidades, requerimientos y niveles de satisfacción del cliente:

3.5.3.1. Herramientas cualitativas:

- Entrevistas (abiertas o estructuradas).
- Grupos enfocados.
- Estudio de actitudes y usos.
- Retroalimentación de los clientes (consultas, quejas, etc.)
- Brainstorming creativo.

3.5.3.2. Herramientas cuantitativas:

- Encuestas (personales, telefónico o por correo)
- Comparaciones de la importancia de determinados atributos con la satisfacción que producen en los clientes.
- Análisis de preferencias forzadas.

3.5.4. Definir servicios / productos

Una vez conocidos los clientes se puede determinar qué productos y/o servicios se les va a ofrecer.

Según Heizer, Jay, Render, Barry (2001) se define un bien o servicio sobre la base de sus funciones (para que sirve). Es entonces cuando se diseña el producto, es decir, la firma determina la forma cómo va a lograrse la realización de esas funciones. La dirección suele disponer de una variedad de opciones sobre como un producto ha de plasmar en la realidad su propósito funcional. Es decir, definir como aspectos del producto (como el color, tamaño, capacidad, etc.) pueden representar una diferencia notable en la facilidad de fabricación, la calidad y la aceptación del cliente.

Son necesarias unas especificaciones rigurosas de un producto para garantizar una producción eficiente. No se puede determinar el equipamiento, las inversiones ni los recursos humanos hasta que el producto no haya sido definido, diseñado y documentado. Por consiguiente, toda organización necesita disponer de documentos que definan sus productos.

3.5.5. Desarrollar el mapa de procesos

El mapa de procesos nos ofrece una visión general del sistema. En él se representan los procesos que componen el sistema y sus relaciones. Esta cantidad de procesos puede variar dependiendo del enfoque de la persona que esté analizando el sistema.

El tamaño o la forma de los procesos, que componen el mapa, no lo alterará. La limitación es que los procesos encajen perfectamente y que sus tamaños sean similares entre sí. Con pocos

procesos el mapa será sencillo y fácil de comprender, pero la descripción de cada uno será más compleja. Al contrario, con muchos procesos la descripción individual será más sencilla, pero el mapa será más complejo. Lo óptimo será encontrar un punto intermedio entre estos dos extremos. Es recomendable, además, elegir un tamaño de procesos que permita encontrar un único responsable de cada proceso.

También se debe tener en cuenta, al identificar los procesos, que cada uno se describe en un único procedimiento, así que la estructura de procesos establece al mismo tiempo la estructura de la documentación del sistema.

En el mapa de procesos es muy útil colorear los procesos para distinguirlos o agruparlos atendiendo a distintos criterios.

La definición del mapa de procesos debería ser establecida por consenso de todo el equipo directivo. Es conveniente volver a revisar el mapa, y si procede actualizarlo.

3.5.6. Describir procesos

Cada proceso se describe en un procedimiento único que incluye el diagrama de flujo del proceso.

Para Carle & Andrioli. (2006). Para una mejor comprensión de los diagramas de flujo, y poder definir con mayor precisión y claridad los procesos, es recomendable que en el procedimiento se incluya los siguientes apartados:

“Cabecera del Procedimiento: Incluye la información general identificativa del documento (logotipo de la organización, código del procedimiento, título, versión, fecha).

Objetivo: Es la descripción de la razón de ser del proceso. Nos indica de forma resumida qué persigue el proceso.

Alcance: Es el ámbito funcional que abarca el proceso. Se lo puede definir de dos formas:

a) Exponiendo el conjunto de productos o servicios a los que afecta el proceso.

b) Indicando dónde empieza y dónde termina el proceso en relación a otros procesos

Desarrollo: Es la sucesión de actividades que constituyen el proceso. Es representado gráficamente por medio de un diagrama de flujo. Símbolos específicos permiten distinguir en el diagrama de flujo actividades, registros, decisiones u otros documentos asociados.

Responsable del Proceso: Es quien vela por el cumplimiento de los requisitos del proceso. Hace un seguimiento de los indicadores verificando la eficacia y eficiencia, así como el logro de los objetivos trazados para dicho proceso en los ámbitos de productividad, costes, calidad, seguridad, medioambiente, etc. Esta persona tiene plena autoridad para realizar cualquier cambio del proceso con los recursos asignados, Si este cambio pudiera influir en otros procesos, se deberá consultar con los responsables de los procesos que resulten implicados.

Registros: Son documentos que indica que resultados han sido obtenidos y da un testimonio de actividades desempeñadas. Constituyen el soporte de la información que fluye en el sistema de gestión.

- “Los registros pueden ser internos (generados en la propia organización) o externos (de clientes o proveedores). Los registros internos, suelen tener un formato definido y controlado. Los registros externos (p.ej. un pedido de cliente) no tienen un formato definido y por lo tanto no requieren de un código identificativo del formato.
- Los registros pueden estar informatizados o en papel
- Un registro puede archivarse durante un tiempo determinado por un plazo preestablecido o hasta que ese registro ya no tenga utilidad.

Firmas: Las normas de gestión de calidad, seguridad y medioambiente requieren la aprobación formal de los documentos del sistema. Esta aprobación puede evidenciarse mediante la firma de un original o en un registro complementario de aprobación de documentos.

3.6. Mejora de procesos

En este paso se propone desarrollar un plan de acción que ataque las causas principales y más significativas identificadas y validadas en la fase de análisis, y finalmente implantar las acciones correctivas planificadas.

- Oportunidades internas del proceso para la mejora de la efectividad y eficiencia.
- Oportunidades externas por cambios en el entorno que hagan aconsejable una modificación del proceso.

3.6.1. Metodología para la mejora de procesos

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

Según Beltrán, J.; Carmona, M.; Carrasco, R.; Rivas, M.; Tejedor, F. (2002), para mejorar un proceso por lo general se pueden distinguir dos estrategias:

La primera de ellas es conocida como kaizen, y responde a la idea de mejora continua, donde se consiguen aportaciones incrementales logradas con la participación de todo el personal, con una orientación al proceso, motivado por un reto de superación permanente. Para su puesta en marcha son utilizados el ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) y las siete herramientas básicas de la calidad.

La segunda estrategia se apoya en la innovación o el cambio radical, también conocido como kairyo, y hace referencia a aportaciones radicales o grandes cambios realizados esporádicamente por especialistas, generalmente externos.

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la institución establecerá las correcciones necesarias y tomará las acciones necesarias para asegurar que las salidas del proceso sean

conformes, lo que implica que actúen sobre las variables de control para que así un proceso alcance los resultados planificados.

De igual manera puede ocurrir cuando un proceso este alcanzando los resultados esperados, la institución identificará una oportunidad de mejora por su importancia, o impacto en la mejora global de la organización.

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

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

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

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

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

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

Para el mejoramiento de procesos, el sistema utilizado en una organización puede lograr un cambio a nivel de productividad, costos, rapidez, servicio y calidad, aplicando eficientemente las

herramientas y técnicas enfocadas al análisis institucional y a las actividades del proceso seleccionado.

Si una buena propuesta es puesta en práctica, se pueden detectar las insuficiencias relacionadas con las actividades para así planificar una mejora continua, formulando planes de mejora en cada Área de trabajo, con la finalidad de comprobar si la producción deseada ha sido mejorada, la Dirección puede utilizar herramientas estadísticas, como por ejemplo, diagramas de Pareto, histogramas, etc

Los métodos que se puede aplicar para la mejora de los procesos son:

3.6.1.1. Hoja de trabajo para el análisis de procesos

Es una herramienta que nos permite identificar de manera gráfica las áreas de oportunidad en las que pudieran implementarse acciones de mejora.

Para la aplicación de esta herramienta se utilizan diferentes símbolos que representan el tipo de actividad que se realiza, con los cuales se analiza todo el levantamiento de información.

La mecánica de aplicación de esta herramienta consiste en

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

3.6.1.2. Diagrama de flujo de procesos

Técnica que facilita la descripción del trabajo administrativo especialmente en lo que se refiere a sistemas y procedimientos y tienen como objetivo, facilitar la comprensión de los mismos

Muestran gráficamente y con diversos grados de detalle la secuencia y el curso de las operaciones, las personas, los materiales, los datos o las formas de que se compone un procedimiento o parte de él.

Por la forma de presentación y contenido, los diagramas pueden ser:

- Verticales: cuando el seguimiento del flujo se presenta de arriba hacia abajo.
- Horizontales: cuando el seguimiento del flujo se muestra de izquierda a derecha.
- Panorámicos: cuando presentan una visión completa del sistema
- Analíticos: cuando describen algún procedimiento del sistema o alguna parte en especial del mismo.

Las Utilidades del diagrama son:

- Permite comprender un proceso.
- Conocer las responsabilidades de cada persona
- Instruir a las personas
- Recordatorio
- Identificar problemas y oportunidades para la mejora de los procesos
- Clasificar la relación cliente – proveedor

3.7. Indicadores de gestión

Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

Para Rincón Bermúdez, Rafael David. Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy

corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

Satisfacción del cliente

La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

Monitoreo del proceso

El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

Benchmarking

Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

Gerencia del cambio

Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

Es importante ajustar o administrar que el conjunto de indicadores de cada proceso esté alineado con los de sus respectivas unidades de negocio y por tanto con la misión de la organización, para lograr la efectividad de los objetivos estratégicos propuestos.

3.8. Mejoramiento continuo

Harrington, J. (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Kabboul, F. (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierren la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).

L.P. Sullivan (1CC 994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.

Deming, E. (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

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

Con la aplicación del mejoramiento continuo se contribuye a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización logrando ser más productivos y competitivos en el mercado, para ello en las organizaciones se debe analizar los procesos que se están utilizando con la finalidad de mejorarlos. De esta manera se logra ser más productivos y competitivos en el mercado, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de tal manera que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

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

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

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

Cabe señalar que para el éxito del proceso de mejoramiento, directamente depende del respaldo del equipo que conforma la dirección de la empresa, recordando siempre que las opiniones de los miembros del equipo y de los jefes departamentales son muy importantes para el mejoramiento continuo y estos deben comprender que el objetivo del presidente o directivo es la implantación de un proceso que beneficie a toda la empresa.

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

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

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

Trabajar con la filosofía del Mejoramiento Continuo permite obtener beneficios como: mejoramiento en calidad, alta productividad, mejor disponibilidad y confiabilidad de cada uno de los equipos, estandarización, servicios de preventa y postventa a los clientes y competitividad en un futuro.

El mejoramiento continuo se basa en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), ayuda de manera efectiva a adoptar y monitorear los procesos en ajustar/administrar en una empresa, siempre y cuando se constituya en un proceso sin fin, es decir, que se planee, se tome una acción, se verifique si los resultados eran los esperados y se actúe sobre dichos resultados para volver a iniciar el proceso.

El P.H.V.A. es una concepción gerencial que dinamiza la relación entre las personas y los procesos y busca controlarlos con base en el establecimiento, mantenimiento y mejora de estándares, tarea que se logra mediante la definición de especificaciones de proyectos (estándares de calidad), especificaciones técnicas de proceso y procedimientos de operación.

CAPÍTULO IV
ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN Y DEL ÁREA DE ESTUDIO

4.1. Antecedentes

Las Cooperativas nacieron en la llamada “década del hambre” (1840-1850), en pleno auge del capitalismo como una respuesta desesperada de los trabajadores a un sistema que les oprimía y no les permitía espacios para mejorar su condición. Ahora vivimos otros tiempos: globalización, competitividad, otras son las exigencias, pero las condiciones de inequidad y de pobreza siguen vigentes.

Actualmente en la sociedad se observa que existen diversas comunidades que están tratando de desarrollarse y superarse mediante la implementación de pequeños negocios, pero se están encontrando con la gran traba que no pueden hacerlo debido a la falta de recursos económicos, y el problema se agrava aún más, pues, tampoco pueden acceder a mecanismos de financiamiento ya que las instituciones financieras no les prestan la facilidad de obtener créditos, puesto que como son personas con escasos recursos económicos, no pueden cubrir las elevadas tasas de interés que les imponen dichas instituciones.

En vista de las necesidades actuales de los sectores informales a los cuales el sistema financiero tradicional relego por mucho tiempo, y motivados por los principios universales del cooperativismo como son la solidaridad, ayuda mutua y el bien común, surge la iniciativa de un grupo de socios fundadores de crear una Cooperativa de Ahorro y Crédito que preste apoyo tanto en el financiamiento como también en el incentivo para el ahorro; y, además que preste servicios financieros acordes a las necesidades que se vayan presentando en el transcurso del desarrollo de su actividad económica y tener una fuente de ahorro y financiamiento para dar un servicio de calidad a los futuros socios y comunidad en general.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito SOLIDARIA LTDA., fue constituida jurídicamente mediante acuerdo ministerial No. 043 del 31 de mayo de 2010 en la ciudad de Loja, Provincia de Loja, e inscrita en el registro general de Cooperativas con número de orden 7418 del 11 de junio de 2010.

4.2. Fines

Los fines de la Cooperativa para la cual fue creada fueron los siguientes:

- a) Promover la cooperación económica crediticia entre sus socios, para lo cual realizara todas las actividades necesarias permitidas por la Ley de Cooperativas y su reglamento general;
- b) Recibir de los socios los aportes, cuotas y deposito en moneda de circulación nacional;
- c) Otorgar préstamos a sus socios, para lo cual podrá celebrar con aquellos los respectivos contratos;
- d) Efectuar los cobros y pagos y todas aquellas operaciones que sean necesarias para el fortalecimiento de la cooperación crediticia;
- e) Realizar, cobros, pagos y demás operaciones financieras necesarias para el desarrollo de las actividades de la cooperativa y que no impliquen intermediación financiera;
- f) Toda actividad necesaria para la buena marcha de la organización, promoviendo la cooperación técnica, económica, social y cultural entre sus socios, mediante la labor mancomunada y planificada;
- g) Celebrar contratos con personas naturales y jurídicas de los sectores público y privado, que fuesen necesarios para el cumplimiento de sus fines;
- h) Fomentar la educación cooperativa de los socios y la acción solidaria entre los miembros y frente a la comunidad;
- i) Contratar préstamos con organismos financieros nacionales e internacionales para la consecución de sus objetivos. En condiciones que beneficien a los socios de la Cooperativa;

- j) Propender a la permanente culturización de los cooperados y formar el espíritu de la unión, solidaridad y disciplina entre los socios;
- k) Promover y difundir los principios y doctrina en materia cooperativa, disposiciones legales, así como las ventajas del sistema, fomentando su aplicación;
- l) Organizar cursos especiales de tecnificación en el ramo de sus actividades profesionales, así como también programas, actos culturales, sociales y cívicos para promover la mejor vinculación entre los socios y la comunidad en la que actúan;
- m) Realizar cualquier otra actividad tendiente al mejoramiento económico y social de sus miembros dentro de los principios universales del cooperativismo, la Ley de Cooperativas, su reglamento general, reglamentos especiales y el presente estatuto;
- n) Ingresar al movimiento cooperativo nacional y mundial;
- o) Proporcionar educación cooperativa a todos y cada uno de sus socios;
- p) Las demás que para este tipo de Cooperativas contempla la Ley y su reglamento.

4.3. Principios

La Cooperativa al momento de su creación realizaba sus actividades de conformidad con los siguientes principios:

- a) Igualdad de derechos y obligaciones de los socios;
- b) Adhesión y retiro voluntario;
- c) Derecho de cada socio a votar, elegir y ser elegido;
- d) Distribución de los excedentes sociales en proporción al volumen de las operaciones o al trabajo realizado en la cooperativa por cada socio, o al interés pagado por los préstamos recibidos;

- e) Control democrático, un socio un voto;
- f) Fomento de Cooperación Cooperativa;
- g) Interés limitado sobre los certificados de aportación que en ningún caso será mayor del 6% anual;
- h) Neutralidad e indiscriminación política, religiosa y racial;
- i) Integración al sistema cooperativo; y,
- j) Variabilidad del capital social.

Actualmente las actividades que la Cooperativa realiza, están regidas por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario, bajo control directo de la SEPS Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cual fue aprobada su reforma del estatuto mediante resolución No. SEPS-ROEPS-2013-002868 del 17 de junio de 2013.

4.4. Logotipo



El logotipo de la Cooperativa significa la solidaridad, ayuda mutua y bien común a través de los principios universales del cooperativismo.

4.5. Marco legal

El marco regulatorio legal se fundamenta y apoya en las siguientes leyes y acuerdos:

1. Al decreto 0747 del 23 de Agosto de 2007, en el cual se desconcentra las funciones para el Ministerio de Inclusión Económica y Social, relacionadas con la Administración del Sistema Cooperativo, delegando competencias y atribuciones en este caso a la Dirección Provincial del MIES en la provincia de Loja, por lo que las atribuciones y competencias desconcentradas para su aplicación se cumplirán con sujeción a la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, Reglamentos Especiales y resoluciones del Director Nacional de Cooperativas;
2. A la Constitución Política de la República del Ecuador, que en lo particular dispone lo siguiente:

“Capítulo cuarto

Soberanía Económica

Sección primera

Sistema económico y política económica

Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende de una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrara por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la constitución determine. La economía popular y solidaria se regulara de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Sección octava

Sistema financiero

Art. 309.- El sistema financiero nacional se compondrá de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contara con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargaran de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

Art. 311.- El sistema financiero popular y solidario se compondrá de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

Capítulo sexto

Trabajo y producción

Sección primera

Formas de organización de la producción y su gestión

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Sección segunda

Tipos de propiedad

Art. 321.- El estado reconoce y garantiza el derecho a la propiedad en sus formas pública, privada, comunitaria, estatal, asociativa, cooperativa, mixta, y que deberá cumplir su función social y ambiental.”

3. Mediante registro oficial No. 444 del 10 de mayo de 2011, se aprobó la nueva Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario; y, mediante acuerdo ministerial No. 1061 del 16 de febrero de 2012 se expide el Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en tal virtud los directivos actuales deberán tomar en cuenta la aplicación de la nueva Ley y su Reglamento de aplicación, de acuerdo a los parámetros y plazos establecidos, los mismos que son de cumplimiento obligatorio para todas las Cooperativas, razón por la cual corresponde al Consejo de Administración dictar las normas de administración interna mediante la reforma del Estatuto y Reglamento Interno de la Cooperativa para que este en concordancia con la nueva Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, que en su DISPOSICION TRANSITORIA PRIMERA dispone:

Las organizaciones de las Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidaria, que actualmente se encuentren en funcionamiento y operación, adecuaran sus estatutos sociales a la presente Ley, de conformidad con las regulaciones que se dicten para el efecto.

Si las organizaciones no adecuaran sus Estatutos dentro de los plazos y regulaciones que se establezcan para el efecto, no podrán ejercer sus actividades y no accederán al fomento, promoción e incentivos que establece esta Ley. El Plazo para estas adecuaciones no excederá de un año, contado a partir del nombramiento del Superintendente.

Una vez aprobado el nuevo Estatuto social de conformidad con la presente Ley, las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, procederán a elegir a las nuevas directivas, hasta tanto seguirá actuando, la última directiva elegida vigente.

4.6. Estructura organizacional

El gobierno, dirección, administración y control Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda., se ejerce por medio de los siguientes organismos:

1. Asamblea General de Socios o de Representantes;

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

2. Consejo de Administración;

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

3. Consejo de Vigilancia;

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

4. Comisiones Especiales,

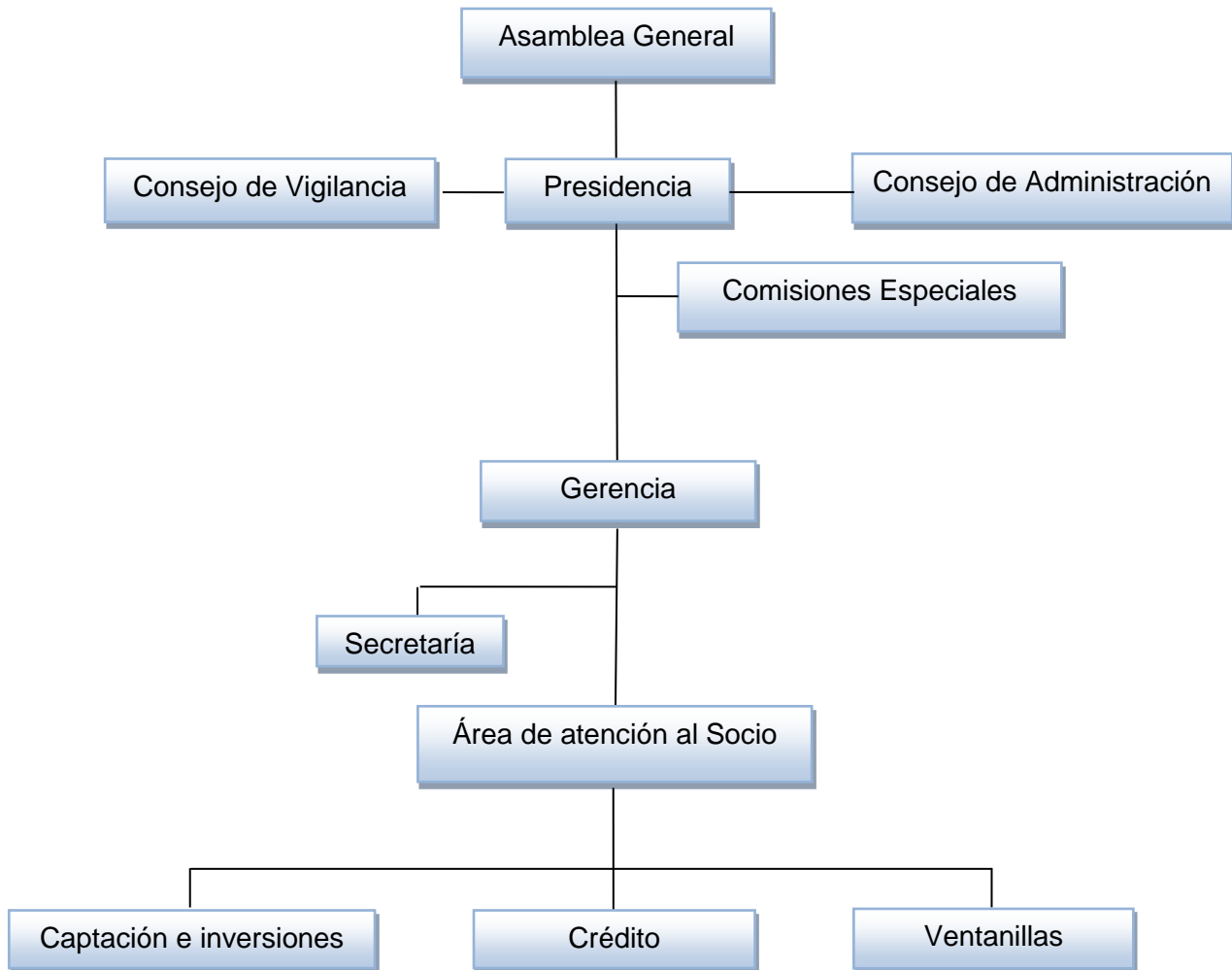
El Consejo de Administración, podrá conformar las comisiones que estime necesarias para el buen funcionamiento de la cooperativa, que estarán integradas por tres vocales que duraran en sus funciones un año, pudiendo ser reelegidos por una sola vez y que cumplirán las tareas asignadas por dicho consejo.

Las cooperativas de ahorro y crédito, deben de contar con los comités y comisiones necesarios para su adecuado funcionamiento.

5. Gerencia;

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

4.7. Organigrama estructural



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda.

Elaborado por: Kathy del Rosario Robles Mora

4.8. Servicios que ofrece

Captaciones:

Ahorros a la vista

Certificados de aportación

Planes de Ahorro

Pólizas e inversiones

Colocaciones:

Microcréditos

Servicios:

Giros

Transferencias

Pago del Bono de Desarrollo Humano

Pago de servicios básicos (luz, agua y teléfono)

Otros servicios:

Seguro de desgravamen

Fondo mortuario

4.9. Socios

| SOCIOS | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| TOTAL DE SOCIOS | 99 | 635 | 1294 | 1522 |

Fuente: Área de Atención al Socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda.

Elaborado por: Kathy del Rosario Robles Mora

El Capital Social de la Cooperativa está integrado por las aportaciones de todos los socios, las donaciones y legados, las cuotas de inscripción, y los fondos irrepartibles de reserva, y los

destinados a educación, previsión y asistencia social, además de incluir las reservas por revalorización de activos fijos.

4.10. Cumplimiento de obligaciones con los entes reguladores

Normas de lavado de dinero

Cabe mencionar que la Cooperativa dispone de mecanismos y procedimientos necesarios destinados a la prevención de lavado de dinero, requeridos por la Unidad de Análisis Financiera UAF.

IESS

La Cooperativa cumple con todos los requisitos emanados por el organismo de control como la creación del registro patronal, la afiliación a todos sus empleados y el pago de la afiliación al Seguro Social.

Municipio de Loja

Se encuentra al día en el pago de patentes y demás permisos municipales

Servicio de rentas internas

La Cooperativa dispone de un establecimiento debidamente registrado acorde a la siguiente dirección:

| Establecimiento | Dirección |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Establecimiento 001 | Provincia: LOJA Cantón: LOJA Parroquia: SUCRE Calle: MIGUEL RIOFRIO NUMERO 18-26 Intersección: LAURO GUERRERO Y RAMON PINTO Referencia: A DOS CUADRAS DE LA ESCUELA CUARTO CENTENARIO |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda.

Elaborado por: Kathy del Rosario Robles Mora

A más de ello se ha dado cumplimiento a los pagos de IVA, IR, ANTICIPOS y más disposiciones emanadas por el órgano regulador

4.11. Actividades:

Acorde a lo que dispone la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del sector económico Popular y Solidario, la cooperativa realiza todo acto o contrato lícito, tendiente al cumplimiento de su objeto social, especialmente, lo siguiente:

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

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

4.12. Valores y principios:

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

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

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

4.13. Estructura interna y administrativa

- a) Asamblea General de socios o representantes;
- b) Consejo de Administración;
- c) Consejo de Vigilancia;
- d) Gerencia; y,
- e) Comisiones especiales.

Señora María de Lourdes Cañar Ojeda

Presidente Consejo de Administración

18/09/2013

Licenciada Ibeth Rosario García Ramirez

Presidente Consejo de Vigilancia

11/09/2013

Doctora Carmen América Ocampo Rojas

Gerente

18/09/2013

Ingeniera Sara Ximena Juarez Macas

Secretaria

11/09/2013

CAPÍTULO V
LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN LA INSTITUCIÓN OBJETO DE ESTUDIO

5.1. Identificación y secuencia de los procesos

Tomando como referencia la información del organigrama de constitución de la Cooperativa, las entrevistas realizadas al personal de la misma, la información de las diferentes actividades que se realizan, denotando aquellos procesos que se realizan pero que no han estado definidos correctamente, otros que tienen problemas y aquellos que no se concretan pero se conoce que se deben de cumplir, así también con la guía de observación, se pudo determinar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la cooperativa.

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

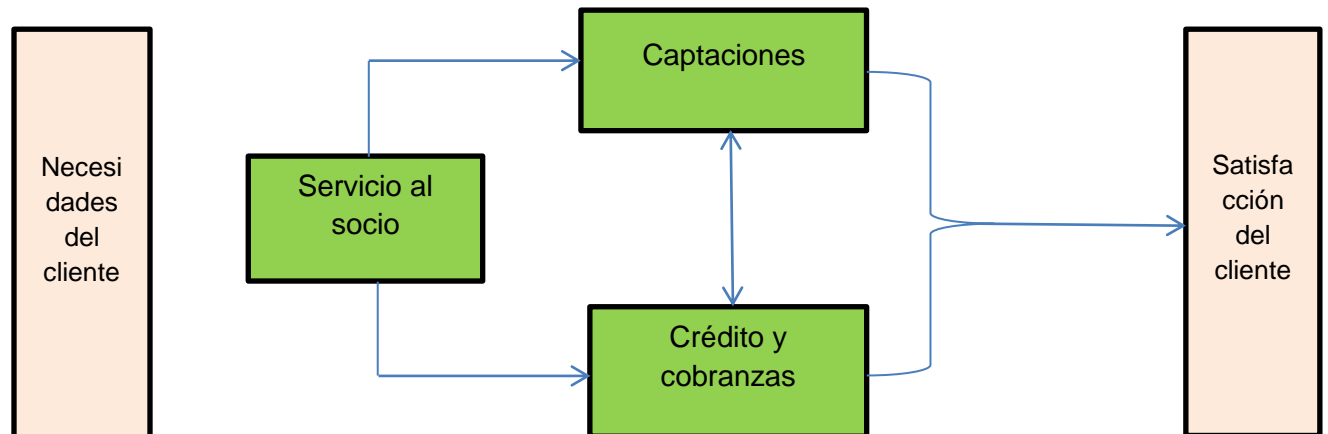
Cabe indicar que todos estos procesos se encuentran definidos y aprobados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

MAPA DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SOLIDADARIA DE LA CIUDAD DE LOJA

Estratégicos



Operativos



Apoyo



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda.

Elaborado por: Kathy del Rosario Robles Mora

5.2. Descripción de los procesos

En cada proceso tanto estratégico, operativo y de apoyo, existe un subproceso, todos ellos se encuentran con la necesidad de cumplir correctamente el requerimiento deseado dependiendo de la demanda que puede venir de cualquiera de los involucrados de la cooperativa. A continuación se describe la estructura de los procesos y subprocesos:

| PROCESO | SUBPROCESO |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Procesos Estratégicos.- son los procesos vinculados a las responsabilidades de la dirección, permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. | |
| ADMINISTRACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> • Asamblea general • Consejo de administración • Consejo de vigilancia • Comisiones y comités • Gerencia |

| PROCESO | SUBPROCESO |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Procesos Operativos.- Son los que añaden valor para el cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción | |
| CAPTACIONES | <ul style="list-style-type: none"> • Ahorros a la vista • Depósitos a plazo |
| CRÉDITO Y COBRANZAS | <ul style="list-style-type: none"> • Microcrédito |
| SERVICIO AL SOCIO | <ul style="list-style-type: none"> • Apertura de cuentas • Cierre de cuentas • Información |

| PROCESO | SUBPROCESO |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Procesos Apoyo.- Son los necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión. Normalmente están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión | |
| GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA | <ul style="list-style-type: none"> • Parametrización de perfiles contables • Registro contable de transacciones • Control de cuentas contables • Generación de estados financieros |

| | |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EVALUACIÓN Y CONTROL | <ul style="list-style-type: none"> • Auditoría externa e interna financiera, de gestión, operativa y de informática |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

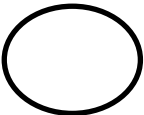
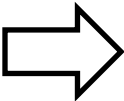
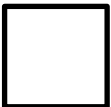


Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda.

Elaborado por: Kathy del Rosario Robles Mora

Cada proceso cuenta con un flujograma, y los diagramas SIPOC, que reflejan los involucrados y los pasos de los procesos operativos y determinar los criterios para asegurar que las actividades se lleven de mejor manera.

En la descripción de los flujogramas se puede observar claramente que en la parte superior se detalla a los involucrados, se identifica el inicio y fin de las actividades de acuerdo a cada uno de los procesos.

Para realizar los flujogramas se utilizó la siguiente simbología:

| Forma | Definición |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|  | Operación |
|  | Traslado |
|  | Inspección |
|  | Demora |
|  | Archivo |

MANUAL DE PROCESOS

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SOLIDARIA LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA

PROCESO: Captaciones

SUBPROCESO: Ahorros a la vista

RESPONSABLE DEL PROCESO: Jefe de Captaciones y Cajera

OBJETIVO: Recibir y recaudar los dineros que ingresan por la apertura de cuentas, depósitos a la vista, planes de ahorro y diferentes formas de captaciones de dinero a través de libretas de ahorros.

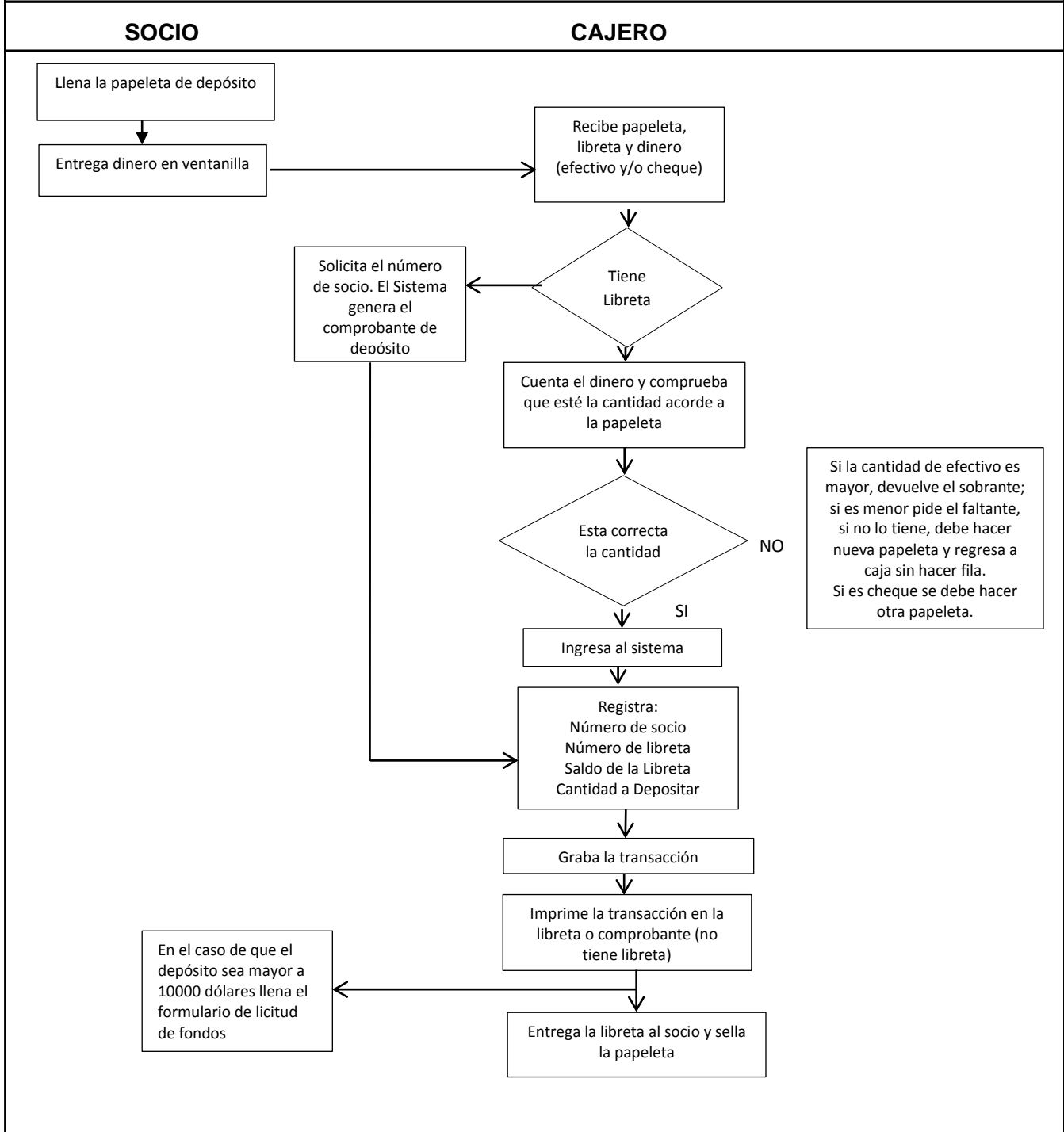
| ENTRADA | ACTIVIDAD | SALIDA | |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Tasas de interés Promociones a los socios Diferentes productos financieros | Promoción de los diferentes productos a los socios. Negociación directa con el socio o cliente potencial Establecimiento de metas de captaciones mensuales Cumplimientos de las obligaciones adquiridas con los socios | Diferentes planes de ahorro y captaciones | |
| RECURSOS | | | |
| HUMANOS | | FÍSICO | |
| Jefe de captación Oficial de captación Socios | | Equipo de computación Materiales de oficina Papeletas Libreta de ahorros Formulario de licitud de fondos Sistema informático | |
| INDICADORES | | | |
| INDICADORES | FÓRMULA | FRECUENCIA | META |
| Depósitos recibidos a tiempo en atención en ventanillas | No de transacciones realizadas por horas/horas trabajadas | Mensual | 100 transacciones diarias por cajero |

Fuente: Área de Captaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda.

Elaborado por: Kathy del Rosario Robles Mora

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SOLIDARIA LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA

Proceso: Captaciones
Subproceso: Ahorros a la vista
Responsable: Jefe de Captaciones y Cajera



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SOLIDARIA LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA

PROCESO: Captaciones

SUBPROCESO: Depósitos a plazo

RESPONSABLE DEL PROCESO: Jefe de Captaciones y Cajera

OBJETIVO: Negociar las captaciones de los socios a través de depósitos a plazo fijo a 30, 60, 90, 180 y 360 días

| ENTRADA | ACTIVIDAD | SALIDA | |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|
| Estudios de mercado Tasas de interés Plazos | Captación del dinero de los socios o clientes a través de depósitos a plazo fijo con tasas de interés acorde al monto y tiempo negociado | Depósito a plazo fijo | |
| RECURSOS | | | |
| HUMANOS | FÍSICO | | |
| Jefe de captación Cajera Clientes y socios | Equipo de computación Materiales de oficina Plazo Formulario de licitud de fondos Sistema informático | | |
| INDICADORES | | | |
| INDICADORES | FÓRMULA | FRECUENCIA | META |
| Número de pólizas planificadas | No de pólizas captadas/No. pólizas planificadas | Mensual | 30 pólizas al mes |

Fuente: Área de Captaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda.

Elaborado por: Kathy del Rosario Robles Mora

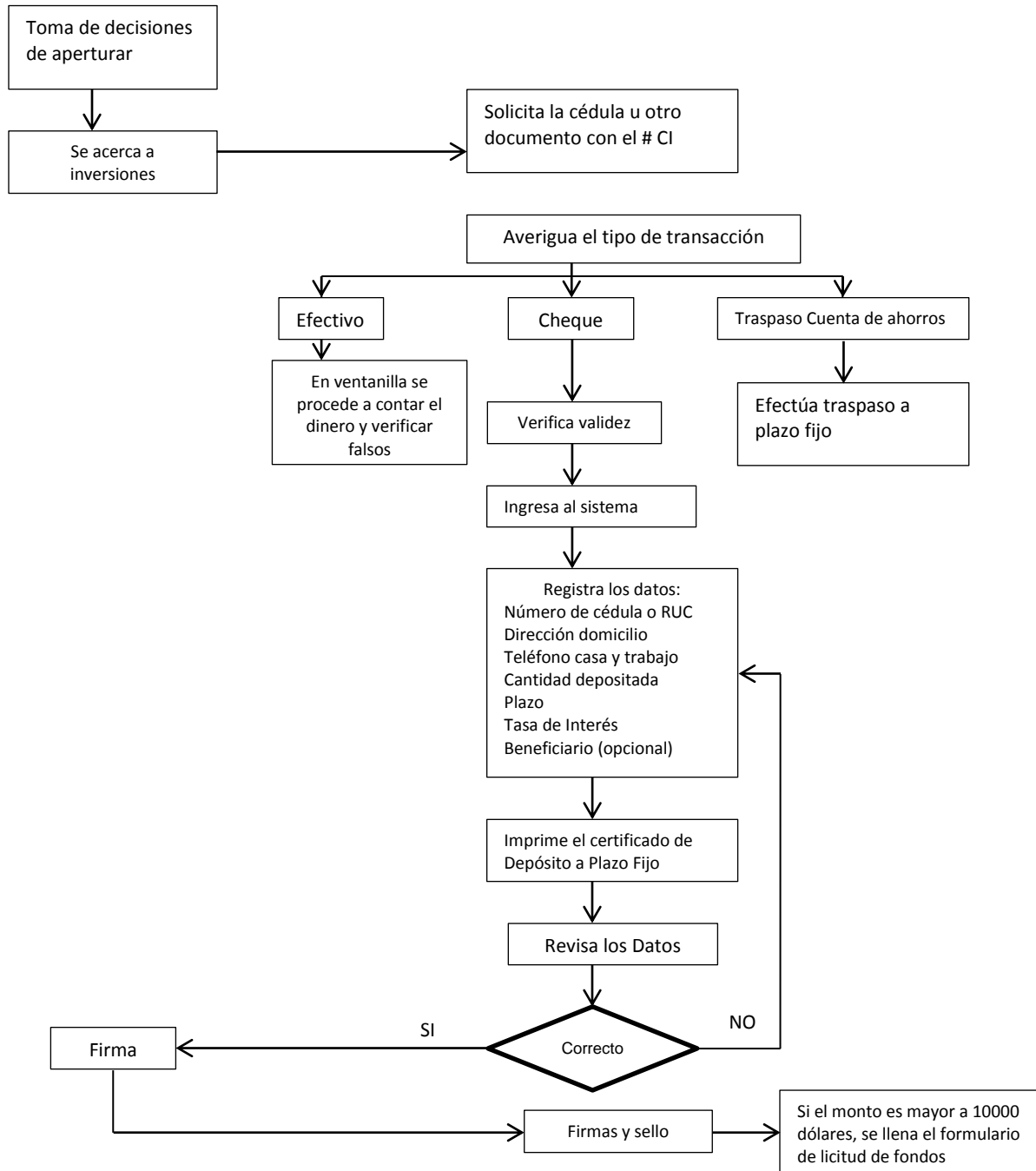
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SOLIDARIA LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA

Proceso: Captaciones
Subproceso: Depósitos a plazo

Responsable: Jefe de Captaciones y Cajera

Socio

Inversiones



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SOLIDARIA LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA

PROCESO: Créditos y Cobranzas
SUBPROCESO: Microcrédito

RESPONSABLE DEL PROCESO: Jefe de Crédito y Cobranzas

OBJETIVO: Colocar la mayor cantidad de créditos acorde a las captaciones recibidas, mejorando la calidad de vida del socio a través de las diferentes modalidades de microcrédito que la cooperativa oferta

| ENTRADA | ACTIVIDAD | SALIDA | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------|
| Tasas de interés Diversas líneas de crédito Estudio de mercado Benchmarking | Recepción y análisis de documentos e información Verificación de la información recibida Aceptación de solicitud Creación del préstamo | Entrega de dinero vía créditos Seguimiento al crédito | |
| RECURSOS | | | |
| HUMANOS | FÍSICO | | |
| Jefe de crédito y cobranzas Clientes y/o socios | Equipo de computación Materiales de oficina Solicitud de crédito Pagaré Formulario de licitud de fondos Formulario de inspección domiciliaria Sistema informático | | |
| INDICADORES | | | |
| INDICADORES | FÓRMULA | FRECUENCIA | META |
| Reducción del tiempo de entrega del crédito | Sumatoria (Fecha concesión-Fecha recepción en un mes)/No de operaciones de microcrédito liquidadas) | Mensual | Número de créditos otorgados |
| Tiempo de aprobación de crédito | Sumatoria (Fecha de aprobación y liquidación del crédito aprobado – Fecha de entrega de la solicitud para aprobación de crédito mensual/N° de | Mensual | Número de créditos otorgados |

| | | | |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------|-------------|
| | operaciones de microcrédito aprobadas mensualmente) | | |
| Cumplimiento de metas por Oficial de Crédito | (Monto concedido por Oficial/ Monto presupuestado por Oficial)*100 | Mensual | 100% |
| Nivel de Morosidad | (Cartera Vencida por Oficial/Cartera Total por Oficial)*100 | Mensual | Menor al 3% |
| Casos judiciales solucionados | (Monto cartera recuperada / Monto de cartera judicial) * 100 | Mensual | 100% |

Fuente: Área de Créditos y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda.

Elaborado por: Kathy del Rosario Robles Mora

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SOLIDARIA LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA

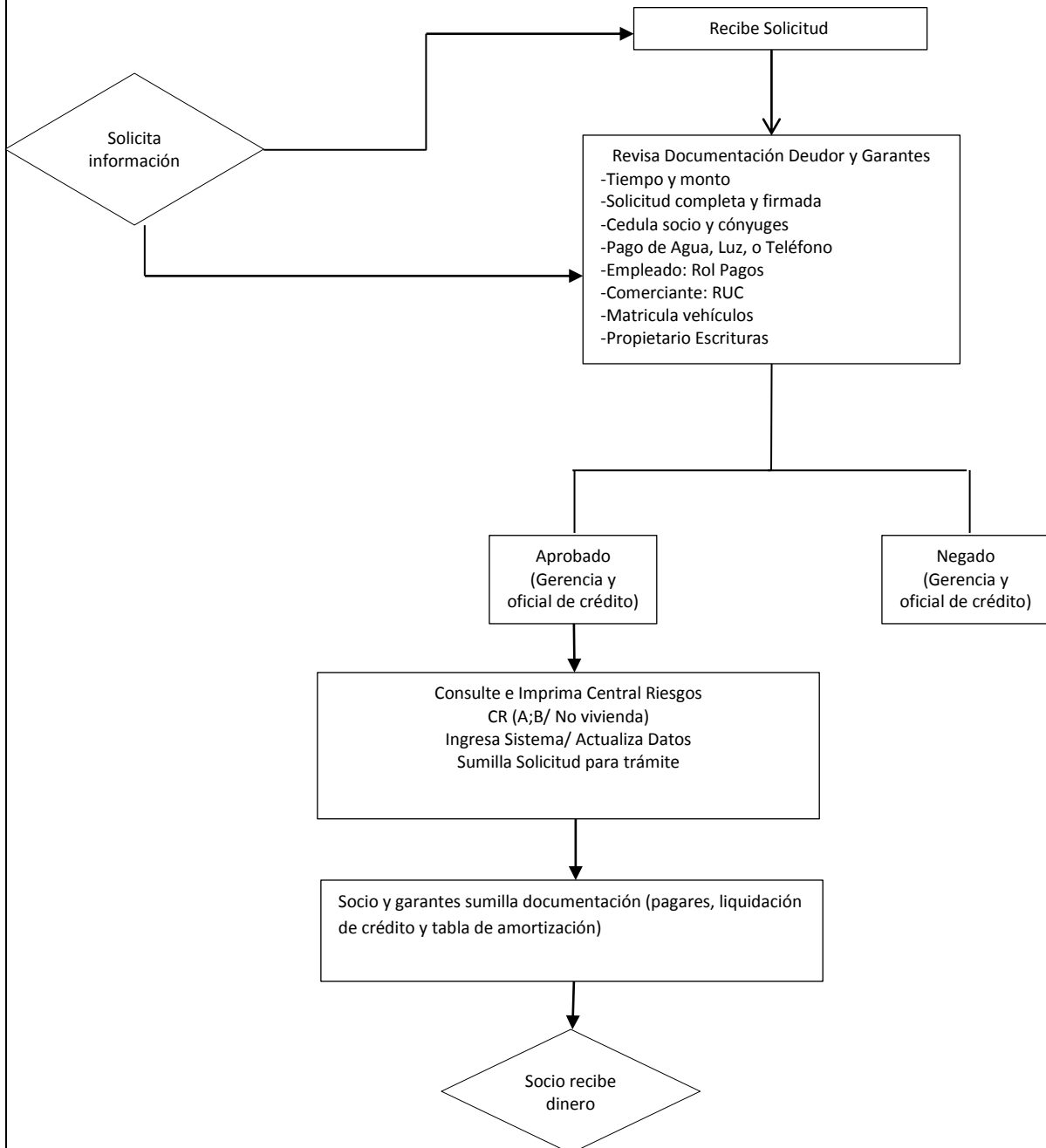
Proceso: Crédito y cobranzas

Subproceso: Microcrédito

Responsable: Jefe de Crédito y Cobranzas

SOCIO

OFICIAL DE CRÉDITO



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SOLIDARIA LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA

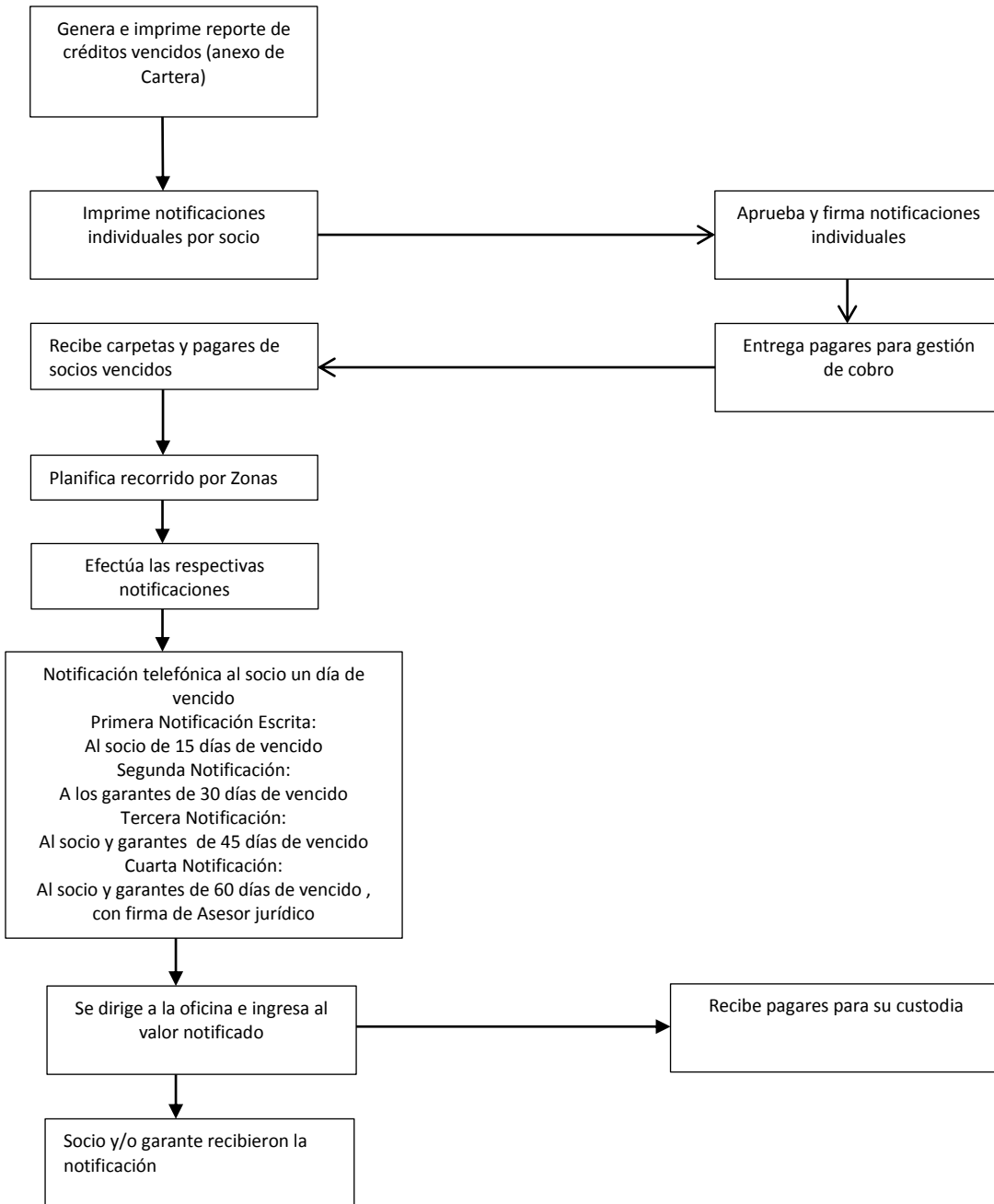
Proceso: Crédito y cobranzas

Subproceso: Cobranzas

Responsable: Jefe de Crédito y Cobranzas

OFICIAL DE COBRANZA

GERENTE



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SOLIDARIA LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA

PROCESO: Atención al Socio
SUBPROCESO: Apertura de cuentas

RESPONSABLE DEL PROCESO: Oficial de atención al público

OBJETIVO: captar la mayor cantidad de socios posibles

| ENTRADA | ACTIVIDAD | SALIDA | |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Requerimientos del socio Cuentas de ahorro Socios Información | Ingreso de nuevos socios Información de productos | Cuentas aperturadas Incremento de socios Aumento de capital | |
| RECURSOS | | | |
| HUMANOS | | FÍSICO | |
| Oficinista Clientes y/o socios | | Libreta de ahorro Documentos informativos Solicitud de ingreso Sistema informático Materiales de oficina | |
| INDICADORES | | | |
| INDICADORES | FÓRMULA | FRECUENCIA | META |
| Cuentas aperturadas por socios | Cuentas aperturadas/cuentas planificadas | Mensual | Socios ingresados |

Fuente: Área de Atención al Socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda.

Elaborado por: Kathy del Rosario Robles Mora

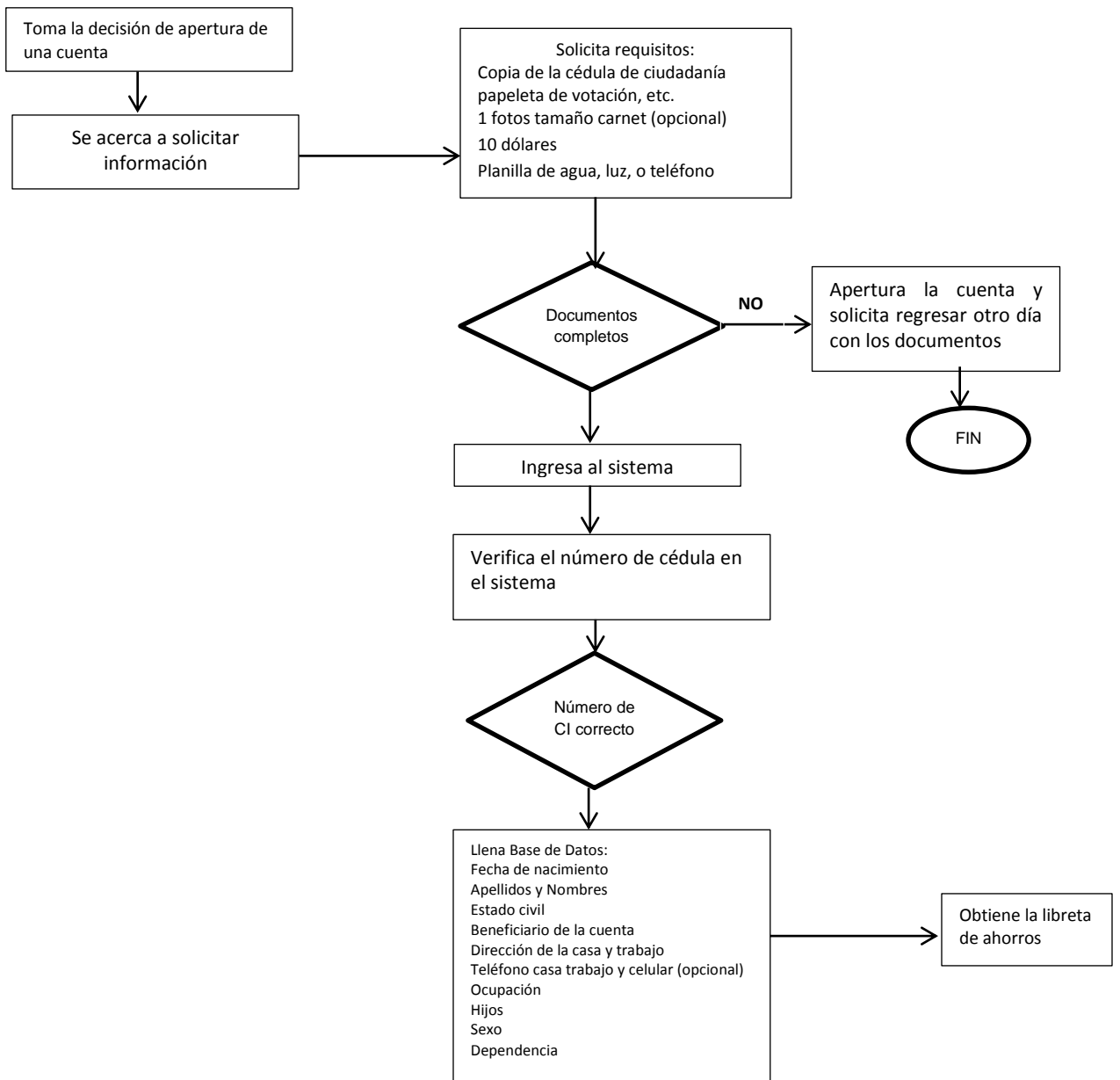
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SOLIDARIA LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA

Proceso: Atención al socio
Subproceso: Apertura de cuentas

Responsable: Oficial de atención al público

Socio

Oficial de Atención al Público



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SOLIDARIA LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA

PROCESO: Atención al Socio
SUBPROCESO: Cierre de cuentas

RESPONSABLE DEL PROCESO: Oficial de atención al público

OBJETIVO: realizar el procedimiento de cierra de cuentas solicitado por el socio

| ENTRADA | ACTIVIDAD | SALIDA | |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------|
| Solicitud de retiro por parte del socio | Plazos dispuestos por la cooperativa para el cierre de cuenta | Liquidación de la cuenta Devolución de valores en efectivo | |
| RECURSOS | | | |
| HUMANOS | FÍSICO | | |
| Oficinista Clientes y/o socios | Libreta de ahorro Solicitud de retiro Documentos personales Sistema informático Materiales de oficina | | |
| INDICADORES | | | |
| INDICADORES | FÓRMULA | FRECUENCIA | META |
| Cuentas cerradas | No. socios retirados /solicitudes de retiro presentadas | Mensual | Socios retirados |

Fuente: Área de Atención al Socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda.

Elaborado por: Kathy del Rosario Robles Mora

DIAGRAMA SIPOC PARA EL SUBPROCESO DE AHORRO

| PROVEEDOR | ENTRADA | ACTIVIDAD | SALIDA | SOCIO/CLIENTE |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Gerente Departamento servicio al cliente | Gerencia: directrices, políticas y recomendaciones | Retroalimentar a otros procesos | Gerencia: informe de captaciones | Cliente interno |
| Departamento de servicio al cliente | Información de nuevos productos y servicios | Captar ahorros | Retroalimentación de necesidades y requisitos de los socios | Cliente interno |
| Departamento servicio al socio | Socios: necesidades, expectativas y requisitos, documentación | Monitorear, evolución y concentración de captaciones | Contabilidad: depósitos, retiros, transferencias | Cliente externo |
| Socio | TICs: soluciones y proyectos | Promocionar nuevos productos y servicios | TICs: requerimientos | Cliente externo |
| Cliente | Talento humano: personal y capacitación | Capacitación gestión de captación de cartera | Talento humano: requerimientos de personal y capacitación | Cliente interno |
| Socio Departamento de servicio al cliente | Colocaciones: necesidades de fondeo | Captación de ahorros | Colocaciones: retroalimentación de fondeos | Cliente externo |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda.

Elaborado por: Kathy del Rosario Robles Mora

DIAGRAMA SIPOC PARA EL SUBPROCESO DE CREDITO Y COBRANZAS

| PROVEEDOR | ENTRADA | ACTIVIDAD | SALIDA | SOCIO/CLIENTE |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Departamento de crédito | Socios: necesidades, expectativas, requisitos, documentación | Conceder créditos | Socio, documentación, dinero, respaldo, información de productos y servicios | Cliente externo |
| Asesor de crédito Asesor de servicio al cliente | Captaciones, retroalimentación de fondeo | Comunicar nuevos productos | Captaciones necesidades de fondeo | Cliente externo |
| Gerente Jefe de crédito y cobranzas | Gerencia, directrices, políticas, recomendaciones | Retroalimentar a otros proceso | Gerencia informe de cartera | Cliente interno |
| Jefe de crédito y cobranzas | Información de nuevos productos y servicios | Monitoreo y control de colocaciones | Retroalimentación de necesidades y requisitos de los socios | Cliente externo |
| Asesor de servicio al cliente Asesor de crédito Jefe financiero | Servicios al socio, documentación de socios revisión | Revisar y registrar información | Contabilidad, depósitos, retiros, transferencias, presupuestos | Cliente externo Socio-cliente |
| Jefe de crédito y cobranzas Jefe de servicio al cliente Socio | TICs | Comunicar nuevos productos | TICs, requerimientos | Cliente interno-externo |
| Jefe de talento humano Jefe de crédito y cobranzas Jefe de servicio al socio | Talento humano, captaciones | Capacitaciones en colocación d cartera y cobranzas | Talento humano, requerimientos de personal y capacitación | Cliente externo |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda.

Elaborado por: Kathy del Rosario Robles Mora

5.3. Seguimiento y la medición de los procesos

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

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

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

5.4. Indicadores de gestión

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

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

PROCESOS ESTRATÉGICOS:

INDICADORES DE GESTIÓN DE PROCESOS ESTRATEGICOS

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

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

Elaborado por: Kathy del Rosario Robles Mora

PROCESOS OPERATIVOS

INDICADORES DE GESTIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS

| NOMBRE DEL PROCESO | NOMBRE DEL INDICADOR | FÓRMULA |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Captación de recursos a través de la promoción de productos | 1. Incremento de cuentas aperturadas mensual | No. De cuentas aperturas en el mes /No. De cuentas proyectadas por mes |
| Apertura de Cuentas | 1. Incremento de cuentas aperturadas en tiempo | No de aperturas por personal de atención al cliente /Total aperturas realizadas |
| Depósitos de Ahorro a la Vista | 1. Depósitos recibidos a tiempo en atención en ventanillas | No de transacciones realizadas por horas/horas trabajadas |
| Retiros de Ahorro a la Vista | 1. Retiros atendidos por cajero | Promedio de transacciones por cajero/Total de transacciones del cajero |
| | 1. Reducción del tiempo de entrega del crédito | Sumatoria (Fecha concesión-Fecha recepción en un mes)/No de operaciones de |

| | | |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Concesión de Microcréditos y Cobranzas | | microcrédito liquidadas) |
| | 3. Tiempo de aprobación de crédito | Sumatoria (Fecha de aprobación y liquidación del crédito aprobado – Fecha de entrega de la solicitud para aprobación de crédito mensual/N° de operaciones de microcrédito aprobadas mensualmente) |
| | 4. Cumplimiento de metas por Oficial de Crédito | (Monto concedido por Oficial/ Monto presupuestado por Oficial)*100 |
| | 5. Nivel de Morosidad | (Cartera Vencida por Oficial/Cartera Total por Oficial)*100 |
| | 6. Casos judiciales solucionados | (Monto cartera recuperada / Monto de cartera judicial) * 100 |
| Servicio al cliente | 1. Cuentas aperturadas por socios | Cuentas aperturadas/cuentas planificadas |
| | 2. Cuentas cerradas | No. socios retirados/ solicitudes de retiro presentadas |

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

Elaborado por: Kathy del Rosario Robles Mora

PROCESOS DE APOYO

INDICADORES DE GESTIÓN DE PROCESOS DE APOYO

| NOMBRE DEL PROCESO | NOMBRE DEL INDICADOR | FÓRMULA |
|--------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Pagos efectuados | 1. Facturas procesadas | Numero de facturas procesadas en el período/facturas recibidas en el período |
| | 2. Porcentaje de errores en los cheques | No de cheques anulados/Total de cheques elaborados |
| Supervisión y | 1. Cumplimiento de actividades planeadas | (No. de Actividades Ejecutadas/No. de Actividades |

| | | |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Control | | Planificadas)*100 |
| | 2. Recomendaciones Cumplidas de Auditoría Interna | (No. de Recomendaciones de Auditoría Interna Implementadas /No. de Recomendaciones Planteadas por Auditoría Interna)*100 |
| Desarrollo y mantenimiento de aplicaciones | 1. Nivel de cumplimiento | (Número de soluciones / Número de requerimientos) * 100 |
| Gestión de Riesgos | 1. Efectividad en la validación | No. De solicitudes de validación/Total estructuras enviadas*100 |
| | 2. Eficiencia en la actividad. | (Estructuras validadas/estructuras enviadas) * 100 |

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

Elaborado por: Kathy del Rosario Robles Mora

5.5. Seguimiento a los procesos

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

Para el seguimiento de los procesos, se deberá delegar a un funcionario de la Unidad de Auditoría Interna, para que coteje las actividades descritas en el Manual de Gestión de Procesos propuesto, con lo que realiza en ese momento el dueño o responsable del proceso, esto se realizará en concordancia con las políticas establecidas en las normas del Manual de Gestión de Procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda. de la ciudad de Loja.

Como Herramientas se utilizarán Programas de Auditoría establecidas por la Unidad de Auditoría Interna, el Manual de Gestión de Procesos, y Hoja de Registro de Revisión, donde se detallarán los por menores de la evaluación aplicada a los procesos de la entidad.

5.6. Mejora de los procesos

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

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

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

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

EJEMPLO DE APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO GESTIÓN DE PROCESOS

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Función /Nombre del colaborador: Lic. Karina Montenegro Jefe de Gestión de Crédito y Cobranzas | Formulario No. 1 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|

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

| | | | |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| Parte 1 Observaciones | Propuesta de mejoramiento | | |
| | En el proceso de liquidación del crédito en la actividad N° 24 de grabación de los datos para la liquidación del crédito, ésta opción hace que se acredite el dinero del préstamo en la cuenta del socio sin ningún tipo de bloqueo, por lo que se propone que al momento de liquidar el crédito el sistema informático bloquee el valor del crédito hasta que el socio legalice los documentos que garanticen la cobrabilidad del crédito y luego de esto el oficial de crédito active la opción de desbloqueo del dinero en la cuenta del socio. | | |
| | Propone Jefe de Gestión de Crédito y Cobranzas | Fecha 1 de enero del 2014 | Visto Bueno Gerente General |

| | | | | |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------|
| Parte 2 Acciones de mejoramiento a implementar | El responsable de Gestión de Procesos procede a actualizar el Flujograma de procesos en la parte de la liquidación del crédito, incorporando la actividad que sugiere la Jefe de Crédito, luego entrega la actualización del Flujograma a la Jefe de Crédito para que revise si se encuentra acorde a lo sugerido, y si está bien se procede a entregar el Flujograma actualizado al Jefe de Gestión de recursos Tecnológicos para que realice los cambios en el sistema informático, caso contrario se debe realizar las rectificaciones en el Flujograma hasta que sea aprobado en primera instancia por la Jefe de Crédito y Cobranzas | | | |
| | Responsable | | Responsable de Procesos | |
| | Fecha 1 de enero del 2014 | Visto Jefe Gestión de Crédito y Cobranzas Jefe de Gestión de Recursos Tecnológicos | Fecha 1 de enero del 2014 | Visto Responsable de Gestión de Procesos |

| | | | | |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Parte 3 Control de las acciones de mejoramiento | La Jefe de Crédito y Cobranzas con la persona responsable de Gestión de Procesos verifican que en el momento de liquidar el crédito se bloqueen los fondos en el sistema informático hasta que el socio legalice los documentos que garantizan el crédito, una vez certificada ésta actividad de mejoramiento se debe informar al gerente general a través de un informe sobre el mejoramiento aplicado al proceso, además se debe hacer legalizar esta matriz por el Gerente en la parte 3 en el campo de Visto | | | Se certifica que se ha actualizado y mejorado el proceso de Análisis, evaluación aprobación, legalización y liquidación del crédito |
| | Acciones cumplen sí no | Responsable Responsable de Gestión de Procesos | Fecha 1 de enero del 2014 | Visto Gerente General |

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

Elaborado por: Kathy del Rosario Robles Mora

CONCLUSIONES

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda., de la Ciudad de Loja tiene identificados sus procesos de una manera informal, razón por la cual no le permite identificar claramente cuál de las áreas se presenta errores.
- Del diagnóstico realizado se pudo determinar que las actividades que en la actualidad realiza la Cooperativa no están sujetas a un plan de cumplimiento, ni tampoco están siendo evaluadas a través de estándares de medición de eficiencia, eficacia y calidad.
- La cooperativa no cuenta con indicadores de gestión en ninguno de los departamentos con el objeto de realizar el seguimiento a sus actividades para medir la eficiencia y calidad de su servicio y la satisfacción de sus clientes.
- La cooperativa no cuenta con un manual de procesos que regule las actividades diarias que realizan los funcionarios y empleados.
- Las técnicas que se utilizaron para levantar la información preliminar, permitió identificar actividades, reconocer un proceso de un subproceso, y de esta manera se cumplió con uno de los objetivos propuestos al inicio de la investigación.
- No existe un plan y programa de capacitación anual tanto para el personal directivo como operativo de la Cooperativa, lo que limita las actividades diarias que se realizan dentro de la entidad.

RECOMENDACIONES

- Con el presente trabajo la institución podrá identificar en que actividades se generan problemas o cuellos de botella, que le permitirá minimizar los riesgos y proponer mejoras a los procesos acorde a las actividades actuales que genera la Cooperativa.
- Se recomienda la socialización y aplicación del manual de procesos propuesto lo que redundara en la mejora de la atención al cliente interno y externo ya que el personal de la institución conocerá y ejecutará las actividades propias de los procesos sobre los cuales prestará y brindará sus servicios, optimizando el tiempo y los recursos.
- Al realizar la aplicación de indicadores de gestión, la Cooperativa mejorará la eficiencia, operatividad y desempeño de sus servicios ya que contará con la definición formal de cada proceso departamental, lo que le hará más competitiva a la institución y le permitirá alcanzar su misión y visión y evaluar el logro de metas y cumplimiento de las actividades en las diferentes áreas.
- Socializar el Manual de Gestión de Procesos a los directivos, funcionarios y empleados de la institución para que el mismo sea incorporado a la normativa interna de la institución y se pueda dar cumplimiento al mismo.
- Se sugiere que se implemente este proyecto de investigación, el mismo que permitirá proporcionar información sobre el estado de la cooperativa y tomar las acciones correctivas, para cumplir con los objetivos de la institución.
- Debe elaborarse un plan de capacitación anual tanto para el personal directivo como operativo de la cooperativa, lo que redundara en una mejor gestión de los procesos implantados dentro de la misma, con fin que se modernice y conduzca a la aplicación y utilización de nuevas tecnologías y sistemas acordes con las exigencias actuales.

BIBLIOGRAFÍA

- Beltrán, J.; Carmona, M.; Carrasco, R.; Rivas, M.; Tejedor, F. “Guía para una gestión basada en procesos” Instituto Andaluz de Tecnología.
- Chiavenato, Adalberto Gestión del Talento Humano. Primera Edición McGraw-Hill Bogotá-Colombia 2002.
- Aillon, Jaime Manual Práctico del Cooperativismo Ecuatoriano Tercera edición Quito 2003
- ISO 9000, Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque Basado en procesos” para los sistemas de Gestión. ISO/TC/176/SC 2/N544R2. 2003, Geneva Switzerland.
- Hellriegel, Don; Jackson, Susan; Slocum, John. Administración un enfoque basado en competencias. Novena edición. Thomson Editores S.A. Colombia. 2002
- López Rey, Susana. (2011) Sistemas de Calidad: implementación de diferentes sistemas en la organización. Editorial Ideas Propias, Bogotá Colombia.
- Pérez Fernández José Antonio, 2012 Gestión por Procesos, ESIC Editorial, 5ta. edi.
- Roure, Juan B.; Monino, Manuel; Rodríguez Badal, Miguel A.; “Gestión de Procesos”; estudio y ediciones iese. barcelona
- Heizer Jay; Render Barry; “Dirección de la Producción”; Prentice Hall; Madrid; 6ta. edición; 2001
- Robbins Stephen y Coulter Mary (2005), “Administración”, Octava Edición, Págs.7 y 9.
- Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman (2006), “Administración”, Novena Edición Pearson Pág. 8.
- Díez de Castro Emilio Pablo, García el Junco Julio, Martín Jiménez Francisca y Periañez Cristóbal Rafael (2001), “Administración y Dirección”, McGraw-Hill Interamericana, Pág. 4.
- Deming, E. (1996), Mejoramiento continuo (*Eduardo Deming 1996*)
- ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. Recuperado de <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>. (consulta 10 de enero de 2013)
- Metodología para la mejora de procesos de la organización, (en línea), disponible en: <http://es.scribd.com/doc/38652083/Metodología-mejora-procesos> (consulta junio 2013)
- Manual de descripción de funciones (2011), ESPO, Accedido el 3 de enero de 2013. Disponible en http://www.ctt.espol.edu/documentos/mdf_rev13.pdf
- <http://es.scribd.com/38652083/Metodología-mejora-procesos>, 8 de junio, 17h00