



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del título de:

Ingenieras en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

TEMA:

**“Propuesta de un Diseño de Sistema de Gestión de
Calidad ISO 9001: 2008, para la matriz de la
Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., de la
Provincia de Chimborazo”**

**Ortega Huerta María Elizabeth
Tercero Caiza Vaneza Jacqueline**

**Riobamba – Ecuador
2013**

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que la tesis titulada “Propuesta de un diseño de sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008 para la matriz de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., de la provincia de Chimborazo” ha sido revisada en su totalidad, quedando autorizada para su presentación.

Ing. Rómulo Redrobán Mera
DIRECTOR DE TESIS

Ing. Danilo Fernando Fernández Vinuesa
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE AUTORÍA

Las ideas, opiniones, comentarios y resultados expuestos en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de responsabilidad de las autoras.

María Elizabeth Ortega Huerta
Vaneza Jacqueline Tercero Caiza

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta investigación a mi Dios que ha sido siempre mi guía, permitiéndome cumplir mis más grandes anhelos. A mi madre, Marita cuyo afán ha sido de convertirme en una mujer de éxito, por el apoyo que me supo dar en el momento preciso, por su tolerancia y amor. A mi hermano, Francis por sus sabios consejos para salir adelante en los momentos buenos y malos durante toda mi vida. A mi hijo, Lucas quien supo darme todo su apoyo, comprensión y amor para poder alcanzar esta meta, ha sido mi fuente de inspiración para seguir adelante y cosechar logros en mi vida.

Elizabeth

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño.

A ti DIOS que me diste la oportunidad de vivir, guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaba, enseñándome a enfrentar las adversidades sin perder nunca la fe ni desfallecer en el intento. A mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, por creer en mí, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre han estado apoyándome y brindándome todo su amor. A mi hermana por ser tan especial que me recuerda que detrás de cada detalle existe el suficiente alivio para empezar nuevas búsquedas

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a Dios por haberme dado la sabiduría y perseverancia necesaria para no desistir en ningún momento, por estar siempre conmigo, por llenar mi corazón de fortaleza y coraje para seguir siempre adelante. A mi madre, a mi hermano y a mi hijo quienes con su apoyo, confianza y amor me ha sabido guiar, con ellos he aprendido que todo camino tiene sus dificultades pero que con un poco de esfuerzo se puede vencer cualquier obstáculo que se presente, por su alegría y ocurrencias diarias que me han inyectado la energía suficiente para culminar la meta que me propuse.

Elizabeth

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias. Agradezco todo su amor y su fidelidad y espero nunca soltarme de su mano. Le doy gracias a mis padres Santos y Margarita por el apoyo incondicional que me brindaron por todos los sacrificios que hicieron a lo largo de mi carrera, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. A mi hermana por ser parte importante de mi vida gracias por el incondicional abrazo que me motivo. A la ESPOCH y a sus docentes por darme la oportunidad de alcanzar uno de mis objetivos.

Vaneza

V

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	I
Certificación del tribunal.....	II
Certificación de autoría.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Índice de contenido.....	VI
Índice de gráficos.....	XV
Índice de cuadros.....	XVII
Índice de tablas.....	XVIII
Índice de anexos.....	XIX
Introducción.....	1
CAPÍTULO I.....	2
1. ANTECEDENTES DE LA COAC RIOBAMBA LTDA.....	2
1.1. ORIGEN Y CONFORMACIÓN.....	2
1.2. SERVICIOS QUE PRESTA LA INSTITUCIÓN.....	3
1.2.1. Productos financieros.....	3
1.2.1.1. Créditos.....	3
1.2.1.1.1. Créditos de consumo.....	3
1.2.1.1.2. Créditos para vivienda.....	3
1.2.1.1.3. Crédito comercial.....	4
1.2.1.1.4. Microcréditos.....	4
1.2.1.2. Productos de captación.....	4
1.2.1.2.1. Cuenta de ahorros.....	4
1.2.1.2.2. Depósitos a plazo fijo.....	5
1.2.1.2.3. Manejo de fondos - ahorro de cesantía.....	5

1.2.1.3.	Otros servicios	5
1.2.1.3.1.	Pago de nóminas de personal	5
1.2.1.3.2.	Tarjeta de cajero automático	6
1.2.1.3.3.	Transferencia de dinero desde el exterior	6
1.2.1.3.4.	Cobro de pensiones y matrículas	6
1.2.1.3.5.	Beneficios sociales creados para su necesidad	6
1.2.1.4.	Requisitos generales	6
1.3.	BASE LEGAL	7
1.4.	OBJETIVOS DE LA ENTIDAD	7
1.4.1.	Objetivo estratégico	7
1.4.2.	Objetivos específicos	8
1.5.	COBERTURA Y LOCALIZACIÓN	8
1.5.1.	La cooperativa Riobamba en el contexto macroeconómico.....	8
1.5.2.	Posicionamiento de la cooperativa Riobamba	9
1.6.	MISIÓN Y VISIÓN.....	10
1.6.1.	Misión	10
1.6.2.	Visión.....	10
1.7.	VALORES CORPORATIVOS	10
1.8.	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COAC RIOBAMBA LTDA.....	12
1.9.	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA COAC RIOBAMBA LTDA.....	13
1.10.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	22
1.10.1.	Análisis FODA	22
1.10.1.1.	Fortalezas.....	22
1.10.1.2.	Oportunidades	23
1.10.1.3.	Debilidades.....	24

1.10.1.4. Amenazas.....	24
1.10.2. Análisis organizacional	28
CAPÍTULO ii.....	29
2. MARCO TEÓRICO.....	29
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	29
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	30
2.2.1. Ontológica (Real).....	30
2.2.2. Epistemológica (Científico)	30
2.2.3. Axiológica (Valores).....	30
2.2.4. Metodológica (Métodos)	31
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	31
2.4. MARCO CONCEPTUAL	32
2.4.1. Calidad.....	32
2.4.1.1. Calidad total.....	32
2.4.1.2. La gestión de la calidad definida por diversos autores	33
2.4.2. Sistema de gestión de la calidad	33
2.4.3. Familia de normas ISO	34
2.4.3.1. Norma ISO 9000.....	34
2.4.3.2. Norma ISO 9001.....	35
2.4.3.3. Norma ISO 9004.....	35
2.4.3.4. Norma ISO 9001:2008.....	35
2.4.4. Sistema de gestión ISO 9001	35
2.4.5. Gestión de la calidad en los servicios	37
2.4.5.1. El servicio de calidad al cliente.....	38
2.4.5.2. Necesidades básicas del cliente.....	38
2.4.5.3. La importancia de la gestión de la calidad del servicio	39

2.4.5.4. El servicio de atención al cliente.....	39
2.4.6. Enfoque basado en procesos	40
2.4.7. Sistemas de gestión de calidad	42
2.4.7.1. Objeto y campo de aplicación.....	42
2.4.7.2. Principios de la gestión de calidad basados en la norma ISO	42
2.4.7.2.1. Enfoque al cliente	43
2.4.7.2.2. Liderazgo.....	43
2.4.7.2.3. Participación del personal.....	43
2.4.7.2.4. Enfoque a procesos.....	43
2.4.7.2.5. Enfoque de sistema.....	44
2.4.7.2.6. Mejoramiento continuo	44
2.4.7.2.7. Enfoque para la decisión basada en hechos	44
2.4.7.2.8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor	44
2.4.8. Aplicación	45
2.4.9. Sistema de gestión de la calidad – requisitos generales	45
2.4.9.1. Requisitos de la documentación.....	46
2.4.9.2. Manual de la calidad.....	47
2.4.9.3. Control de los documentos	47
2.4.9.4. Control de los registros.....	48
2.4.10. Responsabilidad de la dirección	48
2.4.10.1. Compromiso de la dirección	48
2.4.10.2. Enfoque al cliente	49
2.4.10.3. Política de la calidad.....	49
2.4.11. Planificación.....	49
2.4.11.1. Objetivos de la calidad	49
2.4.11.2. Planificación del sistema de gestión de la calidad.....	50

2.4.12. Responsabilidad, autoridad y comunicación.....	50
2.4.12.1. Responsabilidad y autoridad	50
2.4.12.2. Representante de la dirección	50
2.4.12.3. Comunicación interna.....	51
2.4.13. Revisión por la dirección.....	51
2.4.13.1. Información para la revisión.....	51
2.4.13.2. Resultados de la revisión.....	52
2.4.14. Gestión de los recursos	52
2.4.14.1. Provisión de recursos	52
2.4.14.2. Recursos humanos.....	52
2.4.14.2.1. Competencia, toma de conciencia y formación.....	53
2.4.14.3. Infraestructura	53
2.4.14.4. Ambiente de trabajo	54
2.4.15. Realización del producto.....	54
2.4.15.1. Planificación de la realización del producto	54
2.4.15.2. Procesos relacionados con el cliente	55
2.4.15.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el producto.....	55
2.4.15.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el producto	55
2.4.15.2.3. Comunicación con el cliente.....	56
2.4.15.3. Diseño y desarrollo	56
2.4.15.3.1. Planificación del diseño y desarrollo	56
2.4.15.3.2. Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	57
2.4.15.3.3. Resultados del diseño y desarrollo.....	57
2.4.15.3.4. Revisión del diseño y desarrollo.....	58
2.4.15.3.5. Verificación del diseño y desarrollo	58
2.4.15.3.6. Validación del diseño y desarrollo	59

2.4.15.3.7. Control de los cambios del diseño y desarrollo	59
2.4.15.4. Compras	59
2.4.15.4.1. Proceso de compras	59
2.4.15.4.2. Información de las compras	60
2.4.15.4.3. Verificación de los productos comprados	60
2.4.15.5. Producción y prestación del servicio	61
2.4.15.5.1. Control de la producción y de la prestación del servicio.....	61
2.4.15.5.2. Validación de la producción y de la prestación del servicio.....	61
2.4.15.5.3. Identificación y trazabilidad	62
2.4.15.5.4. Propiedad del cliente.....	62
2.4.15.5.5. Preservación del producto.....	63
2.4.15.5.6. Control de los dispositivos de seguimiento y de medición	63
2.4.16. Medición, análisis y mejora	64
2.4.17. Seguimiento y medición.....	64
2.4.17.1. Satisfacción del cliente	64
2.4.17.2. Auditoría interna	65
2.4.17.3. Seguimiento y medición de los procesos	66
2.4.17.4. Seguimiento y medición del producto	66
2.4.18. Control del producto no conforme.....	66
2.4.19. Análisis de datos.....	67
2.4.20. Mejora.....	68
2.4.20.1. Mejora continua	68
2.4.20.2. Acción correctiva	68
2.4.20.3. Acción preventiva	69
CAPÍTULO III.....	70
3. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	70

3.1. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN.....	70
3.1.1. Introducción	70
3.1.2. Aplicación	70
3.2. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	71
3.2.1. Requisitos Generales.....	71
3.2.2. Requisitos de la documentación	72
3.2.2.1. Generalidades	72
3.2.2.2. Manual de calidad	72
3.2.2.3. Control de la documentación.....	73
3.2.2.4. Control de los registros.....	83
3.3. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN.....	89
3.3.1. Compromiso de la dirección	89
3.3.2. Enfoque al cliente	94
3.3.3. Política de calidad.....	96
3.3.3.1. Objetivos de calidad	96
3.3.4. Planificación del sistema de gestión de calidad.....	96
3.3.4.1. Plan de calidad.....	98
3.3.4.2. Planificación del sistema de gestión de la calidad.....	100
3.3.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación.....	107
3.3.5.1. Responsabilidad y autoridad	111
3.3.5.2. Representación de la dirección	112
3.3.5.3. Comunicación interna.....	112
3.3.6. Revisión por la dirección.....	113
3.3.6.1. Generalidades	113
3.3.6.2. Información de entrada para la revisión	115
3.3.6.3. Resultados de la revisión.....	116

3.4.	GESTIÓN DE RECURSOS.....	117
3.4.1.	Provisión de recursos	117
3.4.1.1.	Responsabilidad de la calidad	118
3.4.1.2.	Representante de los clientes	119
3.4.2.	Talento humano.....	119
3.4.2.1.	Generalidades	119
3.4.2.1.1.	Descripción de puestos por competencias	128
3.4.2.2.	Formación y toma de conciencia	129
3.4.3.	Infraestructura.....	131
3.4.4.	Ambiente de trabajo.....	133
3.5.	PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	135
3.5.1.	Planificación de la prestación del servicio financiero	135
3.5.1.1.	El servicio de atención al cliente.....	136
3.5.1.2.	Planificación de la prestación del servicio financiero	138
3.5.2.	Proceso relacionado con el cliente	139
3.5.2.1.	Determinación de los requisitos relacionados con el servicio.....	139
3.5.2.2.	Revisión de los requisitos relacionados con el servicio	140
3.5.2.3.	Comunicación con el cliente	142
3.6.	DISEÑO Y DESARROLLO	142
3.6.1.	Planificación del diseño y desarrollo	142
3.7.	COMPRAS.....	144
3.8.	PRESTACIÓN DEL SERVICIO FINANCIERO.....	145
3.8.1.	Control de la prestación del servicio	145
3.8.2.	Validación de los procesos de la prestación de servicios.	145
3.8.3.	Identificación y trazabilidad.....	147
3.8.4.	Propiedad del cliente	149

3.8.5. Prestación del servicio	150
3.9. CONTROL DE LOS EQUIPOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	151
3.10. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	152
3.10.1. Generalidades	152
3.10.2. Seguimiento y medición.....	152
3.10.2.1. Satisfacción del socio	152
3.10.2.2. Auditoría interna	153
3.10.2.3. Seguimiento y medición de los procesos	160
3.10.2.4. Seguimiento y medición del servicio.....	161
3.10.3. Control del servicio no conforme	162
3.10.4. Análisis de datos.....	167
3.11. MEJORA.....	171
3.11.1. Mejora continua	171
3.11.1.1. Acciones correctivas.....	171
3.11.1.2. Acción preventiva	172
3.12. TÉRMINOS Y REFERENCIAS	179
CAPÍTULO IV.....	185
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	185
4.1. CONCLUSIONES	185
4.2. RECOMENDACIONES	186
RESUMEN.....	187
SUMMARY.....	188
BIBLIOGRAFÍA.....	189
ANEXOS.....	192

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	TÍTULO	PÁG.
1	Organigrama estructural de la COAC Riobamba Ltda.....	12
2	Mejora continua del SGC.....	41
3	Procedimiento para el control de la documentación.....	79
4	Procedimiento para la revisión del sistema por la dirección.....	93
5	Enfoque basado en procesos.....	95
6	Proceso de planificación de la calidad.....	97
7	Responsabilidad y autoridad.....	111
8	Flujograma de procedimiento de selección del talento humano.....	121
9	Proceso de mantenimiento.....	132
10	Flujograma de operaciones.....	140
11	Flujograma de procedimiento para el diseño del servicio.....	143
12	Flujograma del procedimiento de compras.....	144
13	Procedimiento y prestación de servicios de créditos y cobranza.....	146
14	Flujograma del procedimiento para la preservación del servicio.....	150
15	Procedimiento para la realización de auditorías internas.....	158
16	Procedimiento para el control del servicio no conforme.....	166
17	diagrama de Ishikawa.....	169
18	Diagrama del por qué?.....	170
19	Procedimiento de gestión de acciones correctivas y preventivas.....	177
20	Confianza de los socios.....	196
21	Identificación de servicios.....	197
22	Calidad de servicios.....	198
23	Acceso al crédito.....	199
24	Crédito adquirido.....	200

25	Conformidad con el crédito.....	201
26	Capacitación de los empleados.....	202
27	Medición de servicios.....	203
28	Servicio relevante.....	204
29	Crecimiento en el mercado financiero.....	205
30	Experiencia laboral.....	211
31	Capacitación.....	212
32	Condiciones de trabajo.....	213
33	Funciones de trabajo.....	214
34	Trabajo en equipo.....	215
35	Planificación.....	216
36	Manual de calidad.....	217
37	Implementación de manual de calidad.....	218
38	Informe.....	219
39	Eficiencia.....	220
40	Comunicación.....	221
41	Seguridad.....	222

ÍNDICE DE CUADROS

No.	TÍTULO	PÁG.
1	Análisis FODA de la COAC Riobamba Ltda.....	26
2	Análisis comparativo de FODA.....	27

ÍNDICE DE TABLAS

No.	TÍTULO	PÁG.
1	Confianza de los socios.....	196
2	Identificación de servicios.....	197
3	Calidad de servicios.....	198
4	Acceso al crédito.....	199
5	Crédito adquirido.....	200
6	Conformidad con el crédito.....	201
7	Capacitación de los empleados.....	202
8	Medición de servicios.....	203
9	Servicio relevante.....	204
10	Crecimiento en el mercado financiero.....	205
11	Experiencia laboral.....	211
12	Capacitación.....	212
13	Condiciones de trabajo.....	213
14	Funciones de trabajo.....	214
15	Trabajo en equipo.....	215
16	Planificación.....	216
17	Manual de calidad.....	217
18	Implementación de manual de calidad.....	218
19	Informe.....	219
20	Eficiencia.....	220
21	Comunicación.....	221
22	Seguridad.....	222

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	TÍTULO	PÁG.
1	Modelo de encuesta aplicada a los socios.....	192
2	Tabulación de las encuestas de los socios.....	195
3	Modelo de encuesta aplicada a los empleados.....	206
4	Tabulación de las encuestas de los empleados.....	211
5	Reglamento de régimen interno del comité de calidad.....	223
6	Servicio prestado.....	226
7	Archivo general.....	226
8	Infraestructura.....	227
9	Comunicación y Seguridad.....	227

INTRODUCCIÓN

La base de cualquier crecimiento sólido en una organización es apostar por la calidad. El sistema de gestión de calidad (ISO 9001:2008) facilita los procesos, esta norma internacional aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables. La calidad en el servicio se mide valorando las diferencias entre las expectativas del cliente y las percepciones reales que obtiene.

La propuesta de un diseño de sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008, para la matriz de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., de la provincia de Chimborazo tuvo como objetivo diagnosticar el nivel de conformidad del servicio prestado a los socios de la cooperativa mediante la aplicación de técnicas tales como encuestas realizadas a los socios y empleados, y la observación directa a los procedimientos.

La investigación se desarrolla en cuatro capítulos; el primero muestra un conocimiento general de la organización: antecedentes, origen y conformación, servicios que presta, base legal, misión, visión, cobertura, localización, estructura organizacional, etc. El segundo capítulo trata de: antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, legal, conceptos y antecedentes de calidad, normas ISO, sistema de gestión de calidad en los servicios, principios de la calidad basados en la norma ISO, requisitos generales, etc. En el tercer capítulo se detalla la propuesta del diseño de sistema de gestión de calidad como resultado del análisis efectuado por medio de encuestas a los socios y empleados de la organización, y mediante la técnica de observación, a fin de mejorar la calidad de servicios prestados y el cuarto capítulo se detalla las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron al concluir la presente investigación. Como sustento de la investigación se anexa la herramienta de análisis la misma que evidencia el trabajo efectuado.

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA.

1.1. ORIGEN Y CONFORMACIÓN

El 12 de octubre de 1978 inicia sus actividades operacionales la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., en la ciudad de Riobamba, realizando todos los trámites necesarios ante el Ministerio de Bienestar Social. La cooperativa nace con el objetivo claro de democratizar y profundizar los servicios financieros para amplios sectores de la población sin acceso a ellos, fundamentada en los principios de colaboración y solidaridad, con el objetivo de impulsar el desarrollo de los asociados y de la comunidad.¹

Esta cooperativa lleva el nombre “Riobamba”, porque la cooperativa debía tener sentido de pertenencia, y por eso la bautizaron con el nombre de la ciudad.²

La institución efectúa labores de intermediación financiera mediante la captación de recursos de sus socios y clientes a través de libretas de ahorro y certificados de depósito a plazo fijo; al mismo tiempo, otorga servicios de crédito en su mercado de influencia, para satisfacer las demandas de créditos vinculadas a las actividades de consumo, comercio y microempresa, fundamentalmente.

La cooperativa está formada por capital social que pertenece a todos sus asociados. Por lo tanto no existe un dueño absoluto o varios dueños, pues todos los socios son dueños de esta institución. Su capital social inició con 630 sucres; después de 34 años cuenta con un capital social de \$15,3 millones de dólares.

¹ Archivo COAC. Riobamba Ltda. Pág. 18

² Archivo COAC. Riobamba Ltda. Pág. 21

1.2. SERVICIOS QUE PRESTA LA INSTITUCIÓN

1.2.1. Productos financieros

1.2.1.1. Créditos

Las líneas de crédito que ofrece la COAC Riobamba Ltda. Son flexibles y oportunas, con tasas de interés competitivas y plazos de acuerdo a su necesidad.

1.2.1.1.1. Créditos de consumo

La cooperativa ofrece este crédito a sus socios para que estos puedan satisfacer sus necesidades. El monto del crédito para consumo es de hasta US \$70.000, los plazos contratados son de acuerdo a la capacidad de pago del socio, las tasas de interés son reajustables y de acuerdo al destino del préstamo, las garantías personales solventes son de acuerdo al monto del préstamo. La cooperativa presta sus servicios en función de las necesidades y posibilidades económicas de sus socios.³

1.2.1.1.2. Créditos para vivienda

Para atender la necesidad de construcción y mejora de vivienda de los asociados, la Cooperativa brinda varias alternativas de financiamiento en montos y plazos accesibles.

El monto del crédito para la vivienda con la Línea de CFN llega a un monto de hasta \$ 70,000; los plazos son de acuerdo a la capacidad económica (hasta 10 años), las tasas de interés no son reajustables al 10%, la garantía hipotecaria

³Memoria 2012 COAC. Riobamba Ltda. Pág. 11-12

debe ser un terreno o vivienda en perímetros urbanos, hasta el 70% del valor del avalúo.

1.2.1.1.3. Crédito comercial

La cooperativa ofrece este crédito a sus socios para que estos puedan abrir o mejorar sus negocios. El monto del crédito comercial es de hasta US \$70.000, el monto y el plazo contratado son de acuerdo a la capacidad de pago del socio, las tasas de interés son reajustables y de acuerdo al destino del préstamo, las garantías personales solventes son de acuerdo al monto del préstamo.

1.2.1.1.4. Microcréditos

Este producto es una puerta a la prosperidad del negocio de sus socios y a su posibilidad de crecer, con créditos para capital de trabajo y activos fijos, atendiendo su préstamo en 24 horas, luego de recibir la documentación completa. El monto del crédito asciende hasta \$ 70.000, el plazo acorde a la capacidad económica del socio, la frecuencia de pago puede ser diario, semanal, quincenal o mensual; y debe existir garantías personales solventes.⁴

1.2.1.2. Productos de captación

1.2.1.2.1. Cuenta de ahorros

A través de la cuenta de ahorros el socio podrá gozar de los siguientes beneficios: disponibilidad de su dinero en forma inmediata al contar con buena liquidez, si existe costo de apertura y mantenimiento, la mejor tasa de interés del mercado financiero, capitalización mensual de intereses.

⁴ Memoria 2012 COAC. Riobamba Ltda. Pág. 11-12

1.2.1.2.2. Depósitos a plazo fijo

La filosofía de la cooperativa es retribuir la confianza de sus asociados, a través de una tasa de interés competitiva y garantizar la completa seguridad de los depósitos captados. Por esto ofrece certificados de depósito a plazo fijo en plazos mayores a 62 días.

- ✓ Depósitos desde \$200.
- ✓ Plazos mayores a 62 días.
- ✓ Pago de intereses parciales o al vencimiento.
- ✓ La tasa es pactada al momento del depósito.
- ✓ Acceso a créditos autosuficientes.

1.2.1.2.3. Manejo de fondos - ahorro de cesantía

La cooperativa ofrece a sus asociados un producto especial de ahorro cesantía, programando los aportes en forma mensual, valores que reciben una tasa preferencial de interés y garantizando su completa seguridad. Las ventajas que presentan los ahorros de cesantía son: el socio recibe una tasa intermedia de ahorro a la vista y a plazo fijo.

1.2.1.3. Otros servicios

1.2.1.3.1. Pago de nóminas de personal

La amplia experiencia en el manejo de nóminas de empleados y trabajadores de instituciones públicas y privadas facilita su control y desembolso, ayudando así en el pago de nóminas de personal. Además brindan un servicio personalizado, y dan acceso a todos los beneficios sociales de la cooperativa.

1.2.1.3.2. Tarjeta de cajero automático

La cooperativa cuenta con una moderna red de cajeros automáticos a nivel nacional para facilitar las transacciones a sus socios, los mismos que pueden efectuar los retiros y consultas de su cuenta de ahorros las 24 horas del día, los 365 días del año.

1.2.1.3.3. Transferencia de dinero desde el exterior

En forma rápida sin complicaciones y de la manera más segura, el socio puede recibir y enviar dinero desde cualquier parte del país y el mundo en cuestión de minutos, a través de CAIXA.

1.2.1.3.4. Cobro de pensiones y matrículas

La cooperativa cuenta con la infraestructura necesaria para la gestión de cobro de valores, por concepto de pensiones, matrículas y otros.

1.2.1.3.5. Beneficios sociales creados para su necesidad

La cooperativa con el fin de velar por los beneficios sociales de sus socios brinda atención médica gratuita, seguro de desgravamen, asesoría en proyectos de inversión.

1.2.1.4. Requisitos generales

- ✓ Libreta de ahorros, sin tiempo de apertura y sin encaje.
- ✓ Copia de la cédula de identidad y papeleta de votación del deudor, garante y cónyuges.
- ✓ Documento que acredite la actividad económica a que se dediquen el deudor y garante (RUC o patente o carné de afiliación al ramo, etc.)

- ✓ Pago de servicios básicos del deudor y garantes.
- ✓ Una foto tamaño carné del deudor (a).

1.3. BASE LEGAL

La cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., es una entidad legalmente establecida por lo que está sujeta al cumplimiento de leyes y regulaciones en las siguientes instituciones: Superintendencia de Bancos y Seguros mediante resolución No. 86-089-DC de enero 2 vigente hasta el año 2012 pasando a ser supervisada y controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria a partir del primero de Enero del 2013 mediante la resolución No. JR-STE-2012-004 emitida el 26 de diciembre del 2012 por la Junta de Regulación del Sector Financiero Popular y Solidario para realizar intermediación financiera con el público en general y el Servicio de Rentas Internas.⁵

La estructura orgánica de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., está integrada por los siguientes niveles.⁶

- ✓ Nivel directivo
- ✓ Nivel ejecutivo
- ✓ Comités
- ✓ Nivel medio
- ✓ Unidades de apoyo
- ✓ Instancias operativas

1.4. OBJETIVOS DE LA ENTIDAD

1.4.1. Objetivo estratégico

⁵ Archivo Permanente COAC Riobamba Ltda.

⁶ Organigrama Estructural de COAC Riobamba Ltda.

Contribuir con el desarrollo socio-económico de nuestros asociados y de la comunidad.

1.4.2. Objetivos específicos

- ✓ Fortalecer la estructura financiera.
- ✓ Determinar la viabilidad financiera de los nuevos productos y servicios.
- ✓ Lograr la fidelización de nuestros socios.
- ✓ Crear nuevos productos y servicios financieros de acuerdo a lo que faculta la nueva ley.
- ✓ Generar alianzas estratégicas para incrementar los servicios.
- ✓ Proporcionar una cultura de riesgos.
- ✓ Proporcionar una cultura de control interno.
- ✓ Disponer de normativa interna actualizada.
- ✓ Proporcionar una cultura de prevención de lavado de activos.
- ✓ Analizar, proponer e implementar una nueva estructura organizacional y funcional acorde a las necesidades de la cooperativa.
- ✓ Gestionar el talento humano.
- ✓ Optimizar el sistema informático actualizado que apoye a todos los niveles de la institución.
- ✓ Actualizar los manuales de los sistemas.⁷

1.5. COBERTURA Y LOCALIZACIÓN

1.5.1. La cooperativa Riobamba en el contexto macroeconómico

El Ecuador tiene una extensión de 256.370 km geográficamente está dividido en 4 regiones naturales: litoral, sierra, oriente y región insular. Políticamente, se encuentra segmentada en 24 provincias, 10 de las cuales se encuentran en la

⁷ Planificación Estratégica COAC Riobamba Ltda. año 2012

región andina, siendo una de ellas la provincia de Chimborazo, la cual constituye el mercado natural de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda.⁸

SUCURSALES

- ✓ Oficina Matriz
- ✓ Oficina Norte
- ✓ Oficina Sur
- ✓ Oficina La Condamine
- ✓ Oficina Guano
- ✓ Oficina Dávalos
- ✓ Oficina Chunchi
- ✓ Oficina Alausí
- ✓ Oficina Quito
- ✓ Oficina Cumandá
- ✓ Oficina Cuenca Centro
- ✓ Oficina Cuenca Arenal

1.5.2. Posicionamiento de la cooperativa Riobamba

Dentro del sector cooperativas, la cooperativa Riobamba se encuentra entre las de tamaño mediano, con activos, a diciembre del 2012, de \$ 179,466.569,55, y una cartera de créditos de \$ 131,544.890,41, que la ubican como la tercera cooperativa a nivel nacional.⁹

⁸ Archivo COAC. Riobamba Ltda. Pág. 175

⁹ Memoria 2012 COAC Riobamba 2012 Pág. 41

1.6. MISIÓN Y VISIÓN

1.6.1. Misión

Brindar servicios financieros eficientes y oportunos, fomentando el desarrollo social y económico de nuestros cooperados y la comunidad con honestidad y transparencia.

1.6.2. Visión

Consolidarnos en una cooperativa con una estructura económica, tecnológica y administrativa adecuada a las normas de prudencia y solvencia financiera, orientada a la prestación de servicios especializados en microfinanzas, con cobertura nacional, que cuenta con directivos y personal comprometidos, y consolidada como una alternativa de la economía popular y solidaria en beneficio de nuestros socios y la comunidad.¹⁰

1.7. VALORES CORPORATIVOS

Los valores constituyen el conjunto de cualidades de la organización que definen el marco dentro del cual se ejecutan las acciones que determinan el desempeño institucional. Bajo el contexto precedente, los valores institucionales de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda.

- ✓ Honestidad y confianza.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Compromiso social y desarrollo personal.
- ✓ Voluntad.

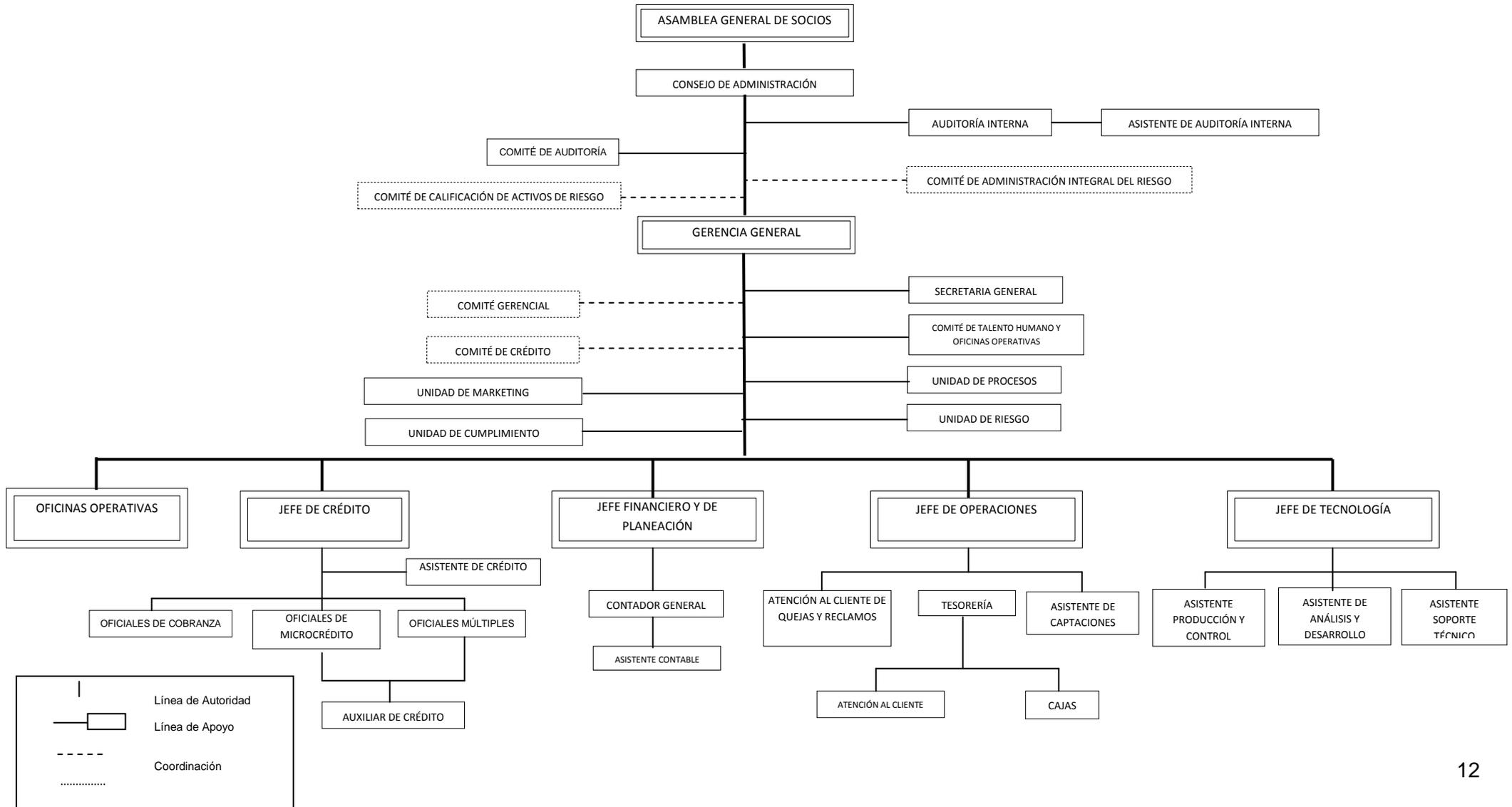
¹⁰ Memoria 2012 COAC Riobamba 2012 Pág. 45

- ✓ Capacidad competitiva.
- ✓ Permanencia.
- ✓ Solidaridad.
- ✓ Justicia y equidad.
- ✓ Responsabilidad.¹¹

¹¹ Archivo Permanente COAC Riobamba Ltda.

1.8. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COAC RIOBAMBA LTDA.

GRÁFICO N° 1 Organigrama estructural de la COAC Riobamba Ltda.



1.9. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA MATRIZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA.

Cargo	Funciones
Gerencia general	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirigir y coordinar la formulación de planes estratégicos, tácticos y operativos de la cooperativa, vigilar su ejecución, evaluar los resultados parciales y totales y realizar los ajustes necesarios. ✓ Coordinar el diseño e implantación de sistema de gestión gerenciales, administrativos y operativos, evaluar su aplicación y dispone los correctivos necesarios. ✓ Promover la formulación y aprobación de políticas institucionales, vigilar su cumplimiento y evaluar los resultados. ✓ Supervisar y evaluar la provisión de servicios y beneficios a socios. ✓ Analizar, evaluar y decidir sobre los informes contables y financieros de la cooperativa. ✓ Disponer, controlar y aprobar los procesos técnicos de selección, contratación, capacitación, evaluación y desarrollo del talento humano de la cooperativa. ✓ Dirigir y coordinar la elaboración, aprobación y ejecución de la política salarial de la cooperativa. ✓ Analizar, aprobar y presentar informes regulares y especiales sobre la marcha de la cooperativa a organismos de control interno y externo. ✓ Suscribir convenios y acuerdos con otras organizaciones públicas y privadas, convenientes a la marcha de la cooperativa.
Auditoría interna	<ul style="list-style-type: none"> ✓ auditar la gestión gerencial, administrativa, financiera y operativa de la cooperativa.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar y presentar informes periódicos y especiales a los organismos de control de la cooperativa, sobre la gestión integral de la misma. ✓ Prestar asesoría técnica a los consejos de administración y vigilancia. ✓ Realizar exámenes especiales sobre la gestión de áreas específicas a solicitud de la gerencia general y otros órganos de control, e informar. ✓ Verificar el cumplimiento de las disposiciones y resoluciones de los organismos de control internos y externos. ✓ Controlar y evaluar el sistema de control interno de la cooperativa, según la normatividad vigente.
Unidad de procesos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participar en el proceso de planificación estratégica de la cooperativa. ✓ Contar con el plan operativo y presupuesto de la unidad. ✓ Definir políticas y procedimientos para el establecimiento de procesos de medición de los resultados institucionales en base a indicadores. ✓ Apoyar a los dueños de procesos en la coordinación y dirección de las actividades de identificación, levantamiento, actualización y diagramación de los procesos gobernantes, creadores de valor y habilitantes y consolidarlos en el manual de procedimientos de la cooperativa. ✓ Apoya a los dueños de proceso en la ejecución de proyectos de racionalización de procesos, con el propósito de introducir mejoras para obtener productos y servicios de calidad, así como para elevar los niveles de eficiencia en la utilización de recursos y efectividad en el logro de los objetivos. ✓ Analiza y aplicar las normas emitidas por los organismos de control relacionados con la planificación y mejoramiento de procesos para su correcta aplicación. ✓ Definir los estándares de documentación, las herramientas y

	<p>metodologías para mejoramiento de procesos y custodiar centralizadamente los procedimientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyar en la preparación de proyectos de reglamentos, manuales, procedimientos, instructivos y mas normativa necesaria para asegura el otorgamiento de servicios de calidad en coordinación con las diferentes dependencias de la cooperativa. ✓ Administrará las listas de distribución y mantener actualizados los procedimientos de la cooperativa. ✓ Apoyar a los dueños de procesos en la difusión oportuna de los cambios aprobados sobre políticas y procedimientos, de acuerdo con el proceso establecido. ✓ Realiza estudios para el diseño, actualización e implantación de formatos de uso interno y externo. ✓ Participar en los estudios de racionalización y dimensionamiento institucional.
<p>Riesgos integrales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar y someter a consideración y aprobación del comité de administración integral de riesgos, la metodología para identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear los diversos riesgos asumidos por la institución en sus operaciones. ✓ Velar por el cumplimiento de los límites de exposición al riesgo y los niveles de autorización dispuestos. ✓ Revisar de forma sistemática las exposiciones por tipo de riesgos, respecto de los principales clientes, sectores económicos de actividad, área geográfica, entre otros. ✓ Diseñar un sistema de información basado en reportes objetivos y oportunos, que permitan analizar las posiciones para cada riesgo y el cumplimiento de los límites fijados e informar periódicamente al comité de administración integral de riesgos. ✓ Preparar estrategias alternativas para administra los riesgos existentes y proponer al comité los planees de contingencia

	<p>que consideren distintas soluciones probables, según corresponda.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Implantar de manera sistemática en toda la organización y en todos los niveles de personal, las estrategias de comunicación, a fin de entender sus responsabilidades con respecto a la administración integral de riesgos.
<p>Unidad de cumplimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participar en la elaboración del plan estratégico de la Cooperativa. ✓ Contar con el plan operativo de la unidad. ✓ Representar a la cooperativa como oficial de cumplimientos. ✓ Contar con el manual para la prevención de lavado de activos proveniente de actividades ilícitas actualizado, en el que se definan los alcances, metodologías y procesos de control orientados a evitar que, en la realización de sus operaciones, la cooperativa sea utilizada como instrumento para el ocultamiento, manejo, inversión o aprovechamiento, de dinero y otros bienes provenientes de actividades ilícitas. ✓ Evaluar las operaciones de la cooperativa, identificar y dar seguimiento a las operaciones catalogadas como inusuales o injustificadas. ✓ Contar con planes de capacitación sobre prevención de lavado de activos proveniente de actividades ilícitas.
<p>Talento humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participar en la elaboración del plan estratégico de la cooperativa. ✓ Contar con el plan operativo y el presupuesto de la unidad. ✓ Ejecutar los subsistemas de reclutamiento y selección del personal, contratación, inducción, evaluación del desempeño, capacitación, desvinculación, remuneraciones y clima laboral cumpliendo las políticas institucionales. ✓ Evaluar y proponer las políticas y mecanismos de clasificación y valoración de puestos y administración de remuneraciones. ✓ Disponer de manuales, procedimientos, reglamentos e

	<p>instructivos para la correcta administración de los subsistemas de recursos humanos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir y proponer políticas para retener y desarrollar el talento humano, a fin de incrementar la productividad de la gestión institucional y los niveles de satisfacción laboral. ✓ Colabora con el nivel ejecutivo en la realización de estudios para adecuar la estructura organizacional a los cambios del entorno. ✓ Las demás funciones que le sean asignadas por la gerencia general, dentro del ámbito de su misión.
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Investigar y diagnosticar las necesidades de servicios financieros de los clientes actuales. ✓ Diseñar y proponer la innovación y creación de nuevos servicios que satisfagan las demandas de socios y clientes y el mejoramiento de la imagen institucional, en coordinación con las unidades respectivas. ✓ Elaborar y ejecutar planes periódicos de mercadeo de servicios y beneficios que ofrece la cooperativa. ✓ Medir el impacto de los planes de mercadeo y sus respectivas estrategias de promoción realizadas, según parámetros preestablecidos. ✓ Realizar estudios periódicos y especiales para medir los índices de satisfacción del cliente y elaborar y recomendar acciones correctivas.
Crédito	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promover los servicios financieros de la cooperativa en mercados potenciales específicos. ✓ Evaluar y calificar al solicitante de crédito o de garantía cooperativa según reglamento vigente. ✓ Aprobar o denegar solicitudes de préstamos según políticas y reglamento de crédito vigente. ✓ Acreditar y registrar préstamos concedidos en las cuentas de socios y clientes, según procedimiento establecido.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprobar o denegar solicitudes de garantías cooperativas según políticas y reglamento de crédito vigente. ✓ Entregar y registrar garantías cooperativas concedidas a socios y clientes según procedimiento establecido.
Cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar, actualizar y presentar información de préstamos, garantías concedidas y amortizaciones. ✓ Gestionar las acciones administrativas y legales de recuperación de préstamos en mora, según normas, procedimientos y marco legal vigente.
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar el presupuesto anual de la cooperativa y vigilar su cumplimiento, según normas y procedimientos establecidos. ✓ Gestionar líneas de crédito según políticas y requerimientos de la gestión. ✓ Analizar el estado económico – financiero de la cooperativa, identificar las acciones óptimas de gestión y recomendar su aplicación. ✓ Invertir excedentes de liquidez según políticas y normativa de inversión vigente. ✓ Elaborar y presentar indicadores financieros sobre la gestión de la cooperativa según normas técnicas, legales y reglamentarias vigentes. ✓ Evaluar e informar el grado de cumplimiento de los objetivos económico- financieros a la gerencia de la cooperativa.
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Registrar las transacciones económicos – financieras de la cooperativa, según los procedimientos manuales y automáticos establecidos. ✓ Verificar el adecuado procesamiento de los registros contables realizados. ✓ Emitir estados financieros periódicos y especiales de la Cooperativa e informar a las diferentes unidades y entidades de control internas y externas.
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar los planes operativos y presupuesto de la unidad

<p>Atención y servicio al cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asegurar el cumplimiento de los requerimientos, políticas, procedimientos establecidos en los procesos de atención a los socios. ✓ Mantener los registros y digitalización de firmas en todas las cuentas de los socios. ✓ Prestar los servicios cooperativos con cordialidad, eficiencia y eficacia, para lograr la satisfacción de los socios y clientes. ✓ Atender las operaciones de pagos y transferencias de fondos solicitadas por los socios de la institución, de acuerdo a los procedimientos establecidos. ✓ Emitir las tarjetas de débito de acuerdo a lo solicitado por los socios. ✓ Atender los requerimientos de los socios relacionados con otros servicios financieros como SOAT, remesas, transferencias, entre otros. ✓ Atender las quejas y reclamos presentados por los socios, coordinar con las áreas respectivas la solución de los problemas dentro de los plazos establecidos. ✓ Atender las solicitudes de certificaciones presentadas por los socios dentro de las operaciones que mantienen con la cooperativa. ✓ Verificar que los procesos existentes sobre servicio al cliente se ejecuten dentro de lo estipulado en las oficinas operativas. ✓ Coordinar la elaboración de encuestas de satisfacción al cliente con la unidad de marketing y presentar propuestas que mejoren la calidad de los servicios prestados por la Cooperativa. ✓ Recibir, atender e informar a los socios sobre los diferentes servicios que presta la cooperativa, así como sobre los procesos, áreas y requisitos generales requeridos.
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibir, custodiar y entregar dinero y títulos valores de la gestión económica de la cooperativa, según normas y

<p>Tesorería</p>	<p>procedimientos establecidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar pagos a proveedores de bienes y servicios necesarios para la gestión de la cooperativa, según documentos y procedimientos aprobados. ✓ Transferir fondos por inversiones y otros conceptos a instituciones financieras y unidades remotas de la cooperativa, según disposiciones expresa de las unidades y comités facultados legal y reglamentariamente. ✓ Elaborar el flujo de caja periódico según parámetros y procedimiento establecido. ✓ Entregar el fondo de cambio diario, según normas y procedimiento establecido. ✓ Controlar el flujo de efectivo de cada una de las cajas de la cooperativa. ✓ Depositar los excedentes de liquidez en la cuenta de la cooperativa, según rangos y procedimientos aprobados.
<p>Caja</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer, solicitar y recibir el fondo de cambio diario para la operación económica, según manual operativo correspondiente. ✓ Recibir y verificar dinero por aportaciones, depósitos a la vista, depósitos a plazo, remesas, amortizaciones y otros, según manual operativo correspondiente. ✓ Verificar y pagar dinero efectivo y cheques por retiros, préstamos, remesas y otros según manual operativo correspondiente. ✓ Elaborar el cuadro diario de caja y entregar los saldos de efectivo a Tesorería, según manual operativo.
<p>Captaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar, proponer y participar en la ejecución de estrategias específicas para captar recursos económicos, según requerimientos del negocio. ✓ Investigar e informar sobre tasas de interés y otras condiciones de la gestión a socios y clientes, actuales y

	<p>potenciales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Asesorar a socios y clientes sobre las opciones, servicios y beneficios que ofrece la cooperativa. ✓ Afiliar nuevos socios, según normatividad y procedimiento vigentes.
Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir las necesidades actuales y futuras de programas y equipos informáticos. ✓ Coordinar la adquisición de programas y equipos informáticos necesarios para la gestión de la cooperativa. ✓ Prestar asistencia técnica a usuarios de programas y equipos informáticos de la cooperativa. ✓ Operar el sistema informático de gestión de la cooperativa según los requerimientos del servicio y las especificaciones técnicas. ✓ Desarrollar soluciones informáticas complementarias al sistema automático de gestión de la cooperativa. ✓ Controlar, evaluar e informar sobre la operatividad del sistema automático de gestión según parámetros preestablecidos.¹²

¹² Manual de Funciones COAC Riobamba Ltda.

1.10. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

1.10.1. Análisis FODA

El análisis FODA, es importante en todas las empresas debido a que es una herramienta que se utiliza para examinar la interacción entre las características particulares de la institución y el entorno en el cual se desarrolla. El análisis FODA debe enfocarse hacia los factores claves para el éxito de la institución. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

1.10.1.1. Fortalezas

Los factores o situaciones internas con las que cuenta la cooperativa favorecen al cumplimiento de sus objetivos, los mismos que fueron identificados en base a la discusión y el razonamiento objetivo y realista.

- ✓ **Prestigio y confianza institucional:** Es la mayor fortaleza de la Institución, la cual se ha consolidado a través del tiempo y que se sustenta en el trabajo del personal que conforma la institución.
- ✓ **Compromiso:** El trabajo posee un valor agregado que se evidencia en el compromiso de los directivos, alta gerencia, funcionarios y empleados de la cooperativa, que va más allá del cumplimiento de las responsabilidades designadas.
- ✓ **Clima laboral:** El personal asume como una fortaleza la estabilidad en el trabajo y la posibilidad de alcanzar un desarrollo profesional.
- ✓ **Perfil del recurso humano:** Profesionales con actitud de cambio e identificados con los objetivos institucionales.

- ✓ **Sólida estructura financiera:** Reflejada en su adecuado nivel de crecimiento con indicadores financieros superiores al promedio del sistema financiero cooperativo.
- ✓ **Sistema informático Topaz:** Adecuado a las necesidades de la institución, garantizando un manejo seguro y apropiado de la información que soporta su proyección de crecimiento futuro.

1.10.1.2. Oportunidades

Los factores que no son controlables por la cooperativa pero que pueden favorecer a la consecución de los objetivos propuestos.

- ✓ **Sistema de pagos interbancarios y otros del sector público:** Consolidan y amplían la utilización del SPI en la generación de nuevos servicios financieros.
- ✓ **Desarrollo local:** La participación en los procesos de desarrollo local, ayudan en la generación de nuevas alternativas productivas y perspectivas del negocio institucional.
- ✓ **Líneas de créditos externas:** El reconocimiento de los organismos de apoyo internacional constituye una alternativa viable para acceder a fuentes de fondeo externo.
- ✓ **Confianza en el sistema cooperativo:** Se ha fortalecido la confianza del mercado en la capacidad institucional de las cooperativas para ofertar servicios financieros de calidad.
- ✓ **Líneas de crédito con organismos del sector público:** Posibilidad de acceder a fuentes de fondeo en condiciones de tasas de interés inferiores, montos representativos y plazos largos.
- ✓ **Alianzas estratégicas:** Con entidades afines (Servipagos) permitirán ampliar la cobertura de servicios en el ámbito nacional.
- ✓ **Organismos de cooperación:** Que funcionan en el país, entregan asistencia técnica y asesoría a las cooperativas para buscar un fortalecimiento y desarrollo institucional.

1.10.1.3. Debilidades

Los factores internos negativos de la cooperativa limitan las posibilidades para el logro de los objetivos institucionales.

- ✓ **Infraestructura física:** La disponibilidad de espacio físico no cubre las necesidades de acuerdo al número de socios, operaciones y funcionarios de la Entidad.
- ✓ **Productos y servicios:** Faltan estrategias dirigidas a captar recursos del público e innovación en la generación de productos y servicios financieros.
- ✓ **Difusión de la política:** De administración de recursos humanos y capacitación.
- ✓ **La calidad del servicio:** Requiere ser fortalecida mediante la implantación de un sistema de gestión de calidad.

1.10.1.4. Amenazas

De igual manera que en las oportunidades se identificaron las principales amenazas para el desarrollo de las actividades de la cooperativa.

- ✓ **Condiciones socio-económica, jurídicas y política del país:** La mayor amenaza identificada es la incertidumbre generada por el gobierno actual, al proponer cambios en leyes y políticas de estado; esto redundará en problemas de gobierno, con las consecuentes implicaciones políticas, jurídicas, económicas y sociales.
- ✓ **Capacidad de ahorro de los socios:** El segmento de mercado de la cooperativa pertenece a estratos económicos medio/bajo y bajo que limita su capacidad de ahorro.
- ✓ **Factores climáticos y fenómenos naturales:** La amenaza de los fenómenos naturales constituyen factores de vulnerabilidad para la gente que habita en las zonas de influencia, especialmente para aquellos

dedicados a actividades agrícolas - pecuarias y al comercio de estos mismos productos.

- ✓ **Tendencia a la baja de tasas de interés:** La reducción de las tasas de interés origina la disminución del margen entre las operaciones activas y pasivas, ocasionando pérdidas para la cooperativa.
- ✓ **Nuevos competidores:** La incursión de instituciones financieras que realizan captaciones y colocaciones, y no financieras que realizan colocaciones afectan el desempeño del sector cooperativo en la zona de influencia de la entidad.
- ✓ **Prácticas de competencia desleal:** Por parte de los agiotistas.
- ✓ **Desconocimiento de la realidad de los mercados:** En que se pretende incursionar.
- ✓ **Seguridad física:** La incidencia de eventos violentos o asaltos se ha constituido en un requerimiento y una debilidad por el riesgo constante frente a la creciente delincuencia.

CUADRO No. 1 Análisis FODA de la COAC Riobamba Ltda.

<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Prestigio y confianza institucional ✓ Compromiso ✓ Clima laboral ✓ Liderazgo gerencial ✓ Perfil del talento humano ✓ Sólida estructura financiera ✓ Sistema Informático Topaz 	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema de pagos interbancarios y otros del sector público ✓ Desarrollo local ✓ Líneas de créditos externas ✓ Confianza en el sistema cooperativo ✓ Líneas de crédito con organismos del sector público ✓ Alianzas estratégicas con entidades afines ✓ Organismos de cooperación que funcionan en el país
<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ A los servicios le faltan estrategias ✓ La información y base de datos de la cooperativa es incompleta y desactualizada ✓ Difusión de la política de administración de talento humano y capacitación. ✓ Falta de gestión de la institución como respuesta al mercado competitivo. ✓ La calidad del servicio requiere ser fortalecida. 	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Condiciones socio-económica, jurídica y política del país. ✓ Capacidad de ahorro de los socios. ✓ Factores climáticos y fenómenos naturales. ✓ Tendencia a la baja de tasas de interés ✓ Nuevos competidores ✓ Prácticas de competencia desleal ✓ Desconocimiento de la realidad de los mercados que se pretende incursionar. ✓ Seguridad física.

CUADRO Nº 2 Análisis Comparativo de FODA

CUADRO COMPARATIVO FODA			
VENTAJAS		DESVENTAJAS	
FORTALEZA	OPORTUNIDAD	DEBILIDAD	AMENAZA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prestigio Institucional ✓ Liderazgo gerencial. ✓ Controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. ✓ Socios leales. ✓ Pericia profesional por parte de gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementación de normas ISO. ✓ Socios potenciales. ✓ Inauguración de nuevas sucursales. ✓ Contar con personal calificado. ✓ Ejecución del proyecto de unidades móviles. ✓ Oferta de nuevos productos y servicios financieros. ✓ Fortalecer la estructura tecnológica de acuerdo a los avances de la informática y nuevas exigencias técnicas de las microfinanzas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No cuenta con la certificación de normas ISO. ✓ Falta de análisis de datos. ✓ Falta de políticas de calidad. ✓ Falta de control y conservación de los registros. ✓ Inexistencia de un programa especializado de capacitación al personal operativo. ✓ Inconformidad en la aplicación de los procesos. ✓ Manuales desactualizados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lavado de activos. ✓ Catástrofes naturales. ✓ Aplicación de nuevas leyes relacionadas con el mercado financiero. ✓ Nuevos competidores.

1.10.2. Análisis organizacional

Para lograr recopilar información necesaria y conocer la situación con la que se encuentra la matriz de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., la gerencia permitió conocer de cerca la situación en la que se encuentra.

Mediante varias encuestas realizadas al personal y a los socios se ha logrado recopilar la información básica, dicha información ha servido de guía para la elaboración del diseño de sistema de gestión de calidad.

Para establecer el análisis de la situación actual se ha contemplado la necesidad de aplicar técnicas de investigación tales como:

- ✓ Encuestas a los empleados
- ✓ Encuestas a los socios
- ✓ Observación a los procesos

De acuerdo a la información recopilada se constató que la matriz de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., no cuenta con una estructura organizacional adecuada pues las responsabilidades y funciones no están claramente definidas.

Por medio de la observación se pudo verificar que la institución presenta ciertas falencias en diferentes áreas.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Luego de la búsqueda en fuentes bibliográficas referentes al objeto de estudio, se presenta el siguiente antecedente investigativo.

Aldana de la Vega Luzángela (2010) Administración por calidad Ed. Alfaomega

Para el logro de la calidad en el servicio, implica prestar atención a los procesos desde su conceptualización hasta su aseguramiento y garantía. Logrando que realmente satisfagan a los usuarios, no sólo en sus necesidades sino en los deseos y expectativas que ellos tienen dentro del contexto de la eficacia, consiguiendo que los clientes no solamente sean leales a la organización sino también, comenten su satisfacción con las personas con las cuales se relacionan diariamente.

Thomas H. Berry (1994) Como gerenciar la transformación hacia la calidad total. Edit. Mc Graw Hill Bogotá.

La Calidad es el grado de armonía entre expectativa y realidad, o la correspondencia de lo que se desea con lo que se consigue y la expectativa versus la necesidad. La calidad es invisible cuando es buena, e imposible de no observar cuando es mala. Calidad no es status, título o clase.

Moreno Luzón María D., et al (2001) Gestión de la calidad y diseño de organizaciones: Teoría y estudio de casos.

La ISO 9001 permite que los empleados se sientan más involucrados a través de una mejora en las comunicaciones. Las visitas de evaluación continua pueden destacar cualquier deficiencia en las habilidades de los empleados y destacar cualquier problema en el desarrollo del trabajo en equipo.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la ejecución de la presente investigación se utilizará el paradigma crítico-propositivo por las siguientes razones.

2.2.1. Ontológica (Real)

En la actualidad uno de los principales objetivos de las Organizaciones es alcanzar la competitividad, ya sea para mejorar sus procesos, crear un mejor ambiente de trabajo, ingresar en nuevos mercados.

2.2.2. Epistemológica (Científico)

La presente investigación permite a la organización promover una serie de acciones, para crear una mejor posición en el mercado, para mantenerse o enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas del sector financiero, es importante que se desarrolle en función de un previo análisis de las estrategias, con procedimientos y técnicas que permitan promover el progreso de la organización.

2.2.3. Axiológica (Valores)

Los valores que la organización posee son tomados en cuenta el momento de aplicar la gestión administrativa de calidad, buscando que estos beneficien a cada uno de los que están involucrados con la organización, ya que para lograrlo con éxito.

2.2.4. Metodológica (Métodos)

El sistema de gestión de la calidad en la prestación de servicios, involucra a todos los que integran la organización de forma que todos participen conjuntamente como un equipo ya sea en una capacitación, entrenamiento, es decir los procesos de cambio aplicados a la competitividad, la calidad del servicio para incrementar la competitividad de la organización.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La presente investigación se basa en los organismos de normalización y en la ley orgánica de defensa del consumidor.

- ✓ LAQI 1000 “Latín American Quality Institute – Instituto de Desarrollo de Normas y Padrones de Calidad”.
- ✓ ISO 9001:2008 Requisitos del cuatro a ocho orientados a procesos y en ellos se agrupan los requisitos para la implantación del sistema de gestión de calidad.
- ✓ Art. 18.- Entrega del bien o prestación: Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.¹³

¹³ http://www02.supertel.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=128%3Aley-organica-de-defensa-del-consumidor&catid=52%3Acir&Itemid=120

2.4. MARCO CONCEPTUAL

2.4.1. Calidad

La calidad es herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etc.¹⁴

2.4.1.1. Calidad total

La Calidad total pretende, teniendo como idea final la satisfacción del cliente, obtener beneficios para todos los miembros de la empresa. Por tanto, no sólo se pretende fabricar un producto con el objetivo de venderlo, sino que abarca otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal.¹⁵

El concepto de la calidad total es una mención a la mejor continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas.

¹⁴ Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001

¹⁵ MONTAÑO LARIOS, J. "ISO: 2000", Guía práctica de normas para implementar en la empresa. México, DF, Edit. Trillas, 2003. Pág. 22-26

2.4.1.2. La gestión de la calidad definida por diversos autores

- ✓ Definición de la norma ISO – 9000 “Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.
- ✓ Según Luis Andrés Arnauda Sequera: define la norma ISO 9000 “Conjunto de normas directrices de calidad que se deben llevar a cabo en un proceso”.
- ✓ Real academia de la lengua española”Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”.
- ✓ Philip Crosby: “Calidad es cumplimiento de requisitos”.
- ✓ Joseph Juran: “Calidad es adecuación al uso del cliente”
- ✓ Armand V Feigenbaum: “Satisfacción de las expectativas del cliente”.
- ✓ Genichi Taguchi: “Calidad es la pérdida (monetaria) que el producto o servicio ocasiona a la sociedad desde que es expedido”.
- ✓ William Edwards Deming: “Calidad es satisfacción del cliente”.
- ✓ Walter A. Shewhart: “La calidad como resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece)”.

Nunca se debe confundir la calidad con niveles superiores a atributos del producto o servicio, sino con la obtención regular y permanente de los atributos del bien ofrecido que satisfaga a los clientes para los que ha sido diseñado.¹⁶

2.4.2. Sistema de gestión de la calidad

Un sistema de gestión de la calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de

¹⁶http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/tqm/1_conceptos/1_conceptos.htm

la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.

En otras palabras, un sistema de gestión de la calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.

Si bien el concepto de sistema de gestión de la calidad nace en la industria de manufactura, estos pueden ser aplicados en cualquier sector tales como los de servicios y gubernamentales.

También existen varias normativas estandarizadas que establecen requisitos para la implementación de un sistema de gestión de la calidad, y que son emitidas por organismos normalizadores como la ISO, DIS, entre otros. Ejemplos de estas normativas están:

- ✓ ISO 9001: Requisitos para un sistema de gestión de la calidad (aplicable a cualquier organización, sin importar tamaño o sector)¹⁷.

2.4.3. Familia de normas ISO

2.4.3.1. Norma ISO 9000

Describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

¹⁷Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001

2.4.3.2. Norma ISO 9001

Especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad que se aplican en toda la organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes así como los reglamentarios que le sean de aplicación. El objetivo último es aumentar la satisfacción del cliente.

2.4.3.3. Norma ISO 9004

Proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de calidad. Su objetivo es tanto la mejora del desempeño de la organización como la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.¹⁸

2.4.3.4. Norma ISO 9001:2008

La ISO 9001:2008 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.¹⁹

2.4.4. Sistema de gestión ISO 9001

La norma ISO 9001, especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los

¹⁸ Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001

¹⁹ <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>

reglamentos que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización.

El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por:

- ✓ El entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno.
- ✓ Sus necesidades cambiantes.
- ✓ Sus objetivos particulares.
- ✓ Los productos que proporciona.
- ✓ Los procesos que emplea.
- ✓ Su tamaño y la estructura de la organización.

No es el propósito de esta norma internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación.

Los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta norma internacional son complementarios a los requisitos para los productos.²⁰

Esta norma internacional pueden utilizarla partes internas y externas, incluyendo organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios aplicables al producto y los propios de la organización.

En el desarrollo de esta norma internacional se han tenido en cuenta los principios de gestión de la calidad.

²⁰ Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001

La norma ISO 9001 establece los requisitos para un buen sistema de gestión de la calidad que puede utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales.

Este sistema de gestión de calidad está compuesto por los siguientes aspectos:

- ✓ Procedimientos: Responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.
- ✓ Procesos: Responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico que permite satisfacer las necesidades de los clientes.
- ✓ Recursos: No solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deben estar definidos de forma estable y circunstancial.

2.4.5. Gestión de la calidad en los servicios

Una de las primeras acciones en la calidad de servicio, es averiguar quiénes son los clientes, qué quieren y esperan de la organización. Solo así se podrán orientar los productos y servicios, así como los procesos, hacia la mejor satisfacción de los mismos.

Latin American Quality Institute (LAQI): En latinoamérica es el instituto que se encarga de las certificaciones oficiales en calidad Total así como los encargados de realizar el World Quality Day en Latinoamérica. Daniel Maximilian Da Costa, CEO de este organismo lleva adelante numerosos proyectos de apoyo al desarrollo de la calidad total en las empresas así como desarrollo proyectos de responsabilidad social y preservación del medio ambiente en los países donde LAQI mantiene presencia.

2.4.5.1. El servicio de calidad al cliente

Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico. Para dar el mejor servicio se debe considerar el conjunto de prestaciones que el cliente quiere:

- ✓ El valor añadido al producto.
- ✓ El servicio en sí.
- ✓ La experiencia del negocio.
- ✓ La prestación que otorga al cliente.²¹

2.4.5.2. Necesidades básicas del cliente

Las principales necesidades básicas de un cliente son:

- ✓ Ser comprendido.
- ✓ Sentirse bienvenido.
- ✓ Sentirse importante.
- ✓ Sentir comodidad.
- ✓ Sentir confianza.
- ✓ Sentirse escuchado.
- ✓ Sentirse seguro.
- ✓ Sentirse valioso.
- ✓ Sentirse satisfecho.

²¹ Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001

2.4.5.3. La importancia de la gestión de la calidad del servicio

La importancia de la calidad en el servicio se puede entender por las siguientes razones:

- ✓ Crecimiento de la industria del servicio.
- ✓ Crecimiento de la competencia.
- ✓ Mejor conocimiento de los clientes.
- ✓ Calidad de servicio hacia el cliente, quedando satisfecho según su perspectiva.

2.4.5.4. El servicio de atención al cliente

Para poder realizar una adecuada atención al cliente se debe:

- ✓ Identificar quienes son los clientes.
- ✓ Agruparlos en distintos tipos.
- ✓ Identificar las necesidades de los clientes, así como saber dónde y cómo lo quieren los clientes además del aumento en cuanto a la productividad, es esencial para toda empresa.

La calidad de los datos, la falta de calidad de los datos es uno de los principales problemas a los que se enfrentan los responsables de sistemas de información y las organizaciones en general, pues constituye uno de los problemas “ocultos” más graves y persistentes en cualquier organización.

2.4.6. Enfoque basado en procesos

Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

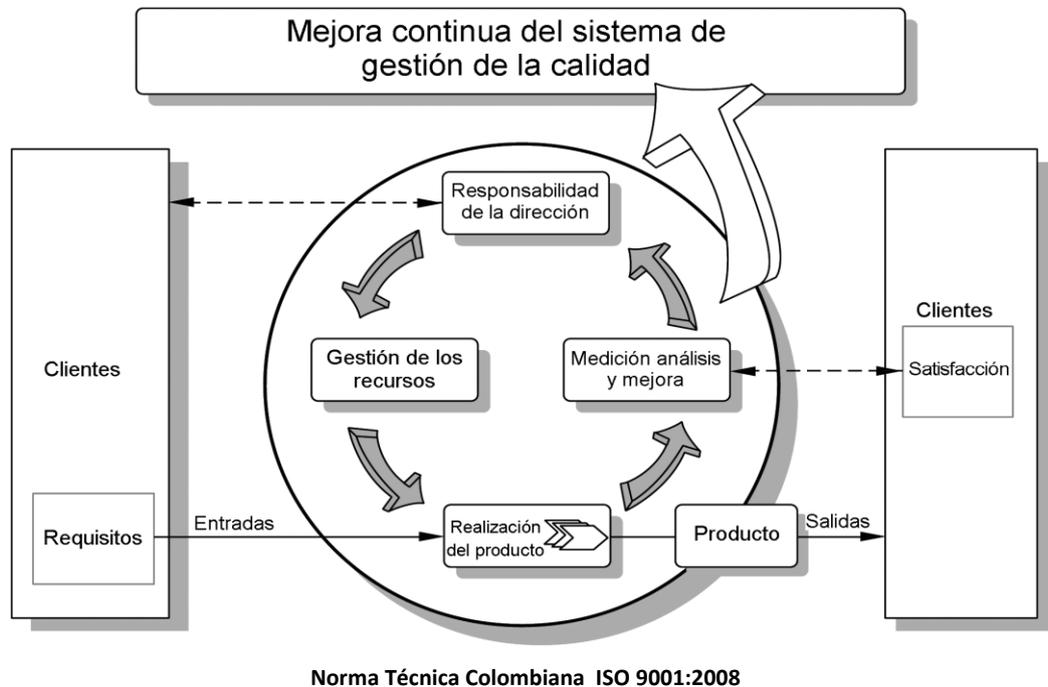
La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- ✓ La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- ✓ La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- ✓ La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- ✓ La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

GRÁFICO No. 2 Mejora continua del SGC



De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como "planificar-hacer- verificar-actuar" (PHVA). PHVA puede describirse brevemente como:

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

Hacer: Implementar los procesos.

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

Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.²²

2.4.7. Sistemas de gestión de calidad

2.4.7.1. Objeto y campo de aplicación

Esta norma internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

- ✓ Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- ✓ Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

2.4.7.2. Principios de la gestión de calidad basados en la norma ISO

- ✓ Organización enfocada al cliente
- ✓ Liderazgo
- ✓ Participación del personal
- ✓ Enfoque basado en procesos
- ✓ Enfoque de sistema para la gestión
- ✓ Mejora continua
- ✓ Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
- ✓ Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

²²Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001

2.4.7.2.1. Enfoque al cliente

Las organizaciones dependen de los clientes.

- ✓ Determinar las expectativas y necesidades del cliente.
- ✓ Requisitos.
- ✓ Satisfacción del cliente.

2.4.7.2.2. Liderazgo

Los líderes establecen una unidad de propósito, una dirección y un ambiente interno en el que la gente está eternamente involucrada.

2.4.7.2.3. Participación del personal

Las personas son la esencia de una organización, su completo involucramiento les permite usar sus habilidades en beneficios de la organización.

2.4.7.2.4. Enfoque a procesos

Es un conjunto de actividades que interactúan para generar un resultado o producto (bien o servicio), agregando valor.

Estas actividades son los distintos medios que utilizan las organizaciones para alcanzar sus objetivos; (por ejemplo: materiales, maquinas, métodos, mano de obra, medidas, medio ambiente, etc.).

Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

2.4.7.2.5. Enfoque de sistema

Identificando, entendiendo y manejando un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo específico contribuye a la eficacia y eficiencia.

2.4.7.2.6. Mejoramiento continuo

El mejoramiento continuo es un objetivo permanente de la organización.

2.4.7.2.7. Enfoque para la decisión basada en hechos

Las decisiones efectivas basan en un análisis lógico e intuitivo a los datos y la información.

- ✓ Análisis de datos.
- ✓ Decisiones eficaces.

Decisiones basadas en datos e información para maximizar satisfacción clientes y productividad y minimizar desperdicio usando herramientas y tecnológicas adecuadas.²³

2.4.7.2.8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor

- ✓ Organización – proveedor – interdependencia (gana – gana)
- ✓ Crear valor

²³Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001

Establecer alianzas y asociaciones estratégicas para el desarrollo y mejora de productos, procesos y sistemas. Desarrollar confianza y respeto para mejores continuas juntas.

2.4.8. Aplicación

Todos los requisitos de esta norma internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado. Cuando uno o varios requisitos de esta norma internacional no se puedan aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión.

Cuando se realicen exclusiones, no se podrá alegar conformidad con esta norma internacional a menos que dichas exclusiones queden restringidas a los requisitos expresados y que tales exclusiones no afecten a la capacidad o responsabilidad de la organización para proporcionar productos que cumplan con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

2.4.9. Sistema de gestión de la calidad – requisitos generales

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional.

La organización debe:

- ✓ Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- ✓ Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- ✓ Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.

- ✓ Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- ✓ Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos.
- ✓ Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional.

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos contratados externamente debe estar definido dentro del sistema de gestión de la calidad.

2.4.9.1. Requisitos de la documentación

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- ✓ Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad.
- ✓ Un manual de la calidad.
- ✓ Los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional, y
- ✓ Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

2.4.9.2. Manual de la calidad

La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:

- ✓ El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.
- ✓ Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y
- ✓ Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

2.4.9.3. Control de los documentos

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- ✓ Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.
- ✓ Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente.
- ✓ Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos.
- ✓ Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.
- ✓ Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables.
- ✓ Asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución.

- ✓ Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

2.4.9.4. Control de los registros

Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.²⁴

2.4.10. Responsabilidad de la dirección

2.4.10.1. Compromiso de la dirección

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia.

- ✓ Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- ✓ Estableciendo la política de la calidad.
- ✓ Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad.
- ✓ Llevando a cabo las revisiones por la dirección.
- ✓ Asegurando la disponibilidad de recursos.

²⁴Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001

2.4.10.2. Enfoque al cliente

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

2.4.10.3. Política de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad.

- ✓ Es adecuada al propósito de la organización.
- ✓ Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- ✓ Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.
- ✓ Es comunicada y entendida dentro de la organización.
- ✓ Es revisada para su continua adecuación.²⁵

2.4.11. Planificación

2.4.11.1. Objetivos de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquéllos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

²⁵Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001

2.4.11.2. Planificación del sistema de gestión de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que:

- ✓ La planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos, así como los objetivos de la calidad, y
- ✓ Se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.

2.4.12. Responsabilidad, autoridad y comunicación

2.4.12.1. Responsabilidad y autoridad

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.

2.4.12.2. Representante de la dirección

La alta dirección debe designar un miembro de la dirección quien, con independencia de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- ✓ Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
- ✓ Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- ✓ Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.²⁶

²⁶Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001

2.4.12.3. Comunicación interna

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

2.4.13. Revisión por la dirección

La alta dirección debe, a intervalos planificados, revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.²⁷

Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección.

2.4.13.1. Información para la revisión

La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:

- ✓ Resultados de auditorías.
- ✓ Retroalimentación del cliente.
- ✓ Desempeño de los procesos y conformidad del producto.
- ✓ Estado de las acciones correctivas y preventivas.
- ✓ Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas.
- ✓ Cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad.
- ✓ Recomendaciones para la mejora.

²⁷Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001

2.4.13.2. Resultados de la revisión

Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- ✓ La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos.
- ✓ La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente.
- ✓ Las necesidades de recursos.

2.4.14. Gestión de los recursos

2.4.14.1. Provisión de recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- ✓ Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia.
- ✓ Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

2.4.14.2. Recursos humanos

El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

2.4.14.2.1. Competencia, toma de conciencia y formación

La organización debe:

- ✓ Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto.
- ✓ Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.
- ✓ Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- ✓ Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
- ✓ Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

2.4.14.3. Infraestructura

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable.

- ✓ Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados.
- ✓ Equipo para los procesos, (tanto hardware como software), y
- ✓ Servicios de apoyo tales (como transporte o comunicación).²⁸

²⁸Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001

2.4.14.4. Ambiente de trabajo

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

2.4.15. Realización del producto

2.4.15.1. Planificación de la realización del producto

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:

- ✓ Los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto.
- ✓ La necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el producto.
- ✓ las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo.
- ✓ Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.

El resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.²⁹

²⁹Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001

2.4.15.2. Procesos relacionados con el cliente

2.4.15.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe determinar

- ✓ Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma.
- ✓ Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido.
- ✓ Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto.
- ✓ Cualquier requisito adicional determinado por la organización.

2.4.15.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que:

- ✓ Están definidos los requisitos del producto.
- ✓ Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.
- ✓ La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma.

Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación.

Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.

2.4.15.2.3. Comunicación con el cliente

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:

- ✓ La información sobre el producto.
- ✓ Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones.
- ✓ La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

2.4.15.3. Diseño y desarrollo

2.4.15.3.1. Planificación del diseño y desarrollo

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto.

Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar.

- ✓ Las etapas del diseño y desarrollo.
- ✓ La revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo.
- ✓ Las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.

La organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.

Los resultados de la planificación deben actualizarse, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo.

2.4.15.3.2. Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantenerse registros. Estos elementos de entrada deben incluir:

- ✓ Los requisitos funcionales y de desempeño.
- ✓ Los requisitos legales y reglamentarios aplicables.
- ✓ La información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable.
- ✓ Cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.

Estos elementos deben revisarse para verificar su adecuación. Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.

2.4.15.3.3. Resultados del diseño y desarrollo

Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de tal manera que permitan la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben aprobarse antes de su liberación.

Los resultados del diseño y desarrollo deben:

- ✓ Cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo.
- ✓ Proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio.

- ✓ Contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto, y
- ✓ Especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.

2.4.15.3.4. Revisión del diseño y desarrollo

En las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado.

- ✓ Evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos.
- ✓ Identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.

Los participantes en dichas revisiones deben incluir representantes de las funciones relacionadas con las etapas de diseño y desarrollo que se están revisando. Deben mantenerse registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria.

2.4.15.3.5. Verificación del diseño y desarrollo

Se debe realizar la verificación, de acuerdo con lo planificado, para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo. Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria.

2.4.15.3.6. Validación del diseño y desarrollo

Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado para asegurarse que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido siempre que sea factible, la validación debe completarse antes de la entrega o implementación del producto. Deben mantenerse registro de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria.

2.4.15.3.7. Control de los cambios del diseño y desarrollo

Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado.

Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria.

2.4.15.4. Compras

2.4.15.4.1. Proceso de compras

La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y el grado del control aplicado al

proveedor y al producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.³⁰

La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.

2.4.15.4.2. Información de las compras

La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado:

- ✓ Los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos.
- ✓ Los requisitos para la calificación del personal.
- ✓ Los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.

2.4.15.4.3. Verificación de los productos comprados

La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.

Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de

³⁰Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001

compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.

2.4.15.5. Producción y prestación del servicio

2.4.15.5.1. Control de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:

- ✓ La disponibilidad de información que describa las características del producto.
- ✓ La disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario.
- ✓ El uso del equipo apropiado.
- ✓ La disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición.
- ✓ La implementación del seguimiento y de la medición.
- ✓ La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.

2.4.15.5.2. Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe validar aquellos procesos de producción y de prestación del servicio donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores. Esto incluye a cualquier proceso en el que las deficiencias se hagan aparentes únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.

La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.

La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:

- ✓ Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos.
- ✓ La aprobación de equipos y calificación del personal.
- ✓ El uso de métodos y procedimientos específicos.
- ✓ Los requisitos de los registros.
- ✓ La revalidación.

2.4.15.5.3. Identificación y trazabilidad

Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.

La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición. Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar y registrar la identificación única del producto.

2.4.15.5.4. Propiedad del cliente

La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto. Cualquier bien que sea propiedad del cliente que se pierda, deteriore o que de algún otro modo se considere inadecuado para su uso debe ser registrado y comunicado al cliente.

2.4.15.5.5. Preservación del producto

La organización debe preservar la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto. Esta preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también, a las partes constitutivas de un producto.

2.4.15.5.6. Control de los dispositivos de seguimiento y de medición

La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar, y los dispositivos de medición y seguimiento necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.

La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.

Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:

- ✓ Calibrarse o verificarse a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de mediciones nacionales o internacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación.
- ✓ Ajustarse o reajustarse según sea necesario.
- ✓ Identificarse para poder determinar el estado de calibración.
- ✓ Protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición.
- ✓ Protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.

Además, la organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos. La organización debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado. Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación.

Debe confirmarse la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando éstos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados. Esto debe llevarse a cabo antes de iniciar su utilización y confirmarse de nuevo cuando sea necesario.

2.4.16. Medición, análisis y mejora

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- ✓ Demostrar la conformidad del producto.
- ✓ Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad.
- ✓ Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.

2.4.17. Seguimiento y medición

2.4.17.1. Satisfacción del cliente

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de

la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

2.4.17.2. Auditoría interna

La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad:

- ✓ Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta norma internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización.
- ✓ Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y la metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados. Deben mantenerse registros de las auditorías y de sus resultados.

La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.

2.4.17.3. Seguimiento y medición de los procesos

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente

2.4.17.4. Seguimiento y medición del producto

La organización debe hacer el seguimiento y medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas. Se debe mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.

Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto al cliente.

La liberación del producto y la prestación del servicio al cliente no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.

2.4.18. Control del producto no conforme

La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados. Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los

controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme.³¹

Cuando sea aplicable, la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

- ✓ Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada.
- ✓ Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente.
- ✓ Tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente.
- ✓ Tomando acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.
- ✓ Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.
- ✓ Se deben mantener registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.

2.4.19. Análisis de datos

La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.

El análisis de datos debe proporcionar información sobre:

³¹Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001

- ✓ La satisfacción del cliente.
- ✓ La conformidad con los requisitos del producto.
- ✓ Las características y tendencias de los procesos y de los productos. incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.
- ✓ Los proveedores.

2.4.20. Mejora

2.4.20.1. Mejora continua

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

2.4.20.2. Acción correctiva

La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- ✓ Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes).
- ✓ Determinar las causas de las no conformidades.
- ✓ Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- ✓ Determinar e implementar las acciones necesarias.
- ✓ Registrar los resultados de las acciones tomadas.

- ✓ Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

2.4.20.3. Acción preventiva

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- ✓ Determinar las no conformidades potenciales y sus causas.
- ✓ Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- ✓ Determinar e implementar las acciones necesarias.
- ✓ Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- ✓ Revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.³²

³² Norma Técnica Colombiana NTC – ISO 9001:2008

CAPÍTULO III

3. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

3.1. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

3.1.1. Introducción

Mediante el análisis realizado a la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., utilizando diversas técnicas como las encuestas, entrevistas, realizadas tanto a los socios como a empleados de la organización, así como las técnicas de observación, se ha considerado importante y oportuno el utilizar las diversas herramientas, sobre gestión de la calidad, para diseñar un sistema de gestión de la calidad a la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda.

A través de la elaboración del diseño del sistema de gestión de calidad se propone a la organización implementar dicho sistema como una alternativa para una administración de calidad y la subsecuente satisfacción del cliente, la expansión y crecimiento en el mercado.

El propósito es mejorar la estructura, responsabilidades, procesos, procedimientos y recursos para poder satisfacer los requerimientos de los socios entregándoles un servicio de calidad y mejoramiento continuo.³³

3.1.2. Aplicación

El sistema de gestión de calidad que pretendemos diseñar para la matriz de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., estará enfocada a todos los procesos para lograr la satisfacción y conformidad de sus socios.

³³Elaborado por: Elizabeth Ortega y Vaneza Tercero

3.2. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

A través del diseño del sistema de gestión de calidad se pretende superar una serie de etapas secuenciales hasta llegar a su estado de plena operatividad. Resultará fundamental garantizar que el sistema de gestión de calidad elegido sea adaptable a las condiciones de las operaciones en cuanto se refiere al lugar, tamaño de la institución y complejidad de sus actividades y mejorar continuamente a través de revisiones permanentes para el cumplimiento de los objetivos de calidad y de los requisitos de la norma ISO 9001:2008.³⁴

Por lo mismo el sistema de gestión de calidad y su aplicación determina:

- ✓ Los proceso para la aplicación del sistema de gestión de calidad en la matriz de la COAC Riobamba Ltda., a través de reuniones del comité de calidad.
- ✓ La secuencia e interacción de los procesos identificados a través del manual de procesos.
- ✓ Los criterios y métodos que aseguren el funcionamiento y control de los procesos identificados a través del manual de procesos.
- ✓ Asegurar la disponibilidad de infraestructura física, de personal y tecnológica para apoyar y mejorar la operación y seguimiento de los procesos.
- ✓ Medir y analizar los procesos a través del cumplimiento de indicadores de gestión.³⁵

3.2.1. Requisitos Generales

- ✓ **Organización:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.
- ✓ **Lugar donde presta el servicio:** Matriz, Riobamba.

³⁴Elaborado por: Elizabeth Ortega y Vaneza Tercero

- ✓ **Actividad o Giro:** Intermediación financiera

NORMA: ISO 9001:2008

3.2.2. Requisitos de la documentación

3.2.2.1. Generalidades

La documentación estructural del sistema de gestión de calidad incluye:

- ✓ Declaración documentada de la política y objetivos de calidad.
- ✓ El presente manual de gestión de la calidad.
- ✓ Procedimientos de control de documentos, registros, servicio no conforme, acciones correctivas y preventivas requeridas por la norma ISO 9001:2008.
- ✓ Documentos para asegurar la planeación, operación y control de los procesos.
- ✓ Documentos necesarios para la COAC Riobamba Ltda., para asegurar la planeación, operación y control de los procesos.
- ✓ Registros de calidad que se referencian en el presente manual y los requeridos por la norma ISO 9001:2008.

3.2.2.2. Manual de calidad

Con el manual de calidad se tratará de describir el sistema de gestión de calidad en búsqueda permanente de la excelencia en todas las actividades y servicios que ofrece la institución, cumpliendo con los estándares de la norma ISO 9001:2008 misma que incluirá:

- ✓ El alcance del sistema de gestión de calidad con las respectivas justificaciones de las exclusiones.
- ✓ Las referencias que requiere para el sistema de gestión de calidad.

- ✓ Descripción de la interrelación entre los procedimientos del sistema de gestión de calidad.

3.2.2.3. Control de la documentación

El manejo y control de los documentos de origen interno y externos adoptarán la siguiente forma:

Internos: Manual de calidad, manual de procedimientos, manual de funciones, registros y evidencias de auditorías de periodos anteriores, diseños del servicio.

Externos: Normativa de la superintendencia de economía popular y solidaria, resoluciones aplicables al sistema financiero.

- ✓ Su aprobación antes de su uso.
- ✓ Revisión y actualización.
- ✓ Identificación de los cambios y estado de revisión.
- ✓ Retirar copias obsoletas para evitar el uso malintencionado de los mismos.
- ✓ Copias legibles y accesibles al personal.
- ✓ Identificar y controlar la distribución de los mismos.

Se empleará un control informático de los documentos. En aquellos puntos donde no se posea acceso se realizará una distribución mediante impresiones.



PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN

OBJETIVO

Establecer la sistemática a seguir para controlar la elaboración, revisión, aprobación, distribución, archivo y modificación de los documentos de la COAC Riobamba Ltda., indicados en el alcance, así como asegurar su disponibilidad en los lugares adecuados y en la edición vigente.

ALCANCE

Este procedimiento será de aplicación a los siguientes documentos de la organización:

- ✓ Manual de la calidad.
- ✓ Procedimientos.
- ✓ Instrucciones.

De la misma manera será de aplicación a la documentación de origen externo o cualquier información adicional que sea de interés para el desarrollo de las actividades relacionadas con la calidad como, especificaciones o requisitos del socio.

RESPONSABILIDADES

Actividades	Comité de calidad	Gerente
Elaboración de documentación.	•	—
Revisión de documentación.	•	—
Aprobación de documentación.	—	•
Distribución de documentación.	•	—

REALIZACIÓN

Se entenderá por documento cualquier información escrita acerca de cómo realizar una actividad, describiendo el proceso, asignando responsabilidades y especificando los registros asociados.

- ✓ El manual de la calidad será el documento que incluya la política de la calidad, la estructura de la organización y la estructura y composición del sistema de gestión de la calidad.
- ✓ Un anexo será elemento necesario para la realización del procedimiento. Podrá consistir, en un impreso para el registro de datos, en información adicional en forma de tablas, en un gráfico, diagrama de flujo.

ELABORACIÓN DE DOCUMENTACIÓN

La estructura y contenido de los procedimientos, instrucciones del manual no estará sujeta a un patrón determinado pero, en cualquier caso, deberá contener la siguiente información:

- ✓ Propósito del procedimiento.
- ✓ Ámbito de aplicación y posibles excepciones.
- ✓ Documentación de referencia o aplicable.
- ✓ Responsabilidades principales de las funciones que intervendrán en la actividad, independientemente de las personas que estén ocupando dichas funciones.
- ✓ Forma de llevar a cabo la actividad, con mayor o menor detalle según el caso. La descripción en procedimientos e instrucciones deberá contestar a las preguntas qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién deberá hacerlo.
- ✓ Al final del procedimiento o instrucción, se indicarán los registros de la actividad que deben considerarse registros de la calidad y guardarse como tales, señalándose su archivo, localización, responsable de su archivo y

tiempo mínimo de conservación.

- ✓ Cuando sea necesario, se introducirán anexos al final del procedimiento o instrucción.

REVISIÓN Y APROBACIÓN DE DOCUMENTACIÓN

Los documentos elaborados se revisarán antes de su aprobación, para comprobar que:

- ✓ Contenga los apartados previstos o la información adecuada.
- ✓ Refleje correctamente la actividad regulada o su propósito.
- ✓ No exista interferencias y contradicciones con otros documentos del sistema.

Las personas que tengan acceso al documento proponen cambios en el mismo, el encargado de su elaboración realizará las correcciones oportunas y volverá a someter el documento o anexo a revisión. Este proceso se repetirá tantas veces como sea necesario hasta acordar el texto definitivo del documento.

Una vez que se edite el documento definitivo, el gerente o jefe departamental firmará el documento para que se considere apto para su distribución y uso.

DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTACIÓN

- ✓ El comité de calidad distribuirá la documentación a las personas que intervengan en la actividad regulada por el documento, con el fin de que éstas desarrollen correctamente sus tareas y de forma normalizada.
- ✓ Para un determinado documento, se editarán tantas copias como sea necesario, identificadas del número 1 en adelante.
- ✓ Para un nuevo documento o anexo, su número de edición será siempre 1. La edición de un anexo será independiente de la edición del documento.
- ✓ El comité de calidad elaborará y mantendrá actualizado el listado de

documentación del sistema de gestión de la calidad en el que consten los documentos existentes y su edición en vigencia.

- ✓ El comité de calidad elaborará y mantendrá actualizado el listado de anexos / registros del sistema de gestión de la calidad, en el que consten los anexos existentes y su edición en vigencia.
- ✓ El comité de calidad podrá editar copias no sujetas a control con otros fines (auditorías, requisitos contractuales, evaluación por proveedor, etc.).
- ✓ Los documentos se distribuirán con una lista donde quedará constancia de las personas, funciones o departamentos que utilicen dichos datos o documentación (listado de distribución de documentación), es decir, sistema de copias controladas con sustitución obligada por cada nueva edición.
- ✓ La aplicación del documento o anexo se iniciará normalmente el mismo día de su recepción o difusión, a no ser que se indique lo contrario.

MODIFICACIÓN DE DOCUMENTACIÓN

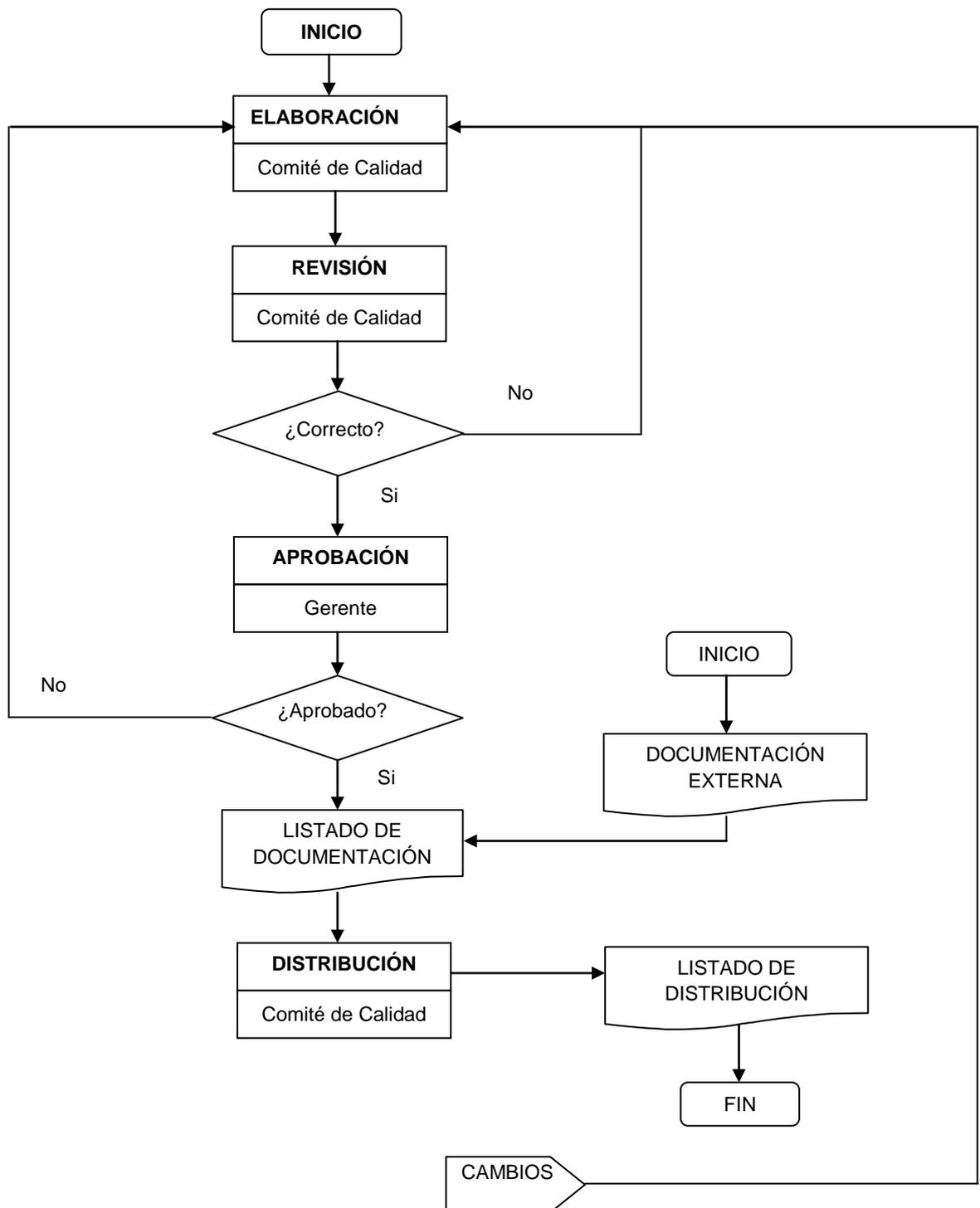
- ✓ Los cambios en la realización de una actividad que afecten al contenido de un documento obligará al responsable de la elaboración del documento a realizar las modificaciones oportunas del mismo.
- ✓ Las nuevas ediciones de cualquier documento se someterá al mismo proceso de revisión, aprobación y distribución que el documento original.
- ✓ Las nuevas ediciones de documentación o anexo incrementará en una unidad la edición anterior.
- ✓ La nueva edición será distribuida por el comité de calidad a los destinatarios incluidos en el listado de distribución, que deberán devolver el ejemplar antiguo.
- ✓ Los ejemplares antiguos de documentos y anexos serán destruidos por el comité de calidad. Sólo se guardará una copia del documento antiguo, identificado con la palabra “anulado”. El tiempo de conservación mínimo de la documentación considerada como obsoleta se establecerá en 1 año.
- ✓ La identificación de los cambios en el documento nuevo se realizará mediante un cajetín en el que conste el cambio efectuado, el número de la edición

correspondiente y la fecha de edición del nuevo documento.

CONTROL DE DOCUMENTACIÓN EXTERNA

- ✓ La documentación externa recibida en la organización que sea de interés o que se deba utilizar como referencia para la realización de actividades contempladas en el sistema de gestión de la calidad, será archivada por el comité de calidad.
- ✓ El comité de calidad someterá aquella documentación que crea conveniente a un proceso de distribución.
- ✓ El comité de calidad elaborará y mantendrá actualizado el listado de documentación externa.

GRÁFICO No. 3 Flujograma del procedimiento para el control de la documentación



CUADRO No. 3 Codificación del listado de documentos

CODIFICACIÓN DEL LISTADO DE DOCUMENTOS	
Código	Denominación
PE	Proceso estratégico
PM	Proceso misional
PA	Proceso de apoyo
PR	Procedimiento
D	Documento
IN	Indicador
F	Formato
I	Instructivo
R	Riesgo
GG	Gestión gerencial
ASIG	Administración sistema integrado de gestión
P	Planeación
PS	Promoción y seguimiento
AS	Atención al socio



SOLICITUD PARA LA ELABORACIÓN Y MODIFICACIÓN DE DOCUMENTOS

		DOCUMENTO NUEVO		MODIFICACIÓN DE DOCUMENTO	
FECHA:		CÓDIGO ACTUAL DEL DOCUMENTO:			
NOMBRE DEL SOLICITANTE:					
DEPARTAMENTO:					
Síntesis del contenido propuesto de la modificación solicitada (Identifique el código del formato o documento a modificar):					
Justificación:					
Aprobada <input type="checkbox"/> Rechazada <input type="checkbox"/>					
Justificación del Rechazo:					
Fecha:		Dueño del Proceso Solicitante: (Nombre y Firma)			
Espacio reservado para administrador de la documentación Observaciones en caso de requerimiento de modificaciones adicionales					
N° de Código nuevo asignado					
Fecha de Cambio:					
V.B. de Gerencia:					



LISTADO DE DOCUMENTOS INTERNOS

CÓDIGO:

FECHA:

Código	Denominación del Documento	Versión	Fecha	Responsable			Fecha de Publicación
				Elaborado	Revisado	Aprobado	



LISTADO DE DOCUMENTOS EXTERNOS

CÓDIGO:

FECHA:

Nombre	Emitido por	Fecha	Concepto	Ubicación	Acceso Libre/ Restringido	Responsable del Documento	Distribución	
							No Ejemplares	Proceso

3.2.2.4. Control de los registros

Los registros se establecerán y mantendrán para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de calidad.

Los registros permanecerán legibles, fácil de identificarlos y recuperables, estableciendo un procedimiento para definir controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los mismos.



PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE LOS REGISTROS

OBJETIVO

Establecer la metodología a seguir para controlar la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición de los registros.

ALCANCE

Este procedimiento será de aplicación a todos los registros

RESPONSABILIDADES

Actividades	Comité de calidad	Jefe departamental
Identificación de registros	•	•
Control de registros	•	—
Disposición de registros	•	•

REALIZACIÓN

Un registro es un soporte físico (papel o electrónico) que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencias de las actividades desarrolladas.

- ✓ Todos los registros serán legibles y se guardarán y conservarán en unas condiciones que no provoquen su deterioro.

IDENTIFICACIÓN

- ✓ Un registro se identificará mediante su título o denominación, al que le acompañará el código del procedimiento del cual deriva, su número de edición

(independiente de la del procedimiento) y el número de páginas de que conste dicho registro.

ALMACENAMIENTO

- ✓ Existen dos tipos de soporte para los registros: papel y sistemas electrónicos (CD, disco duro, tarjetas de memoria).
- ✓ Los registros de papel se almacenarán en archivadores y los registros electrónicos en su correspondiente medio.

PROTECCIÓN

Para los registros de papel se seguirán las directrices generales que se utilizan para la conservación de cualquier producto perecedero, es decir, se mantendrán alejados de ambientes húmedos y preferentemente en armarios o en estanterías de habitaciones, ambos espacios cerrados con llave al final de la jornada.

Para los registros en soporte informático (principalmente disco duro) se dispondrán las medidas:

- ✓ Si se trabaja en red, clave de entrada.
- ✓ Instalación de un sistema antivirus.
- ✓ Realización de una copia de seguridad semanal. Extracción de la copia y custodia por secretaria.
- ✓ Sobredimensionamiento de la capacidad de los dispositivos de almacenaje, con el fin de prevenir los efectos por colapso.

RECUPERACIÓN

En principio no existirán limitaciones para la consulta abierta de registros.

TIEMPO DE RETENCIÓN Y DISPOSICIÓN.

Por norma general los registros, tanto en soporte papel como electrónico, se guardarán 3 años, aunque pueden encontrarse particularidades en los procedimientos.

Una vez transcurrido el tiempo, el responsable de su conservación podrá destruirlos.



CONTROL DE REGISTROS

Oficina:		Código:	
Serie de documento	Código serie	Nombre de la serie	
Titulo de carpeta			
Consecutivo o rango			
Fechas extremas de la carpeta	Día/mes/año	Día/mes/año	
Folios: del	Carpeta	Folder de	Caja
Localización			
Observaciones:			



LISTADO DE DOCUMENTOS EXTERNOS

CÓDIGO:

FECHA:

Código	Nombre	Responsable	Nº De Folios	Proceso	Ubicación y Clasificación			Forma de Archivo		Archivo de Gestión	Archivo Central	
					Ubicación	Clasificación	Acceso Libre/Restringido	Físico	Magnético	Tiempo de Retención	Tiempo de Retención	Disposición Final

	MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD		Código:
	Fecha Emisión:	Revisión:	Página:

3.3. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

3.3.1. Compromiso de la dirección

La gerencia general apoyará la integración del sistema de gestión de calidad, como herramienta de mejora, evidenciando su compromiso para el desarrollo para ello se establecerá y se comunicará a toda la organización:

- ✓ El cumplimiento de la política y los objetivos de la calidad y contribuir a su difusión.
- ✓ La implementación y mantenimiento de los procesos del sistema de gestión de la calidad.
- ✓ Seguimientos de las acciones correctivas.
- ✓ Cumplimiento del plan de revisión por la dirección.
- ✓ Mejoramiento continuo y entrenamiento en todos los aspectos que tienen que ver con la calidad.
- ✓ Informar al consejo de administración sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- ✓ Asegurar la promoción de la toma de conciencia acerca de los requisitos del socio en todos los niveles de la organización.



PROCEDIMIENTO PARA LA REVISIÓN DEL SISTEMA POR LA DIRECCIÓN

OBJETIVO

Definir la metodología y las responsabilidades para llevar a cabo la revisión del sistema de gestión de la calidad, con el fin de comprobar su adecuación y eficiencia respecto a la implantación y cumplimiento de la política de la calidad.

ALCANCE

Este procedimiento será de aplicación a las actividades que amparará el sistema de gestión de la calidad.

RESPONSABILIDADES

Actividades	Comité de calidad	Jefe departamental	Gerente
Preparación de información para la revisión	•	•	•
Revisión del sistema	•	•	•
Propuestas de acción correctiva	•	•	•
Elaboración y difusión del acta de revisión	•	----	----

REALIZACIÓN

El gerente dispondrá que la revisión del sistema de gestión de la calidad se realice una vez al año.

La revisión del sistema se llevará a cabo por el gerente, por el comité de calidad y por los jefes departamentales.

DESARROLLO DE LA REUNIÓN

Las personas que participen en la reunión de revisión del sistema de gestión de la calidad tendrán como misión revisar:

- ✓ Los resultados de las auditorías internas.
- ✓ La información relativa a la satisfacción del socio.
- ✓ Los procesos de prestación del servicio y la información relativa a servicios no conformes.
- ✓ El estado de las acciones correctivas y preventivas.
- ✓ Las acciones emprendidas a consecuencia de revisiones anteriores del sistema.
- ✓ Los cambios ocurridos en la organización que pueden afectar al sistema de gestión de la calidad.
- ✓ Las recomendaciones propuestas para la mejora.

RESULTADOS DE LA REVISIÓN

Las conclusiones de la revisión del sistema se reflejarán en el acta de revisión del sistema, que contendrá, en la medida de lo aplicable, la siguiente información:

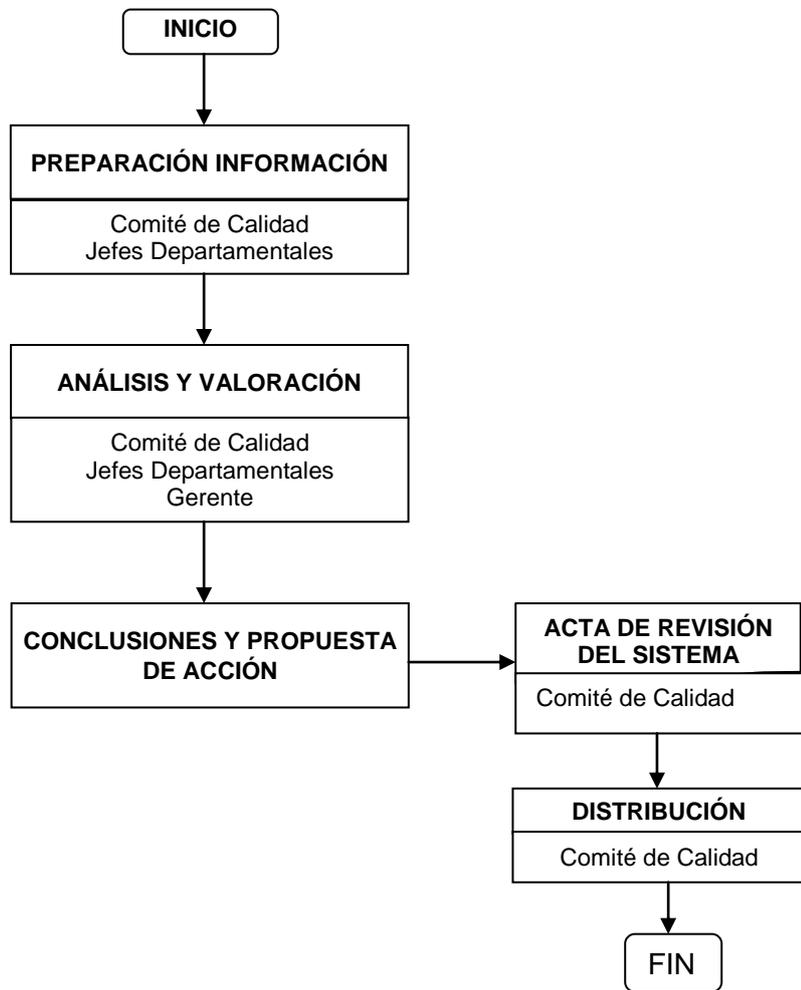
- ✓ Periodo comprendido en la revisión.
- ✓ Fecha de la reunión.
- ✓ Asistentes.
- ✓ Puntos tratados u orden del día.
- ✓ Conclusiones sobre cada punto, actuaciones a realizar, responsables y calendario.
- ✓ Reflexión sobre la mejora del sistema de gestión de la calidad (eficiencia, adecuación) y del servicio.
- ✓ Determinación de necesidades de recursos.
- ✓ Firma de los asistentes a la reunión.

El comité de calidad será el encargado de elaborar el acta de revisión del sistema adjuntando los anexos que convengan y de difundirla al personal (mínimo: copia a los participantes en la revisión del sistema).

REGISTRO DE CALIDAD

Registro	Archivo	Localización	Responsable	Conservación
Acta de revisión del sistema	Carpeta de gestión del sistema	Calidad	Comité de calidad	3 años

GRÁFICO No. 4 Flujoograma del procedimiento para la revisión del sistema por la dirección

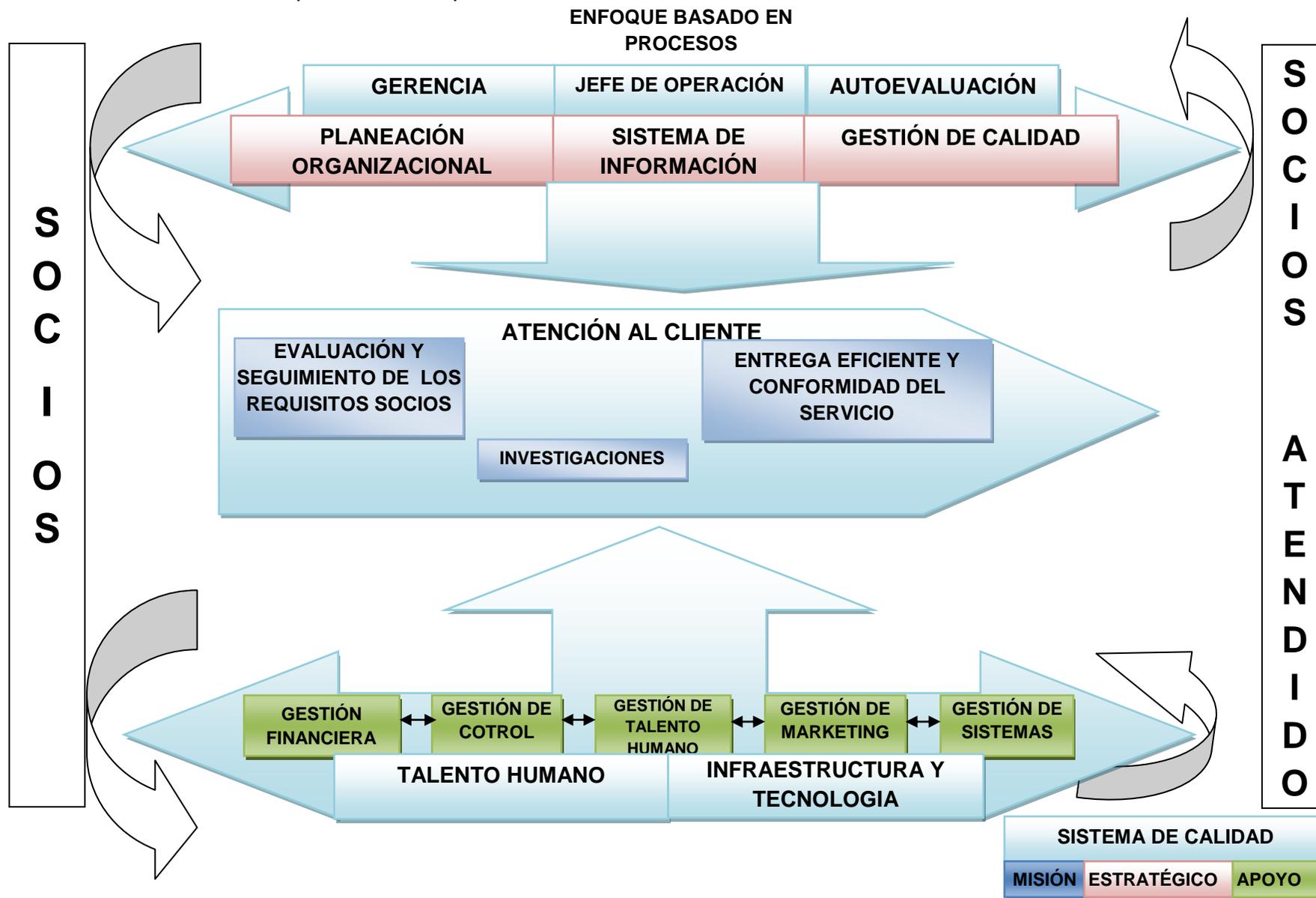


3.3.2. Enfoque al cliente

Con la aplicación del sistema de gestión de calidad se definirá los requisitos de los socios de la matriz de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., con el objetivo de satisfacer sus necesidades por lo mismo la gerencia general se asegurará del cumplimiento de los requisitos mediante:

- ✓ Sociabilidad del personal.
- ✓ Rapidez en el servicio.
- ✓ Calidad en el servicio prestado.
- ✓ Confianza con el servicio.
- ✓ Entregar un valor añadido del servicio.

GRÁFICO No. 5 Enfoque basado en procesos



3.3.3. Política de calidad

La cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., establecerá la política de satisfacer las expectativas de sus socios por medio de la selección de personal y contando con tecnología adecuada que facilite la eficiencia organizacional, de acuerdo a las necesidades y requerimientos de sus socios, tratando que éstos se realicen con transparencia, eficiencia y oportunidad, en un ambiente de cordialidad y respeto.

La COAC Riobamba Ltda., se comprometerá a planificar, implementar, revisar y comunicar los objetivos del sistema de gestión de calidad para optimizar su funcionamiento procurando revisar con continuidad esta política de calidad, para que mantenga su idoneidad; y difundirla junto con sus objetivos, para que el personal de todos los niveles pueda comprender y cumplir los compromisos formulados.

3.3.3.1. Objetivos de calidad

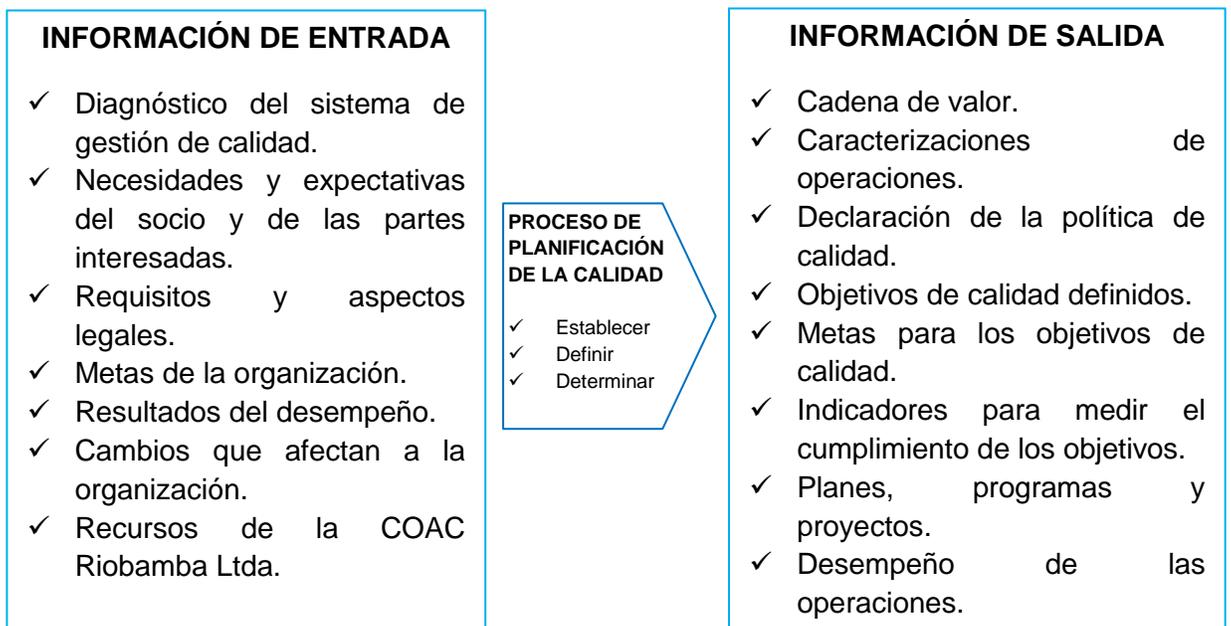
- ✓ Satisfacer las necesidades de sus socios.
- ✓ Mejorar la eficacia y eficiencia de las operaciones.
- ✓ Promover programas que fortalezcan las competencias de los empleados.
- ✓ Mantener y mejorar el sistema de gestión de calidad para asegurar la satisfacción de los socios y el cumplimiento de las normas vigentes.
- ✓ Prestar a sus socios servicios financieros, con el mínimo de riesgos y en forma oportuna, con eficacia, eficiencia y efectividad.

3.3.4. Planificación del sistema de gestión de calidad

La planificación del sistema de gestión de calidad de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., para la prestación de servicios financieros, da respuesta a

la necesidad de establecer la estructura del sistema de gestión de calidad, los procesos y actividades interrelacionadas que permitan lograr los objetivos de calidad, cumplir con los requisitos de la normativa ISO 9001:2008, los legales e internos y alcanzar la satisfacción de los socios.

GRÁFICO No. 6 Proceso de planificación de la calidad



3.3.4.1. Plan de calidad

ÁREA	OBJETIVOS	OBJETIVOS DE LA CALIDAD	RESPONSABLE
Operación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planear, programar las actividades de la operación optimizando todos los procesos de servicio cumpliendo con los objetivos de la organización. ✓ Elaborar planes de los procesos a efectuarse en la operación, controlar los estándares de tiempo en cuanto al servicio prestado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Minimizar los tiempos del servicio prestado. ✓ Contar con el control de los procesos. ✓ Participación y colaboración efectiva del talento humano. ✓ Cumplir con objetivos de la operación. ✓ Minimizar las reclamaciones de los clientes por inconformidad del servicio. ✓ Minimizar el tiempo ocioso. ✓ Realizar el seguimiento del servicio prestado para determinar la conformidad del socio en cuanto a la satisfacción del servicio recibido. 	Jefe de operación
Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prestar servicios con cordialidad, eficiencia y eficacia. ✓ Solucionar las quejas y reclamos de los socios coordinando con el área, la respectiva solución del problema 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Transmitir al socio confianza, comodidad, seguridad, mostrar interés por solucionar la inconformidad del socio. ✓ Registrar los resultados de las acciones tomadas para realizar la debida retroalimentación. ✓ Evaluar las quejas y reclamos de los socios para adoptar acciones para asegurarse de que la no conformidad no vuelva a ocurrir. 	Jefe de operación

Crédito	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contar con planes operativos para optimizar la concesión de créditos. ✓ Gestionar los riesgos de crédito para la recuperación de las mismas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer las necesidades de los socios. ✓ Cumplir con los requisitos que solicitan los socios. ✓ Mejorar los procedimientos operativos para el análisis, resolución y concesión de créditos. ✓ Aplicar sistemas de evaluación de riesgos para el otorgamiento de crédito. ✓ Agilizar los respectivos trámites con la participación oportuna del talento humano. ✓ Acoger las recomendaciones de mejora posteriores al servicio prestado. 	Jefe de crédito
----------------	---	--	------------------------

3.3.4.2. Planificación del sistema de gestión de la calidad

ATENCIÓN AL CLIENTE	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDAD	AUDITORÍA		ACCIONES		EQUIPOS
			Conformidad	No Conformidad	Preventivas	Correctivas	
Quejas y reclamos	Dentro de este proceso el socio realiza la respectiva queja o también puede consultar alguna inquietud.	Si se trata de algún tipo de reclamo el socio recibirá el formulario correspondiente para realizarlo, el mismo que se deberá respaldar con: ✓ Documentos personales (copias)					Servicios
Atender y resolver quejas/ reclamos	Solución a las inquietudes del socio.	Investigación de las causas, con la finalidad de mitigar y eliminar errores detectados.	X		X		Calidad
Reclamo por cajero	En este proceso el socio da a conocer que el cajero le da problemas y necesita información para resolver.	Para proceder con la ayuda correspondiente se deberá presentar: ✓ Libreta de ahorros. ✓ Documentos personales. La ayuda respectiva es entregar estado de cuenta e identificar un posible error.					Servicios
Resolver reclamo por cajero	Determinar las diversas causas de los reclamos por el uso del cajero.	Realizar revisiones periódicas del cajero automático mediante acuerdos con el sistema BANINTER o BANRED.	X		X		Calidad
Cuenta inactiva	Durante este proceso se verifica el estado de cuenta que tiene el socio.	Si se requiere de una actualización de datos el socio se dirige a Servicio del cliente para la respectiva actualización de información. ✓ Ingresa N° de cuenta activar, verifica la información.					Servicios

		✓ Selecciona la opción de activación activa y finaliza la operación.					
Activar cuenta	Se informará al socio que su cuenta está por finalizar actividades.	Notificar o llamar al socio con cinco días de anterioridad de que la cuenta proceda a ser inactiva.	X		X		Calidad

CRÉDITOS	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDAD	AUDITORÍA		ACCIONES		EQUIPOS
			Conformidad	No Conformidad	Preventivas	Correctivas	
Cliente solicita información	En este proceso el cliente desea informarse todo acerca del servicio ofertado, en este caso un crédito.	<p>La actividad principal que realiza el empleado de la cooperativa es proponer los requisitos necesarios que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Original y copias de cédulas de identidad (socio y garante). ✓ Original y copias de papeleta de votación (socio y garante). ✓ Pago de servicio básico (socio y garante). ✓ Documento que justifique actividad económica (socio y garante). ✓ Documentos contables firmados por un CPA (Balance de situación, estado de pérdidas y ganancias, anexos de los estados financieros e indicadores financieros). ✓ Declaración del impuesto a la renta (copia de los 3 últimos años). ✓ Foto tamaño carné. ✓ Ahorro promedio. 					Servicios
Cliente acepta los requisitos	En este proceso el cliente acepta las condiciones de crédito, para luego este sea tramitado.	<p>Da a conocer los tipos de créditos que presta la cooperativa para su libre elección los mismos que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Productivo PYME ✓ Quirografario ✓ Hipotecario ✓ Prendario 					Servicios
Revisión de información	En este proceso el oficial de crédito analiza la capacidad	Revisa la documentación solicitada para luego proceder con la respectiva					

	de pago que tiene el cliente y si el mismo cumplirá con la obligación que se genere.	<p>autorización de crédito el mismo que será desembolsado cuando esté debidamente legalizado, en caso de que el crédito sea hipotecario deberá presentar la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Copia de Escritura ✓ Certificado de gravámenes el mismo que no debe tener impedimento alguno para ser Hipotecado. ✓ Pago de Predio. 						Servicios
Entrega de créditos	Se procede a entregar al socio la cantidad previamente solicitada.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Medir tiempos desde el punto de vista de los clientes. ✓ Eliminación de formularios repetitivos. ✓ Simplificación de pasos, procesos, actividades (Procesos más ágiles). ✓ Medición de los tiempos utilizados en cada Actividad. 						Calidad

CAJA	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDAD	AUDITORÍA		ACCIONES		EQUIPOS
			Conformidad	No Conformidad	Preventivas	Correctivas	
Depósito	Dentro de este proceso el socio realiza el depósito en la cuenta de ahorro.	<p>Recibe los respectivos documentos y valores a depositar.</p> <p>Verifica que la papeleta este:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ N° de cuenta a depositar. ✓ Monto en número y fecha. ✓ Detalle de cheques al reverso si fuere el caso. <p>La papeleta debe ser llenada correctamente y sin remarcaciones.</p>					Servicios
Presenta libreta	El socio presenta la libreta de ahorros al cajero.	<p>Una vez que se revisa los documentos. Se procede a verificar los datos registrados en la papeleta de depósito con la libreta de ahorros.</p>					Servicios
Cuenta activa	Durante este proceso se verifica el estado de cuenta que tiene el socio.	<p>Si se requiere de una actualización de datos el socio se dirige a Servicio del cliente para la respectiva actualización de información.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingresar N° de cuenta activar, verifica la información. ✓ Selecciona la opción de activación (S) activa y finaliza la operación. <p>Si la cuenta esta activa o luego de realizar la activación de cuenta Se identifica la autenticidad y cuenta los billetes a depositar.</p>					Servicios
Recepción de dinero	El personal de cajas receipta el dinero (efectivo o cheque).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Medición de los tiempos utilizados en cada Actividad. ✓ Prestar servicio con cordialidad y amabilidad. ✓ Satisfacer los requisitos de los socios. 					Calidad

CAJA	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDAD	AUDITORÍA		ACCIONES		EQUIPOS
			Conformidad	No Conformidad	Preventivas	Correctivas	
Retiro	En este proceso el socio presenta la papeleta de retiro de ahorros.	<p>En la papeleta debe verificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ N° de Cuenta ✓ Monto en número y letras ✓ Fecha ✓ Firma <p>Verifica datos y firmas registradas en la papeleta de retiro con Cédulas y sistema</p> <p>Además que debe ser llenada correctamente y sin remarcaciones.</p>					Servicio
Presenta documento de la identificación	Durante este proceso verifica los retiros efectuados por terceras personas para identificar a la persona que realiza el retiro.	<p>Verifica que los retiros de ahorros con la autorización expresa del titular de la cuenta, que constará en la papeleta respectiva.</p> <p>Revisa que este adjunto el original y copias de las Cédulas de ciudadanía de la persona que efectúa en la transacción y del titular de la cuenta.</p>					Servicio
Verificación del estado de cuenta	Durante este proceso se verifica el estado de cuenta que tiene el socio.	<p>Si se requiere de una actualización de datos el socio se dirige a Servicio del cliente para la respectiva actualización de información.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingresa N° de cuenta activar, verifica la información ✓ Selecciona la opción de activación (S) activa y finaliza la operación. 					Servicio

		<p>Si la cuenta esta activa o luego de realizar la activación de cuenta.</p> <p>Ingresar en el sistema información y proceder con el retiro de ahorros.</p> <p>Retiro Ingresar al sistema N° de cuenta. N° de papeleta, N° de libreta y saldo que registra en la libreta de ahorros.</p>					
Entrega de dinero	El personal de cajas entrega el dinero (efectivo o cheque).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Medición de los tiempos utilizados en cada Actividad. ✓ Prestar servicio con cordialidad y amabilidad. ✓ Satisfacer los requisitos de los socios. 					Calidad

3.3.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación

La responsabilidad y autoridad para el sistema de gestión de calidad se establecerá en el organigrama funcional, en las funciones de cargo y los procedimientos.

De igual forma se documentara las funciones del comité de calidad para con el sistema de gestión de calidad.

REQUISITOS DE LA NORMA	RESPONSABLE	
	INDIVIDUAL	EQUIPO
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		
4,1 Requisitos generales		Gestión
4,2 Requisitos de la documentación		Gestión
4,2.1 Generalidades		Gestión
4,2.2 Manual de calidad	Jefe de operación	Gestión
4,2.3 Control de los documentos	Gerente	Gestión
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION		
5.1 Compromiso de la dirección	Gerente	Gestión
5.2 Enfoque al cliente	Jefe de operación	Comité de calidad
5.3 Política de calidad		Comité de calidad
5.4 Planificación	Gerente	Comité de calidad
5.4.1 Objetivos de la calidad		Comité de calidad
5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad		Comité de calidad
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación		Comité de calidad
5.5.1 Responsabilidad y autoridad	Gerente	Gestión

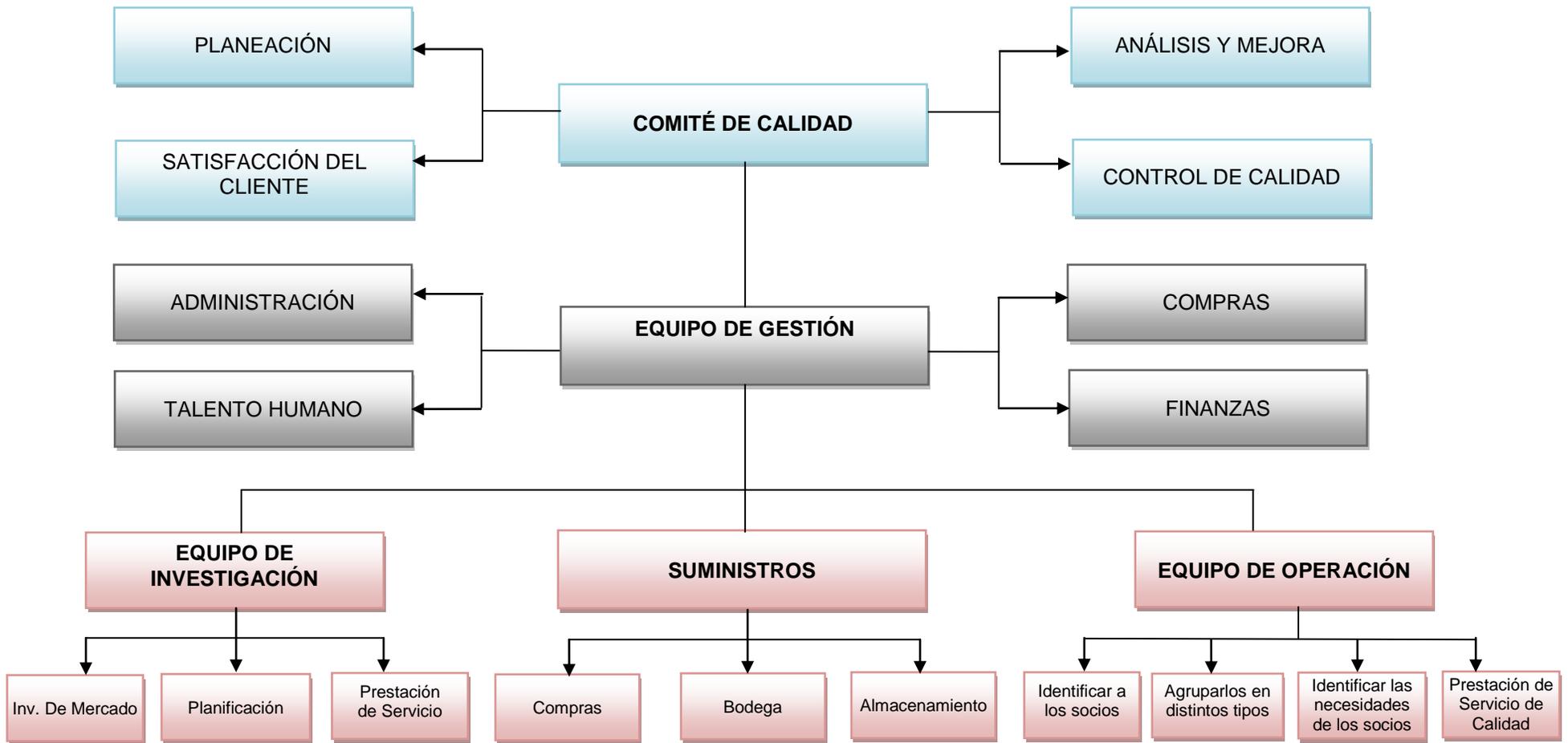
5.5.2 Representante de la dirección	Gerente	Comité de calidad
5.5.3 Comunicación interna		Gestión
5.6 Revisión por la dirección		Gestión
5.6.1 Generalidades	Gerente	Gestión
5.6.2 Información para la revisión	Gerente	Gestión
5.6.3 Resultados de la revisión	Gerente	Gestión
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS		
6.1 Provisión de recursos	Jefe de operación	Gestión
6.2 Recursos humanos	Gerente	Gestión
6.2.1 Generalidades	Gerente	Gestión
6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación	Gerente	Gestión
6.3 Infraestructura	Gerente	Gestión
6.4 Ambiente de trabajo	Gerente	Gestión
7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO		
7.1 Planificación de la realización del producto	Jefe de operación	Servicio
7.2 Procesos relacionados con el cliente	Jefe de operación	Investigación
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto	Jefe de operación	Investigación
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto	Jefe de operación	Investigación
7.2.3 Comunicación con el cliente	Jefe de operación	Investigación
7.3 Diseño y desarrollo	Jefe de operación	Investigación
7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo	Jefe de operación	Investigación
7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	Jefe de operación	Investigación
7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo	Jefe de operación	Investigación

7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo	Jefe de operación	Investigación
7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo	Jefe de operación	Investigación
7.3.6 Validación del diseño y desarrollo	Jefe de operación	Investigación
7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo	Jefe de operación	Investigación
7.4 Compras		
7.4.1 Proceso de compras	Jefe de operación	Gestión
7.4.2 Información de las compras	Jefe de operación	Gestión
7.4.3 Verificación de los productos comprados	Jefe de operación	Gestión
7.5. Producción y prestación de servicios	Jefe de operación	Comité de calidad
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio	Jefe de operación	Comité de calidad
7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	Jefe de operación	Comité de calidad
7.5.3 Identificación y trazabilidad	Jefe de Operación	Comité de calidad
7.5.4 Propiedad del cliente	Gerente	Comité de calidad
7.5.5 Preservación del producto	Gerente	Gestión
7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición	Jefe de operación	Comité de calidad
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA		
8.1 Generalidades	Gerente	Comité de calidad
8.2 Seguimiento y medición	Jefe de operación	Comité de calidad
8.2.1 Satisfacción del cliente	Jefe de operación	Comité de calidad
8.2.2 Auditoría interna	Gerente	Comité de calidad
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos	Gerente	Comité de calidad
8.2.4 Seguimiento y medición del producto	Gerente	Comité de calidad
8.3 Control del producto no conforme	Jefe de operación	Comité de calidad
8.4 Análisis de datos	Jefe de operación	Comité de calidad

8.5 Mejora	Jefe de operación	Comité de calidad
8.5.1 Mejora continua	Jefe de operación	Comité de calidad
8.5.2 Acción correctiva	Jefe de operación	Comité de calidad
8.5.3 Acción preventiva	Jefe de operación	Comité de calidad

3.3.5.1. Responsabilidad y autoridad

GRÁFICO No. 7 Responsabilidad y autoridad



3.3.5.2. Representación de la dirección

La dirección y la asamblea general de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., designará al comité de calidad como representante del cumplimiento del sistema de gestión de calidad pues será quien se encargue de asegurar que este sistema se implemente y mantenga los procesos necesarios para el mismo.

3.3.5.3. Comunicación interna

En la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., la capacitación del personal será uno de los medios para realizar una comunicación efectiva entre todos los que conforman la organización, las técnicas a aplicar pueden ser:

- ✓ Verbal entre las personas de la organización.
- ✓ Escrita cuando así esté requerido cuando sea necesario.

La comunicación verbal se realizará a través de los siguientes medios:

- ✓ Reuniones.
- ✓ Dialogo normal entre las personas integrantes de la organización.
- ✓ Difusiones.

La comunicación escrita se realizará a través de los siguientes canales:

- ✓ Documentos, impresos o registros establecidos por la COAC Riobamba Ltda.
- ✓ Comunicados internos, intranet.
- ✓ Publicaciones.
- ✓ Cartel de anuncios.

3.3.6. Revisión por la dirección

3.3.6.1. Generalidades

La dirección de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., examinará el sistema de gestión de calidad de la organización, para cerciorar su conveniencia, adecuación y eficacia continua, en dicha revisión se incluirá la evaluación para las oportunidades de mejora y de ser necesario realizar los respectivos cambios en el sistema de gestión de calidad, conjuntamente con los objetivos y políticas de calidad.

A fin de comprobar la implantación, adecuación y eficacia del sistema de gestión de calidad la dirección, revisará el estado del mismo conforme a una periodicidad establecida como mínimo un año, en dicha revisión se debe tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Revisión de reportes de oportunidades de mejora.
- ✓ Informes de auditorías internas.
- ✓ Resultados de las revisiones anteriores.
- ✓ Retroalimentación del socio.
- ✓ Registros de no conformidades.
- ✓ Quejas y reclamos de los socios por el servicio prestado.
- ✓ Acciones correctivas.
- ✓ Acciones preventivas.
- ✓ Acciones de seguimiento.
- ✓ Adecuación de la política de calidad.
- ✓ Evidencia del cumplimiento de los objetivos de calidad.

La revisión del sistema de gestión de calidad se efectuará acorde al procedimiento de revisión del sistema de gestión de calidad, si en dicha revisión se presentan

Acciones correctivas o acciones preventivas, quedará plasmada en el informe de revisión misma que generará un acta de la acción correctiva o preventiva de esta manera se establecerá al responsable y el plazo de implantación, seguimiento.

3.3.6.2. Información de entrada para la revisión

PROCESOS	MÉTODO DE TRABAJO	REVISIÓN		ACCIONES		SUGERENCIAS
		CONFORMIDAD	NO CONFORMIDAD	CORRECTIVAS	PREVENTIVAS	
Administración del sistema	Equipo					
Mejora continua	Equipo					
Auditoría de gestión de calidad	Equipo					
Compras	Equipo					
Diseño	Equipo					
Prestación de servicios financieros	Equipo		X	X	X	Capacitación permanente del personal para evitar el retiro de los socios.
Finanzas	Equipo					
Gestión de talento humano	Equipo					

3.3.6.3. Resultados de la revisión

NO CONFORMIDADES							
PROCESO	SISTEMA	PRODUCTO	FACTOR	ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Prestación del servicio financiero	Operación	Servicios de atención al cliente	Desconocimiento de los requisitos que satisfacen las necesidades del socio.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación permanente del personal. ✓ Realizar un seguimiento respecto a la satisfacción de los socios 	<p>Comité de calidad</p> <p>Jefe de operación</p>	Una vez al mes	

	MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD		Código:
	Fecha Emisión:	Revisión:	Página:

3.4. GESTIÓN DE RECURSOS

3.4.1. Provisión de recursos

La cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., contará con toda la infraestructura técnica y operativa para el desarrollo de sus actividades, en caso de requerirse recursos adicionales estos serán suministrados de acuerdo a la disponibilidad presupuestal.

CUADRO No. 4 Presupuesto financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda.

PRESUPUESTO FINANCIERO

AÑO 2013

RUBRO	AÑO 2012	AÑO 2013	CRECIMIENTO %
ACTIVOS	152.058.647	169.900.174	12%
Cartera de créditos	105.879.534	124.720.451	18%
PASIVOS	129.377.901	144.843.886	12%
Depósitos de ahorro	69.179.688	72.435.355	5%
Depósitos a plazo	48.822.140	59.789.495	22%
PATRIMONIO	22.680.746	23.385.306	3%
Capital social	14.069.794	14.763.306	5% ³⁶

³⁶Memoria 2012 COAC. Riobamba Ltda. Pág. 32

Asignación de personal para:

- ✓ Ejecución, verificación de los trabajos asignados.
- ✓ Personal capacitado para la elaboración de auditoría interna.
- ✓ Equipos adecuados para procesar la información.
- ✓ Medidas de seguridad para los colaboradores y socios.
- ✓ Asignación de los recursos financieros para gestionar las actividades.

3.4.1.1. Responsabilidad de la calidad

En las caracterizaciones de cada proceso se determinará los recursos técnicos, físicos y humanos necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de calidad.

La calidad de los servicios y procesos se deberá ajustar permanentemente a los requisitos establecidos, por lo cual se implantará los medios necesarios para asegurar la calidad en el servicio como las que se ponen en consideración:

- ✓ Asegurar que la función de calidad esté presente en todas las operaciones, con personas debidamente capacitadas en estos procesos.
- ✓ Dar inmediata información a las personas responsables de tomar acciones correctivas de los procesos o servicios que no cumplan los requisitos exigidos por los socios.

3.4.1.2. Representante de los clientes

Se designará como representante interno del socio al jefe de operaciones para asegurar las actividades relativas a:

- ✓ Selección de características especiales en cuanto al servicio.
- ✓ Definición de objetivos de calidad.
- ✓ Implantación de acciones correctivas y preventivas.
- ✓ Definición de las actividades formativas necesarias.
- ✓ Investigación y desarrollo de los servicios y procesos.
- ✓ Seguimiento de la conformidad de los requisitos del servicio prestado.

3.4.2. Talento humano

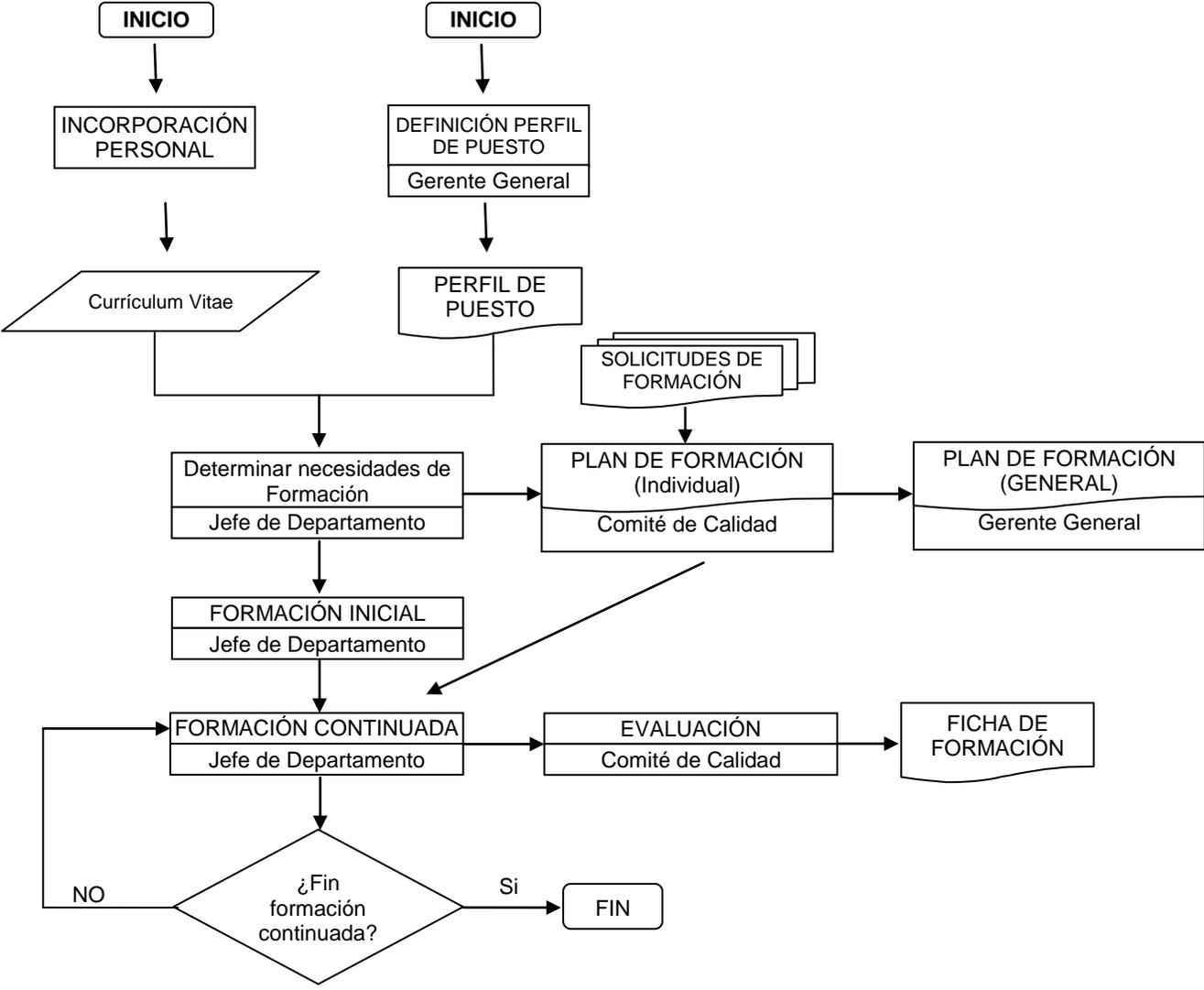
3.4.2.1. Generalidades

La cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., identificará a aquellas personas que realicen trabajos que incidan sobre la calidad y determinará el nivel de competencia sobre la base de la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas en la ficha de perfiles, funciones y responsabilidades.

La organización garantizará la satisfacción de las necesidades, proporcionando formación, concienciando al personal de la importancia de sus actividades y otras acciones que se determinen. Se evaluará la eficacia de las acciones tomadas.

- ✓ Se mantendrá registros apropiados que demuestren la competencia y formación del personal.
- ✓ La organización definirá en los requisitos para la detección de necesidades de formación, capacitación y evaluación del mismo para los empleados que realicen algún trabajo que tenga incidencia sobre el servicio.

GRÁFICO No. 8 Flujograma de procedimiento de selección del talento humano





PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

OBJETIVO

Definir la metodología y responsabilidades para:

- ✓ Determinar la competencia necesaria del personal.
- ✓ Detectar y satisfacer las necesidades de formación del personal.
- ✓ Evaluar la eficiencia de las acciones formativas.
- ✓ Asegurar que el personal sea consciente de su papel en la consecución del nivel de la calidad del servicio.

ALCANCE

De la encuesta realizada se determinó que este procedimiento será de aplicación al personal que realiza actividades que afectan, directa o indirectamente, a la calidad del servicio prestado.

RESPONSABILIDADES

Actividades	Comité de calidad	Jefe departamental	Gerencia
Definición de perfiles de puesto	—	—	•
Canalización de solicitudes de formación	—	•	—
Evaluación de acciones formativas	•	—	—

PERFIL DE PUESTO

El comité de calidad definirá, para los diferentes puestos de trabajo que tengan incidencia en la calidad de los servicios ofrecidos, los perfiles de puesto.

cuando exista la necesidad de incorporar alguna o varias personas en la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., o de un traslado de puesto, el responsable de la incorporación/ traslado, consultará el perfil de puesto correspondiente para comprobar que el candidato que reúna los requisitos adecuados o se pueda formar o preparar para cumplirlos.

FORMACIÓN INICIAL

Se llevará a cabo mediante la exposición de los siguientes puntos por parte del responsable de departamento al que se incorporará:

- ✓ Estructura de la organización y funcionamiento general.
- ✓ Funciones a desarrollar por la persona recién incorporada.
- ✓ Circunstancias que dieron lugar a su incorporación.
- ✓ Breve descripción del sistema de gestión de la calidad

FORMACIÓN CONTINUADA

El gerente con los jefes departamentales preparará cada año el plan de formación general de la organización, en el que se determinará:

- ✓ Los cursos a asistir.
- ✓ Personal de la organización que asistirá a cada curso y fechas de asistencia.

- ✓ Cursos impartidos internamente o externamente.

Las actividades formativas a llevarse a cabo serán de dos tipos:

- ✓ Internas: Impartidas por el propio personal de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., y autoformación.
- ✓ Externas: impartidas por personal ajeno a la organización, dentro o fuera de la organización.

El comité de calidad será responsable de llevar a cabo el seguimiento de las distintas actividades formativas y de valorar la satisfacción del personal y eficacia de la formación recibida, a través de entrevistas, auditorías, pruebas antes y después de la formación.

FICHA DE FORMACIÓN

La cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., dispondrá de una ficha de formación para cada componente de la plantilla, en la que se registrarán todos los cursos a los que ha asistido (código, denominación, fecha, horas, calificación, observaciones, etc.).

El jefe de departamento será el encargado de fijar las actividades formativas del recién incorporado tras comparar su currículum vitae con el perfil de puesto. Dichas actividades se registran en la ficha de formación.

El jefe departamental se encargará de actualizar la ficha de formación, donde se recogerá la actividad realizada (formación o instrucción), su duración y la firma del beneficiario.

La instrucción se llevará a cabo por personal de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., que consistirá en la enseñanza práctica de una tarea a cargo de una persona con experiencia y en la comprobación posterior de las habilidades adquiridas.

Las actividades de instrucción y su duración serán establecidas por el responsable de departamento al que se incorporará la persona tras su formación y quedará registrado en el Plan de Instrucción.

REGISTRO DE CALIDAD

Registro	Archivo	Localización	Responsable	Conservación
Perfiles de puesto	Carpeta de formación	Dirección	Comité de calidad	3 años (min)
Plan de formación				
Ficha de formación				
Diplomas, certificados.				

3.4.2.1.1. Descripción de puestos por competencias

INFORMACIÓN BÁSICA	
Puesto	Contador
Depende de:	Jefe financiero
NATURALEZA DEL PUESTO	
Prestará apoyo para el eficiente cumplimiento de actividades, asignada por el director financiero.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
Serán responsabilidades de este cargo: <ul style="list-style-type: none">✓ Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido.✓ Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios, de conformidad con lo establecido por la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda.✓ Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de la matriz de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., que exijan los entes de control y mensualmente entregar al directorio, un balance de comprobación.✓ Preparar y presentar declaraciones tributarias.✓ Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.✓ Asesorar a la gerencia y al consejo directivo en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la institución en materia de control interno.✓ Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.✓ Presentar los informes que requiere el directorio y cada departamento que la requiera, en temas de su competencia.	

REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
Estudios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Licenciatura en Contabilidad y Auditoría C.P.A ✓ Ingeniería financiera
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mínima de 3 años
Formación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo computarizado de sistemas contables.
Competencia administrativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Toma de decisiones, ejecución del proceso contable, comunicación efectiva, planeación y organización, responsabilidad.
Laborales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tolerancia, trabajo en equipo, coordinación de actividades, distribución de actividades.
Humanas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creatividad, manejo de conflictos interpersonales, solidaridad, humanidad.
Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en equipo. ✓ Compromiso laboral. ✓ Acatamiento a normas y políticas.

3.4.2.2. Formación y toma de conciencia

Todos los colaboradores que realicen trabajos que afecten a la calidad del servicio deben ser competentes en base a la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas para lograr servicios de calidad.

El personal estará consciente de la importancia de la formación continua como medio de asegurar la unión de la institución entre aquellas más competitivas. Por ello todos los colaboradores serán capacitados para proponer o sugerir determinadas actividades de formación.

REGISTRO DE LA CALIDAD N° 1	
RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	FORMACIÓN Y TOMA DE CONCIENCIA
REALIZADO POR:	FECHA:
<p><u>OBJETIVO:</u> Capacitar al personal de la matriz de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., para lograr satisfacer las necesidades y requerimientos de los socios y brindar servicios de calidad.</p> <p><u>ALCANCE:</u> Personal de la matriz de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda.</p> <p>La dirección deberá asegurarse que su personal sea capacitado y motivado de una manera eficiente para lograr los resultados necesarios. Las capacitaciones se los llevará a cabo de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cursos ✓ Charlas 	

3.4.3. Infraestructura

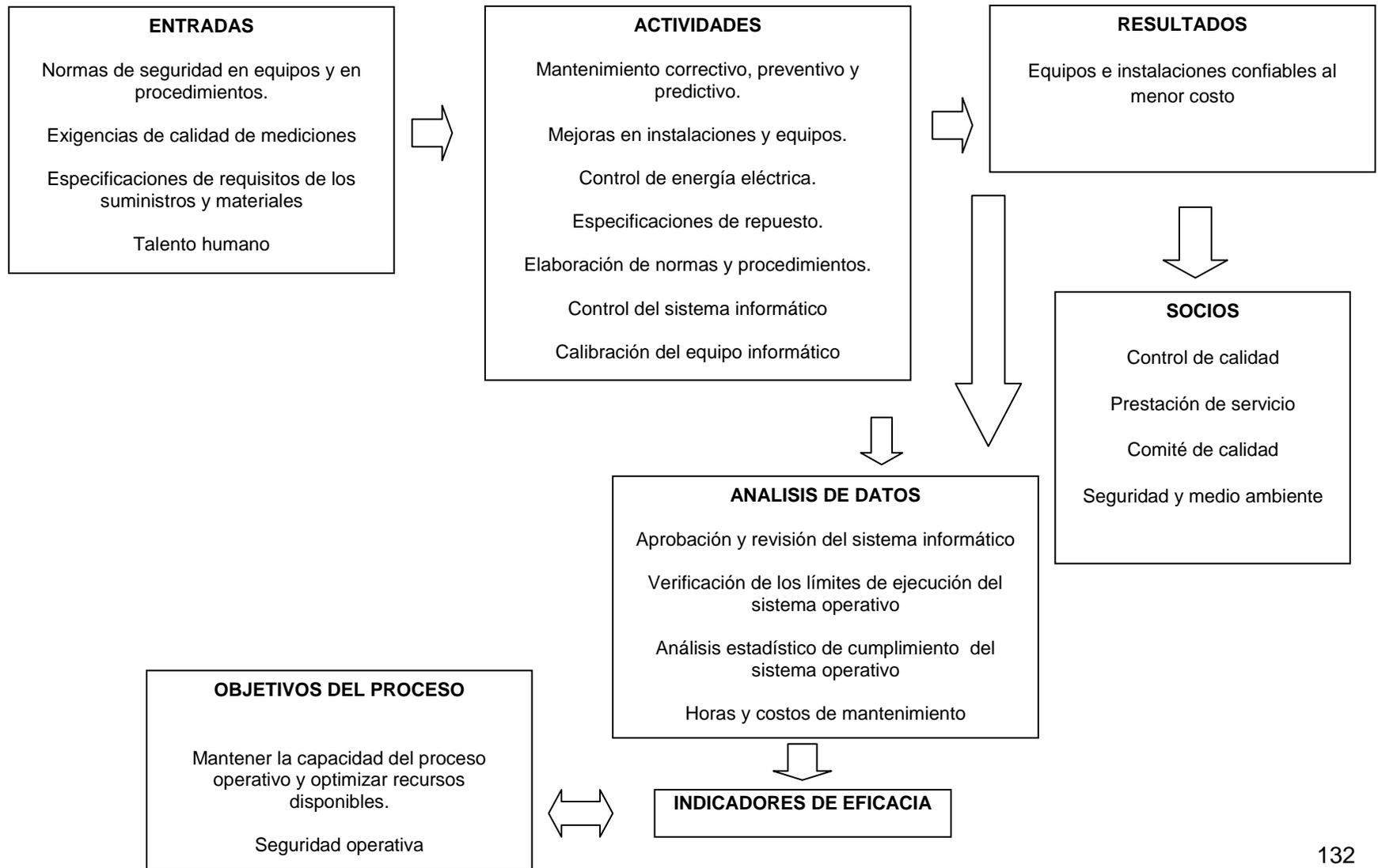
De la encuesta realizada a los empleados de la matriz de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., se determinó que la mayoría de los empleados no están conforme con el espacio de trabajo de la organización por lo mismo se propone que la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del servicio incluya:

- ✓ Espacio de trabajo e instalaciones asociadas
- ✓ Servicios de apoyo (sala de capacitaciones)
- ✓ Equipos y software de proceso.

Para la eficaz prestación del servicio se deberá tener en cuenta:

- ✓ Los objetivos, función, desempeño, disponibilidad, costo, seguridad, protección y renovación de las infraestructuras.
- ✓ El desarrollo de métodos de mantenimiento para asegurar que las infraestructuras siga cumpliendo con las necesidades de la cooperativa, teniendo en cuenta el tipo y frecuencia de mantenimiento.

GRÁFICO No. 9 Proceso de mantenimiento



3.4.4. Ambiente de trabajo

Con la aplicación de las encuestas realizadas a los empleados se analizó que para lograr los objetivos de calidad de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., se podrá disponer de un programa de bienestar que contribuya al mejoramiento óptimo del ambiente de trabajo, además se contará con capacitación en temas específicos de salud ocupacional, los cuales apoyarán a los diferentes procesos del sistema de gestión de calidad.

La dirección buscará los medios necesarios para que el ambiente de trabajo tenga una influencia positiva en la parte motivacional tomando en cuenta distintos aspectos como son:

- ✓ Metodologías de trabajo creativas, aumentando la participación del personal para que se ponga de manifiesto su potencial creativo e intelectual.
- ✓ La seguridad de los equipos, software e instalaciones.
- ✓ Sistemas de comunicación

Mediante la aplicación del sistema de gestión de calidad el talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., estará capacitado para afrontar cambios en el ambiente de trabajo como los que se exponen a continuación.

CUADRO No. 5 Ambiente de trabajo

TRADICIONAL	PROPUESTA
<ul style="list-style-type: none">✓ Actitud reactiva✓ Inspección✓ Culpar✓ Considerar a los socios como elementos externos.✓ Departamentos autónomos.	<ul style="list-style-type: none">✓ Actitud proactiva✓ Prevención✓ Resolver problemas✓ Considerar a los socios como la parte vital de la institución✓ Departamentos fuertemente interrelacionados

	MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD		Código:
	Fecha Emisión:	Revisión:	Página:

3.5. PRESTACIÓN DEL SERVICIO

3.5.1. Planificación de la prestación del servicio financiero

La matriz de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., con la adopción del sistema de gestión de calidad deberá elaborar una planificación que evidencie los procesos relacionados con el servicio, misma que identificará cuatro tipos de procesos: estratégicos, misionales, de soporte y control en donde se especificará los procesos que se deberán seguir para la correcta prestación del servicio, basándose en los requisitos de la norma ISO 9001: 2008.

La COAC Riobamba Ltda., para dar cumplimiento de los procesos relacionados con el socio, definirá los siguientes procesos:

- ✓ Conocimiento del mercado.
- ✓ Desarrollo de servicio.
- ✓ Cartera de crédito con socios.
- ✓ Posventa.
- ✓ Gestión del conocimiento del talento humano.
- ✓ Programa de formación organizacional y fortalecimiento institucional.

A través de estos procesos se identificará, revisará y se gestionará todas las necesidades del socio de manera eficiente y eficaz.

3.5.1.1. El servicio de atención al cliente

Para prestar una adecuada atención al socio de la matriz de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., se deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos.

CUADRO No. 7 Dimensiones de atención al socio

ATENCIÓN AL SOCIO
FIABILIDAD
<ul style="list-style-type: none">✓ Entregar los servicios prometidos.✓ Gestionar los problemas de los socios con eficacia.✓ Ofrecer servicios correctos a la primera.✓ Entregar los servicios en el tiempo prometido.
CAPACIDAD DE RESPUESTA
<ul style="list-style-type: none">✓ Servicio rápido a los socios.✓ Deseo de ayudar a los socios.✓ Estar listo para responder a las peticiones de los socios.
GARANTÍA/SEGURIDAD
<ul style="list-style-type: none">✓ Empleados que inspiren confianza a los socios.✓ Hacer que los socios se sientan seguros en sus operaciones.✓ Empleados que se muestren siempre amables.✓ Empleados con la competencia para responder las preguntas de los socios.
EMPATÍA
<ul style="list-style-type: none">✓ Proporcionar a los socios atención personalizada.✓ Empleados que traten a los socios con el máximo interés.✓ Tener los intereses del socio como prioridad.✓ Empleados que comprendan las necesidades de los socios.

ELEMENTOS FÍSICOS

- ✓ Instalaciones visualmente atractivas.
- ✓ Empleados que tengan un aspecto limpio y profesional.
- ✓ El material asociado con el servicio con apariencia atractiva.
- ✓ Horario de trabajo adaptado al socio.³⁷

³⁷<http://abc-calidad.blogspot.com/2011/05/servqual.html>

3.5.1.2. Planificación de la prestación del servicio financiero

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDAD	COSTO	TIEMPO	RESPONSABLE
Mejora continua	Lograr altos grados de efectividad y eficiencia.	Llevar a cabo la preparación del personal, como la implantación de los sistemas de control e información, las acciones tendientes a la superación de problemas e irregularidades.		Periódicamente	Comité de calidad Jefe de talento humano
Diseño	Cumplir con las expectativas del cliente. Definir el servicio final.	Definir el diseño del servicio financiero a ser prestado a los socios de la cooperativa.		Permanentemente	Comité de calidad Jefe de operaciones
Gestión de talento humano	Generar compromiso y rendimiento.	Identificar las necesidades del socio para lograr la satisfacción del mismo.		Continuo	Comité de calidad Jefe de talento humano

3.5.2. Proceso relacionado con el cliente

3.5.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el servicio

La persona responsable de establecer los requisitos para satisfacer las necesidades de los socios con respecto al servicio prestado por la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., será el gerente general mismo que deberá tener en cuenta lo siguiente:

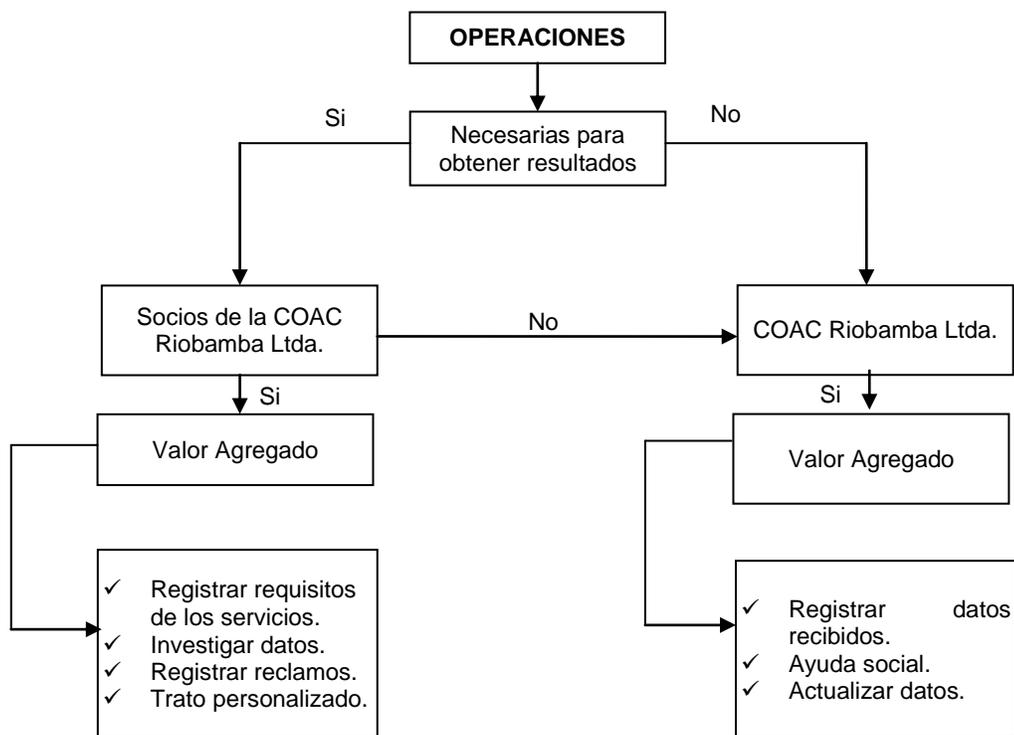
- ✓ El servicio deberá cumplir con los requisitos especificados por el socio para la satisfacción del mismo.
- ✓ Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el servicio.
- ✓ Eliminación de la burocracia.
- ✓ Eliminar tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios.
- ✓ Eliminar el número de copias, datos, operaciones, reuniones, innecesarias.
- ✓ Reducir el tiempo de ciclo del proceso operativo.
- ✓ Eficiencia en la utilización de equipos y sistemas.
- ✓ Compresión sencilla en los documentos.
- ✓ Identificación de los principales problemas y riesgos.

Siempre que el socio realice una solicitud del servicio, los requisitos de dicha solicitud serán recogidos documentalmente. El comité de calidad será el responsable de la revisión de las ofertas de los servicios, comprobará si la organización está en la capacidad de cumplir con todos los requisitos especificados y verificará la correcta documentación de los requisitos en la oferta correspondiente.

3.5.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el servicio

La cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., realizará la revisión de los requisitos relacionados con el servicio misma que se realizará antes de que la cooperativa se comprometa con sus socios a la entrega del servicio.

GRÁFICO No. 10 Flujograma de operaciones



La revisión se realizará en cada uno de los departamentos de la organización para proporcionar los servicios para la aceptación del mismo.

Cualquier modificación del servicio se revisará antes de su ejecución, la misma que deberá ser comunicada a todo el personal para que estén conscientes de que se realizó una modificación de los requisitos del servicio.



REQUISITOS ESPECIFICADOS POR EL SOCIO

SOLICITUD

Realizado por:

Fecha:

Objetivo: Determinar los requisitos del socio para satisfacer sus necesidades.

Alcance: Operación

Socio:

Persona Natural

Persona Jurídica

Tipo de Servicio:.....

Interés:

Plazo:

Seguridad:

Garantía:

Horario de Atención:

Observaciones.....

.....

.....

.....

3.5.2.3. Comunicación con el cliente

La cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., deberá establecer e implementar los medios de comunicación eficientes con los socios ya que a través de las encuestas se pudo evidenciar que no existe una comunicación adecuada con los socios, por lo mismo se propone tomar en cuenta:

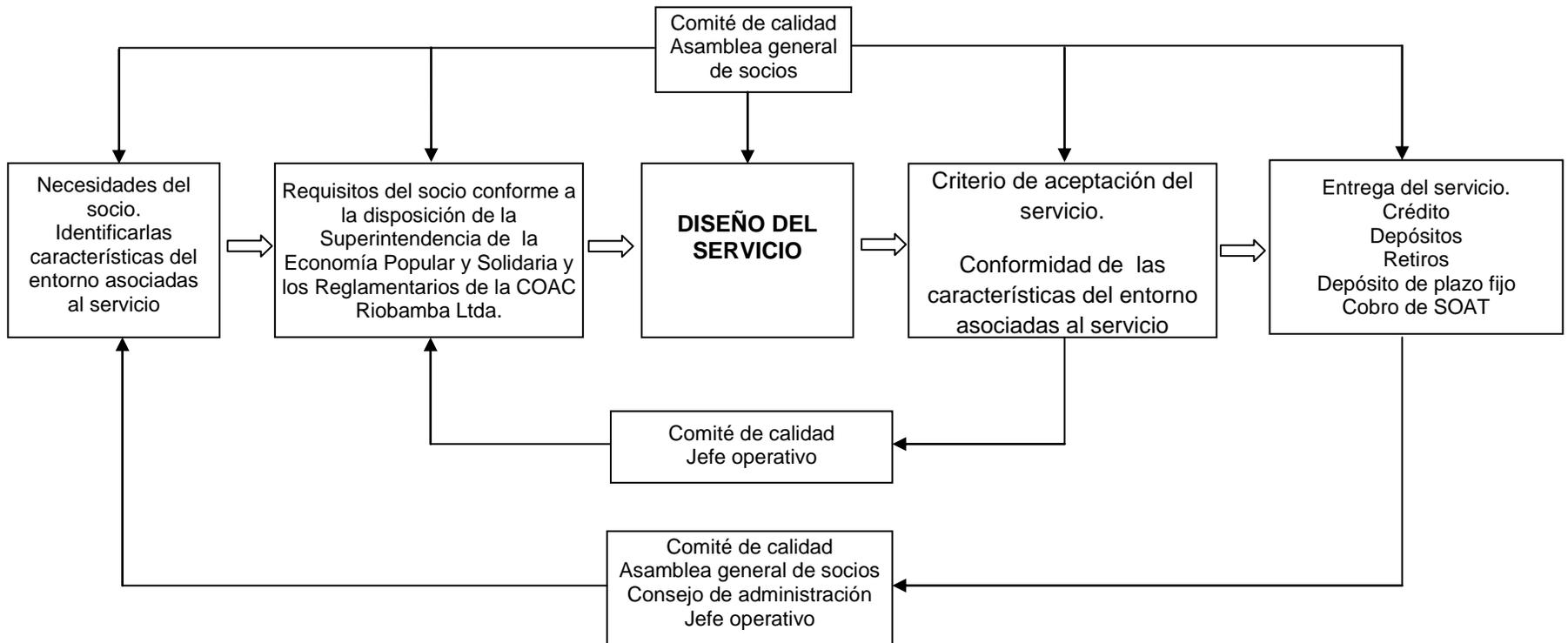
- ✓ La información acerca de los servicios de la entidad se publicarán, en la página web y se dispondrán de volantes, trípticos.
- ✓ Encuestas de satisfacción de los socios.
- ✓ La información sobre oferta de servicios se atenderá de manera personal en la oficina respectiva o bien a través del personal asignado por el jefe de operaciones.
- ✓ La oficina de atención al socio, quejas y reclamos canalizará la retroalimentación del socio incluyendo las quejas, reclamos, percepciones y sugerencias.
- ✓ Modificación de los servicios a prestarse.
- ✓ Seguimiento post venta para conocer el nivel de satisfacción del socio con respecto al servicio prestado por la cooperativa.

3.6. DISEÑO Y DESARROLLO

3.6.1. Planificación del diseño y desarrollo

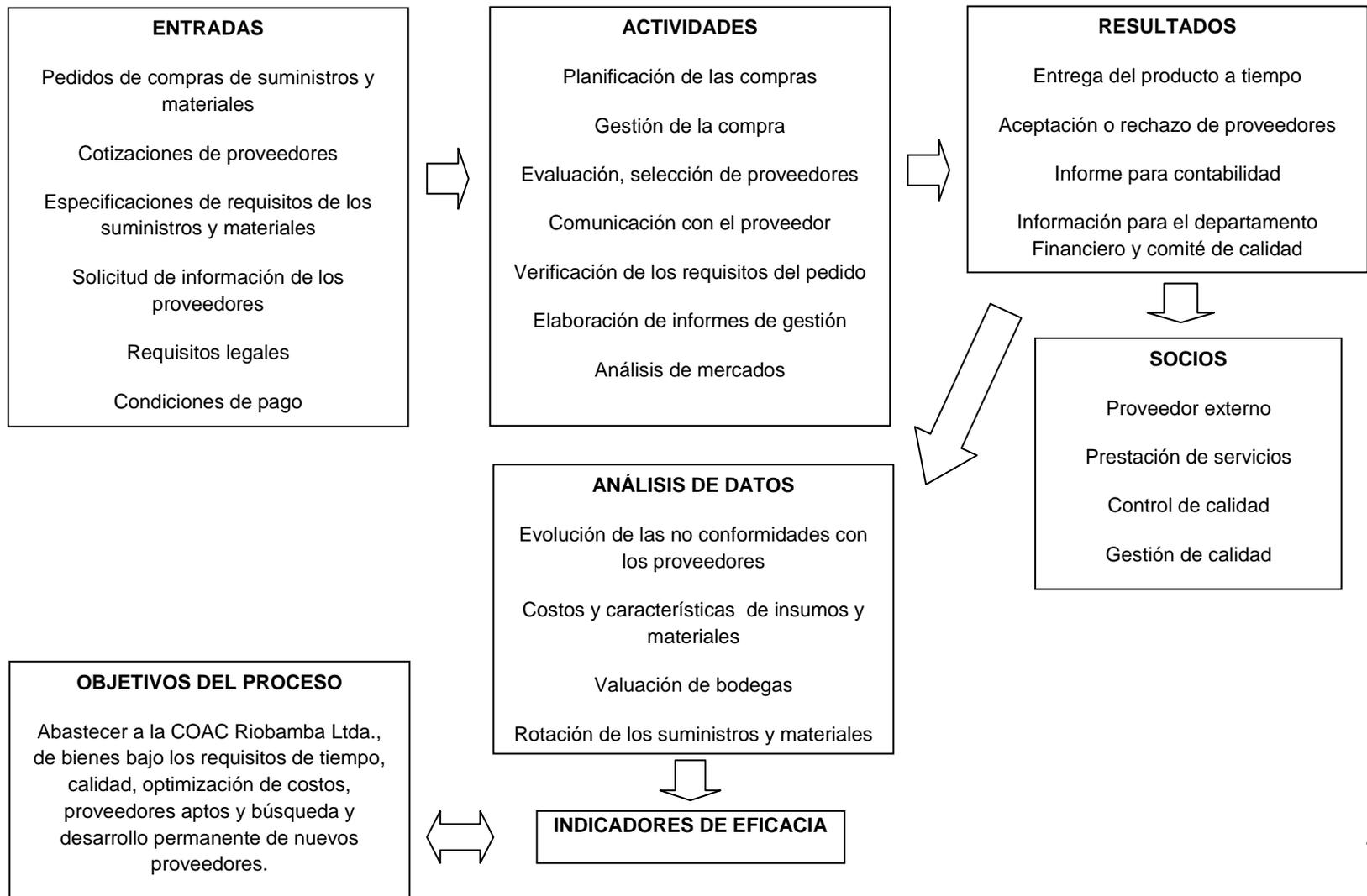
Del resultado de las encuestas realizadas a los socios de la matriz de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., se determinó que existe la necesidad de que la organización debe ofertar nuevos servicios con el objetivo de satisfacer los requisitos de sus socios, por lo que se propone:

GRÁFICO No. 11 Flujograma de procedimiento para el diseño del servicio



3.7. COMPRAS

GRÁFICO No. 12 Flujograma del procedimiento de compras



3.8. PRESTACIÓN DEL SERVICIO FINANCIERO

3.8.1. Control de la prestación del servicio

La matriz de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., deberá prestar sus servicios bajo condiciones controladas y/o inspeccionadas para que no cause riesgos de retraso al momento de entregar el servicio.

El control del proceso incluirá:

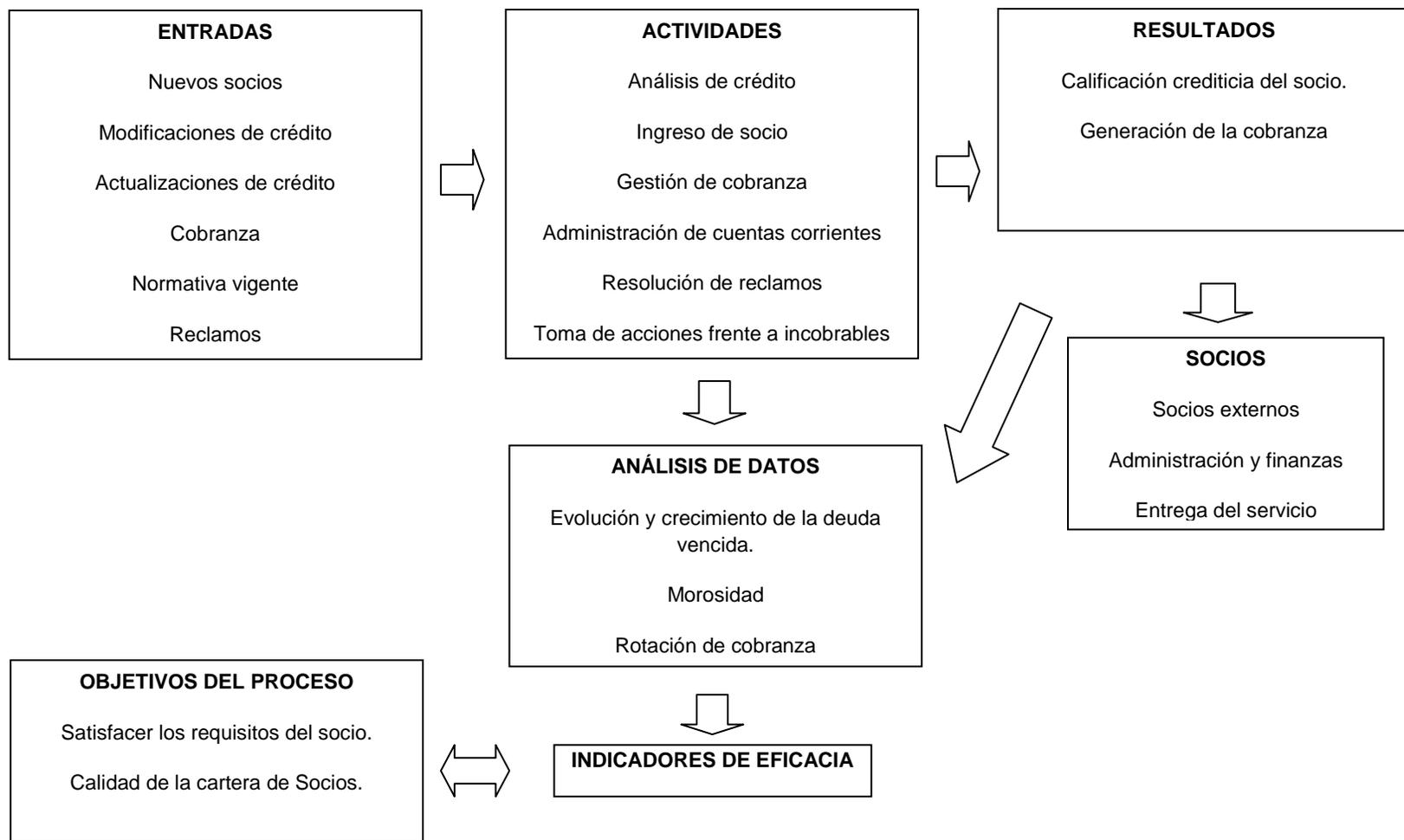
- ✓ Seguimiento al servicio prestado.
- ✓ Informe del método de trabajo.
- ✓ Secuencia de las operaciones del servicio.

3.8.2. Validación de los procesos de la prestación de servicios.

La validación debe demostrar la capacidad para alcanzar los resultados planificados. La matriz de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., incluirá las instrucciones necesarias, pudiendo aplicar cuando sea necesario:

- ✓ Validar la capacidad profesional del personal de la COAC Riobamba Ltda.
- ✓ Aprobar el correcto funcionamiento del sistema operativo.
- ✓ Validar las operaciones que conlleva el proceso del servicio.
- ✓ Verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- ✓ Mediante la aplicación de indicadores de gestión de calidad reevaluar los servicios prestados con el fin de asegurar que la organización cuenta con la capacidad para suministrar los mismos.

GRÁFICO No. 13 Flujograma de procedimiento y prestación de servicios de créditos y cobranza



3.8.3. Identificación y trazabilidad

La cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., para la identificación y trazabilidad de los procesos de los servicios prestados con el apoyo del personal de la organización documentará la información suministrada por el socio, misma que será salvaguardada y controlada en el sistema operativo, para lo cual se aplicará:

- ✓ Programas de puntos de inspección.
- ✓ Solicitud de los servicios ofertados por la organización misma que contendrá información básica como: Identificación del personal que ejecuta el trabajo, fecha de realización, equipos empleados, posibles incidencias y acciones a tomar.

FORMULARIO DE RECLAMO



1. DATOS DEL SOCIO

Nombre: _____ N° Cédula de Identidad: _____
Dirección: _____ Ciudad: _____
Teléfono: _____
Número de Cuenta: _____ Número de Tarjeta de Débito: _____

2. DATOS GENERALES DEL RECLAMO

FECHA DE RECEPCIÓN DE RECLAMO
OFICINA DONDE SE PRESENTÓ EL RECLAMO
ÁREA QUE ATENDERÁ EL RECLAMO

3. DESCRIPCIÓN DEL RECLAMO

4. DOCUMENTACIÓN QUE SE ADJUNTA

5. DATOS COMPLEMENTARIOS

VALOR DEL RECLAMO

N° TRANSACCIÓN

HORA

6. ACCIONES TOMADAS

7. SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES TOMADAS

FIRMA DEL SOCIO

RESPONSABLE DE ATENCIÓN AL CLIENTE

AUTORIZADO

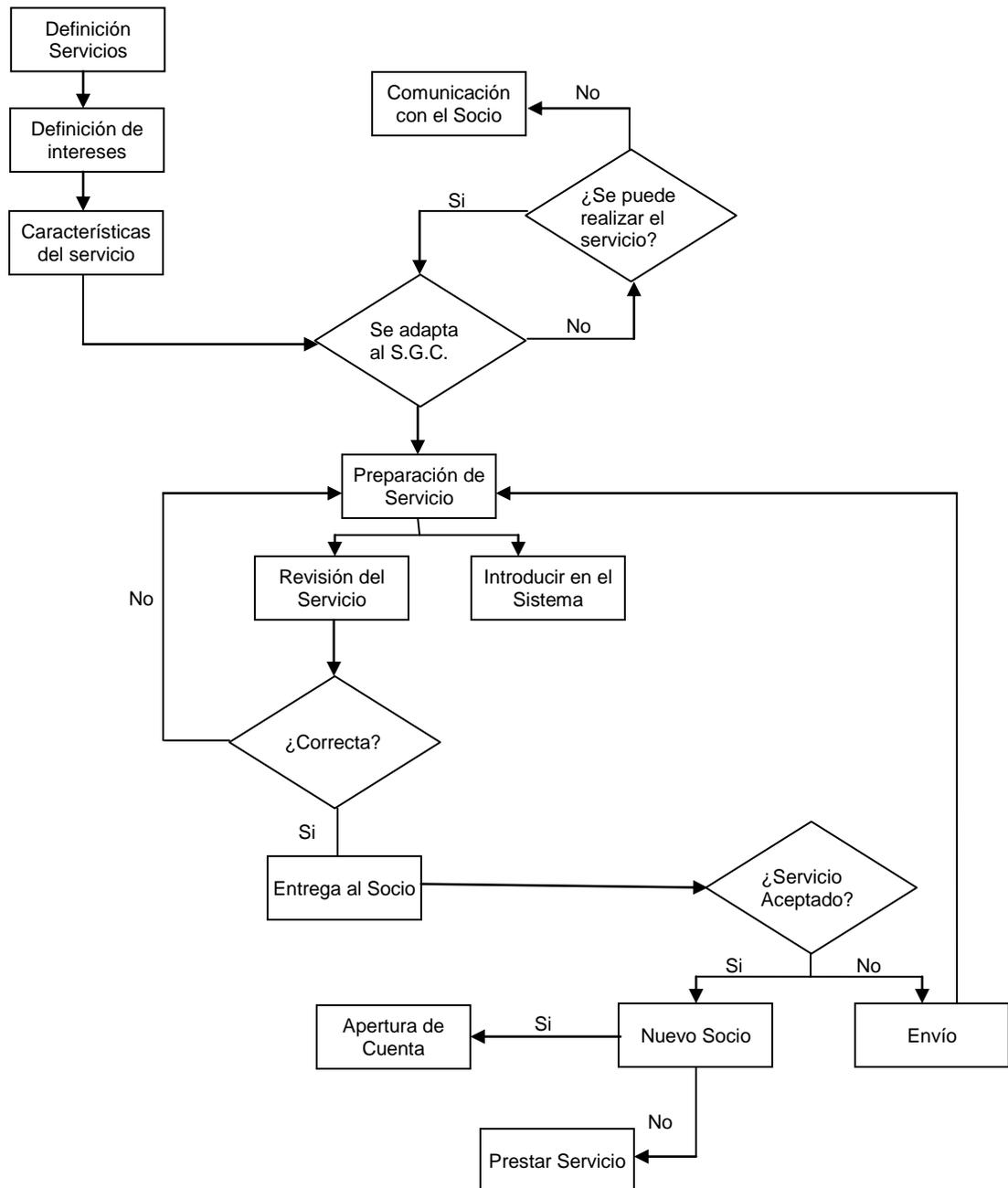
3.8.4. Propiedad del cliente

Mediante la técnica de observación se determinó que la matriz de la COAC Riobamba Ltda., no cuenta con las medidas necesarias para la precautelación de los bienes de los socios por lo que se plantea incluir las medidas de seguridad como:

- ✓ Realizar un mantenimiento continuo de las cámaras de vigilancia.
- ✓ Incorporar señalética.
- ✓ Implementar sensores de humo contra incendios.
- ✓ Solicitar mantenimiento del cajero automático.
- ✓ Actualización permanente de las nuevas reformas aplicadas al sistema financiero.

3.8.5. Prestación del servicio

GRÁFICO No. 14 Flujograma del procedimiento para la preservación del servicio



3.9. CONTROL DE LOS EQUIPOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

De la encuesta realizada a los empleados de la matriz de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., y a través de la técnica de la observación, se determinó la inconformidad en el área asignada para los equipos informáticos por lo que se propone:

- ✓ Controlar la distancia entre los equipos operativos.
- ✓ Actualizar el sistema operativo y la base de datos de manera permanente.
- ✓ Asegurarse de que los rayos del sol no peguen directamente a los equipos.
- ✓ Diseñar un plan de contingencia contra posibles desastres naturales.

Además, la organización deberá evaluar y registrar la validez de los resultados de mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos. La matriz de la COAC Riobamba Ltda., deberá tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier servicio afectado.

 DOCUMENTO DE CONTROL DE EQUIPOS	VERIFICACIÓN		OBSERVACIÓN
	ÓPTIMO	FALLA	
Computadoras			
Impresoras			
Scanner			
Copiadora			
Máquina de escribir eléctrica			
Contadora de dinero			
Maquina aseguradora de valores			

	MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD		Código:
	Fecha Emisión:	Revisión:	Página:

3.10. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

3.10.1. Generalidades

La COAC Riobamba Ltda., para demostrar la conformidad del servicio, asegurar la mejora continua de la eficacia, eficiencia y efectividad del sistema de gestión de calidad, contará con auditorías internas, revisión por la dirección, tratamiento de quejas y reclamos del socio, análisis de indicadores de gestión, evaluación de satisfacción de los socios, acciones correctivas y preventivas.

3.10.2. Seguimiento y medición

3.10.2.1. Satisfacción del socio

A través de las encuestas realizadas a los socios de la matriz de la COAC Riobamba Ltda., se determinó que existen algunas falencias en cuanto al servicio prestado, mismos que no cuentan con una acción correctiva debido a la falta del seguimiento sobre el servicio financiero, por lo que se propone utilizar los siguientes métodos:

- ✓ Encuestas de satisfacción del socio y partes interesadas.
- ✓ Buzón de sugerencias.
- ✓ Auditorías internas.
- ✓ Indicadores de calidad.

3.10.2.2. Auditoría interna



PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE AUDITORÍAS INTERNAS

OBJETIVO

Establecer los procedimientos seguidos por el personal de la COAC Riobamba Ltda., para llevar a cabo de manera adecuada el proceso de auditorías internas de calidad.

ALCANCE

Este procedimiento se aplicará a todas las acciones que se realicen en el área de auditoría interna para llevar a cabo de manera adecuada el proceso de verificación de todas las actividades relativas a la calidad.

REALIZACIÓN

Para llevar a cabo los objetivos propuestos, el proceso de auditoría interna seguirá las siguientes etapas:

- ✓ Planificación de las auditorías.
- ✓ Realización de las auditorías.
- ✓ Elaboración de los informes.
- ✓ Plan de acción de las acciones correctivas y preventivas.
- ✓ Revisión de las acciones implantadas.

Será de obligatoria realización anual de una auditoría completa del sistema de gestión de calidad implantado; como regla general, cada capítulo del manual de calidad se auditará, al menos, una vez al año, aunque el comité de calidad podrá solicitar la realización de auditorías extraordinarias si a través de las encuestas, de los informes de incidencias y reclamos o de cualquier otra vía de información, se sospeche o se tenga la certeza de que el nivel de calidad de los servicios está disminuyendo y se sobrepasan los límites prefijados.

El responsable del área de auditoría interna elaborará con carácter anual el “plan de auditorías internas” a efectuar durante el ejercicio, en el que se especificará las áreas de la organización objeto de las pertinentes auditorías internas, así como las fechas de ejecución aproximadas de las mismas.

La gerencia revisará y en su caso, aprobará el plan elaborado. Este plan, una vez aprobado, será notificado de manera genérica a toda la organización y de forma específica a los responsables de las áreas a auditar.

AUDITORES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Para la realización de auditorías del sistema de calidad, se podrá proponer como auditores tanto a personal de la COAC Riobamba Ltda., como a auditores de organizaciones externas.

En el caso de auditores externos, cumplirán con los siguientes requisitos:

- ✓ Experiencia en la realización de auditorías de sistemas de gestión de la calidad.
- ✓ Tener unos mínimos conocimientos del sector.

Cuando el auditor forme parte de la nómina de la COAC Riobamba Ltda., cumplirá los siguientes requisitos:

- ✓ Haber asistido a un mínimo de 2 auditorías (internas o externas).
- ✓ No tener responsabilidad directa sobre las actividades a auditar.
- ✓ Tener unos mínimos conocimientos de las áreas a auditar.
- ✓ Pertener al equipo directivo de la organización.
- ✓ Haber asistido como observador a dos auditorías internas de calidad.

ELABORACIÓN DEL INFORME

El informe, que constituye un anexo de la documentación utilizada para llevar a cabo el proceso de auditorías interna de calidad deberá incluir los siguientes apartados:

- ✓ Aspectos a destacar según el trabajo realizado: Donde se especificarán los aspectos más significativos del trabajo realizado, destacando los aspectos positivos y negativos detectados en el área.
- ✓ No conformidades: en este apartado se describirá todas aquellas salvedades que han significado actuaciones contrarias al sistema de gestión de la calidad establecido.
- ✓ Acciones correctivas: Se establecerá aquellas acciones correctivas para subsanar las no conformidades detectadas. A cada acción correctiva se asignará un responsable y una fecha estimada que se utilizará como referencia para conocer el grado de implantación de la acción descrita.
- ✓ Acciones preventivas para evitar no conformidades: Teniendo en cuenta aquellos aspectos negativos detectados y especificados en la primera parte del informe y

las “no conformidades” descritas, se establecerá las medidas oportunas para evitar los problemas relacionados con el sistema de la calidad que pudiera darse en un futuro.

Este informe deberá ser firmado por el responsable del área de auditoría, el responsable del área auditada y los responsables de llevar a cabo la implantación de las medidas descritas y le será entregada una copia al gerente general.

IMPLANTACIÓN DE LAS MEDIDAS CORRECTIVAS

En el lapso que se considere adecuada en función de las medidas a implantar propuestas en el informe, el responsable del área de auditoría interna revisará la implantación efectiva de dichas medidas y elaborará un “informe de seguimiento” en el que se indicará la situación actual de cada una de las acciones emprendidas y los aspectos más destacados acontecidos desde la última revisión que, como mínimo se llevará a cabo con carácter trimestral.

El informe de seguimiento de la auditoría interna, en caso de anotar una fecha superada, indicará nueva fecha de revisión.

El informe de seguimiento será firmado por el responsable del área de auditoría, el responsable del área auditada y los responsables de llevar a cabo la implantación de las diferentes medidas y le será entregada una copia al gerente general.

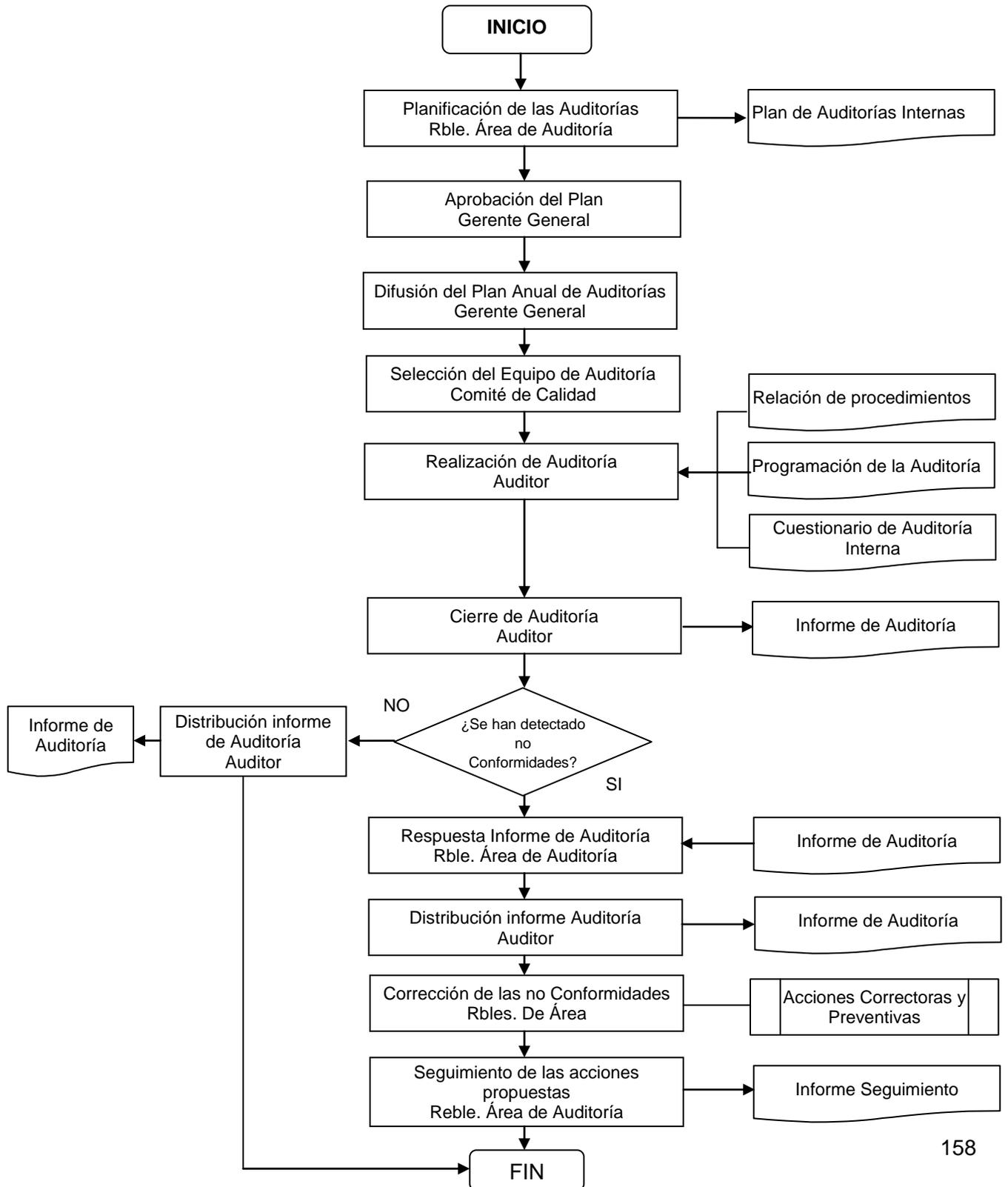
RESPONSABILIDADES

Actividades Generales	Gerencia	Comité de calidad	Rble. De Auditoría	Rble. De Área Auditada
Solicitud de auditorías extraordinarias				
Elaboración del plan de auditorías internas				
Aprobación del plan de auditorías internas				
Establecimiento de fechas para las auditorías				
Elaboración del programa de auditoría				
Realización de la auditoría				
Elaboración del informe de auditoría				
Establecimiento de acciones correctivas y preventivas resultado de la auditoría.				
Seguimiento de las acciones acordadas				

REGISTROS

Registro	Archivo	Localización	Responsable	Conservación
Informe de auditoría	Auditoría interna	Archivo corriente	Comité de calidad	3 años (mín.)

GRÁFICO No. 15 Flujograma del procedimiento para la realización de auditorías internas





INFORME DE AUDITORÍA

Nº _____
Fecha: _____

Objetivo:

Alcance de la Auditoría:

Documentación de referencia:

Auditor/es:

Auditados:

Desviaciones detectadas:

Representante Auditados:

Representante Auditores:

3.10.2.3. Seguimiento y medición de los procesos

CUADRO No. 8 Seguimiento y medición de los procesos

N°	TIPO DE PROCESO	PROCESO	OBJETIVO DEL INDICADOR	RESPONSABLE	INDICADOR					RANGO DE CALIFICACIÓN		
					NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FORMULA DEL INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	META	MALO	REGULAR	BUENO
1	Misional	Todos los misionales	Medir el nivel de atención de los socios	Comité de calidad	Tiempo promedio de quejas	Efectividad	(Número de días reales de respuesta a la queja/Número total de días estimados para dar respuesta)*100	Anual	100%	0% a 65%	66% a 80%	81% a 100%
2	Estratégico	Gestión institucional	Medir el grado de cumplimiento de metas en cuanto al otorgamiento de créditos	Comité de calidad	Tiempo promedio de aprobación de créditos	Eficacia	(Número de créditos aprobados en el año/Número de créditos solicitados en el año)*100	Anual	100%	0% a 65%	66% a 80%	81% a 100%
3	Apoyo	Gestión de cobranza	Identificar la cantidad de cartera morosa recuperada	Comité de calidad	Nivel de recuperación de cartera	Eficiencia	(Total de cartera recuperada/Total de cartera morosa)*100	Anual	100%	0% a 65%	66% a 80%	81% a 100%

3.10.2.4. Seguimiento y medición del servicio

CUADRO No. 9 Seguimiento y medición del servicio

N°	TIPO DE PROCESO	PROCESO	OBJETIVO DEL INDICADOR	RESPONSABLE	INDICADOR					RANGO DE CALIFICACIÓN		
					NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FORMULA DEL INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	META	MALO	REGULAR	BUENO
1	Misional	Todos los misionales	Medir la satisfacción del socio en cuanto al servicio ofrecido por la COAC Riobamba Ltda.	Comité de calidad	Satisfacción de los socios	Efectividad	(Socios encuestados satisfechos/Número total de socios encuestados)*100	Anual	100%	0% a 65%	66% a 80%	81% a 100%
2	Misional	Todos los misionales	Medir el grado de cumplimiento de las condiciones establecidas al aprobar el servicio.	Comité de calidad	Reclamos	Efectividad	(Cantidad de reclamos/Servicios prestados)*100	Anual	100%	0% a 65%	66% a 80%	81% a 100%
3	Estratégico	Gestión institucional	Medir el grado de eficacia de los servicios aprobados	Comité de calidad	Cumplimiento de servicios	Eficacia	(Cantidad de servicios realizados/Cantidad de servicios esperados)*100	Anual	100%	0% a 65%	66% a 80%	81% a 100%

3.10.3. Control del servicio no conforme



PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DEL SERVICIO NO CONFORME

OBJETIVO

Definir la metodología y responsabilidades en el control de las incidencias y reclamos del socio.

ALCANCE

Servicios prestados por la COAC Riobamba Ltda. Este procedimiento no será aplicable a las no conformidades detectadas en las auditorías del sistema de gestión de la calidad, cuyo tratamiento quedará recogido en el correspondiente procedimiento.

RESPONSABILIDADES

Actividades	Jefe de departamento	Gerente	Comité de calidad
Atención y registro de las incidencias y reclamos	•	•	—
Toma de soluciones de las incidencias y reclamos	—	•	•
Verificar las soluciones	—	—	•
Control y cierre de servicios no conformes	—	•	•
Implantar acciones correctivas y preventivas	—	•	•

REALIZACIÓN

- ✓ Retraso considerable en la prestación de servicios.
- ✓ Incumplimiento de alguna especificación particular de un socio.
- ✓ Trato incorrecto por parte del personal, especialmente del personal operativo.

Cuando el socio, a consecuencia de una incidencia, se ve afectado y expresa su desacuerdo, queja o insatisfacción respecto al servicio prestado, se considerará que existe una reclamación.

DETECCIÓN Y REGISTRO DE INCIDENCIAS Y RECLAMOS

- ✓ La detección, recepción y comunicación de incidencias y reclamos será deber y responsabilidad de todo el personal de la COAC Riobamba Ltda., aunque en general son atendidas por la jefe de operaciones.
- ✓ Se realizará el esfuerzo por detectar y registrar las posibles incidencias antes de que el socio se vea afectado. La información recogida será de suma importancia para la mejora continua del servicio.
- ✓ Las incidencias y reclamos se anotarán, aportando la mayor información posible, en el informe de reclamos e incidencias o en cualquier soporte, papel o electrónico, que permita recuperar la información acerca del problema.
- ✓ El comité de calidad elaborará cada mes un resumen de reclamos e incidencias con:
 - ✓ El número de reclamos e incidencias en el mes y acumuladas en el año.
 - ✓ La frecuencia de los reclamos e incidencias clasificadas por tipo.
- ✓ La gerencia utilizará el resumen anterior en las reuniones acerca de la evaluación de la calidad del servicio, junto con la tasa de reclamos e incidencias.

TRATAMIENTO DE RECLAMOS E INCIDENCIAS

Las acciones inmediatas para resolver el problema corresponderá al:

- ✓ Asistente de quejas y reclamos, cuando el reclamo e incidencia pueda calificarse de leve.
- ✓ Comité de calidad, jefe de operación, cuando el reclamo e incidencia conlleve la utilización de medios y recursos extraordinarios.
- ✓ Comité de calidad y gerencia, cuando la gravedad del problema pueda originar la pérdida del socio.
- ✓ Si el problema pueda afectar a los compromisos con el socio, el jefe de operación se pondrá en contacto con el socio para informarle de la situación y, si es necesario, buscar alternativas o soluciones.

SEGUIMIENTO Y CIERRE

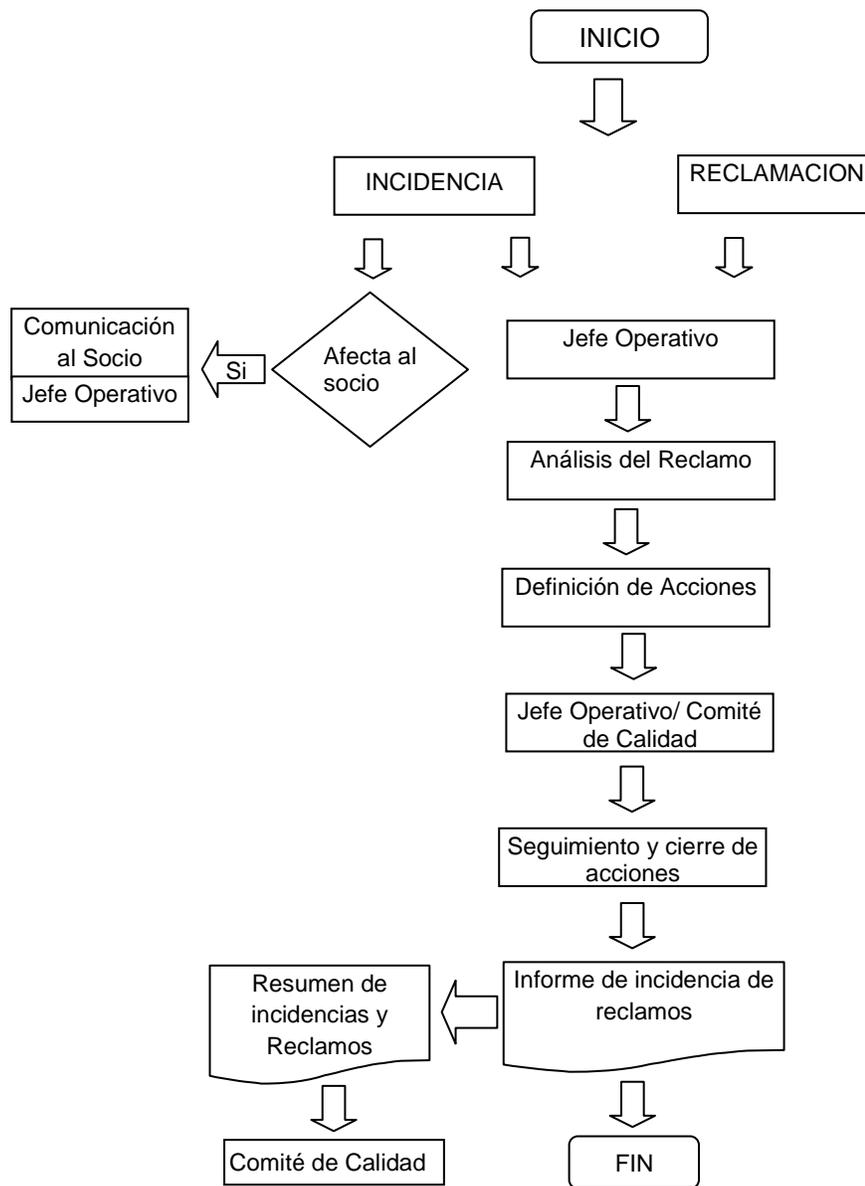
El comité de calidad será el encargado de:

- ✓ Supervisará semanalmente que los informes de reclamos e incidencias abiertas se hayan tratado correctamente mediante las acciones más apropiadas.
- ✓ Comprobará que las acciones sean eficientes (seguimiento).
- ✓ Cerrará el Informe tras verificar que el problema se haya solucionado, anotando los motivos que lo inducen a ello.
- ✓ En el caso de que las acciones emprendidas sean ineficaces, la persona que originariamente definió las acciones a tomar volverá a definir las acciones que crea más adecuadas.

REGISTROS DE CALIDAD

Registro	Archivo	Localización	Responsable	Conservación
Informe de reclamos e incidencias.	Carpeta de reclamos e incidencias	Calidad	Comité de calidad	3 años mínimo
Resumen de reclamos e incidencias				

GRÁFICO No. 16 Flujograma del procedimiento para el control del servicio no conforme



3.10.4. Análisis de datos

La asistente de quejas y reclamos se encargará de recopilar la información de las no conformidades de los servicios prestados, misma que será analizada por el comité de calidad para evidenciar la eficacia de la resolución de los problemas presentados y conocer con exactitud donde se realizará la mejora continua, para efectuar este análisis se basará en:

- ✓ Resultado de las encuestas realizadas a los socios.
- ✓ Mediante los resultados de los indicadores de gestión de calidad aplicados tanto a los procesos, como a los de seguimiento del servicio prestado.
- ✓ A través de los resultados de la auditoría interna.
- ✓ Por medio del resultado de las encuestas aplicadas al personal de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda.

El comité de calidad emitirá su informe de análisis de datos a través de la aplicación de diferentes técnicas tales como el diagrama de Ishikawa y diagrama del Por qué con la finalidad de identificar los problemas reales o potenciales.



Informe de Reclamos e Incidencias

Reclamo	Nº
Incidencia	Nº

Socio:	
Abierto por:	
Fecha:	

Descripción del Reclamo e Incidencia:

--

Causas:

--

¿Cómo se ha resuelto?

--

Seguimiento:

Fecha	Acción	Resultado	Realizado por

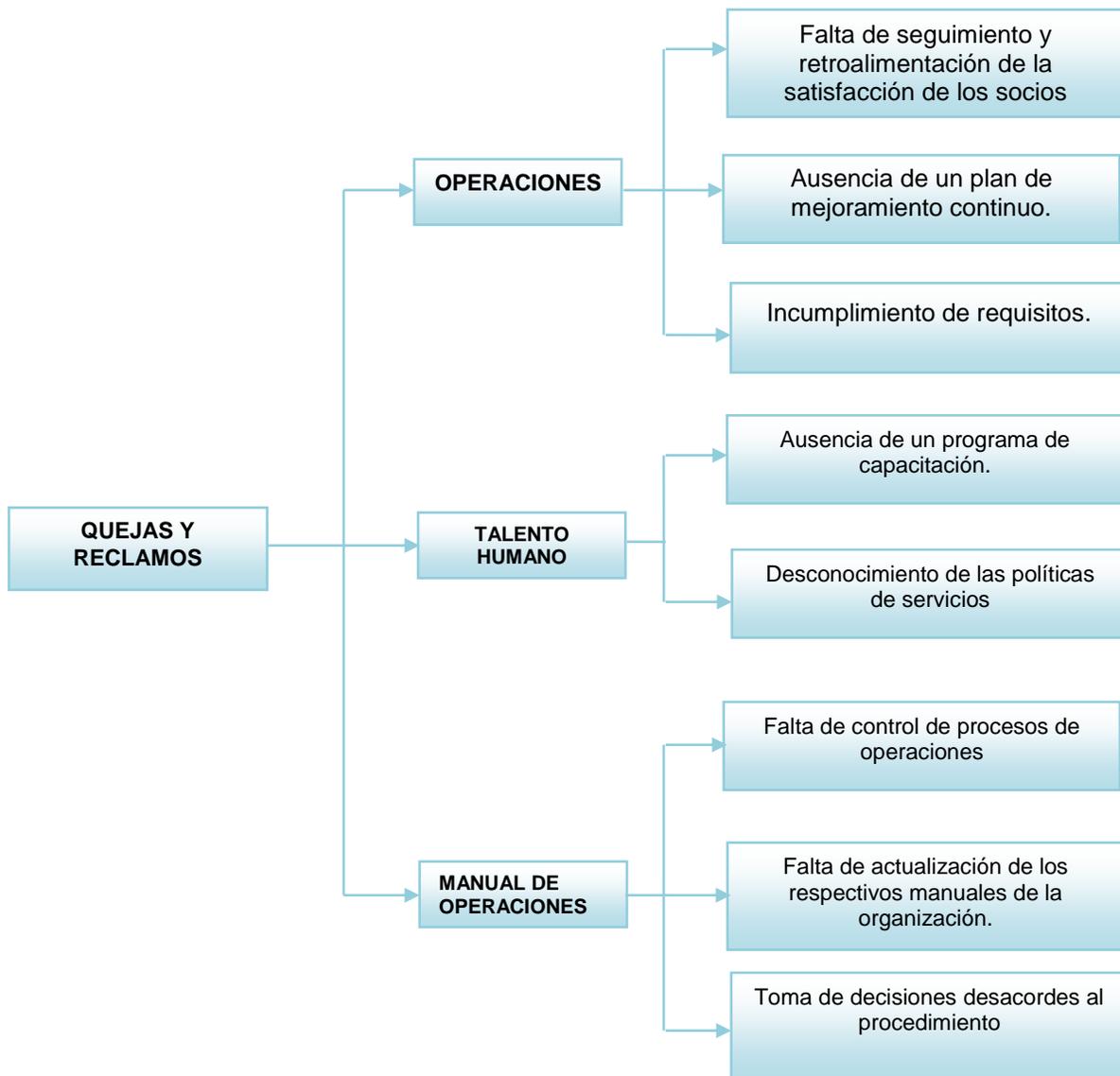
Cierre:

Motivos			
¿Nueva Acción?			
Fecha		Responsable cierre	

Comunicaciones con el socio:

Fecha	Comentarios	Realizado por

GRÁFICO N° 18 Diagrama del Por Qué?



	MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD		Código:
	Fecha Emisión:	Revisión:	Página:

3.11. MEJORA

3.11.1. Mejora continua

La cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., a través de revisión del informe del análisis de datos que incluye los resultados de quejas y reclamos, auditoría interna, indicadores de gestión de calidad, encuestas de satisfacción de socios y empleados, se documentará los procedimientos para dar tratamiento a las no conformidades detectadas.

3.11.1.1. Acciones correctivas

La COAC Riobamba Ltda., a través de los jefes departamentales tomará acciones para eliminar las causas de las no conformidades del servicio con el objetivo de que no vuelvan a ocurrir.

Para efectuar las acciones correctivas se precisa lo siguiente:

- ✓ Contar con personal comprometido con la organización por lo mismo se estimulará su trabajo mediante incentivos conforme a su desempeño.
- ✓ Se identificará las áreas que estén directamente relacionados con el problema por medio del análisis de encuestas.
- ✓ Efectuar el diagnóstico de la efectividad de las acciones correctivas que se van a tomar antes de su ejecución.
- ✓ La cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., registrará los resultados para realizar la respectiva comparación con los resultados anteriores.

3.11.1.2. Acción preventiva

La cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., para evitar que se produzca una no conformidad, o vuelva a ocurrir considerará los problemas que se repiten, los mismos que serán documentados y se procederá a tomar las respectivas acciones preventivas.



PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

OBJETIVO

Definir la metodología y responsabilidades en la gestión de las acciones emprendidas con el fin de eliminar las causas de los problemas que atentan o pueden afectar a la calidad del servicio.

ALCANCE

Este procedimiento se aplicará a las actividades que forman parte del sistema de gestión de la calidad de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda.

RESPONSABILIDADES

Actividades	Comité de calidad	Jefe de departamento
Propuesta y definición de acciones correctivas y preventivas	•	•
Implantación de acciones correctivas y preventivas	—	•
Seguimiento y cierre de acciones correctivas y preventivas	•	—

REALIZACIÓN

ORIGEN DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

Las acciones correctivas se abrirán, en términos generales, a consecuencia del análisis:

- ✓ De las incidencias, quejas y reclamos.

- ✓ De las informaciones de socios (entrevistas, encuestas, informes, etc.).
- ✓ De las no conformidades resultado de las auditorías internas.
- ✓ De las revisiones de los procesos y del seguimiento de los servicios prestados.

Las acciones preventivas se iniciarán, en términos generales, a consecuencia del análisis:

- ✓ De los datos registrados y archivados resultantes de la prestación de los servicios.
- ✓ De los datos facilitados por los socios.
- ✓ De los informes de las auditorías internas.
- ✓ De los informes de revisión evolución de los procesos y objetivos de calidad.

Las acciones correctivas se tomarán en cualquier momento del año, cuando se detecte un problema repetitivo o se dé una situación grave. Las acciones preventivas se tomarán generalmente en la reunión del comité de calidad.

ANTECEDENTES

La definición de una acción correctiva o preventiva implica, en primer lugar, la descripción de la situación de partida que da origen a la acción, es decir, el comité de calidad reflejará en el informe de acción correctiva /preventiva los reclamos e incidencias, sospechas, tendencias, que preocupen a la organización.

CAUSAS

Si se desconocen las causas de la situación generadora de la acción, una copia del informe de acción correctiva /preventiva pasará a los jefes departamentales para que investiguen las causas que originan los problemas descritos.

DEFINICIÓN DE LA ACCIÓN CORRECTIVA O PREVENTIVA

Una vez conocida la causa o causas del problema, se reunirá el comité de calidad y los jefes departamentales afectados para estudiar el informe de acción correctiva o preventiva y:

- ✓ Proponer soluciones para eliminar el problema.
- ✓ Tomar la solución más conveniente o que ofrezca más garantías de solución.

Los responsables de definir las acciones correctivas y preventivas también serán responsables de:

- ✓ Designar al personal encargado de la puesta en marcha de la solución.
- ✓ De informar de la acción a implantar y de los resultados que se esperan.
- ✓ Fijar el plazo para implantar dicha acción y obtener los resultados esperados.

SEGUIMIENTO

El comité de calidad realizará el seguimiento de las acciones correctivas y preventivas para comprobar que se lleven a cabo y para controlar la eficiencia de las mismas. Los diversos seguimientos efectuados se anotarán en el informe de acción correctiva / preventiva.

CIERRE

- ✓ El comité de calidad supervisará, una vez transcurrido el plazo de tiempo adecuado, los procesos o resultados de la actividad a mejorar y determinará si

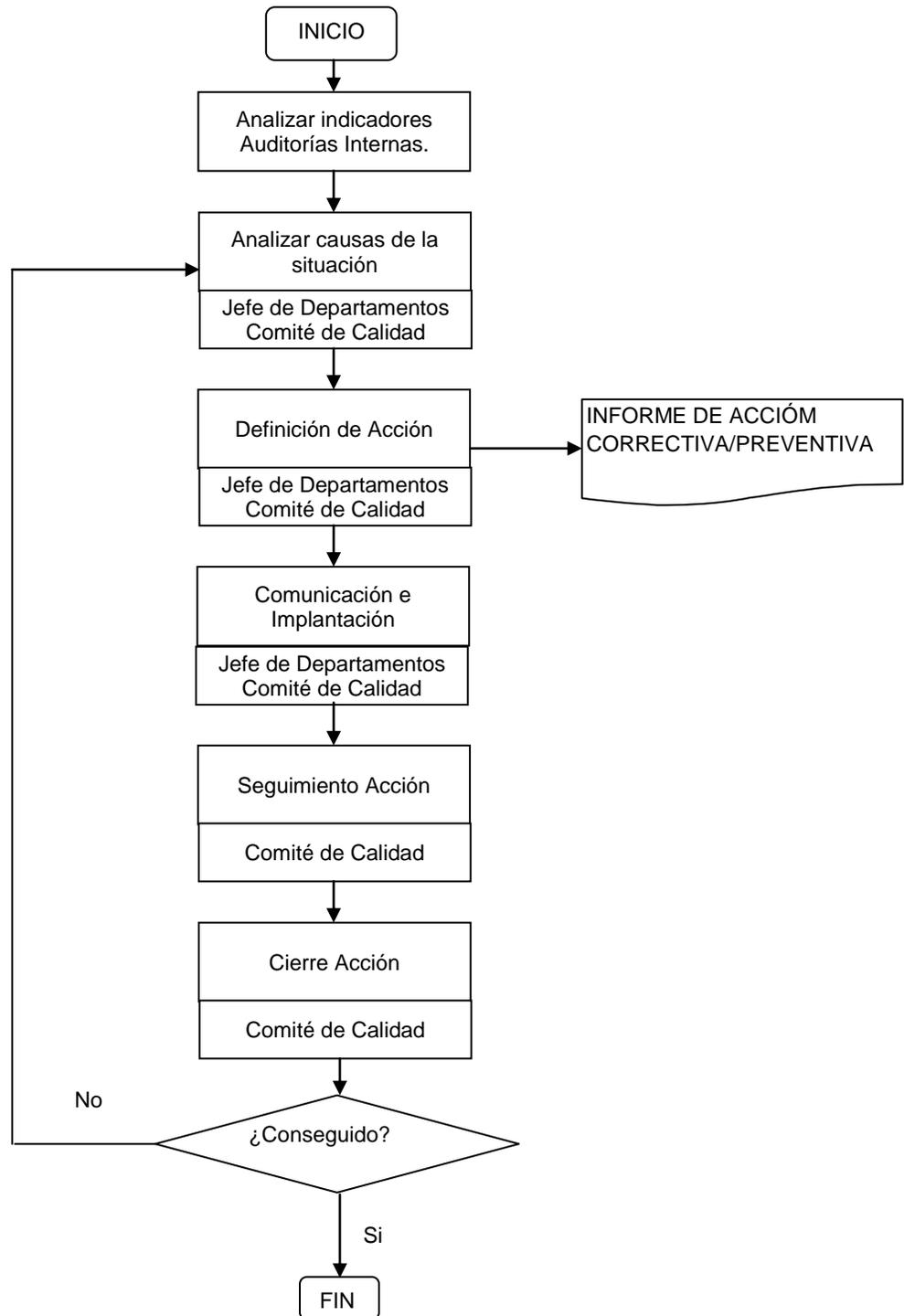
los fines que se pretendían se consiguieron o no.

- ✓ Si la comprobación es satisfactoria, el comité de calidad procederá al cierre de la acción correctiva o preventiva mediante la firma y anotación de la fecha de cierre en el informe.
- ✓ En caso contrario se repetirá el proceso de definir las acciones que se crean más convenientes y se actuará de forma similar o, simplemente, se concederá algo más de tiempo.

REGISTRO DE CALIDAD

Registro	Archivo	Localización	Responsable	Conservación
Informe de acción correctiva/preventiva	Carpeta de procesos	Calidad	Comité de calidad	3 años mínimo

GRÁFICO No. 19 Flujograma de procedimiento de gestión de acciones correctivas y preventivas





INFORME DE ACCIÓN CORRECTIVA / PREVENTIVA

Correctiva	Nº:
Preventiva	Nº:

Socio:	
Abierto por:	
Fecha:	

Descripción:

Causas:

Acción Propuesta:

Responsable Aplicación:		Plazo:		Firma:	
--------------------------------	--	---------------	--	---------------	--

Seguimiento:

Fecha	Acción	Resultado	Realizado por

Cierre:

Motivos	
¿Nueva acción?	

Fecha		Responsable cierre	
--------------	--	---------------------------	--

	MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD		Código:
	Fecha Emisión:	Revisión:	Página:

3.12. TÉRMINOS Y REFERENCIAS

Acción correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

Acción preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

Alta dirección: Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

Ambiente de trabajo: Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

Aseguramiento de la Calidad: Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.

Auditado: Organización que es auditada.

Auditor: Persona con la competencia para llevar a cabo una auditoría.

Auditoría: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.

Calidad: grado en que el conjunto que características inherentes cumple con los requisitos.

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

Característica: Rasgo diferenciador.

Cliente: Organización o persona que recibe un producto / servicio.

Competencia: Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes.

Concesión: Autorización para utilizar o liberar un producto no conforme con los requisitos especificados.

Conclusiones de la Auditoría: Resultado de una auditoría que proporciona el equipo auditor tras considerar los hallazgos de una auditoría.

Conformidad: Cumplimiento de un requisito.

Conocimiento: Es uno de los elementos de la trilogía formada por los datos, la información y el conocimiento. Los datos son los hechos en sí. La información son los datos dentro de un contexto y con una perspectiva. El conocimiento es la información más las directrices que permiten pasar a la acción.

Consultor/a de Sistemas de Gestión de la Calidad: Persona que ayuda a la organización en la realización de un Sistema de Gestión de la Calidad dando asesoramiento o información.

Control de la Calidad: Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

Corrección: Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.

Creatividad: La generación de ideas que da lugar a prácticas de trabajo y/o productos y servicios nuevos o mejorados.

Criterios de auditoría: Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia.

Diseño y desarrollo: Conjunto de procesos que transforma los requisitos en características especificadas o en la especificación de un producto, proceso o sistema.

Documento: Información y su medio de soporte.

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

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Ensayo / prueba: Determinación de una o más características de acuerdo con un procedimiento.

Enumeración de atributos: Listado de los atributos o propiedades de un producto para modificar algunos de los mismos y encontrar una nueva combinación que mejore el producto.

Equipo auditor: Uno o más auditores que llevan a cabo un auditoría.

Especificación: Documento que establece requisitos.

Estructura de la organización: Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.

Evidencia de la Auditoría: Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que sea pertinente para los criterios de la auditoría y que sean verificables.

Excelencia: Prácticas sobresalientes en la gestión de la organización y logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.

Experto técnico: Persona que aporta experiencia o conocimientos específicos con respecto a la materia que se vaya a auditar.

Fuente de oportunidad de mejora: Fuente de información cuyo análisis puede llevar a la identificación de una oportunidad de mejora.

Gestión de la Calidad: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Hallazgos de la Auditoría: Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de la auditoría.

Información: Datos que poseen significado.

Infraestructura: Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.

ISO: Viene de la palabra griega ISOS que significa igual o uniforme.

Líderes: Aquellas personas que coordinan y equilibran los intereses de todos los grupos que de una u otra forma tienen interés en la organización, incluidos el equipo de dirección, los demás directivos y todos aquellos que dirigen equipos o participan de la función de liderazgo.

Manual de la Calidad: Documento que especifica el Sistema de Gestión de la Calidad de una organización.

Mejora continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

Mejora de la Calidad: Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.

No conformidad: Incumplimiento de un requisito.

Objetivo de la Calidad: Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.

Oportunidad de mejora: Diferencia detectada en la organización, entre una situación real y una situación deseada. La oportunidad de mejora puede afectar a un proceso, producto, servicio, recurso, sistema, habilidad, competencia o área de la organización.

Organización: Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

Parte interesada: Persona o grupo que tenga un interés en el desempeño o éxito de una organización.

PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar): Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming.

Plan de Calidad: Documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados debe aplicar, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico.

Plan del proyecto de mejora: Documento que especifica lo que es necesario para alcanzar los objetivos del proyecto de mejora.

Planificación de la Calidad: Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir con los objetivos de la calidad.

Política de la Calidad: Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Proceso de Calificación: Proceso para demostrar la capacidad para cumplir los requisitos especificados.

Proceso de mejora: Proceso sistemático de adecuación de la organización a las nuevas y cambiantes necesidades y expectativas de clientes y otras partes interesadas, realizada mediante la identificación de oportunidades de mejora y la priorización y ejecución de proyectos de mejora.

Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Producto: resultado de un proceso.

Programa de Auditoría: Conjunto de una o más auditorías planificadas para un período de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.

Proveedor: Organización o persona que proporciona un producto o servicio.

Proyecto de mejora: Proyecto seleccionado por los órganos competentes de la organización, cuyo objetivo es la eliminación o reducción de la diferencia identificada entre la situación deseada y la real relativa a una o más oportunidades de mejora.

Proyecto: Proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos.

Queja: Expresión de insatisfacción hecha a una organización con respecto a sus productos o al propio proceso de tratamiento de las quejas, donde se espera una respuesta o resolución explícita o implícita.

Realización del Sistema de Gestión de la Calidad: Proceso de establecimiento, documentación, implementación, mantenimiento y mejora continua de un Sistema de Gestión de la Calidad.

Reclamante: Persona, organización o su representante que expresa una queja.

Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

Rendimiento: Medida de lo alcanzado por un individuo, equipo, organización o proceso.

Reproceso: Acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.

Requisito: necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Retroalimentación: Opiniones, comentarios y muestras de interés acerca de los productos o el proceso de tratamiento de las quejas.

Revisión: Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos.

Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Servicio al cliente: Interacción entre la organización y el cliente a lo largo del ciclo de vida del producto.

Sistema de Gestión de la Calidad: Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Sistema de Gestión: Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

Sistema: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

Trazabilidad: Capacidad para seguir la historia, aplicación o localización de todo aquello que está bajo consideración.

Validación: Confirmación mediante un suministro de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista.

Valores: Los conceptos y expectativas que describen el comportamiento de las personas de la organización y determinan todas sus relaciones.

Verificación: Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados.

Visión: Declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro.³⁸

³⁸http://www.expero2.eu/expero1/hypertext/documenti/govaq/GLOSARIO_DE_TERMINOLOGIA_SOBRE_CALIDAD.pdf

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- ✓ A través del análisis comparativo de FODA se pudo conocer que la matriz de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., no cuenta con un sistema de gestión de calidad, aunque la organización demuestra de forma intrínseca una estructura de sistema de calidad, pero los procesos no se encuentran debidamente normalizados a través de la norma ISO 9001:2008.
- ✓ Mediante la encuesta realizada a los empleados se determinó que la estructura de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., es manejada bajo una estructura piramidal por lo cual denota la línea jerárquica, provocando que los empleados se encuentren inseguros en la toma de decisiones oportunas pues dependen directamente de la presencia del gerente para llegar a las mismas.
- ✓ En los procesos no se han determinado tiempos y movimientos de las actividades realizadas de tal manera que no se logra identificar las expectativas de cada empleado en cuanto al alcance de la calidad deseada misma que genera inconformidad y malestar por parte de los socios.
- ✓ Por medio de las encuestas realizadas a los empleados de la matriz de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., se determinó que los mismos reciben capacitación permanente de tipo general estancando su competencia profesional y privándoles de información relevante en cuando a su especialización.

4.2. RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda a la gerencia de la matriz de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., que se aplique o se estructure un sistema de gestión de calidad basado en la normativa ISO 9001:2008 para lograr la satisfacción de sus socios y mantener a la entidad dentro de un mercado competitivo.
- ✓ Establecer una estructura plana, donde se trabaje bajo procesos y trabajo en equipo con la ayuda de un líder y sus colaboradores, con la finalidad de cambiar la cultura organizacional para una adecuada y oportuna toma de decisiones.
- ✓ A través de la implementación del manual de calidad propuesto se determinará los tiempos y movimientos de las actividades a realizar y posteriormente la retroalimentación para la reducción de los mismos.
- ✓ A la gerencia de la matriz de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., se recomienda invertir en la capacitación especializada de los empleados para una mayor competencia y eficiencia en el área de trabajo para ofertar servicios de calidad.

RESUMEN

La presente tesis es la “Propuesta de un diseño de sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008 para la matriz de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., de la Provincia de Chimborazo”, para mejorar los procesos y el grado de cumplimiento de los requisitos del servicio ofertado por la misma.

Se realizó un análisis de la situación actual mediante técnicas de observación y encuestas a los socios y personal de la cooperativa, con la que se determinó que los socios no se encuentran conformes con los servicios que presta la COAC Riobamba Ltda., debido a que el personal de la misma no cuenta con una capacitación oportuna, la infraestructura es muy reducida para desarrollar las actividades, no cuenta con un sistema de seguridad óptimo, desactualización en los manuales de proceso, comunicación restringida entre el personal, falta de control de documentos y registros, falta de seguimiento del servicio prestado, alto índice de quejas y reclamos, y desactualización del sistema operativo y base de datos.

El sistema de gestión de calidad da la oportunidad de proponer herramientas fundamentales para sustentar los procesos, que permitirán normalizar las actividades con el fin de brindar servicios que satisfagan las necesidades de los socios de la entidad por medio del cumplimiento de la norma ISO 9001:2008, cultura de calidad, filosofía de trabajo, fundamentado por la motivación, capacitación, trabajo en equipo, el uso de la comunicación entre todos los procesos y áreas para que de esta manera logre mantenerse de forma competitiva en el mercado cubriendo los requisitos del socio de manera oportuna, eficaz y efectiva.

Se recomienda que se documente todos los procesos pues constituye la base del sistema de gestión de calidad, el mismo que puede ser implementado por la organización si lo considera oportuno.

SUMMARY

The following thesis is a proposal for a quality management system design under ISO 9001:2008 (International Organization for Standardization) which has been devised at the main office of cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., in the province of Chimborazo. The purpose of this investigation is to improve the process and fulfillment degree of service requirements offered by this institution.

In order to carry out this investigation, an analysis of the present situation was developed by means of observing techniques and services given to associates and the personnel of this corporation. This activity helped determine that the associates are not satisfied with the COAC (cooperativa de ahorro y crédito) Riobamba Ltda. services because of the following reasons: The corporation personnel lacks appropriate training, infrastructure is narrowed for developing all activities, lack of an optimal security system; procedure manuals are outdated, scarce communication among the members, lack of document and file control, lack of given service tracing, high complains and claims index, outdated operating system data base.

The quality management system provides the employees with the opportunity of using important tools to sustain the various processes which allow the associates standardize all activities with the purpose of giving appropriate service by which it is possible to satisfy the associates' needs; the fulfillment of ISO 9001:2008 standards and quality culture, work philosophy based on the following parameters: motivation, training, team work, communication application among processes and areas, so that the organization can maintain a competitive behavior in the market, this way the objective can fulfill the associates' requirements more effectively and efficiently.

It is recommended that all processes be documented because they constitute the system base of quality management which, by the same token, can be implemented by the organization if it considers being opportune.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Montañó Larios José Jesús (2003) ISO 9001:2008: Guía práctica de normas para implantarlas en la empresa. México: Trillas. 137 pág.
- ✓ Aldana de Vega Luzángela, et al (2010) Administración por Calidad. Bogotá: Alfaomega Colombiana: Universidad de la Sabana. 341 pág.
- ✓ González González Carlos (2001) ISO 9000 QS – 9000 MR ISO14000: Normas internacionales de administración de calidad, sistemas de calidad y sistemas ambientales. México: Mc Graw – Hill Interamericana Editores, S.A. 565 pág.
- ✓ Evans James R., Lindsay William M. (2007) Administración y control de la calidad. 6a ed. México: THOMSON. 760 pág.
- ✓ Moreno Luzón María D., et al (2001) Gestión de la calidad y diseño de organizaciones: Teoría y estudio de casos. Madrid: Pretince Hall. 401 pág.
- ✓ Thomas H. Berry (1994) Como gerenciar la transformación hacia la calidad total. Bogotá: Mc Graw- Hill Interamericana Editores, S.A. 201 pág.

WEBGRAFÍA

- ✓ <http://books.google.com.ec/books?id=pBUnSfbiB3EC&pg=PA341&lpg=PA341&dq=Riveros+Silva+Pablo+Sistema+de+Gestion+de+la+Calidad+del+Servicio>. (En Línea)
- ✓ http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gesti%C3%B3n_de_la_calidad (En Línea)
- ✓ http://www.ucongreso.edu.ar/grado/carreras/lsi/2006/ele_calsof/Norma_ISO_9001-2000.pdf (En Línea).
- ✓ <https://sites.google.com/site/mecicalidad/listado-de-documentos> (En Línea)
- ✓ <http://robertoigarza.files.wordpress.com/2009/11/man-manual-de-la-calidad-banco-de-comercio-exterior-de-colombia-2008.pdf> (En Línea)
- ✓ <http://www.slideshare.net/tedana/organizacin-y-mtodos-11411385> (En Línea)

- ✓ http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/tqm/1_conceptos/1_conceptos.htm(En Línea)
- ✓ <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html> (En Línea)
- ✓ <http://abc-calidad.blogspot.com/2011/05/servqual.html> (En Línea)
- ✓ http://www.expero2.eu/expero1/hypertext/documenti/govaq/GLOSARIO_DE_TERMINOLOGIA_SOBRE_CALIDAD.pdf (En Línea)

ANEXOS

ANEXO No. 1 Modelo de encuesta aplicada a los socios.



saber para ser

ESPOCH

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

OBJETIVO: Conocer si los socios se encuentran totalmente satisfechos con el producto financiero y servicio que reciben de la matriz de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda.

1.- ¿Confía usted en la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda.?

SI

NO

¿Por qué?

.....

.....

2.- ¿Conoce usted que servicios presta la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda.?

SI

NO

3.- A su criterio los servicios brindados por la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., son:

- Bueno
- Regular
- Malo

¿Por qué?.....
.....
.....

4.- ¿Ha tenido acceso a algún tipo de crédito?

SI NO

- Comercial
- Consumo
- Microcrédito
- Vivienda

¿Cuál fue el uso del crédito recibido?
.....
.....

¿En cuanto al crédito que usted recibió está de acuerdo con el tiempo de trámite, tasa de interés y monto otorgado?

SI NO

¿Por qué?.....
.....

5.- ¿Cree usted que los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., se encuentran capacitados para el trabajo que desempeñan?

SI

NO

¿Por qué?.....

6.- ¿A su criterio, en comparación con las demás cooperativas de la ciudad de Riobamba cómo calificaría usted al servicio que presta la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda.?

Bueno

Regular

Malo

¿Por qué?.....

7.- ¿Según su criterio, de los servicios que presta la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., cuál cree usted que es el más importante?

Depósitos y retiros de ahorro

Depósitos a plazo fijo

Pago de SOAT

Crédito

¿Por qué?

8.- ¿Del número de sucursales con que cuenta la matriz de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., cree usted que son las suficientes?

SI

NO

¿Dónde cree usted que sería el lugar más adecuado para ubicarla?.....

.....

.....

ANEXO No. 2 Tabulación de las encuestas para el análisis del nivel de satisfacción de los socios de la COAC Riobamba Ltda.

Población y Muestra

La muestra objeto de estudio involucrada, es de 51 socios misma que facilitará el respectivo análisis de la situación actual de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., con respecto a la satisfacción de los mismos.

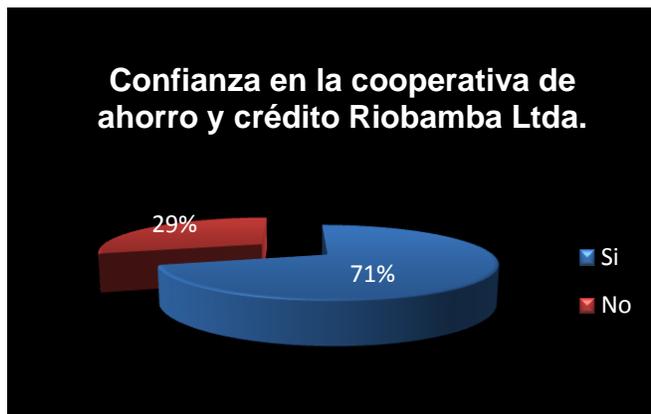
RESULTADO DE LA ENCUESTA

1.- ¿Confía usted en la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda.?

TABLA No. 1 Confianza de los socios

Respuestas	Total	Porcentajes
Si	36	71%
No	15	29%
Total	51	100%

GRÁFICO No. 20 Confianza de los socios



Fuente: Socios de la COAC Riobamba Ltda.
Elaborado por: Elizabeth Ortega, Vaneza Tercero

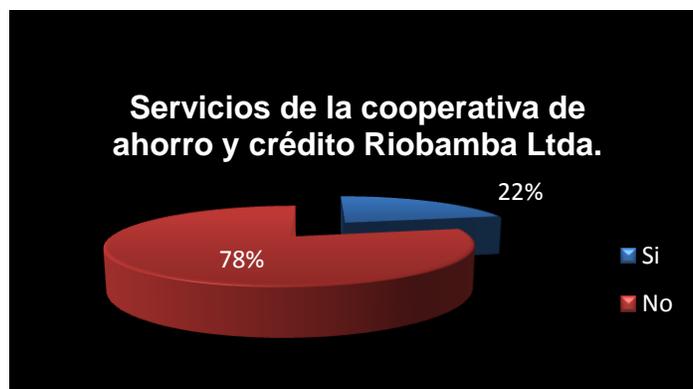
Análisis: Conforme al resultado de la encuesta realizada a los socios de la COAC Riobamba Ltda., el 71% de los socios confían en el servicio financiero que brinda esta institución mientras que el 29% no confía por causas externas como el cambio de políticas e incluso el feriado bancario, frente a esta situación las autoridades de la organización deberán realizar acciones que cambien la mentalidad negativa que se presenta en los socios.

2.- ¿Conoce usted que servicios presta la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda.?

TABLA No. 2 Identificación de servicios

Respuesta	Total	Porcentajes
Si	11	22%
No	40	78%
Total	51	100%

GRÁFICO No. 21 Identificación de servicios



Fuente: Socios de la COAC Riobamba Ltda.
Elaborado por: Elizabeth Ortega, Vaneza Tercero

Análisis: Según la encuesta el 22% de los socios conoce los servicios brindados por la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., mientras que el 78% desconoce

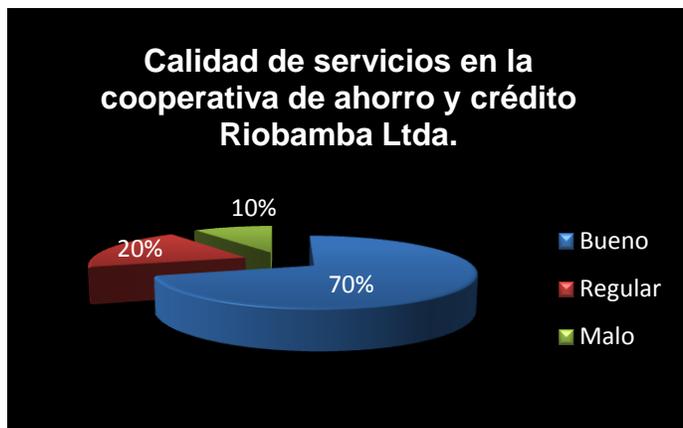
los servicios que presta la institución, para mejorar esta situación se debe realizar campañas publicitarias enfocadas en todos los productos financieros que presta la Cooperativa.

3.- A su criterio los servicios brindados por la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., son:

TABLA No. 3 Calidad de servicio

Respuesta	Total	Porcentajes
Bueno	36	71%
Regular	10	20%
Malo	5	10%
Total	51	100%

GRÁFICO No. 22 Calidad de servicio



Fuente: Socios de la COAC Riobamba Ltda.
Elaborado por: Elizabeth Ortega, Vaneza Tercero

Análisis: El 71% de los socios encuestados consideran que los servicios que presta la cooperativa son de calidad mientras que el 20% lo consideran regular y el 10% de los socios está inconforme con el servicio determinándolo que es malo, frente al

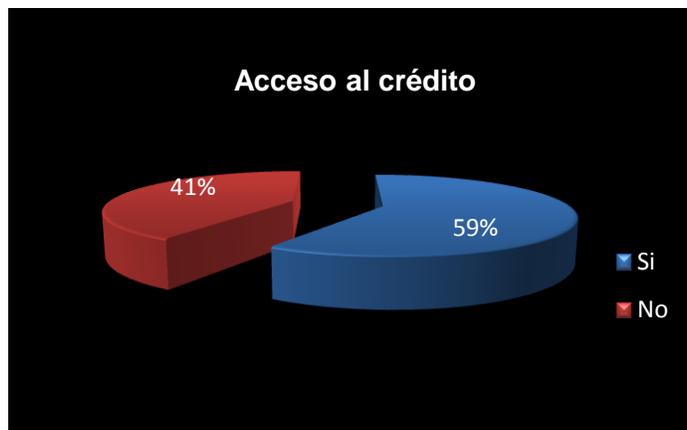
servicio de otras cooperativas pues expresan que el servicio que se recibió no fue conforme a lo ofertado.

4.- ¿Ha tenido acceso a algún tipo de crédito?

TABLA No. 4 Acceso al crédito

Respuesta	Total	Porcentajes
Si	30	59%
No	21	41%
Total	51	100%

GRÁFICO No. 23 Acceso al crédito



Fuente: Socios de la COAC Riobamba Ltda.
Elaborado por: Elizabeth Ortega, Vaneza Tercero

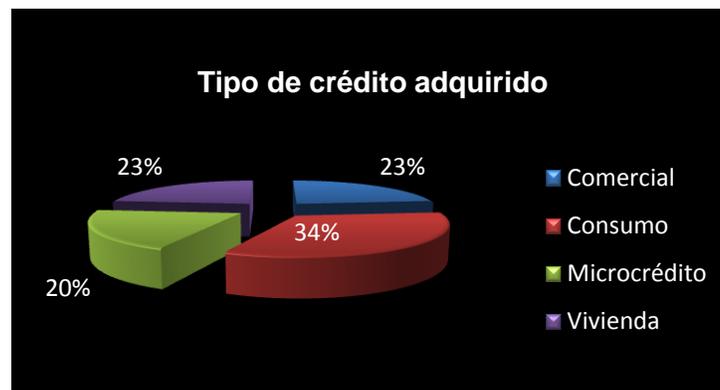
Análisis: Mediante la encuesta realizada se determinó que el 59% de los socios ha accedido algún tipo de crédito frente al 41% que no ha adquirido ningún crédito, debido a la complejidad de los requisitos y demora en el tiempo del trámite.

¿Qué tipos de créditos?

TABLA No. 5 Crédito adquirido

Respuesta	Total	Porcentajes
Comercial	7	23%
Consumo	10	33%
Microcrédito	6	20%
Vivienda	7	23%
Total	30	100%

GRÁFICO No. 24 Crédito adquirido



Fuente: Socios de la COAC Riobamba Ltda.
Elaborado por: Elizabeth Ortega, Vaneza Tercero

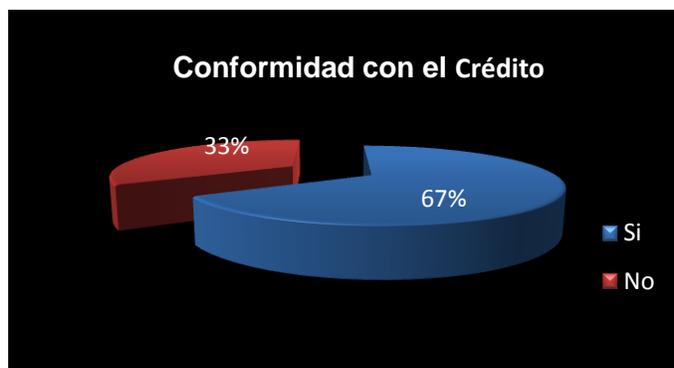
Análisis: El 23% de los socios encuestados han tenido acceso al crédito comercial, mientras el 33% al crédito de consumo, el 20% al microcrédito y el 23% a un crédito de vivienda por lo que se determina que los socios optan más por el crédito de consumo.

¿En cuanto al crédito que usted recibió está de acuerdo con el tiempo de trámite, tasa de interés y monto otorgado?

TABLA No. 6 Conformidad con el crédito

Respuesta	Total	Porcentajes
Si	20	67%
No	10	33%
Total	30	100%

GRÁFICO No. 25 Conformidad con el crédito



Fuente: Socios de la COAC Riobamba Ltda.
Elaborado por: Elizabeth Ortega, Vaneza Tercero

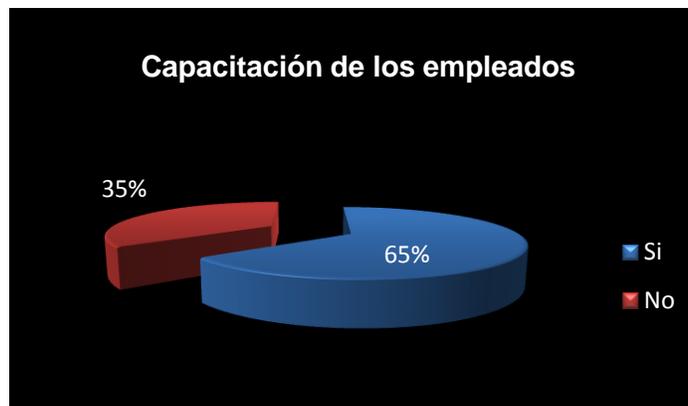
Análisis: Del 100% de los socios encuestados el 67% está conforme con el tiempo, tasa de interés y monto del crédito obtenido de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., mientras que el 33% no está de acuerdo pues recomiendan que exista mayor flexibilidad y comodidad de los pagos de los créditos.

5.- ¿Cree usted que los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., se encuentran capacitados para el trabajo que desempeñan?

TABLA No. 7 Capacitación de los empleados

Respuesta	Total	Porcentajes
Si	33	65%
No	18	35%
Total	51	100%

GRÁFICO No. 26 Capacitación de los empleados



Fuente: Socios de la COAC Riobamba Ltda.
Elaborado por: Elizabeth Ortega, Vaneza Tercero

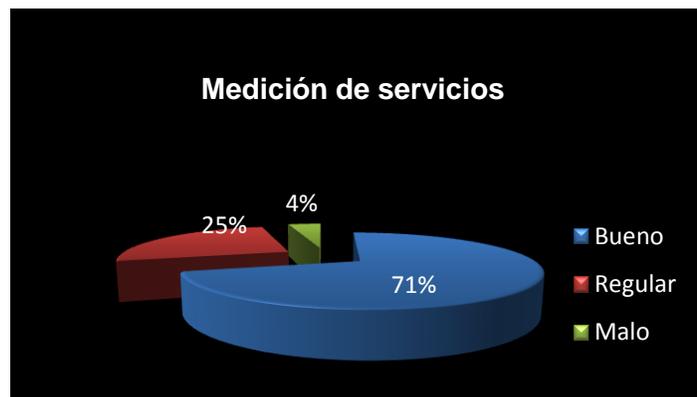
Análisis: A través de la encuesta se determinó que el 65% de los socios creen que los empleados de la COAC Riobamba Ltda., se encuentran debidamente capacitados mientras que el 35% establecen que no están capacitados pues presentan irregularidades en su desempeño laboral.

6.- ¿A su criterio, en comparación con las demás cooperativas de la ciudad de Riobamba cómo calificaría usted al servicio que presta la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda.?

TABLA No. 8 Medición de servicios

Respuesta	Total	Porcentajes
Bueno	36	71%
Regular	13	25%
Malo	2	4%
Total	51	100%

GRÁFICO No. 27 Medición de servicios



Fuente: Socios de la COAC Riobamba Ltda.
Elaborado por: Elizabeth Ortega, Vaneza Tercero

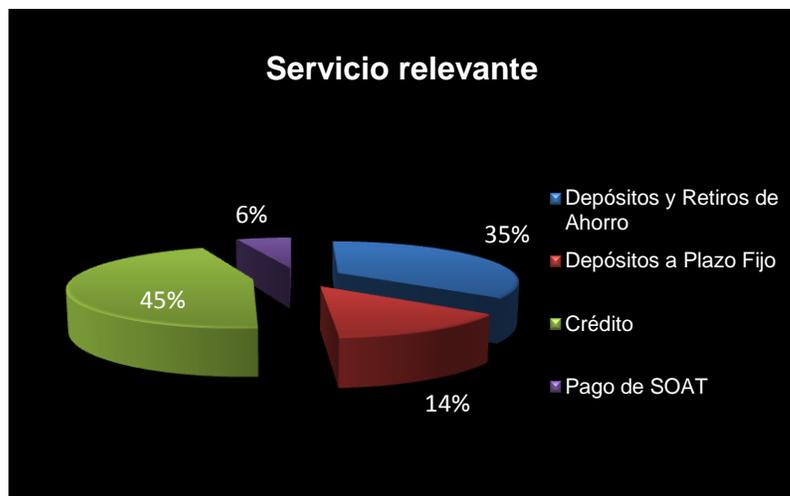
Análisis: De la encuesta realizada se pudo observar que el 71% de los socios consideran que la COAC Riobamba Ltda., es buena en comparación con las demás cooperativas, mientras que el 25% la considera como regular y el 4% como mala, frente a esta situación la institución debe realizar una retroalimentación para determinar posibles falencias en la ejecución del servicio.

7.- ¿Según su criterio, de los servicios que presta la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., cuál cree usted que es el más importante?

TABLA No. 9 Servicio relevante

Respuesta	Total	Porcentajes
Depósitos y retiros de ahorro	18	35%
Depósitos a plazo fijo	7	14%
Crédito	23	45%
Pago de SOAT	3	6%
Total	51	100%

GRÁFICO No. 28 Servicio relevante



Fuente: Socios de la COAC Riobamba Ltda.
Elaborado por: Elizabeth Ortega, Vaneza Tercero

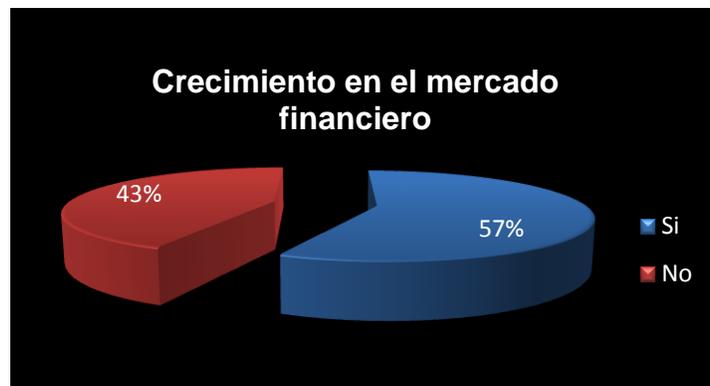
Análisis: Se ha determinado como el servicio más importante al crédito con un 45% seguido por los depósitos y retiros de ahorro con el 35%, frente al 14% de depósitos a plazo fijo y el 6% del pago de SOAT, dicha importancia del crédito se debe a múltiples factores como la satisfacción de necesidades en el momento oportuno.

8.- ¿Del número de sucursales con que cuenta la matriz de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., cree usted que son las suficientes?

TABLA No. 10 Crecimiento en el mercado financiero

Respuesta	Total	Porcentajes
Si	29	57%
No	22	43%
Total	51	100%

GRÁFICO No. 29 Crecimiento en el mercado financiero



Fuente: Socios de la COAC Riobamba Ltda.
Elaborado por: Elizabeth Ortega, Vaneza Tercero

Análisis: Según la encuesta realizada el 57% de los socios está conforme con el número de sucursales con que cuenta la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., mientras que el 43% considera que la organización debe incrementar el número de agencias en lugares como Guamote, Puyo, Guayaquil, Mercado Oriental.

ANEXO No. 3 Modelo de encuesta aplicada a los empleados de la COAC Riobamba Ltda.



OBJETIVO: Determinar si los empleados de la matriz de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., se encuentran capacitados, satisfechos y comprometidos con la organización.

1.- ¿En qué rango de experiencia laboral se encuentra usted?

- Hasta 6 meses
- De 6 meses a 1 año
- De 1 año a 2 años
- De 2 años a 5 años
- Más de 5 años

¿Cómo atribuye su experiencia a las actividades de trabajo?

.....
.....

2.- ¿Recibe capacitación permanente?

SI

NO

¿De qué tipo?.....

¿Los conocimientos adquiridos en las capacitaciones, cómo han contribuido en su desempeño laboral?.....
.....
.....

3.- ¿Según su criterio cuales son las condiciones del trabajo?

- Inadecuadas
- Medianamente adecuadas
- Adecuadas

¿Por qué?.....
.....
.....

4.- ¿Conoce claramente cuáles son los procedimientos que debe seguir para realizar sus actividades?

SI

NO

¿Qué procedimiento?.....
.....
.....

5.- ¿Según su criterio, cuáles son los procesos que dificultan los trámites en la cooperativa?

.....
.....
.....

6.- ¿Para lograr los objetivos de la cooperativa usted ejecuta su trabajo en equipo?

SI

NO

¿Qué técnicas utiliza?.....
.....
.....

7.- ¿Qué medios cree usted que utilizan para evaluar su desempeño laboral en la Cooperativa?

.....
.....
.....

8.- ¿Usted cree que se planifican las actividades de la cooperativa como un todo?

SI

NO

¿Por qué?.....
.....
.....

9.- ¿La cooperativa cuenta con un manual de calidad?

SI

NO

¿Cree que se deba de incrementarlo?

SI

NO

¿Por qué?.....
.....
.....

10.- ¿Emite algún tipo de informe sobre las actividades laborales efectuadas?

SI

NO

¿Cómo?.....
.....
.....

11.- ¿Cree usted que los tiempos establecidos para ejecutar los tramites de los socios son los apropiados?

SI

NO

¿Por qué?.....
.....
.....

12.- ¿Cree usted que la comunicación que existe en la cooperativa es la más apropiada?

SI

NO

¿Por qué?.....
.....
.....

13.- ¿La cooperativa cuenta con un método de seguridad para salvaguardar el bienestar de sus socios?

SI

NO

¿Qué método?.....
.....
.....



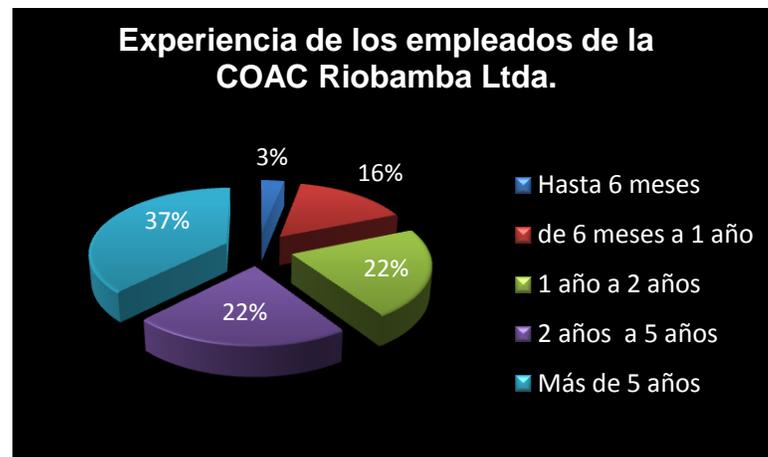
ANEXO No. 4 Tabulación de las encuestas para el análisis del nivel de satisfacción de los empleados de la COAC Riobamba Ltda., nivel de capacitación y compromiso con la organización.

1.- ¿En qué rango de experiencia laboral se encuentra usted?

TABLA No. 11 Experiencia laboral

Respuesta	Total	Porcentajes
Hasta 6 meses	1	3%
de 6 meses a 1 año	5	16%
1 año a 2 años	7	22%
2 años a 5 años	7	22%
Más de 5 años	12	38%
Total	32	100%

GRÁFICO No. 30 Experiencia laboral



Fuente: Empleados de la matriz de la COAC Riobamba Ltda.
Elaborado por: Elizabeth Ortega, Vaneza Tercero

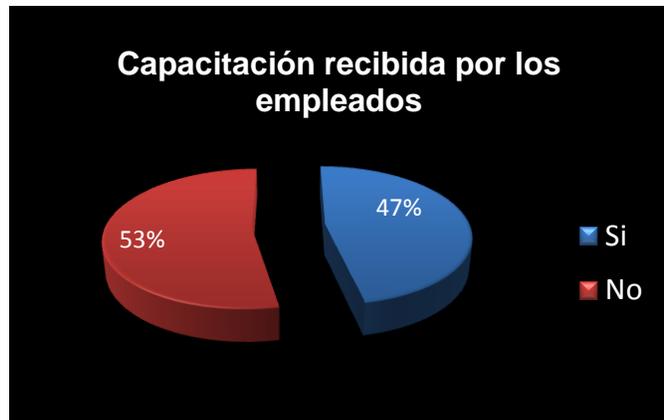
Análisis: Conforme a la encuesta realizada el 37% del total de empleados de la COAC Riobamba Ltda., han laborado más de 5 años mientras que el 22% entre 2 y 5 años, el 16% corresponde de 6 meses a 1 año y tan sólo el 3% ha trabajado durante el 3%, determinando que la experiencia laboral es un factor importante en el desarrollo eficiente de las actividades diarias y optimización de tiempo.

2.- ¿Recibe capacitación permanente?

TABLA No. 12 Capacitación

Respuesta	Total	Porcentajes
Si	15	47%
No	17	53%
Total	32	100%

GRÁFICO No. 31 Capacitación



Fuente: Empleados de la matriz de la COAC Riobamba Ltda.
Elaborado por: Elizabeth Ortega, Vaneza Tercero

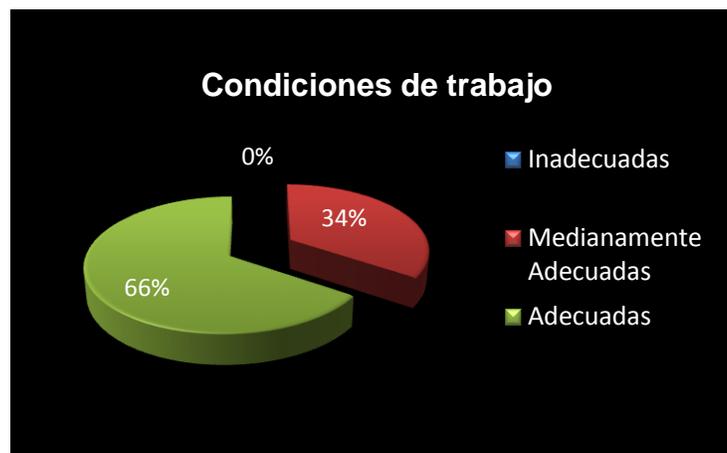
Análisis: Mediante la encuesta realizada a los empleados de cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., se conoció que el 53% del personal no recibe capacitación de ningún tipo mientras que el 47% recibe capacitación, de tipo especializada conforme al área en el que se encuentran laborando y en algunos caso de tipo general que no son de aplicación a la actividades laborales.

3.- ¿Según su criterio cuales son las condiciones del trabajo?

TABLA No. 13 Condiciones de trabajo

Respuesta	Total	Porcentajes
Inadecuadas	0	0%
Medianamente Adecuadas	11	34%
Adecuadas	21	66%
Total	32	100%

GRÁFICO No. 32 Condiciones de trabajo



Fuente: Empleados de la matriz de la COAC Riobamba Ltda.
Elaborado por: Elizabeth Ortega, Vaneza Tercero

Análisis: El personal de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., en la aplicación de las encuestas dio a conocer que las condiciones de trabajo son medianamente adecuadas representadas en un 34% porque consideran que el área de trabajo es reducido e incluso no cuentan con todas las herramientas para ejecutar su trabajo, y el 66% lo consideran adecuadas porque consideran que existe un ambiente adecuado.

4.- ¿Conoce claramente cuáles son los procedimientos que debe seguir para realizar sus actividades?

TABLA No. 14 Funciones de trabajo

Respuesta	Total	Porcentajes
Si	28	87%
No	4	13%
Total	32	100%

GRÁFICO No. 33 Funciones de trabajo



Fuente: Empleados de la matriz de la COAC Riobamba Ltda.
Elaborado por: Elizabeth Ortega, Vaneza Tercero

Análisis: El 87% de los empleados encuestados de la COAC Riobamba Ltda., conocen claramente cuáles son los procedimientos que deben seguir para la ejecución de su trabajo mientras que el 13% no conoce claramente las funciones que deben realizar ya que realizan múltiples actividades mismas que no son relacionadas con su área de trabajo.

6.- ¿Para lograr los objetivos de la cooperativa usted ejecuta su trabajo en equipo?

TABLA No. 15 Trabajo en equipo

Respuesta	Total	Porcentajes
Si	31	97%
No	1	3%
Total	32	100%

GRÁFICO No. 34 Trabajo en equipo



Fuente: Empleados de la matriz de la COAC Riobamba Ltda.
Elaborado por: Elizabeth Ortega, Vaneza Tercero

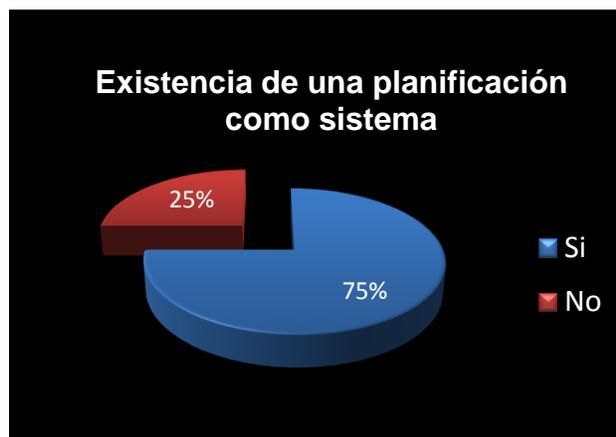
Análisis: De la encuesta realizada al personal de la matriz de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., el 97% considera que existe trabajo en equipo mientras que el 3% considera que no existe trabajo en equipo generando el individualismo y falta de comunicación entre sí.

8.- ¿Usted cree que se planifican las actividades de la cooperativa como un todo?

TABLA No. 16 Planificación

Respuesta	Total	Porcentajes
Si	24	75%
No	8	25%
Total	32	100%

GRÁFICO No. 35 Planificación



Fuente: Empleados de la matriz de la COAC Riobamba Ltda.
Elaborado por: Elizabeth Ortega, Vaneza Tercero

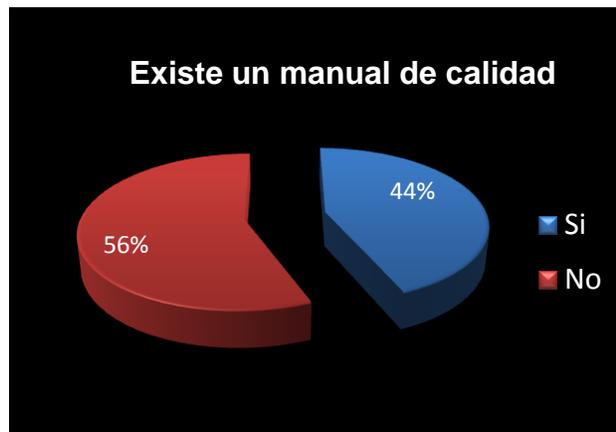
Análisis: Mediante la encuesta aplicada a los empleados de la COAC Riobamba Ltda., se determinó que el 75% del personal cree que se planifican las actividades como un sistema mientras que el 25% considera que no se da una planificación sistemática, pues las actividades no se dan a conocer a todos los miembros de la organización, dando a entender que cada departamento actúa conforme a sus metas aislándose de la planificación organizacional.

9.- ¿La Cooperativa cuenta con un manual de calidad?

TABLA No. 17 Manual de calidad

Respuesta	Total	Porcentajes
Si	14	44%
No	18	56%
Total	32	100%

GRÁFICO No. 36 Manual de calidad



Fuente: Empleados de la matriz de la COAC Riobamba Ltda.
Elaborado por: Elizabeth Ortega, Vaneza Tercero

Análisis: Por medio de la técnica de encuestas realizadas a los empleados en la matriz de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., el personal consideró que no existe un manual de calidad representado por un 56%, con respecto al 44% que cree que existe dicho manual, reflejando de esta manera que el personal no conoce con exactitud los tipos de documentos con los que maneja la organización.

¿Cree que se deba de incrementarlo?

TABLA No. 18 Implementación de manual de calidad

Respuesta	Total	Porcentajes
Si	18	56%
No	14	44%
Total	32	100%

GRÁFICO No. 37 Implementación de manual de calidad



Fuente: Empleados de la matriz de la COAC Riobamba Ltda.
Elaborado por: Elizabeth Ortega, Vaneza Tercero

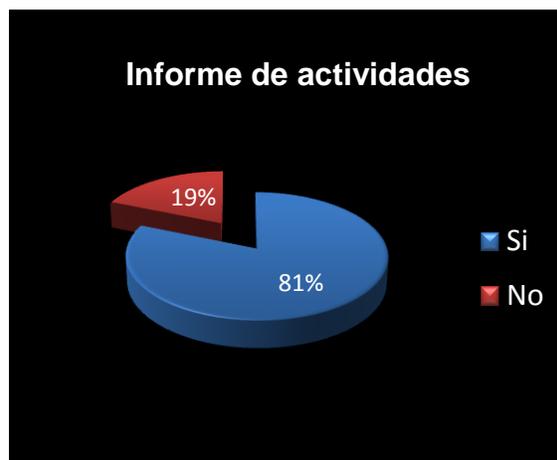
Análisis: El 56% del personal de la matriz de la COAC Riobamba Ltda., considera que se debería implementar el manual de calidad para evaluar el nivel de satisfacción de los socios por ende mejorar la calidad en los servicios prestados, y mejorar su eficiencia mientras que el 44% considera que no es necesaria su implementación.

10.- ¿Emite algún tipo de informe sobre las actividades laborales efectuadas?

TABLA No. 19 Informe

Respuesta	Total	Porcentajes
Si	26	81%
No	6	19%
Total	32	100%

GRÁFICO No. 38 Informe



Fuente: Empleados de la matriz de la COAC Riobamba Ltda.
Elaborado por: Elizabeth Ortega, Vaneza Tercero

Análisis: El 81% de los empleados encuestados de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., presentan informes de sus actividades de forma escrita conforme a la política establecida por la organización ya sea mensual, trimestral o anual frente a un 19% de empleados que no presentan ningún tipo de informe debido a que pertenecen a un departamento en el cual el jefe inmediato es el encargado de emitir el informe.

11.- ¿Cree usted que los tiempos establecidos para ejecutar los tramites de los socios son los apropiados?

TABLA No. 20 Eficiencia

Respuesta	Total	Porcentajes
Si	25	78%
No	7	22%
Total	32	100%

GRÁFICO No. 39 Eficiencia



Fuente: Empleados de la matriz de la COAC Riobamba Ltda.
Elaborado por: Elizabeth Ortega, Vaneza Tercero

Análisis: Mediante la encuesta realizada a los empleados de la matriz de la COAC Riobamba Ltda., el 78% del personal encuestado afirman que el tiempo establecido para ejecutar los trámites son apropiados mientras que el 22% considera que se emplea demasiado tiempo debido a la falta de comunicación de las políticas y de los criterios entre los jefes departamentales y la centralización de tareas.

12.- ¿Cree usted que la comunicación que existe en la cooperativa es la más apropiada?

TABLA No. 21 Comunicación

Respuesta	Total	Porcentajes
Si	22	69%
No	10	31%
Total	32	100%

GRÁFICO No. 40 Comunicación



Fuente: Empleados de la matriz de la COAC Riobamba Ltda.
Elaborado por: Elizabeth Ortega, Vaneza Tercero

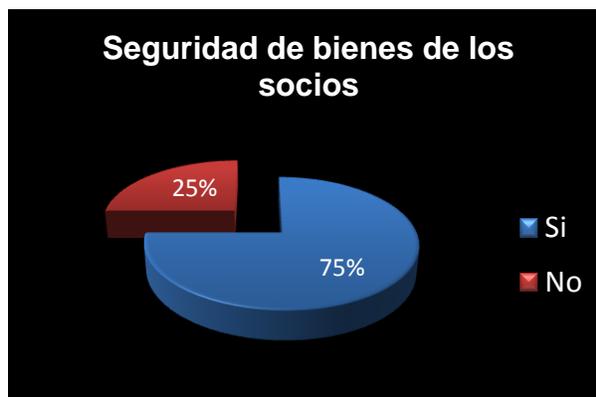
Análisis: Mediante la encuesta aplicada a los empleados de la matriz de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., el 69% considera que existe una comunicación apropiada entre el personal, respecto al 31% de los empleados que manifiestan que la comunicación no es la apropiada pues existe individualismo, falta de coordinación entre áreas debido a que existe el desconocimiento de las actividades a realizar.

13.- ¿La Cooperativa cuenta con un método de seguridad para salvaguardar el bienestar de sus socios?

TABLA No. 22 Seguridad

Respuesta	Total	Porcentajes
Si	24	75%
No	8	25%
Total	32	100%

GRÁFICO No. 41 Seguridad



Fuente: Empleados de la matriz de la COAC Riobamba Ltda.
Elaborado por: Elizabeth Ortega, Vaneza Tercero

Análisis: Por medio de la encuesta que se realizó a los empleados de la COAC Riobamba Ltda., se determinó que 75% del personal considera que organización cuenta con los medios apropiados para salvaguardar los bienes de los socios, frente a un 25% que considera que hace falta mayor seguridad, debido a la obsolescencia de las cámaras de seguridad, falta de cámaras de humo, falta de un plan de contingencia del riesgo natural, carencia de señalética, y falta de salida de emergencia.

ANEXO No. 5 Reglamento de régimen interno del comité de calidad.

Artículo 1. Finalidad del reglamento

El presente reglamento tiene como finalidad regular el funcionamiento del comité de calidad de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda.

Artículo 2. Miembros del comité de calidad

El comité de calidad estará constituido por:

- ✓ Presidente
- ✓ Secretario
- ✓ 5 vocales

La participación en el comité siempre será a título individual nunca como representante de ningún colectivo. Los miembros electos lo serán por un periodo de 4 años.

Artículo 3. Naturaleza y funciones del comité de calidad de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda.

Funciones institucionales:

- ✓ Reforzar y valorar los esfuerzos de la institución y las áreas evaluadas.
- ✓ Reforzar la visión del seguimiento orientado a la mejora del área.
- ✓ Presionar sobre el compromiso institucional con la mejora continua.
- ✓ Valorar la adecuación del plan de mejoras con la evaluación inicial del área.
- ✓ Aportar valor añadido sobre las estrategias de actuación de la institución.

Funciones organizativas:

- ✓ Dar información al personal implicado en el servicio sobre la puesta en marcha y seguimiento del plan de mejoras.
- ✓ Detectar los problemas para la implantación de acciones correctivas.
- ✓ Priorizar las acciones y establecer canales de comunicación adecuados con los responsables de llevar a cabo las mismas.
- ✓ Planificar y asignar tareas y ejercer el control periódico en la realización de las mismas.
- ✓ Elaborar las herramientas adecuadas que midan los resultados de las acciones aplicadas a las debilidades detectadas en la evaluación.

Artículo 4.- Convocatoria de reuniones y actas

El comité se reunirá al menos 2 veces al año preferentemente al inicio y final de curso académico, pudiendo realizar reuniones extraordinarias según necesidades. La reunión se realizará a instancias del presidente o a petición de la tercera parte de sus miembros, 3 personas y siempre con un orden del día. El presidente convocará las reuniones. La convocatoria contendrá el orden del día y se realizará con una antelación mínima de 2 días, excepto que el comité en una determinada reunión, acuerde continuar al día siguiente. El número mínimo para que el comité quede constituido será de 5 personas: presidente, secretario y 3 vocales. Para poder tomar decisiones será necesaria la presencia, al menos, del presidente, el secretario y 2 vocales. Los acuerdos se alcanzarán por mayoría simple, teniendo el presidente voto de calidad en caso de empate.

Artículo 5.- Renovación del comité de calidad

Los miembros electos del comité lo serán durante 4 años, tras los cuales se procederá a su renovación.

Sistema de elección:

Se comunicará la convocatoria para selección de los 5 vocales a todo el personal adscrito a la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda. Si los 5 miembros se cubren con personal voluntario no se procederá a ningún sistema de elección. En caso de existir más candidatos que puestos se procederá a una votación, eligiendo con voto secreto un máximo de 5 marcas por papeleta. Serán elegidos aquellos 5 miembros más votados sin que puedan existir más de uno del mismo departamento. En caso de empate o salir elegidos dos miembros del mismo departamento habrá una segunda votación. El secretario se elegirá por acuerdo o votación entre el personal de administración de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda.

Artículo 6.- Pérdida de la condición de miembro del comité

Los miembros del comité podrán perder su condición por cualquiera de las siguientes causas:

- ✓ A petición propia del interesado dirigida al presidente del comité.
- ✓ Por cese de su actividad profesional o vinculación al puesto adscrito a la cooperativa.
- ✓ Por inasistencia a 3 reuniones del comité.

La baja será automática y se le comunicará por escrito. El puesto vacante se ofrecerá a la siguiente persona en la lista de votos recibidos en la elección anterior. En caso de no cubrirse por este procedimiento, se convocarán elecciones el siguiente mes para completar el número de miembros de dicho comité.

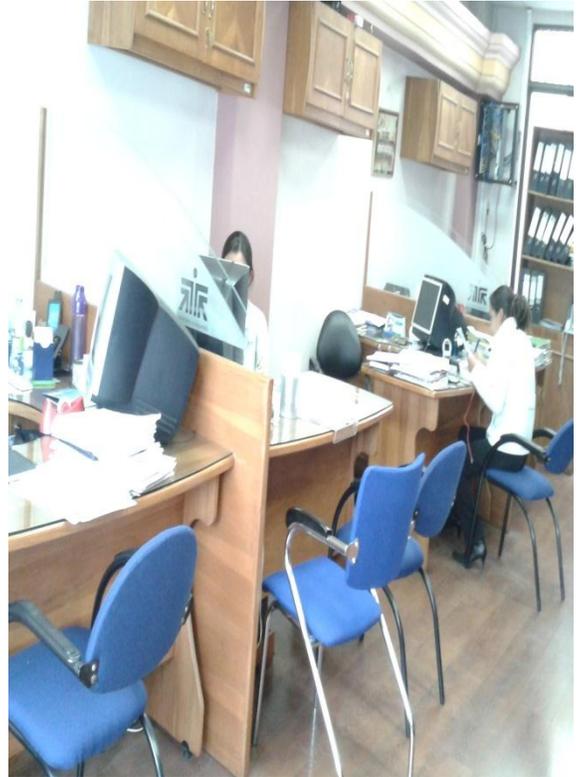
ANEXO No. 6 Servicio prestado



ANEXO No. 7 Archivo general



ANEXO No. 8 Infraestructura



ANEXO No. 9 Comunicación y seguridad

