



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**TEMA:**

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA, CANTÓN PALLATANGA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO

**AUTORA:**

JESÚS IRLANDA GAIBOR TRUJILLO

RIOBAMBA-ECUADOR

2016

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo, ha sido desarrollado por la srta. Jesús Irlanda Gaibor Trujillo, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Ing. Diego Patricio Vallejo Sánchez

**DIRECTOR**

---

Ing. Leonardo Ramiro Cabezas Reinoso

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Jesús Irlanda Gaibor Trujillo, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que proviene de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo toda la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 01 de Agosto de 2016

---

Jesús Irlanda Gaibor Trujillo

C.C. 0604653121

## **DEDICATORIA**

A mi Madre, por ser la persona que ha guiado mi vida con amor, constancia, dedicación y su apoyo permanente e incondicional en el proceso de formación académica.

A Dios, por mantener encendida la llama de mi vida, brindarme fuerza y perseverancia para culminar con éxito esta maravillosa experiencia.

A mis Hijas, Priana y Sofía por ser mí más grande motivo de lucha día a día por conseguir tan anhelada meta.

Dedico este trabajo de titulación a todas aquellas personas que contribuyeron a que este logro se cumpla.

*Jesús Irlanda Gaibor Trujillo*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por haberme guiado y acompañado durante toda esta trayectoria de formación profesional.

A mi madre, quien ha sido el soporte necesario para mi desarrollo y sustento, por estar siempre ahí y por creer en mí, por su apoyo y sacrificio sin lo cual no hubiera culminado mi carrera profesional.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por su sólida formación y en especial a la Escuela de Contabilidad y Auditoría, por haberme abierto sus puertas y brindarme la oportunidad de pertenecer a tan prestigiosa institución formándome profesionalmente y haber puesto a nuestra disposición a unos excelentes profesionales con conocimientos éticos, morales y técnicos de quienes fueron más que un maestro en el aula un amigo.

A mi Director y miembro de trabajo, Ing. Wilson Velasteguí y al Ing. Leonardo Cabezas, por la paciencia al revisar constantemente el trabajo de titulación y por tan valiosas sugerencias.

A todos los Docentes que en el transcurso de los semestres fueron las personas que me instruyeron a través de sus conocimientos y experiencias.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel de Pallatanga”, por permitir el desarrollo del trabajo de titulación, por todo su apoyo brindado y su colaboración en el levantamiento de información.

*Jesús Irlanda Gaibor Trujillo*

# ÍNDICE GENERAL

Portada .....	I
Certificación del Tribunal .....	II
Declaración de Responsabilidad .....	III
Dedicatoria .....	IV
Agradecimiento .....	V
Índice General .....	VI
Índice de Tablas .....	X
Índice de Gráficos .....	XI
Índice de Anexos .....	XI
Resumen Ejecutivo .....	XII
Abstract .....	XIII
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA</b> .....	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Formulación del Problema .....	4
1.1.2 Delimitación del Problema .....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.2.1 Justificación Teórica .....	5
1.2.2 Justificación Metodológica .....	5
1.2.3 Justificación Académica .....	5
1.2.4 Justificación Práctica .....	5
1.3 OBJETIVOS .....	6
1.3.1 Objetivo General .....	6
1.3.2 Objetivos Específicos .....	6
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>7</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	7
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	8
2.1.1.1 Reseña Histórica .....	8
2.1.1.2 Estructura Orgánica .....	10
2.1.1.3 Objetivos .....	11
2.1.1.4 Productos y Servicios .....	11

2.1.1.5	Servicios Adicionales .....	12
2.1.1.6	Detalle de Socios .....	13
2.1.1.7	Requisitos.....	14
2.1.1.8	Matriz FODA.....	14
2.1.1.9	Marco Legal.....	15
2.2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	16
2.2.1	Sistema financiero.....	17
2.2.1.1	Origen, Evolución y Funcionamiento del Sistema Financiero Ecuatoriano .	17
2.2.1.2	Importancia, funciones y estructura.....	18
2.2.1.3	Intermediación Financiera .....	18
2.2.2	Clasificación de las Cooperativas .....	19
2.2.2.1	Cooperativas de Producción .....	20
2.2.2.2	Cooperativas de Consumo. ....	20
2.2.2.3	Cooperativas de Vivienda.....	20
2.2.2.4	Cooperativas de Ahorro y Crédito. ....	20
2.2.2.5	Cooperativas de Servicios.....	20
2.2.2.6	Cooperativas Mixtas .....	21
2.2.3	Gestión .....	21
2.2.4	Proceso.....	21
2.2.5	Gestión por Procesos .....	21
2.2.6	Principios de la Gestión por Procesos.....	22
2.2.7	Mejorar el proceso .....	23
2.2.8	Identificación del Proceso.....	24
2.2.9	Límites de un proceso .....	25
2.2.9.1	Elementos de un proceso .....	26
2.2.9.2	Factores de un proceso.....	26
2.2.10	Clasificación de los Procesos.....	27
2.2.11	Jerarquización de los Procesos .....	28
2.2.12	Eficiencia, Eficacia, Efectividad y Productividad de los Procesos.....	28
2.2.13	Mapa de Procesos .....	29
2.2.14	Interacción de los Procesos.....	30
2.2.15	Control de Procesos .....	30
2.2.16	Beneficios del Control de Procesos .....	31
2.2.17	Documentación de Procesos .....	31

2.2.17.1	Sistema de Medición de los Procesos .....	32
2.2.18	Diagrama de Flujo .....	33
2.2.18.1	Diagrama Enriquecido .....	33
2.2.18.2	Diagrama de Cadena de Valor .....	33
2.2.18.3	Diagramación estándar .....	33
2.2.18.4	Flujograma analítico de procesos .....	35
2.2.18.5	Diagrama funcional.....	35
2.2.19	Administración.....	35
2.2.19.1	Administración financiera.....	36
2.2.20	Indicadores.....	36
2.2.20.1	Características de los indicadores de gestión.....	36
2.2.20.2	Indicadores de Desempeño de Procesos .....	38
2.2.21	Tipos de Indicadores .....	38
2.2.22	Objetivos de Indicadores de Procesos .....	39
2.2.23	Beneficios de los Indicadores .....	40
2.2.24	Gestión en los Procesos y los Indicadores de Gestión.....	40
2.2.25	Planteamiento de los Indicadores .....	41
2.2.26	Manual de Procesos .....	41
2.3	IDEA A DEFENDER .....	42
<b>CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>		<b>43</b>
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	43
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	43
3.2.1	De Campo .....	43
3.2.2	Bibliografía-Documental .....	43
3.2.3	Investigación Descriptiva .....	44
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	44
3.3.1	Población .....	44
3.3.2	Muestra .....	45
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	45
3.4.1	Métodos de investigación .....	45
3.4.2	Técnicas de investigación .....	46
3.4.3	Instrumentos de investigación .....	46
3.5	RESULTADOS.....	47
<b>CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....</b>		<b>60</b>

4.1	TÍTULO .....	60
4.2	DATOS INFORMATIVOS DE LA COOPERATIVA .....	60
4.2.1	Reseña Histórica .....	60
4.2.2	Misión .....	61
4.2.3	Visión.....	61
4.2.4	Valores de la Institución .....	61
4.2.5	Principios Institucionales .....	61
4.2.6	Logotipo.....	62
4.3	MODELO DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS .....	64
4.3.1	Alcance .....	64
4.3.2	Objetivos .....	64
4.3.2.1	Objetivo General.....	64
4.3.2.2	Objetivos Específicos .....	64
4.4	IDENTIFICACIÓN Y SECUENCIA DE PROCESOS .....	65
4.4.1	Mapa de Procesos .....	65
4.5	DESCRIPCIÓN DE PROCESOS .....	66
4.6	INDICADORES DE PROCESOS.....	126
	CONCLUSIONES .....	130
	RECOMENDACIONES.....	131
	BIBLIOGRAFÍA .....	132
	ANEXOS .....	134

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Tipos de Productos y Servicios .....	12
Tabla 2:	Detalle de los socios .....	13
Tabla 3:	Matriz FODA.....	14
Tabla 4:	Símbolos para Diagramar .....	34
Tabla 5:	Nómina de Empleados.....	44
Tabla 6:	Población y Muestra .....	45
Tabla 7:	Procesos claves documentados .....	47
Tabla 8:	Metodología y diseño de los procesos claves .....	48
Tabla 9:	Responsabilidades de cada proceso .....	49
Tabla 10:	Objetivos para los proceso.....	50
Tabla 11:	Proveedores de la gestión por procesos .....	51
Tabla 12:	Indicadores para medir la consecución de objetivos .....	52
Tabla 13:	Resultados y mejor de los procesos .....	53
Tabla 14:	Gestión por procesos mejorará el desarrollo organizacional.....	54
Tabla 15:	Sistema de gestión de procesos normalizados .....	55
Tabla 16:	Cambios y mejoras, se realiza a través de un proceso de planificación .....	56
Tabla 17:	Necesidades de formación y capacitación .....	57
Tabla 18:	Cumplimiento del manual de crédito.....	58
Tabla 19:	Necesidades de formación y capacitación .....	59

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Logotipo .....	10
Gráfico 2: Hilo conductor .....	16
Gráfico 3: Procesos claves identificados, definidos y documentados .....	47
Gráfico 4: Metodología y diseño de los procesos claves .....	48
Gráfico 5: Responsabilidades de cada proceso .....	49
Gráfico 6: Objetivos para los proceso.....	50
Gráfico 7: Proveedores de la gestión por procesos .....	51
Gráfico 8: Indicadores para medir la consecución de objetivos .....	52
Gráfico 9: Resultados y mejor de los procesos .....	53
Gráfico 10: Gestión por procesos mejorará el desarrollo organizacional.....	54
Gráfico 11: Sistema de gestión de procesos normalizados .....	55
Gráfico 12: Cambios y mejoras, se realiza a través de un proceso de planificación ....	56
Gráfico 13: Necesidades de formación y capacitación .....	57
Gráfico 14: Cumplimiento del manual de crédito .....	58
Gráfico 15: Necesidades de formación y capacitación .....	59

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario aplicado al Personal de la Cooperativa.....	134
Anexo 2: RUC de la Cooperativa .....	135

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación es un Diseño de un Modelo de Gestión Basado en Procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga, cantón Pallatanga, provincia de Chimborazo, con el mismo se espera obtener un cambio en el desarrollo organizacional y en la estandarización y homologación de los procesos internos en especial en el área de créditos que es el pilar fundamental o factor crítico de éxito de toda entidad de intermediación financiera y sobre todo marcará un punto de partida para la ejecución del Manual de Procesos que lleva a mejorar la competitividad y permanencia en el mercado. Dicho Modelo de Gestión por procesos presenta información relevante y confiable de la cooperativa, su reseña histórica, su estructura orgánica y su filosofía. Se inició con el análisis documental para el levantamiento de la información tanto de la situación de la empresa como también sobre los procesos. Para el desarrollo del Modelo de Gestión basado en Procesos se utilizó procesos estandarizados los mismos que permiten mejorar y optimizar recursos que aseguren la confiabilidad de los socios y alcance la satisfacción de las necesidades. Se recomienda a la alta dirección que señale una serie de pautas para llevar a cabo una gestión eficaz para el desarrollo del mismo ya que este modelo tiene como fin promover la mejora continua de la organización y se estructuran en una serie de criterios, cuyo propósito es guiar la práctica y asegurar que se cumplen los principios de excelencia.

**Palabras claves:** MODELO DE GESTIÓN, PROCESOS, DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

---

Ing. Diego Patricio Vallejo Sánchez  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

## **ABSTRACT**

This research is a design of a Management model based on processes for San Miguel de Pallatanga Credit Union, in Chimborazo Province, the same is expected to obtain a change in organizational development, standardization and certification of internal processes especially in the area of credit that is the cornerstone or critical success factor of all financial intermediary and mark a starting point for the implementation of manual processes leading to improved competitiveness and permanence in the market. This model processes management presents relevant and reliable information of de cooperative, its historical background, its organizational structure and philosophy. It began with the documentary analysis for the gathering of information both about the processes also the situation of the company as. For the development of the management model based on processes we used standardized processes, enabling them to improve n d optimize resource that ensure reliability for partners and reach satisfaction of needs. It is recommended to senior management to bring a series of guidelines for conducting an effective tool for the development of the management because this model is design to promote the continuous improvement of the organization and are structured in a series of criteria, whose purpose is guide practice and ensure that the basic principles of excellence are met.

**Keywords:** PROCESS, MANAGEMENT MODEL.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se ha desarrollado básicamente con el principal objetivo de realizar un diseño de un modelo de gestión basado en procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga, cantón Pallatanga, provincia de Chimborazo.

En el año 1995 la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga surge como una necesidad de un grupo de cinco personas y otro de dos personas dedicadas al comercio de productos agrícolas miembros de la iglesia pastoral católica de Pallatanga tomaron la decisión de formar una cooperativa idea que la trasmiten al párroco del cantón Luis Curipoma el mismo que inmediatamente comienza hacer realidad el sueño de este grupo de personas.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga obtuvo su personería jurídica mediante acuerdo Ministerial N° 1242, de fecha 06 de Agosto de 1996, legalmente constituida al amparo de las leyes y demás normas jurídicas de la República del Ecuador.

El presente trabajo se desarrolla en cuatro capítulos con temas que abarcan los componentes de un Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para que sirva de guía a la Gerencia, los Directivos, socios y terceras partes interesadas a continuación se realiza un breve comentario sobre los mismos.

En el **Capítulo I** se plantea el problema existente dentro de la cooperativa en contexto determinando las causas que originan las falencias en la cooperativa. Seguidamente se justifica la investigación y se plantea los objetivos de la misma los cuales ayudarán a obtener los resultados esperados.

En **Capítulo II** se determinan los antecedentes que dan lugar a la investigación a su vez se fundamenta tanto filosóficamente como legalmente para sustentar la misma posteriormente se categoriza el problema objeto de estudio y se procede a establecerlo

teóricamente para tener conocimientos técnicos de cada una de las categorizaciones, mediante este conocimiento adquirido poder establecer la idea a defender.

En el **Capítulo III** se establece el enfoque, la modalidad y el tipo de investigación para la obtención de la información necesaria para realizar un estudio más cercano a la realidad se procede a tomar una muestra del total de la población además en este capítulo podemos encontrar las categorías y las técnicas de recolección de información, de igual forma se detalla la manera en que serán tabulados los datos obtenidos.

En el **Capítulo IV** se detalla la propuesta, cuyo objetivo es el diseño de un Modelo de Gestión por Procesos, para incrementar el nivel de satisfacción de los socios a través de un manual de procesos.

Por último se describen las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó mediante esta investigación, que son de vital importancia para que en la cooperativa diseñe un Modelo de Gestión por procesos el que permitirá que las actividades se desarrollen bajo parámetros, que tiene como objetivo primordial alcanzar la satisfacción de los socios y de esta manera solucionar el problema de satisfacción en la cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad los modelos de gestión basados en procesos para el desarrollo organizacional no son únicamente de grandes empresas, sino que se ha convertido en una necesidad de las pequeñas y medianas organizaciones para así fortalecer su presencia en el mercado.

Hoy en día las empresas tienen la necesidad de establecer ventajas competitivas a largo plazo las cuales deben adaptarse a los cambios que se producen en su entorno.

La institución en estudio es la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga que se dedica a prestar servicios financieros a sus socios y que en la actualidad carece de un modelo específico de gestión por procesos a seguir para su desarrollo, lo que provoca una serie de inconvenientes, a saber:

- ✓ Ausencia de una estructura organizacional por procesos administrativos y financieros, impidiendo que los directivos, personal administrativo y socios conozcan con certeza los procedimientos a observar en la ejecución de cada una de las operaciones internas, ya que actualmente se lo viene realizando en forma empírica.
- ✓ Por otro lado, existe un sistema inadecuado en el proceso de selección y reclutamiento de personal, sumado a la carencia de un apropiado cronograma de capacitación del personal de la cooperativa son problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- ✓ Limitada información automatizada de las operaciones ejecutadas por la cooperativa lo cual no permite obtener una medición de los indicadores definidos en cada uno de los procedimientos, lo que impide conocer la situación actual de la gestión institucional.
- ✓ Carencia de un sistema de medición del servicio y retroalimentación de atención a los socios, lo que imposibilita conocer con exactitud las sugerencias, quejas,

reclamos, peticiones de mejora por parte de sus socios afectando así a la imagen de la institución.

- ✓ Inadecuado sistema de comunicación interna, lo cual impide el fluido de la información, a la vez que no contribuye a que se optimice tiempo y recursos dentro de la cooperativa.
- ✓ Limitada difusión y capacitación sobre el uso de herramientas tecnológicas, impidiendo que se generen resultados eficientes, eficaces y oportunos, por el mismo hecho de no conocer las bondades en el uso de estas herramientas.

### 1.1.1 Formulación del Problema

¿De qué manera el Diseño de un Modelo de Gestión basado en procesos incide en el mejoramiento del desarrollo organizacional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga, Cantón Pallatanga, Provincia de Chimborazo?

### 1.1.2 Delimitación del Problema

**De contenido:**

**Campo de Acción:** Área administrativa, financiera, y contable.

**Objeto de Estudio:** Procesos administrativo, financiero, contable.

**Espacial:**

**Empresa:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga.

**Provincia:** Chimborazo

**Ciudad:** Pallatanga

**Lugar:** Agencia matriz

**Dirección:** 24 de Mayo y García Moreno (Esq).

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo actual de las cooperativas de ahorro y crédito en el país, hace que cada día se necesite herramientas eficientes, eficaces y efectivas para controlar su situación financiera, administrativa y de servicios con la finalidad de tener niveles altos de competitividad y productividad, de ahí que el presente tema tiene plena justificación desde diferentes ámbitos, a saber:

### 1.2.1 Justificación Teórica

La presente investigación se justifica desde la perspectiva teórica, ya que se aprovechará todo el sustento teórico existente sobre Modelos de Gestión basados en procesos, a fin de adaptarlo a las necesidades y requerimientos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga, de tal forma que se pueda sintetizar en flujogramas los procesos en cada uno de los departamentos de la cooperativa para mejorar el desarrollo institucional

### 1.2.2 Justificación Metodológica

La presente investigación se justifica desde la perspectiva metodológica ya que permitirá el uso de una serie de procedimientos, métodos y técnicas de investigación, a fin de recolectar información veraz, oportuna y eficiente, de tal forma que al ser evaluada y analizada se pueda detectar falencias o errores en la gestión de la cooperativa

### 1.2.3 Justificación Académica

La presente investigación se justifica desde la perspectiva académica por lo que me permitirá poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante la formación académica en la escuela .El diseño del Modelo de Gestión permitirá cumplir con un prerrequisito para mi incorporación como nueva profesional de la República del Ecuador y aporta al desarrollo institucional para la cooperativa.

### 1.2.4 Justificación Práctica

La presente investigación se justifica desde la perspectiva práctica con el diseño del Modelo de Gestión basado en procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga, cantón Pallatanga, provincia de Chimborazo, será beneficiosa para directivos, personal administrativo y socios de la cooperativa, ya que permitirá detectar errores y deficiencias en la gestión financiera y administrativa tendientes a mejorar el desarrollo organizacional, así como también a brindar servicios con calidad y eficiencia, lo que se plasmaran en un Manual de Procesos , documento que será una

herramienta útil de gestión con el propósito de mejorar el desarrollo institucional de la cooperativa.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### 1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión basado en Procesos, para mejorar el desarrollo organizacional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga, cantón Pallatanga, provincia de Chimborazo

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Construir las bases teóricas científicas del modelo de gestión por procesos enfocado al desarrollo organizacional, para contrastar con la situación problemática de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga.
- ✓ Efectuar un diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga que permita determinar la necesidad de realizar el Diseño de un Modelo de Gestión basado en Procesos.
- ✓ Elaborar una propuesta de gestión por procesos para mejorar su desarrollo organizacional de la cooperativa

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel de Pallatanga”, no se han presentado investigaciones con el presente tema a desarrollar, “Diseño de un Modelo de Gestión basado en Procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga, cantón Pallatanga, provincia de Chimborazo, sin embargo existen temas similares en cuanto Diseños de Modelos de Gestión por Procesos que pueden servir de base para el desarrollo del presente tema.

A continuación presentamos temas de tesis similares presentados en los últimos años por alumnos.

Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos aplicado a la Empresa Nutricereales de la Ciudad de Riobamba, periodo 2015, desarrollado por el Sr Andrés Ortiz, presenta un Manual de procesos en el cual se identifican y se documentan las actividades de la empresa.

Diseño de un Modelo de Gestión para el Desarrollo Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre “ubicada en la ciudad de Quito, 2013, desarrollado por las Srtas Viviana Jaqueline Taimal Morocho y Maria Eugenia Vasquez Clavijo, se presenta un Manual de procesos en el mismo que se describen las actividades que se realizan en la empresa siendo un aporte a la misma.

Diseño de un Modelo de Gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Empresa de Palora Cía. Ltda, del cantón Palora, provincia Morona Santiago.”, se presenta un Manual en donde se identifican los procesos de cada una de las áreas contribuyendo a que se eliminen la duplicidad de las funciones.

### 2.1.1 Antecedentes Históricos

#### Identificación de la Cooperativa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga se encuentra ubicada en:



**País:** Ecuador

**Provincia:** Chimborazo

**Cantón:** Pallatanga

**Dirección:** 24 de Mayo y García Moreno (Esq)

**Teléfono:** (032) 919764- 919327

**Correo electrónico:** coac\_sanmiguel@hotmail.com

**Presidente:** Sr. Enrique Velasteguí

**Gerente General:** William Samaniego

#### 2.1.1.1 Reseña Histórica

En el año de 1993 se reúnen un grupo de personas los siguientes: Fidel Castro, Javier Freire, Eduardo Romero, Pablo Flores los mismos que se dedicaban a comercializar productos agrícolas por lo cual necesitaban de dinero para poder continuar con dicha actividad en ese entonces ellos viajaban a la ciudad de Riobamba a una Institución Financiera llamada FEEP para poder proveerse de capital, ante esta necesidad constante nace la idea de crear una cooperativa en el cantón Pallatanga, idea que fue transmitida al párroco Luis Antonio Curipoma el mismo que comienza a gestionar y empieza hacerse realidad dicho pensamiento. Para iniciar con la creación de la cooperativa debían incrementar el número de socios comprometiéndose así a traer una persona más por cada uno. Con la aceptación de este proyecto se va incrementando paulatinamente los integrantes llegando a formar la directiva como presidente el Padre Luis Curipoma, secretario Sr. Felix Gaibor, Tesorero Sr. Fidel Castro una vez conformada la directiva se comienza a buscar el nombre de la Cooperativa para lo cual el Padre menciona nombre de San Miguel de Pallatanga en honor al patrono del cantón Pallatanga siendo aceptado en su totalidad. Luego de reiteradas reuniones se empieza a atender al público en un espacio de un garaje de la iglesia cantonal contratando así a la primera cajera Patricia Silva iniciando a trabajar los días domingos de 08h00 a 12h00, empezando así a otorgar los primeros préstamos.

Después de la constancia de este grupo de personas emprendedoras alcanza su personería jurídica la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga obtuvo su personería jurídica mediante acuerdo Ministerial N° 1242, de fecha 06 de Agosto de 1996, legalmente constituida al amparo de las leyes y demás normas jurídicas de la República del Ecuador.

### **Misión**

“Entregar servicios financieros confiables y oportunos a socios y clientes, a fin de satisfacer sus necesidades y contribuir al desarrollo socio económico a nivel local y nacional.”

### **Visión**

“Al 2020 la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga se consolidará como líder en su segmento ampliando su cobertura de mercado, a partir de los indicadores financieros de alta calidad en base al personal altamente calificado y al desempeño de sus operaciones.”

### **Valores de la Institución**

- ✓ Transparencia
- ✓ Eficiencia
- ✓ Respeto
- ✓ Comunicación
- ✓ Vocación de servicio
- ✓ Compromiso
- ✓ Equidad

### **Principios Institucionales**

- ✓ Gestión responsable por parte de la directiva, ejecutiva y operativa
- ✓ Comprender y aceptar circunstancias diversas que pueden presentarse
- ✓ Cumplimiento de actividades en el tiempo establecido

- ✓ Prevalecer al socio y al cliente
- ✓ Trabajo en equipo efectivo y coordinado
- ✓ Mantener comunicación bidireccional constante
- ✓ Colaboración enfocada al trabajo en equipo y con los clientes

## Logotipo

La cooperativa se identifica con su logotipo que refleja su identidad y razón de ser de la institución, ayuda a la COAC a ser reconocida y mejor recordada por sus clientes, refleja los valores y objetivos de la institución para darse a conocer como institución financiera ante socios, clientes y público en general se utiliza el siguiente logotipo:

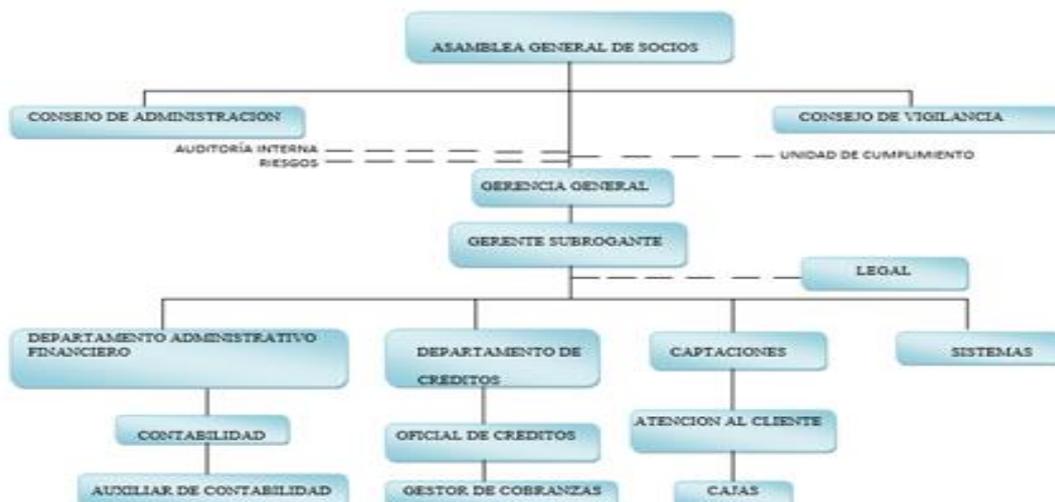
Gráfico 1: Logotipo



**Elaborado por:** Irlanda Gaibor  
**Fuente:** COAC San Miguel de Pallatanga

### 2.1.1.2 Estructura Orgánica

Gráfico 1: Organigrama estructural



**Elaborado por:** Irlanda Gaibor  
**Fuente:** COAC San Miguel de Pallatanga

### **2.1.1.3 Objetivos**

#### **Objetivo General**

Mantener un adecuado manejo de cartera y agilidad de crédito para garantizar la productividad constante en la institución de tal manera que se fortalezca al patrimonio, a más de incrementar la rentabilidad financiera de la cooperativa partiendo del incremento de otros ingresos.

#### **Objetivos Específicos:**

- ✓ Incrementar la eficiencia del personal hacia al cliente, con la finalidad de generar más confiabilidad, participación en el mercado cooperativista y fortalecer la imagen corporativa.
- ✓ Implementar un plan estratégico regido a normas y estatutos establecidos en el segmento cooperativista a fin de definir eficientemente las funciones cooperativas de tal manera que exista un manejo idóneo de la cartera.
- ✓ Establecer alianzas estratégicas con el sector financiero, contando con un personal altamente capacitado y un recurso tecnológico sólido, que permitan el desarrollo de la institución.

### **1.1.1.4 Productos y Servicios**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga, cuenta con los siguientes productos y servicios adicionales para el beneficio de los socios internos y ciudadanía en general.

Tabla 1: Tipos de Productos y Servicios

TIPO	CLASE	PRODUCTO/SERVICIO	CARACTERISTICA
<b>FINANCIERO</b>	<b>CAPTACIONES</b>	Ahorro a la vista	Dirigido a socios Apertura con monto mínimo
		Plazo Fijo	Tasa del interés atractiva Variedad de plazos Dirigido a socios
		Ahorro Infantil	Apertura con \$ 10,00 dirigido al sector infantil
		Ahorro Fondo de Reserva	La mayor rentabilidad La mejor tasa de interés
		Certificados de Aportación	Su aporte le permite participar en la Asamblea General de Representantes. Derecho a un fondo mortuario
	<b>COLOCACIONES</b>	Crédito de Consumo	Está orientado para personas naturales que trabajan en relación de dependencia.
		Microcrédito	Dirigido a los sectores: micro empresarial, ganadero y agrícola.
		Prendarios	La Cooperativa le financia hasta el 70% del valor de su vehículo nuevo, máximo hasta 15.000

**Elaborado por:** Irlanda Gaibor

**Fuente:** Propia

### 2.1.1.5 Servicios Adicionales

#### **FACILITO:**

- ✓ Rise, Matriculación Vehicular
- ✓ Cep, Cnt planillas
- ✓ Recargas: movistar, claro, cnt
- ✓ Giros nacionales
- ✓ Cobro de planes: Claro, movistar
- ✓ Cobro de internet, TV pagada CNT

#### **INTERMÁTICO:**

- ✓ Pago de planes de celular
- ✓ Pago de planillas del IESS
- ✓ Pago de multas ANT – CTE

- ✓ Pago de especies para renovación de licencias
- ✓ Pago de traspasos de dominio
- ✓ Pago de tarjetas de crédito
- ✓ Pago de televisión por cable CNT

### **TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS**

- ✓ Banco Central del Ecuador (SPI)

### **REMESAS**

- ✓ RÍA – GLOBAL ENVÍOS

### **VENTANILLAS COMPARTIDAS**

- ✓ Con la Cooperativa de Ahorro y Crédito “4 de Octubre” Ltda.

### **PAGO DEL BONO DE DESARROLLO HUMANO**

#### **2.1.1.6 Detalle de Socios**

La cooperativa ha tenido gran acogida por la oferta de los productos y servicios que brindan en beneficio de la comunidad, socios y clientes, la misma que hoy en día ha logrado incrementar.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga., en la actualidad registra un aproximado de 9400 socios.

Tabla 2: Detalle de los socios

<b>OFICINA/AGENCIAS</b>	<b># SOCIOS</b>
Oficina Matriz	7343
Agencia la Troncal	1987

**Elaborado por:** Irlanda Gaibor

**Fuente:** COAC San Miguel de Pallatanga

### 2.1.1.7 Requisitos

#### Apertura de cuentas:

- ✓ Copia de Cédula de Ciudadanía
- ✓ Copia de Papeleta de Votación,
- ✓ Pago de Luz, Agua o Teléfono
- ✓ Una foto tamaño carnet
- ✓ Socio 30,00
- ✓ Infantil 10,00

### 2.1.1.8 Matriz FODA

Tabla 3: Matriz FODA

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Personal competente y comprometido con la institución.	Estructura organizacional no está hecha en base a procesos.
Productos y servicios de calidad con un amplio portafolio de los mismos.	Ausencia de una estructura organizacional por procesos administrativos y financieros.
Agilidad y oportunidad en la entrega de créditos.	Inadecuado proceso en la selección y reclutamiento de personal.
Capacidad inmediata de atención a necesidades del mercado.	Limitada información automatizada de las operaciones ejecutadas por la cooperativa.
Fortaleza presupuestaria en elaboración y ejecución.	Falta de capacitación al personal para mejorar su desempeño laboral ante la competencia.
Margen de rentabilidad consistente con el nivel de inversión.	Limitada inducción y capacitación sobre el uso de herramientas tecnológicas.
Adecuado manejo de la cartera de crédito.	Inadecuado sistema de comunicación interna.
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZA</b>

Posibilidad de formalizar convenios con instituciones que permitan la formación y capacitación del talento humano.	Demanda de otras instituciones financieras de talento humano competente en el sector cooperativo.
Acceso a financiamiento nacional.	Productos y servicios ofrecidos en el mercado con procesos más efectivos por parte de otros prestadores.
Ampliación de canales transaccionales virtuales, físicos y electrónicos.	Perdida de Fidelidad de los socios
Inclusión de las fundaciones en la nueva ley de economía popular y solidaria.	Incertidumbre en el marco regulatorio que reduce tasas y tarifas de productos financieros.
Alianzas estratégicas con COAC para impulsar productos no financieros.	Entrega indiscriminada de créditos por parte de la competencia que afecta la calidad de cartera.

**Elaborado por:** Irlanda Gaibor

**Fuente:** Coac San Miguel de Pallatanga

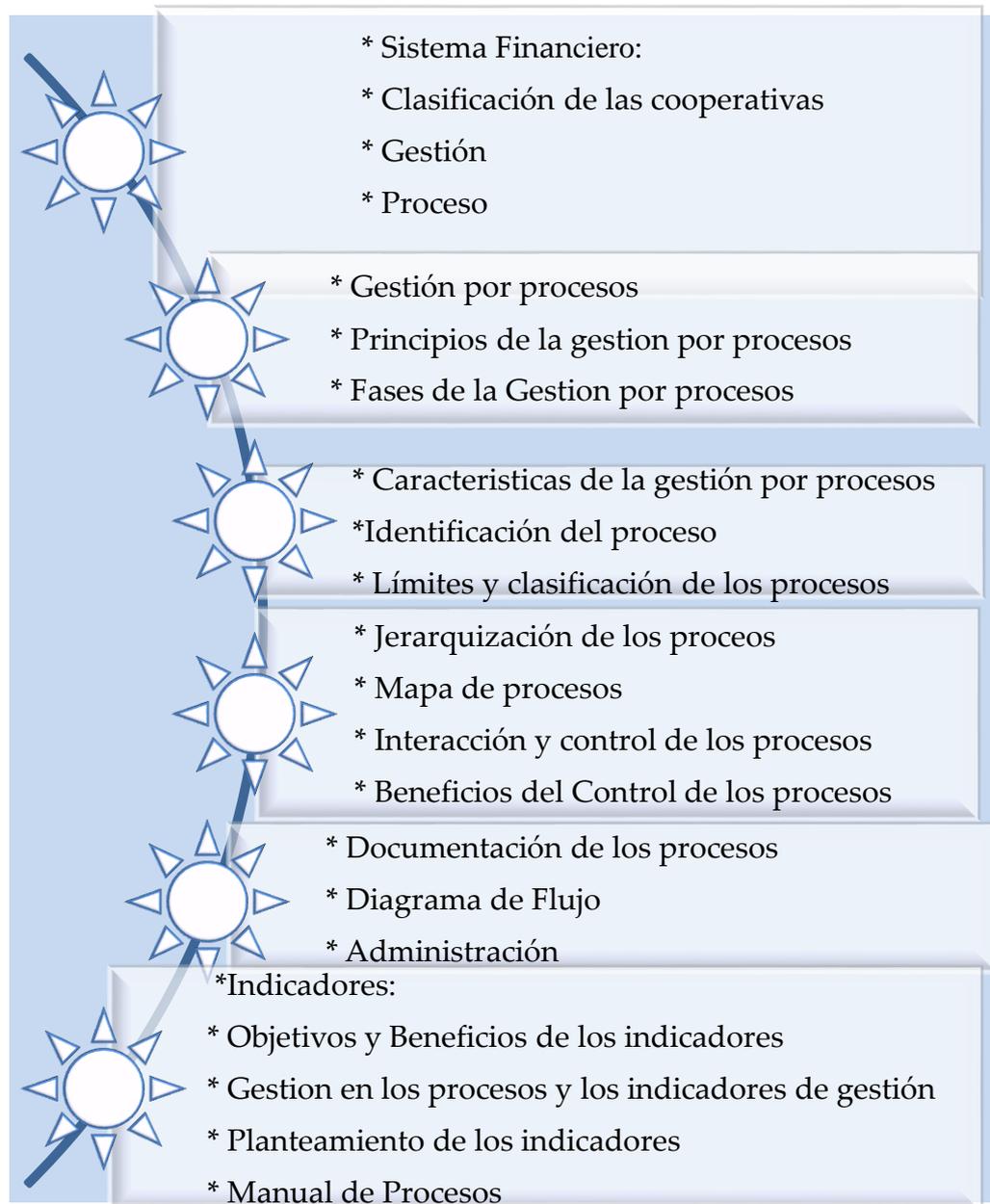
### 2.1.1.9 Marco Legal

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga obtuvo su personería jurídica mediante acuerdo Ministerial N° 1242, de fecha 06 de Agosto de 1996, legalmente constituida al amparo de las leyes y demás normas jurídicas de la República del Ecuador.

## 2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### HILO CONDUCTOR

Gráfico 2: Hilo conductor



Fuente: Elaboración Propia

### 2.2.1 Sistema financiero

La Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador define a un sistema financiero como “el conjunto de instituciones que tiene como objetivo canalizar el ahorro de las personas. Esta canalización de recursos permite el desarrollo de la actividad económica (producir y consumir) haciendo que los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios excedentes hacia las personas que necesitan estos recursos. Los intermediarios financieros crediticios se encargan de captar depósitos del público y, por otro, prestarlo a los demandantes de recursos”.

#### **2.2.1.1 Origen, Evolución y Funcionamiento del Sistema Financiero Ecuatoriano**

Entre los años 1831 y 1839, en el país se dio inicio a la creación de un sistema financiero, bastante conveniente para la época aunque no muy desarrollado. En la actualidad, tras analizar una gama de posibilidades y sobrepasando vicisitudes, se ha logrado constituir un sistema financiero nacional sólido y solvente.

En 1839, mediante decreto legislativo, se autoriza al Ejecutivo que negocie los fondos para la creación de una institución bancaria. En 1860, se crean el Banco Luzurraga y Banco Particular. En 1899, la Ley General de Bancos fue promulgada. En 1927, se funda el Banco Central y en 1928, la Superintendencia de Bancos y el Banco Hipotecario del Ecuador.

En 1948, debido a que el sistema financiero se va adecuando a las políticas del Fondo Monetario Internacional, se genera una crisis financiera en el país en 1987. En 1994, se derogó la Ley General de Bancos de 1987 por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. Actualmente, se encuentra vigente la Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, publicada en el Registro Oficial 250 del 23 de enero de 2001.

En los años 90, el exceso de instituciones financieras, las permanentes modificaciones a las leyes de acuerdo a las necesidades de los grupos que habían manejado dichas instituciones, fugas de capital, altas tasas de interés y el conflicto bélico con Perú hacen que Ecuador viva una de las más graves crisis bancarias.

### **2.2.1.2 Importancia, funciones y estructura**

El sistema financiero desempeña un papel fundamental en el funcionamiento y desarrollo de la economía. La participación de los entes financieros puede contribuir a elevar el crecimiento económico y bienestar de la población, promoviendo un sano desarrollo de todo el sistema financiero.

Con el financiamiento obtenido a través del sistema financiero, las empresas o instituciones gubernamentales realizan inversión productiva, lo que genera un mayor número de empleos; en consecuencia, se puede alcanzar un mayor desarrollo y crecimiento económico.

El sistema financiero cumple múltiples funciones, entre las que se destacan: captar y promover el ahorro, para luego canalizarlo hacia los diferentes agentes económicos; facilitar el intercambio de bienes y servicios; gestionar medios de pago y buscar el crecimiento económico de la población.

### **2.2.1.3 Intermediación Financiera**

Los bancos son, probablemente, los intermediarios más conocidos del sistema financiero, pues son los que ofrecen directamente sus servicios al público. Sin embargo, hay otros entes y organizaciones públicos y privados que también ofrecen servicios financieros, como las mutualistas, cooperativas y sociedades financieras. Así también, las compañías de seguros, las instituciones de servicios financieros y las compañías auxiliares también conforman el sistema financiero ecuatoriano y se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

A continuación, se describen algunos de los principales tipos de entes financieros del sector privado:

**Bancos:** Son instituciones que realizan labores de intermediación financiera, recibiendo dinero de agentes económicos (depósitos) para darlo en préstamo a otros agentes económicos (créditos) y generar un beneficio adicional sobre la inversión.

**Sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo:** Son entes que, mediante la captación y canalización de recursos internos y externos de mediano y largo plazo, promueven la creación de empresas productivas.

**Asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda:** Son instituciones financieras privadas, con finalidad social, cuya actividad principal es la captación de recursos al público para destinarlos al financiamiento de vivienda, construcción y bienestar familiar de sus asociados.

**Cooperativas de ahorro y crédito:** Son asociaciones autónomas de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y gestión sin fines de lucro.

Como principio de su funcionamiento, los bancos deben garantizar la liquidez, la rentabilidad y la solvencia. La liquidez, refiriéndose a que los bancos deben ser capaces de convertir los depósitos de sus clientes en dinero cuando éstos se los pidan. La rentabilidad, exigida por los propietarios accionistas, ya que la remuneración o dividendos que éstos reciben dependen de los beneficios. Por último, la solvencia, es decir que la banca ha de procurar tener siempre un conjunto de bienes y derechos superiores a sus deudas.

### 2.2.2 Clasificación de las Cooperativas

Según la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria en la Sección 3 de las Organizaciones del Sector Cooperativo indica:

Las cooperativas, por su actividad económica, podrán pertenecer a uno de los siguientes grupos: producción, crédito, vivienda, servicios o multiactivas, de conformidad con las definiciones que constarán en el Reglamento General de la presente Ley.

### **2.2.2.1 Cooperativas de Producción**

Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una sociedad de propiedad colectiva y manejada en común, tales como: agropecuarias, huertos familiares, pesqueras, artesanales, industriales, textiles.

### **2.2.2.2 Cooperativas de Consumo.**

Son aquellas que tienen por objeto abastecer a sus socios de cualquier clase de bienes de libre comercialización; tales como: de consumo de artículos de primera necesidad, de abastecimiento de semillas, abonos y herramientas, de venta de materiales y productos de artesanía.

### **2.2.2.3 Cooperativas de Vivienda.**

Las cooperativas de vivienda tendrán por objeto la adquisición de bienes inmuebles para la construcción o remodelación de viviendas u oficinas o la ejecución de obras de urbanización y más actividades vinculadas con éstas en beneficio de sus socios. En estas cooperativas la adjudicación de los bienes inmuebles se efectuará previo sorteo, en Asamblea General, una vez concluidas las obras de urbanización o construcción; y, se constituirán en patrimonio familiar. Los cónyuges o personas que mantienen unión de hecho, no podrán pertenecer a la misma cooperativa.

### **2.2.2.4 Cooperativas de Ahorro y Crédito.**

Estas cooperativas estarán a lo dispuesto en el Título III de la presente Ley.

### **2.2.2.5 Cooperativas de Servicios**

Son las que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, vendedores autónomos, educación y salud.

En las cooperativas de trabajo asociado sus integrantes tienen, simultáneamente, la calidad de socios y trabajadores, por tanto, no existe relación de dependencia.

### **2.2.2.6 Cooperativas Mixtas**

Son cooperativas mixtas las constituidas entre particulares y el Estado o gobiernos autónomos descentralizados, para la producción o explotación de bienes o la prestación de servicios públicos, mediante gestión y administración común o concesionada.

### 2.2.3 Gestión

Blanco (2012) indica que: “Es la actuación de la dirección y abarca lo razonable de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos.”

### 2.2.4 Proceso

Agudelo (2012) afirma que: “Como es ampliamente conocido en la administración, proceso es: un “Conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno”.

Pérez, J. (2010) Define a un proceso como una “secuencia [ordenada] de actividades [repetitivas] cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente”. (p. 51)

### 2.2.5 Gestión por Procesos

Agudelo, L. (2012) “Define a la gestión por procesos como una concepción gerencial básica para dinamizar la gerencia del día a día, mediante la relación de las personas y los procesos en el trabajo diario y que se debe aplicar disciplinadamente”. (p. 23)

Pérez, J. (2010) “Dice que la gestión por procesos no es un modelo ni una forma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona”.

Gestionar un procesos es garantizar un resultado a través de los objetivos que en términos de calidad se definen: calidad intrínseca (Q uso adecuado de acuerdo con el

propósito del producto), costos(C adecuado para el cliente con referencia al mercado), atención (A de las personas que entregan el producto o realizan el servicio), disposición (D de las personas para la ejecución) y seguridad (S del producto durante el uso, con miras a proteger la vida de las personas).

La gestión por procesos permite entre otros:

- ✓ Eliminar las causas fundamentales de los problemas.
- ✓ Garantizar que los procesos de la empresa sean gestionados donde se ejecutan.
- ✓ Eliminar el trabajo innecesario, es decir, el que no genera beneficios para el cliente final, el que no agrega valor y, por tanto, el comprador o usuario no está dispuesto a pagar por él.
- ✓ Mantener los niveles alcanzados y mejorar.
- ✓ Posibilitar que la alta dirección disponga de más tiempo para pensar en el futuro y en el mercado de la empresa. La gerencia no debe hacer las cosas, debe crear las condiciones para direccionamiento y actitud de trabajo en equipo para que los demás hagan las cosas.
- ✓ En general la Gestión por Procesos permite alcanzar los planteamientos determinados por la propuesta de la Organización por Procesos.

#### 2.2.6 Principios de la Gestión por Procesos

(Mariño, Gerencia de Procesos, 2001) Describe los siguientes principios como importantes dentro de la gestión por procesos relacionándose unos con otros:

- ✓ Establecer prioridad.
- ✓ Verificar y describir el propósito del proceso.
- ✓ Definir el proceso, sus límites e interfaces.
- ✓ Organizar y capacitar al equipo de mejoramiento del proceso.
- ✓ Documentar el proceso.
- ✓ Establecer puntos de control.
- ✓ Definir los indicadores.

## 2.2.7 Mejorar el proceso

### **Fases de la Gestión por Procesos**

Mariño, H. (2001) Dice que en la dinámica de mejora de procesos, se puede distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso.

1. La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada.
2. La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficiencia y eficacia. (p. 21)

Estos se muestran en los siguientes ciclos:

- ✓ Desde la Estrategia
- ✓ Modelamiento Visual
- ✓ Intervenir Procesos
- ✓ Durante la Vida Útil

### **Características de la Gestión por Procesos**

Mariño, H. (2001) Denota que tal vez sean los objetivos que pueden plantearse la principal características de la gestión por procesos:

- ✓ Incrementar la eficacia.
- ✓ Mejorar la productividad.
- ✓ Mejorar la calidad.
- ✓ Acortar los tiempos y reducir, así, los plazos de producción y entrega del servicio.

Estos objetivos suelen ser abordados selectivamente, pero también pueden acometerse conjuntamente dada la relación existente entre ellos. (p. 22)

Para entender la productividad se debe definir la misma como el rendimiento de los recursos utilizados por un sistema.

Mariño, H. (2001) También menciona que además están presentes, en la gestión de procesos, otras características que le confieren una personalidad bien diferenciada de otras estrategias y que suponen, en algunos casos, puntos de vista radicalmente novedosos con respecto a los tradicionales.

Así, podemos aproximar las siguientes:

- ✓ Definición de procesos.
- ✓ Especificación de responsables de los procesos.
- ✓ Reducción de etapas y de tiempos.
- ✓ Simplificación.
- ✓ Reducción y eliminación de actividades sin valor agregado.
- ✓ Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal.
- ✓ Inclusión de actividades de valor añadido. (p. 23)

#### 2.2.8 Identificación del Proceso

Agudelo, L. (2012) Dice que al enfoque sistémico, se puede inferir que un proceso es un sistema y como tal su comportamiento está determinado por las mismas leyes del enfoque de sistema, es decir, que tendrá elementos de entrada, actividades de transformación cuyo resultado es un producto y debe tener retroalimentación que permita determinar si el proceso está encaminado o está logrando su propósito.

Un buen proceso se reconoce si tiene claramente definidas y establecidas las siguientes características:

- ✓ **Objetivo:** propósito del proceso, que se pretende lograr con él; tiene relación con el producto.
- ✓ **Responsable:** persona que orienta, observa y mantiene el proceso bajo control y asigna los recursos necesarios para lograr el objetivo.
- ✓ **Alcance:** determinación de la responsabilidad del proceso, de tal manera que facilite la labor; determina el inicio y fin del proceso como referencia.
- ✓ **Insumos:** todo lo que requiere como materia prima para ser transformada en producto final.

- ✓ **Productos:** todo lo que entrega el proceso para un cliente, bien sea interno como externo y que debe responder a las necesidades identificadas para este.
- ✓ **Recursos:** todo aquello que permite transformar los insumos en producto, clasificados, en general todo aquello que utiliza pero no se consume a través de la transformación.
- ✓ **Duración:** es el tiempo transcurrido desde la actividad identificada como inicio, entrada del insumo, hasta la actividad identificada como fin, entrega del producto.
- ✓ **Capacidad:** lo que el proceso puede entregar en el tiempo determinado por la duración, y establecido como volumen o cantidad de unidades entregadas en relación con el producto ofrecido. (pp. 30-31)

### 2.2.9 Límites de un proceso

Según Pérez (2010) menciona que:

No existe una interpretación homogénea sobre los límites de los procesos, ya que varían mucho con el tamaño de la empresa. Lo realmente importante es adoptar un determinado criterio y mantenerlo a lo largo del tiempo. Parece lógico que:

- a) Los límites del proceso determinan una unidad adecuada para gestionarlo, en sus diferentes niveles de responsabilidad.
- b) Estén fuera del “departamento” para poder interactuar con el resto de procesos (proveedores y clientes).
- c) El límite inferior sea un producto con valor.

Teniendo en el punto de vista la tradicional organización por departamentos, en cuanto a su alcance, existirían tres tipos de procesos.

- ✓ Unipersonales.
- ✓ Funcionales o intradepartamentales.
- ✓ Interfuncionales interdepartamentales.

### 2.2.9.1 Elementos de un proceso

Todo proceso tiene tres elementos:

- a) Un input (entrada principal), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido.
- b) La secuencia de actividades propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera.
- c) Un output (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso.

La salida es un “producto” que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un “proceso del cliente”.

Recordemos que el producto del proceso (salida) ha de tener un valor intrínseco, medible o evaluable, para su cliente o usuario.

Propugnamos considerar siempre dos tipos de output:

- a) De producto tangible que posteriormente será sometido a control de calidad (Medición y seguimiento del producto según ISO 9001).
- b) Finalista, de eficacia (resultados) o sus sinónimos valor, satisfacción.

### 2.2.9.2 Factores de un proceso

1. **Personas.** Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todos ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados. La contratación, adecuación y desarrollo de las personas la proporciona el proceso de Gestión Personal.
2. **Materiales.** Materias primas o semielaboradas, **información** (muy importante especialmente en los procesos de servicio) con las características adecuadas por su uso. Los materiales suelen ser proporcionados por el proceso “Gestión de Proveedores”.
3. **Recursos físicos.** Instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso. Aquí nos referimos al proceso de Gestión de Proveedores de bienes e inversión y al proceso de mantenimiento de la infraestructura.

**4. Métodos/Planificación del proceso:** Método de trabajo, Procedimiento, Hoja de Proceso, gama, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quien hace qué, cuándo y muy ocasionalmente el cómo.

Se incluye el método para la medición y el seguimiento del:

- ✓ Funcionamiento del proceso (medición o evaluación).
- ✓ Producto del proceso (medida de cumplimiento).
- ✓ La satisfacción del cliente (medida de satisfacción).

**5. Medio ambiente** o entorno en el que se lleva a cabo el proceso.

Un proceso está bajo control cuando su resultado es estable y predecible, lo que equivale a dominar factores del proceso, supuesta la conformidad del input. En caso de un funcionamiento incorrecto, poder saber cuál es el factor que lo ha originado es de capital importancia para orientar la acción de mejora y hacer una auténtica gestión de calidad.

#### 2.2.10 Clasificación de los Procesos

Harrington, H. (2001) En la gestión por procesos, los procesos se dividen en: procesos gerenciales, procesos claves y procesos de apoyo.

**Procesos Gerenciales.-** Se denominan a los procesos gerenciales de planificación y control, entre estos tenemos por ejemplo a los procesos de: Planificación Financiera o Desdoblamiento de la Estrategia.

**Procesos Claves.-** Se denominan a los procesos claves aquellos que generen salidas y tienen un impacto alto sobre la satisfacción del cliente, por ejemplo: Investigación y Desarrollo de Productos, Servicio al Cliente o Procesamiento de solicitudes.

**Procesos de Apoyo.-** Se denominan a los procesos de apoyo a procesos internos que dan sustento a los claves o gerenciales, por ejemplo: Servicios Legales, Administrativos, de Recursos Humanos, Sistemas contables o sistemas de información.

(p. 46)

### 2.2.11 Jerarquización de los Procesos

Agudelo, L. (2010) Dice que los procesos se pueden clasificar o jerarquizar dependiendo del impacto, el alcance o el aporte que le hacen a la organización.

Dependiendo del alcance, se pueden clasificar en cuatro niveles: Macroprocesos, procesos, actividades y tareas. (p. 34)

Harrington, H. (2001) Comenta que al hablar de jerarquía dentro de los procesos, debemos partir desde la aceptación de que casi la totalidad de las cosas que realizamos constituyen un procesos, pudiendo ser extremadamente complejos o procesos muy sencillos.

Debido a la diferencia entre los procesos por su complejidad es necesario establecer una jerarquización de los procesos, los cuales se clasifican en:

- Macroprocesos
- Procesos
- Subprocesos

Todo macro proceso o subproceso está compuesto por un determinado número de actividades; estas son las indicaciones que se requieren para generar un determinado resultado en un proceso; estas son la esencia de un diagrama de flujo.

De la misma manera las actividades están conformadas por un determinado grupo de tareas, las cuales normalmente están a cargo de un individuo o un grupo pequeño. (p. 46-47)

### 2.2.12 Eficiencia, Eficacia, Efectividad y Productividad de los Procesos

Harrington, H. (2005) Los define de la siguiente manera, en lo que respecta a los procesos:

- ✓ Eficiencia de procesos

- Es el punto hasta el cual los recursos se minimizan y se eliminan falencias y/o errores en búsqueda de efectividad.
  - La eficiencia nos indica que el proceso provee del uso adecuado de los recursos de la empresa.
  - ✓ Eficacia de procesos
    - Es la capacidad de lograr y alcanzar los objetivos deseados por parte del cliente.
  - ✓ Efectividad de procesos
    - Es la forma acertada en que se cumple los requerimientos de los clientes finales.
- (p.49)

(Mariño, H. 2003)

- ✓ Productividad de procesos
  - La productividad del valor agregado es un índice o factor económico que usa como medidor la capacidad que tiene una organización para producir valor agregado a través de los recursos de los que dispone la organización. (p. 39)

### 2.2.13 Mapa de Procesos

Baque, A. & Leon, J. (2012) Definen al mapa de procesos como una “visión general del sistema de gestión en el que se representa los componentes del sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información”. (p. 38)

Moreira, G. (2009) Define al mapa de procesos como la representación gráfica de los procesos en donde se muestran entradas y salidas y tiene la capacidad de descomponer a la cadena de valor de la misma en macro procesos, en procesos, subprocesos, en actividades y tareas ligadas al día a día.

Un mapa de procesos permite visualizar y analizar por medio de la representación gráfica los componentes y subcomponente que se realizan en la empresa, determinado actividades y tareas que se realizan en cada uno de los procesos que posea una organización. (p. 6)

#### 2.2.14 Interacción de los Procesos

Pérez, J. (2010) Menciona que en los procesos se producen interacciones a nivel de:

- ✓ Input.
- ✓ Output.
- ✓ Salidas Laterales. Es un punto intermedio del proceso de fabricación donde pudieran generarse subproductos que desencadenarán la ejecución de un proceso de gestión medioambiental.
- ✓ Entradas Laterales. Personas (Gestión del Personal), Recursos materiales (Gestión de Proveedores) y Recursos físicos (Mantenimiento).

Los procesos de gestión del personal y fabricación interactúan porque comparten “personas adecuadamente integradas”, no cualquier persona.

Los de compra y fabricación comparten “Productos listos para ser usados en la fábrica”.  
Mantenimiento y fabricación comparten “recursos físicos disponibles y fiables”.

Las interacciones entre procesos, es decir, los productos que comparten, tienen que tener unas determinadas características objetivas que, al afectar a la eficacia del proceso principal, han de ser definidas por consenso entre el proveedor interno. (pp. 59-60)

#### 2.2.15 Control de Procesos

Roure, J., Rodríguez, M., & Moñino, M. (1997) Describen que para determinar si un proceso se halla bajo control deberá estar:

1. **Entendido.-** Por todas las personas involucradas, es decir, conocerán sobre:
  - a. ¿Cuál es el propósito y descripción básica de proceso?
  - b. ¿Quiénes son sus clientes?
  - c. ¿Quiénes son sus proveedores?
  - d. ¿Quién es el propietario?
  - e. ¿Qué rendimiento se está obteniendo?

2. **Documentado.-** Entre los aspectos que deberá incluir se consideran:
  - a. Diagramas de flujos de procesos incluyendo posibles interrelaciones.
  - b. Medidas de rendimiento.
  - c. Nombre del propietario del proceso.
  - d. Miembros del equipo de gestión del proceso.
3. **Medido.-** El proceso debe ser medido de manera que se pueda conocer su rendimiento, con respecto a las expectativas del cliente interno y externo. (p. 20)

#### 2.2.16 Beneficios del Control de Procesos

Roure, J., Rodríguez, M., & Moñino, M. (1997) Mencionan algunos beneficios que permiten lograr el control de procesos, tales como:

- ✓ Ayuda a conocer con mayor rapidez y profundidad la efectividad de la gestión.
- ✓ Acelera la tasa de mejora.
- ✓ Reduce el margen de error en los procesos de toma de decisiones.
- ✓ Reduce los costes por procesado o fallo gracias al mejor conocimiento y comprensión aportado por la documentación.
- ✓ Ayuda a empleados y supervisores a clasificar el trabajo que se ha de realizar y el rendimiento esperado de sus actividades.
- ✓ Hace más fácil el entrenamiento y agiliza la integración en la función de nuevas incorporaciones.
- ✓ Facilita la comunicación e interacción entre todos los afectados por el proceso.
- ✓ Facilita el seguimiento del rendimiento del proceso al estar documentadas las métricas.
- ✓ Posibilita la identificación de las interrelaciones con otros procesos.
- ✓ Aumenta la satisfacción del cliente final como resultado de un mejor encadenamiento a través de la organización de los distintos procesos interrelacionados que afectan al servicio o producto ofrecido. (p. 21)

#### 2.2.17 Documentación de Procesos

Agudelo, L. (2012) Dice que la documentación es importante porque conserva el conocimiento de la organización y asegura que no se cambie o se pierda.

Documentar es definir ampliamente las responsabilidades, el lugar, el momento y la forma como debe ejecutarse cualquier actividad, pero en sentido más amplio. Cualquier sistema implantado en la organización debe documentarse, particularmente cuando requiere que esas actividades se repitan de la mejor manera.

La documentación busca aportar soluciones adecuadas en el momento oportuno, con el fin de evitar la proliferación de métodos y procesos, y la toma de decisiones incoherentes o complejas.

### **2.2.17.1 Sistema de Medición de los Procesos**

(Roure , Rodríguez, & Moñino, 1997) Dicen que una vez establecidos los procesos es necesario definir un sistema de control para asegurar y garantizar que los procesos que se han detallado satisfagan los requerimientos definidos.

La medición de los procesos permite identificar el avance de los mismos de forma que permitan alcanzar el nivel de competencia esperado y se mantenga por encima de lo propuesto.

La recolección, el análisis y el almacenamiento de datos son actividades que no agregan valor hasta cuando estos se utilizan para controlar, documentar o mejorar un proceso; por tanto, jamás debe recolectarse datos que no van a usarse. Se puede concluir que una de las razones relevantes para contar con un sistema de medición del proceso consiste en identificar y establecer prioridades en lo que se refiere al mejoramiento del proceso y las oportunidades de cambio.

Es importante recordar que la gestión por procesos está vinculada al direccionamiento estratégico de la empresa, esta vinculación se complementa con los indicadores, ya que sirven para evaluar el cumplimiento de los objetivos, es decir, determinar si los procesos alcanzan el rendimiento esperado.

### 2.2.18 Diagrama de Flujo

El autor Agudelo (2012) indica que:

Como una forma de ilustrar mejor un proceso existen los diagramas de flujo. Estas representaciones gráficas, apoyadas en símbolos claramente identificables y acompañados de una breve descripción. Los diagramas de flujo dan una mayor precisión y claridad sobre lo que se quiere expresar para dar a conocer las actividades. Existen varios tipos.

#### **2.2.18.1 Diagrama Enriquecido**

Este tipo de diagrama permite presentar la idea del proceso mediante la utilización de figuras. Es la representación gráfica de las actividades desarrolladas e identificadas, además, cuando sea posible, las distancias por recorrer y las frecuencias del recorrido. Por no tener restricciones en la simbología, se puede apoyar en todo tipo de recursos o ideogramas y es libre a la imaginación. Se utiliza para ambientar lo que se hace de una forma clara, inclusive caricaturizada.

#### **2.2.18.2 Diagrama de Cadena de Valor**

Es la representación macro, primer o segundo nivel de desagregación de los procesos en la organización. Sirve para presentar en forma simple la secuencia o interacción de diferentes procesos. A medida que se requiere más detalle se desagrega en los siguientes niveles utilizando diagramas estándar.

Para su diagramación se utiliza el rectángulo p flecha ancha, con el fin de conectar describir brevemente la acción dentro del símbolo. Incluso en muchos casos este nivel equivale al mismo esquema de cadena de valor.

#### **2.2.18.3 Diagramación estándar**

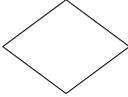
Es la forma más conocida en el mundo, permite observar la secuencia de las actividades desde el principio hasta el fin, de una manera general. Para su construcción se utiliza

símbolos estándar que permiten ilustrar la acción de acuerdo con el significado del símbolo.

En cada símbolo se escribe la acción con un verbo en infinitivo (terminación en ar, er, ir) y se complementa con un sustantivo que es el objeto de la acción.

La diagramación puede hacerse en forma vertical u horizontal y los símbolos son determinados por la organización. Lo más importante es que cuando se definan, deben usarse obligatoriamente por todos los miembros para evitar malas interpretaciones.

Tabla 4: Símbolos para Diagramar

Símbolo	Significado	Instrucción
	Operación, Actividad	Describir en forma concisa la acción o actividad.
	Decisión	Anotar sobre la pregunta que se decidirá.
	Transporte	Indica el proceso o actividad al cual se traslada.
	Documento Impreso	Anotar el nombre del documento que se genera.
	Inicio, Fin	Indica el inicio o fin de un proceso.
	Conector	Indica traslado del proceso, numera.
	Almacenamiento, Archivo	Anotar el nombre o lugar del archivo.
	Demora, Espera	Anota que espera.
	Inspección, Control	Indica que se revisa.
	Sentido del Flujo	Siempre se debe indicar el sentido.

Fuente: Agudelo, 2012

Realizado por: Irlanda Gaibor

#### **2.2.18.4 Flujograma analítico de procesos**

Este tipo de diagrama se utiliza para identificar, de forma secuencial, las actividades componentes de un proceso y establecerle a cada una de ellas la identificación del tipo de operación clasificado en cinco símbolos: Operación, Transporte, Demora, Inspección y Almacenamiento; igualmente la cantidad de veces que se ejecuta la actividad, el tiempo requerido y las distancias recorridas.

Este tipo de diagrama es muy utilizado para identificar mejora de procesos, por tanto, se establece el diagrama antes y después de la mejora, haciendo énfasis en la cantidad de actividades resumidas y particularmente el tiempo de ciclo. También se le llama diagrama de cinco ceros, porque trata de llevar al mínimo las cantidades de cada tipo de actividad.

#### **2.2.18.5 Diagrama funcional**

Es la mejor forma de diagramar un proceso, porque además del flujo del proceso contiene los responsables funcionales o las áreas responsables de cada actividad. Diagramar de esta forma permite a todos los miembros del equipo conocer mediante una visión amplia todo lo que hace el proceso y en qué parte actúa cada uno, permite identificar quienes son los clientes internos y puede determinar el porqué de la actividad y cómo hacerlo de la mejor manera.

#### **2.2.19 Administración**

Peter Drucker “aborda el concepto de administración como función gerencial: el gerente tiene que administrar, tiene que organizar y mejorar lo que ya existe y ya conoce. La tarea administrativa del gerente es optimizar el rendimiento de los recursos”.

Carlos Dávila. Administración “es una práctica social que se esquematiza como el manejo de los recursos de una organización a través del procesos administrativo de planeación, coordinación, dirección organización y control”.

### **2.2.19.1 Administración financiera**

Según Alfonso Ortega Castro: “La Administración Financiera se define por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los aspectos específicos varían entre organizaciones las funciones financieras clave son: La Inversión, el Financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización. Los fondos son obtenidos de fuentes externas e internas de financiamiento y asignados a diferentes aplicaciones. Para las fuentes de financiamiento, los beneficios asumen la forma de rendimientos reembolsos, productos y servicios. Por lo tanto las principales funciones de la administración financiera son planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa, lo cual implica varias actividades importantes. Una buena Administración Financiera coadyuva a que la compañía alcance sus metas, y a que compita con mayor éxito en el mercado, de tal forma que supere a posibles competidores.”

El autor Oscar G. Montalvo define de la siguiente manera: “La Administración Financiera trata principalmente del dinero, como la variable que ocupa la atención central de las organizaciones con fines de lucro. En este ámbito empresarial, la administración financiera estudia y analiza los problemas acerca de:

- ✓ La Inversión
- ✓ El Financiamiento
- ✓ La Administración de los Activos

### **2.2.20 Indicadores**

Un indicador es la expresión cuantitativa que relaciona dos o más variable, permite evaluar el comportamiento o desempeño de una empresa o unidad organizativa, cuyo resultado, al ser comparada por algún nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

#### **2.2.20.1 Características de los indicadores de gestión**

El autor Carlos Mario Pérez Jaramillo indica que:

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

### **Simplicidad**

Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

### **Adecuación**

Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

### **Validez en el tiempo**

Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

### **Participación de los usuarios**

Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

### **Utilidad**

Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

### **Oportunidad**

Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

### 2.2.20.2 Indicadores de Desempeño de Procesos

(Roure , Rodríguez, & Moñino, 1997) Describen que el indicador es la representación cuantificada de una información a través de señales, signos, muestras o marcas de algún proceso – fenómeno que evidencian sus particularidades, constituyendo el medio a través del cual se puede evaluar de manera objetiva los cambios, buscados con el desarrollo de la empresa.

Las características básicas, por tanto, para contar con un buen indicador deben ser:

- ✓ **Medibles.** Para poder verificar en la realidad su grado de cumplimiento, la medición puede ser cuantitativa o cualitativa.
- ✓ **Disponibles.** Deben encontrarse en algún sistema de información o alguien debe asumir la responsabilidad de proveerlo con las características exigidas, para utilizarlos como instrumento de evaluación, agregación (o desagregación), frecuencia, cobertura.
- ✓ **Determinantes.** Es decir, seleccionados o configurados de manera que sean lo que mejor expresen la naturaleza del resultado de medida.

### 2.2.21 Tipos de Indicadores

(Instituto Andaluz de Tecnología, 2005) Describe los siguientes tipos de indicadores:

**Indicadores de cumplimiento:** Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella, etc.

**Indicadores de evaluación:** Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de Gestión de pedidos siguiendo las directrices de un modelo establecido.

**Indicadores de eficiencia:** Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, etc.

**Indicadores de eficacia:** Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

**Indicadores de gestión:** Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los "buffer" de fabricación y de los cuellos de botella.

#### 2.2.22 Objetivos de Indicadores de Procesos

Gallardo, A. & Herrera, F. (2009) En sus trabajo investigativo mencionan que el sistema de medición establece de forma explícita las relaciones que existen entre los objetivos y las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas conforme avanza el proceso; las medidas en el proceso son ventanas a través de las cuales se puede observar y controlar, las misma que deben ser confiables y deben permitir una visión continua del proceso.

Por tal situación, los indicadores de gestión persiguen los siguientes objetivos:

- ✓ Propender cumplimiento de objetivos, metas y políticas de alta dirección.
- ✓ Garantizar la producción de información confiable.
- ✓ Prevenir errores.
- ✓ Asegurar la idoneidad y eficiencia del recurso humano.
- ✓ Garantizar el permanente análisis y evaluación de la gestión.

- ✓ Asegurar la existencia de mecanismos de verificación y evaluación. (p. 6)

### 2.2.23 Beneficios de los Indicadores

Gallardo, A. & Herrera, F. (2009) Mencionan que es necesario identificar los beneficios esperados y la forma en que determinará si han sido alcanzados. Como beneficios de los indicadores se podría presentar los siguientes:

- ✓ Identificar oportunidades para mejorar la rentabilidad.
- ✓ Evaluar oportunamente la gestión de la empresa.
- ✓ Brindar un aporte dentro de los procesos para la toma de decisiones.
- ✓ Orientar actividades hacia los objetivos lo que permitirá fijar metas y evaluar el desempeño promoviendo la eficiencia y eficacia para la satisfacción del cliente.

La medición se inclinara a partir de la información obtenida en el levantamiento inicial de procesos, lo que permitirá un acercamiento a los distintos ámbitos de evaluación y a cada proceso involucrado. En caso de que no exista información para la construcción de los indicadores y que las instancias mencionadas no puedan proporcionarlas, se sugerirán directamente los indicadores basados en requerimientos acordes a los objetivos de la empresa. (p. 5)

### 2.2.24 Gestión en los Procesos y los Indicadores de Gestión

Instituto Andaluz de Tecnología (2005) Menciona lo siguiente con respecto a los indicadores de gestión:

Los indicadores de gestión son claves para el pilotaje de los procesos relacionados. Cualquiera de los otros indicadores citados sirve para ver la evolución del proceso de gestión.

Es muy frecuente en las organizaciones establecer indicadores de eficacia y de eficiencia y esperar a los resultados de los mismos para tomar acciones. Pero es más que evidente que con esto solo conseguiremos establecer acciones para el futuro, dejando el presente a las inclemencias de los elementos.

Los diferentes tipos de indicadores son necesarios. Pero en la mayoría de las organizaciones son el resultado de los indicadores de gestión. Así que estaremos obligados a identificar y/o definir indicadores de gestión si realmente nuestra intención es administrar eficazmente y eficientemente los mismos:

- ✓ Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
- ✓ Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- ✓ Para definir la necesidad de introducir cambios y /o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible. (p. 1)

#### 2.2.25 Planteamiento de los Indicadores

Instituto Andaluz de Tecnología (2005) Dice que una organización se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

¿Qué debemos medir?

¿Dónde es conveniente medir?

¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?

¿Quién debe medir?

¿Cómo se debe medir?

¿Cómo se van a difundir los resultados?

¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos? (p. 1).

#### 2.2.26 Manual de Procesos

(Carrasco, 2012) Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita al lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta.

El Manual de Procesos de una organización es un documento que permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa (tanto de planeación como de gestión) a los intereses primarios de la organización. (p. 59)

(Baque Ochoa & Leon Herrera, 2012) Menciona que el mapa de procesos ofrece una visión general del sistema de gestión en el que representa los componentes del sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.

Un mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión, ofreciendo una visión general del sistema. (p. 5)

### **2.3 IDEA A DEFENDER**

El Diseño de un Modelo de Gestión basado en procesos, mejorará el desarrollo organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga, cantón Pallatanga, provincia de Chimborazo, aumentando su grado de eficiencia, eficacia y calidad en sus diferentes procesos.

## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, debido a que se realizó la recolección de la información, se procesó y analizó los datos a través de la tabulación de los cuestionarios aplicados al talento humano de la cooperativa, sobre las variables previamente determinadas.

De la misma manera a través de la investigación cualitativa primero se estableció preguntas de investigación que sirvió para evaluar estudios cuantitativos en los casos de validación de entrevistas.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 De Campo**

Se considera de campo por cuanto se obtuvo información por medio de la observación, al visitar frecuentemente las instalaciones de la cooperativa con la finalidad de evidenciar los procesos que existen en la cooperativa y sus deficiencias en los mismos.

#### **3.2.2 Bibliografía-Documental**

Es de carácter documental porque se procedió a recolectar, seleccionar y analizar la información de los documentos proporcionados por el personal de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga” y que además reúnen las condiciones de fiabilidad y objetividad documental y bibliográfica debido a que se procedió a revisar bibliografía de diferentes autores para sustentar científicamente el marco teórico de esta investigación.

### 3.2.3 Investigación Descriptiva

Este tipo de investigación se utilizó para buscar propiedades, características y rasgos importantes, además para describir los procesos existentes en la cooperativa objeto de estudio, con la finalidad de diseñar el modelo de gestión basado en procesos para la misma.

## 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 3.3.1 Población

Las encuestas así como también las entrevistas se realizaron al personal administrativo y operativo por su conocimiento e involucramiento en el desarrollo de las actividades de la institución.

Tabla 5: Nómina de Empleados

NOMBRE	INSTRUCCIÓN/TÍTULO	CARGO
William Samaniego	Ing. en Administración de Empresas	Gerente General
Mónica Cali López	Ing. en Contabilidad y Auditoría CPA	Asistente Contable
Gabriela Coello Rivera	Ing. en Banca y Finanzas	Oficial de Cumplimiento
Miriam Rodríguez	Tnlga. en Contabilidad y Auditoría	Oficial de Captación
Gladys Morocho Guambo	Ing. en Contabilidad y Auditoría	Asistente Contable
Dolores Mariño	Tnlga. Administración de Empresas	Jefe de Crédito
Tania Montenegro	Ing. en Administración de Empresas	Oficial de Crédito
Byron Israel Villalba Espinoza	Estudiante en primer semestre en Derecho	Oficial de Crédito y Cobranzas
Cristian García	Bachiller en Agronomía	Oficial de Crédito
Amparo Olivo	Ing. en Administración de Empresas	Cajera
Gabriela Granizo	Egresada en Administración de Empresas	Cajera

**Fuente:** COAC San Miguel de Pallatanga

**Realizado por:** Irlanda Gaibor

Tabla 6: Población y Muestra

GRUPO	DEPARTAMENTO	POBLACIÓN
<b>NIVEL CONTROL DIRECTIVO</b>		
<b>1</b>	Gerente General	1
<b>NIVEL ADMINISTRATIVO FINANCIERO</b>		
<b>2</b>	Oficial de Cumplimiento	1
<b>3</b>	Oficial de Captación	1
<b>4</b>	Jefe de Créditos	2
<b>NIVEL DE APOYO</b>		
<b>5</b>	Cajeras	2
<b>6</b>	Asistente contable	1
<b>7</b>	Oficial de Crédito y Cobranzas	3
<b>TOTAL</b>		<b>11</b>

**Fuente:** COAC San Miguel de Pallatanga

**Realizado por:** Irlanda Gaibor

\*Se utilizará la totalidad de la población por no ser muy representativa.

### 3.3.2 Muestra

Para el presente estudio no se obtendrá muestra debido a que se tratara con el 100% de la población como muestra para aplicar las respectivas encuestas.

## 3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

### 3.4.1 Métodos de investigación

En la investigación se utilizará los siguientes métodos:

**Método Inductivo:** Este método se utilizó para registrar los hechos observados, establecer las definiciones claras de cada concepto obtenido en esta investigación y para clasificar la información obtenida.

**Método Deductivo:** En este estudio se aplicó el método deductivo para la recolección de la información partiendo de los conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales que contribuyeron para realizar el marco teórico, además contribuyo para precisar las causas y las consecuencias del problema de investigación.

**Método Analítico:** Este método permitió sistematizar, verificar y analizar las posibles soluciones al problema existente en la cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga.

#### 3.4.2 Técnicas de investigación

Se utilizaran las siguientes técnicas:

**Entrevista:** Esta técnica se aplicó al personal administrativo y operativo de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga”, a fin de obtener información que nos ayude en la presente investigación.

**Encuestas:** Se aplicó al personal administrativo y operativo de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga” con el fin de obtener información que sea útil para el desarrollo de la presente investigación.

**Observación:** Se utilizó para obtener información cuando se realizó las visitas a las instalaciones de la institución para verificar como se realiza en la práctica los procesos en la misma.

**Indagación:** Se utilizó para obtener información verbal a través de averiguaciones y conversaciones.

**Tabulación:** Se utilizó en el proceso de tabulación, es decir para el recuento de los datos contenidos en los cuestionarios.

#### 3.4.3 Instrumentos de investigación

- ✓ Guía de Encuesta
- ✓ Guía de Entrevista
- ✓ Guía de Observación

### 3.5 RESULTADOS

Encuestas realizadas al personal de la cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga

#### 1. ¿Están los procesos claves documentados?

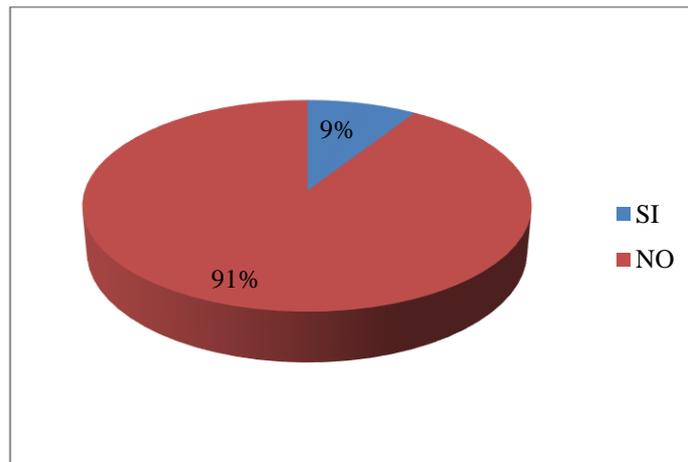
Tabla 7: Procesos claves documentados

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	9%
NO	10	91%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga

**Realizado por:** Irlanda Gaibor

Gráfico 3: Procesos claves identificados, definidos y documentados



**Fuente:** Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga

**Realizado por:** Irlanda Gaibor

#### Análisis

La cooperativa COAC San Miguel de Pallatanga no posee los procesos claves identificados, definidos y documentados, esto origina que el talento humano no tenga una orientación adecuada de los procesos que deben seguir para realizar una determinada actividad.

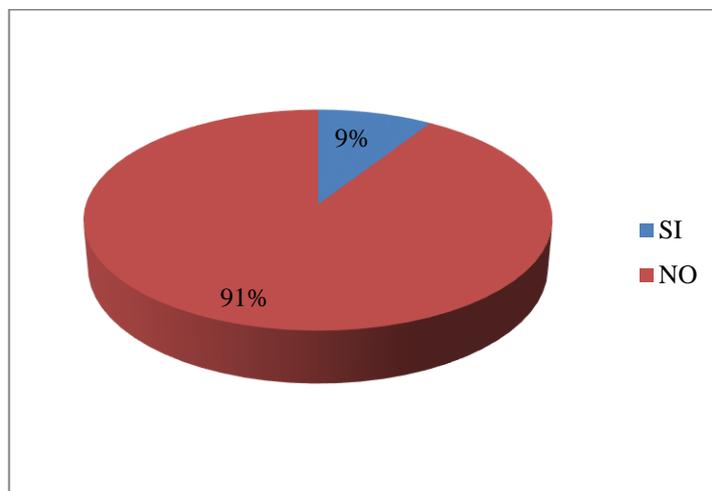
## 2. ¿Existe una metodología de diseño de los procesos clave?

Tabla 8: Metodología y diseño de los procesos claves

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	9%
NO	10	91%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga  
**Realizado por:** Irlanda Gaibor

Gráfico 4: Metodología y diseño de los procesos claves



**Fuente:** Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga  
**Realizado por:** Irlanda Gaibor

### Análisis

Del total del talento humano de la cooperativa encuestado el 91% menciona que no existe una metodología de identificación y diseño de los procesos clave, y el 9% afirma que si existe, esto genera que los procesos cotidianos de la institución no tengan una dirección a donde seguir.

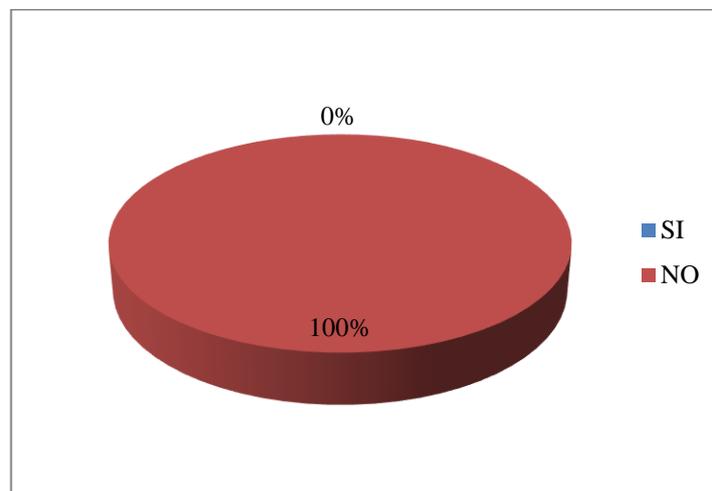
### 3. ¿Están comunicadas las responsabilidades de cada proceso?

Tabla 9: Responsabilidades de cada proceso

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	11	100%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga  
**Realizado por:** Irlanda Gaibor

Gráfico 5: Responsabilidades de cada proceso



**Fuente:** Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga  
**Realizado por:** Irlanda Gaibor

### Análisis

El 100% de los encuestados manifestaron que no se encuentran comunicadas las responsabilidades de cada proceso, los administrativos no realizan una adecuada gestión de talento humano debido a que no difunden las responsabilidades que ellos deben cumplir en cada puesto de trabajo, esto puede ocasionar duplicidad de funciones o funciones incompatibles.

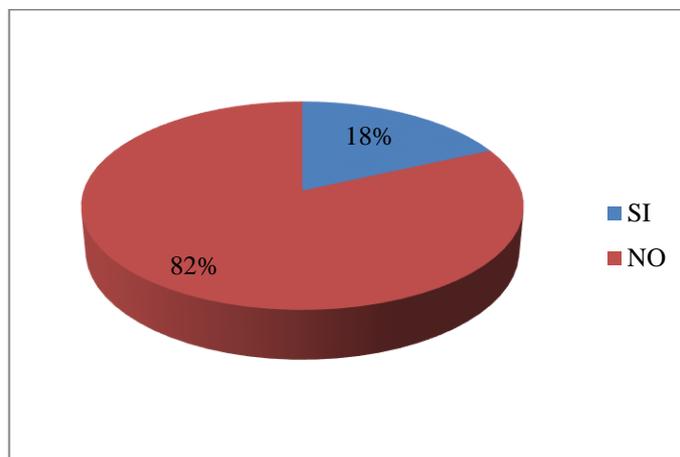
#### 4. ¿Se identifican objetivos para los procesos de la Unidad?

Tabla 10: Objetivos para los proceso

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	18%
NO	9	82%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga  
**Realizado por:** Irlanda Gaibor

Gráfico 6: Objetivos para los proceso



**Fuente:** Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga  
**Realizado por:** Irlanda Gaibor

#### Análisis

El 82% del talento humano de la cooperativa mencionan que no se identifican y asignan objetivos para los procesos de la unidad, mientras que el 18% afirman que si se realiza dicha actividad, todas las unidades de la entidad deben tener establecidos objetivos y metas sobre los cuales se van a trabajar para tener una directriz hacia donde quieren llegar, además a través de estos se pueden medir resultados.

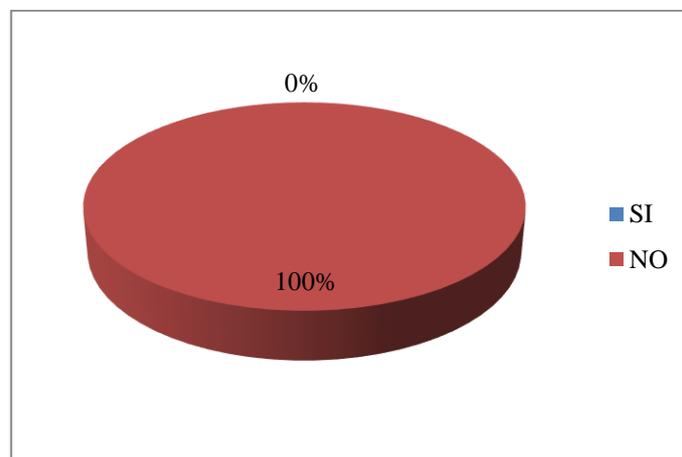
**5. ¿Se han identificado los proveedores o agentes externos que, en su caso, sean necesarios para la gestión por procesos?**

Tabla 11: Proveedores de la gestión por procesos

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	0	0%
NO	11	100%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga  
**Realizado por:** Irlanda Gaibor

Gráfico 7: Proveedores de la gestión por procesos



**Fuente:** Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga  
**Realizado por:** Irlanda Gaibor

**Análisis**

El 100% del talento humano encuestado menciona que la cooperativa no ha identificado a proveedores o agentes externos que sean necesarios para la gestión por procesos, es importante que la entidad contrate a profesionales idóneos para la implementación de la gestión por procesos debido a que esto ayudará a tener una administración eficiente y por ende a cumplir con los objetivos institucionales.

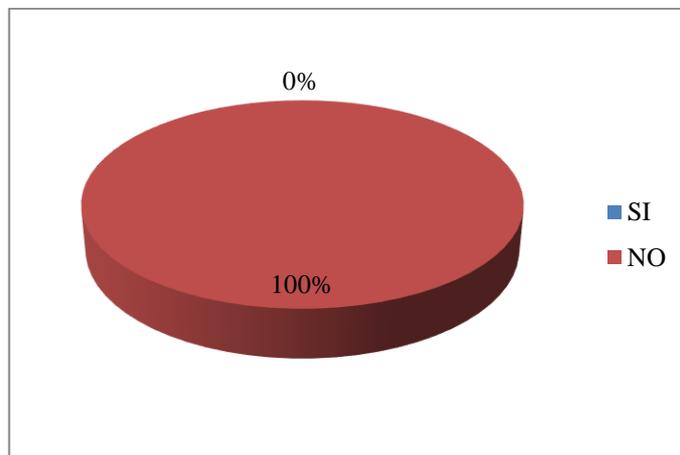
**6. ¿Se establecen indicadores para medir el grado de consecución de los objetivos de los procesos y se evalúa periódicamente los resultados obtenidos?**

Tabla 12: Indicadores para medir la consecución de objetivos

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	0	0%
NO	11	100%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga  
**Realizado por:** Irlanda Gaibor

Gráfico 8: Indicadores para medir la consecución de objetivos



**Fuente:** Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga  
**Realizado por:** Irlanda Gaibor

**Análisis**

La cooperativa no establece indicadores para medir el grado de consecución de los objetivos de los procesos , además no se evalúa periódicamente los resultados obtenidos, es importante que la entidad mida el grado en que se está cumpliendo los objetivos, para tomar acciones correctivas e identificar debilidades en donde se está ocasionando el retraso de los proceso.

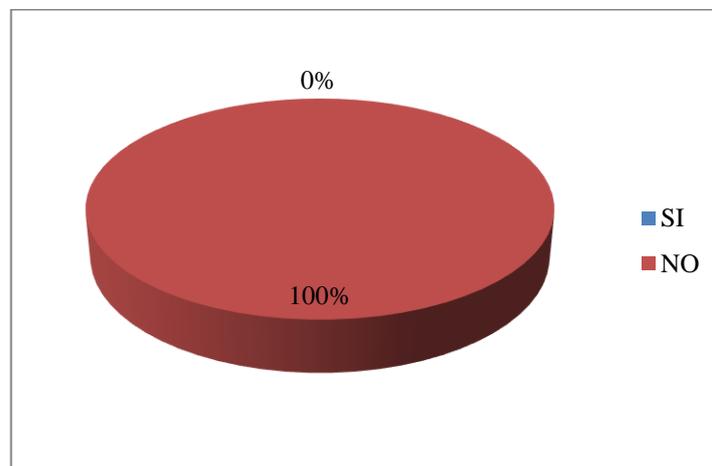
## 7. ¿Se utilizan los resultados para el proceso de revisión y mejora de los procesos?

Tabla 13: Resultados y mejor de los procesos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	11	100%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga  
**Realizado por:** Irlanda Gaibor

Gráfico 9: Resultados y mejor de los procesos



**Fuente:** Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga  
**Realizado por:** Irlanda Gaibor

### Análisis

La cooperativa al no medir los resultados no puede utilizar acciones correctivas para mejorar los procesos, debido a que no se identifica en donde existe nudos críticos que impiden que los procesos se generen de manera eficiente, además desconocen el grado de cumplimiento de los objetivos planteados por la institución.

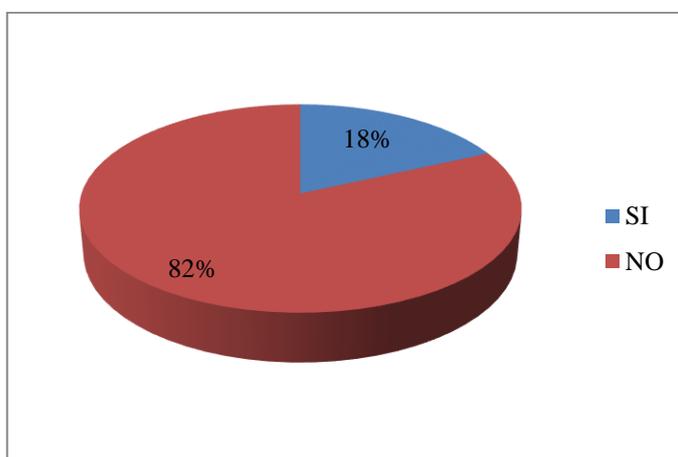
**8. ¿Cree usted que el diseño de un modelo de gestión basado en procesos mejorará el desarrollo organizacional de la cooperativa?**

Tabla 14: Gestión por procesos mejorará el desarrollo organizacional

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	2	18%
NO	9	82%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga  
**Realizado por:** Irlanda Gaibor

Gráfico 10: Gestión por procesos mejorará el desarrollo organizacional



**Fuente:** Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga  
**Realizado por:** Irlanda Gaibor

### **Análisis**

El 82% del talento humano de la cooperativa considera que el diseño de un modelo de gestión basado en procesos mejorará el desarrollo organizacional de la cooperativa, mientras que un 18% mencionaron que no contribuirá, la entidad al realizar la administración por procesos tendrá un mejor control de los recursos, además facilitara la consecución de las metas y objetivos trazados.

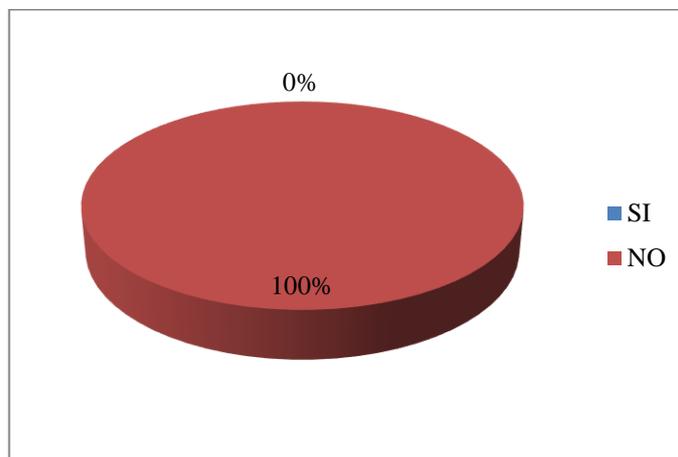
## 9. ¿Existe un sistema de gestión de procesos normalizado?

Tabla 15: Sistema de gestión de procesos normalizados

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	11	100%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga  
**Realizado por:** Irlanda Gaibor

Gráfico 11: Sistema de gestión de procesos normalizados



**Fuente:** Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga  
**Realizado por:** Irlanda Gaibor

### Análisis

La cooperativa no cuenta con un sistema de gestión de procesos normalizado, que permita el incremento de la participación del personal, lo que implica un nivel más alto de satisfacción de los trabajadores, sintiéndose más implicados en el proyecto empresarial, aumento de la participación de los socios, además permitirá la mejora del control de la organización, así como de sus actividades y procesos.

**10. ¿La implantación de los cambios y mejoras en los procesos se realiza mediante un proceso de planificación y gestión?**

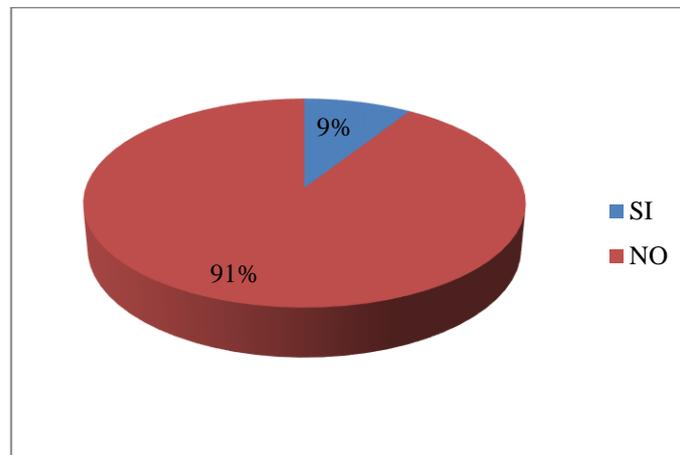
Tabla 16: Cambios y mejoras, se realiza a través de un proceso de planificación

SI	1	9%
NO	10	91%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga

**Realizado por:** Irlanda Gaibor

Gráfico 12: Cambios y mejoras, se realiza a través de un proceso de planificación



**Fuente:** Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga

**Realizado por:** Irlanda Gaibor

**Análisis**

El 91% del talento humano encuestado menciona que la implantación de los cambios y mejoras en los procesos no se realiza mediante un proceso de planificación y gestión, mientras que el 9% respondieron de manera positiva, es importante que la entidad planifique todas las actividades que se pretenda realizar, para alertar al personal que labora en la misma.

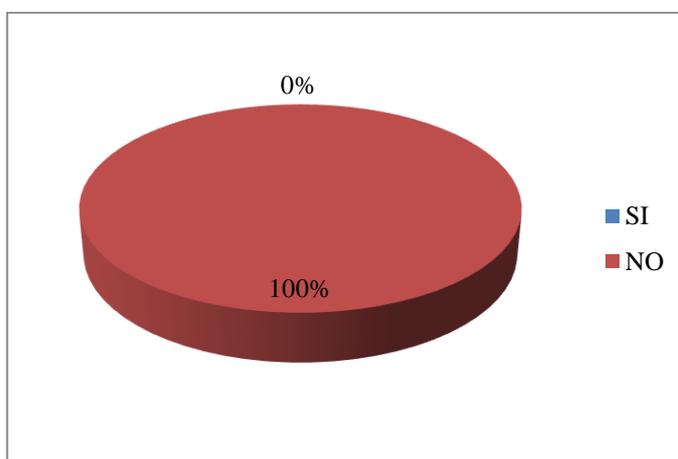
**11. ¿En la planificación y gestión de los cambios o mejoras de los procesos se han considerado y atendido las necesidades de formación y capacitación necesarias?**

Tabla 17: Necesidades de formación y capacitación

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	0	0%
NO	11	100%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga  
**Realizado por:** Irlanda Gaibor

Gráfico 13: Necesidades de formación y capacitación



**Fuente:** Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga  
**Realizado por:** Irlanda Gaibor

### **Análisis**

La cooperativa en la planificación y gestión de los cambios o mejoras de los procesos no se han considerado y atendido las necesidades de formación y capacitación necesarias, esto provoca que exista personal incompetente, debido a que no ejecutan con eficiencia las actividades de cada uno de los procesos.

## 12. ¿La cooperativa cumple con el proceso establecido en el instructivo de créditos para la recuperación de cartera?

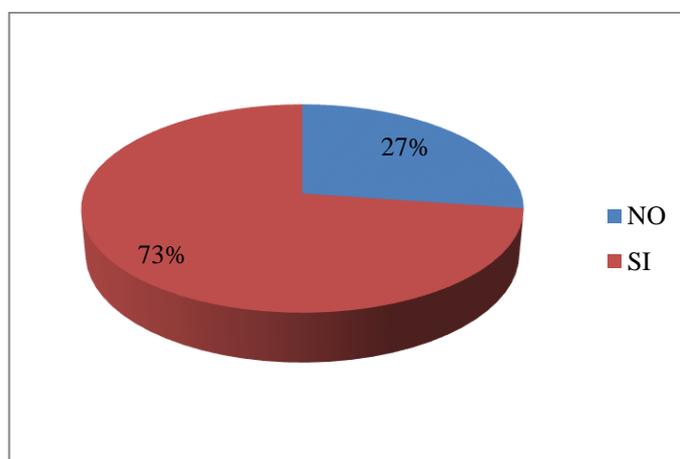
Tabla 18: Cumplimiento del manual de crédito

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	27%
NO	8	73%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga

**Realizado por:** Irlanda Gaibor

Gráfico 14: Cumplimiento del manual de crédito



**Fuente:** Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga

**Realizado por:** Irlanda Gaibor

### Análisis

El 73% del personal de la cooperativa mencionan que no se cumple con el proceso establecido en el manual de créditos para la recuperación de cartera, mientras que el 27% señalan que si se cumple, es importante cumplir con lo establecido en instructivo, debido a que es un documento que sirve de directriz para realizar correctamente la recuperación de la cartera.

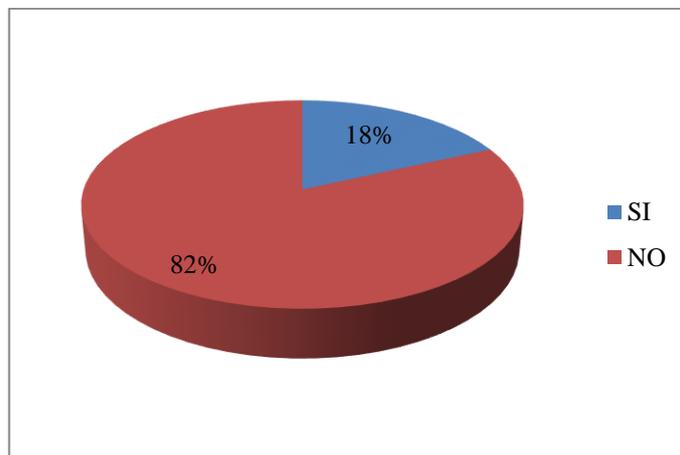
### 13. ¿La cooperativa plantea estrategias para realizar captaciones?

Tabla 19: Necesidades de formación y capacitación

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	18%
NO	9	82%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga  
**Realizado por:** Irlanda Gaibor

Gráfico 15: Necesidades de formación y capacitación



**Fuente:** Encuestas COAC San Miguel de Pallatanga  
**Realizado por:** Irlanda Gaibor

### Análisis

Es importante que los directivos establezcan estrategias que permitan captar más socios, esto permitirá tener liquidez y solvencia y permitirá brindar seguridad en los depósitos de los socios.

## **CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

Diseño de un modelo de gestión basado en procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga, cantón Pallatanga, provincia de Chimborazo”

### **4.2 DATOS INFORMATIVOS DE LA COOPERATIVA**

#### **4.2.1 Reseña Histórica**

En el año de 1993 se reúnen un grupo de personas los siguientes: Fidel Castro, Javier Freire, Eduardo Romero, Pablo Flores los mismos que se dedicaban a comercializar productos agrícolas por lo cual necesitaban de dinero para poder continuar con dicha actividad en ese entonces ellos viajaban a la ciudad de Riobamba a una Institución Financiera llamada FEEP para poder proveerse de capital, ante esta necesidad constante nace la idea de crear una cooperativa en el cantón Pallatanga, idea que fue transmitida al párroco Luis Antonio Curipoma el mismo que comienza a gestionar y empieza hacerse realidad dicho pensamiento. Para iniciar con la creación de la cooperativa debían incrementar el número de socios comprometiéndose así a traer una persona más por cada uno. Con la aceptación de este proyecto se va incrementando paulatinamente los integrantes llegando a formar la directiva como presidente el Padre Luis Curipoma, secretario Sr. Felix Gaibor, Tesorero Sr. Fidel Castro una vez conformada la directiva se comienza a buscar el nombre de la Cooperativa para lo cual el Padre menciona nombre de San Miguel de Pallatanga en honor al patrono del cantón Pallatanga siendo aceptado en su totalidad. Luego de reiteradas reuniones se empieza a atender al público en un espacio de un garaje de la iglesia cantonal contratando así a la primera cajera Patricia Silva iniciando a trabajar los días domingos de 08h00 a 12h00, empezando así a otorgar los primeros préstamos.

Después de la constancia de este grupo de personas emprendedoras alcanza su personería jurídica la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga obtuvo su personería jurídica mediante acuerdo Ministerial N° 1242, de fecha 06 de

Agosto de 1996, legalmente constituida al amparo de las leyes y demás normas jurídicas de la República del Ecuador.

#### 4.2.2 Misión

Entregar servicios financieros confiables y oportunos a socios y clientes, a fin de satisfacer sus necesidades y contribuir al desarrollo socio económico a nivel local y nacional.

#### 4.2.3 Visión

Al 2020 la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga se consolidará como líder en su segmento ampliando su cobertura de mercado, a partir de los indicadores financieros de alta calidad en base al personal altamente calificado y al desempeño de sus operaciones.

#### 4.2.4 Valores de la Institución

- ✓ Transparencia
- ✓ Eficiencia
- ✓ Respeto
- ✓ Comunicación
- ✓ Vocación de servicio
- ✓ Compromiso
- ✓ Equidad

#### 4.2.5 Principios Institucionales

- ✓ Gestión responsable por parte de la directiva, ejecutiva y operativa
- ✓ Comprender y aceptar circunstancias diversas que pueden presentarse
- ✓ Cumplimiento de actividades en el tiempo establecido
- ✓ Prevalecer al socio y al cliente
- ✓ Trabajo en equipo efectivo y coordinado
- ✓ Mantener comunicación bidireccional constante

- ✓ Colaboración enfocada al trabajo en equipo y con los clientes

#### 4.2.6 Logotipo

La cooperativa se identifica con su logotipo que refleja su identidad y razón de ser de la institución, ayuda a la COAC a ser reconocida y mejor recordada por sus clientes, refleja los valores y objetivos de la institución para darse a conocer como institución financiera ante socios, clientes y público en general.



# MODELO DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS



COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO  
SAN MIGUEL DE  
PALLATANGA

## **4.3 MODELO DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS**

### **4.3.1 Alcance**

El siguiente modelo de gestión basado en procesos tiene un alcance total a todos los procesos y las actividades que se realizan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga.

### **4.3.2 Objetivos**

#### **4.3.2.1 Objetivo General**

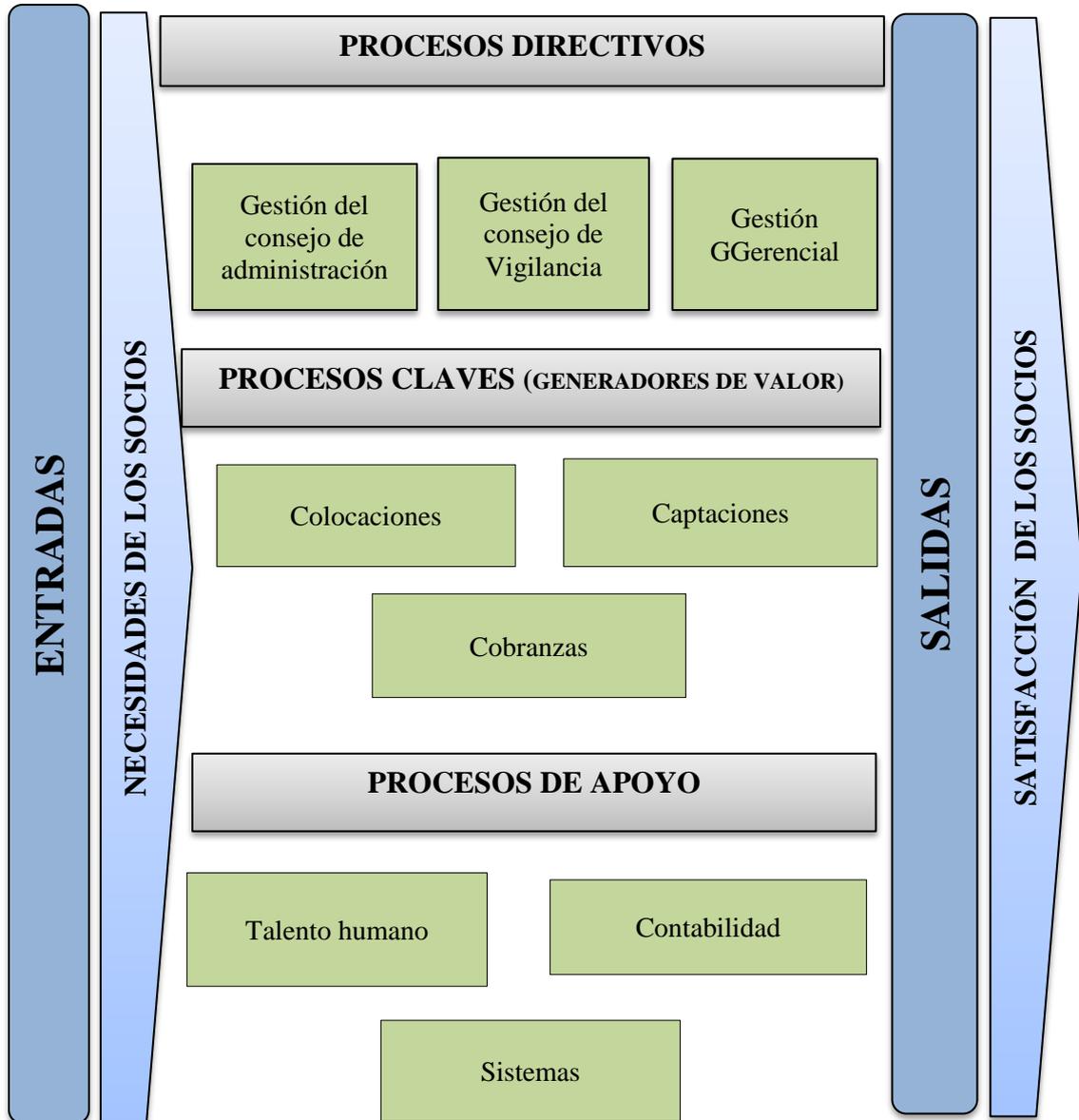
Elaborar un manual que permita identificar, definir y establecer los procesos para la gestión de los servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga.

#### **4.3.2.2 Objetivos Específicos**

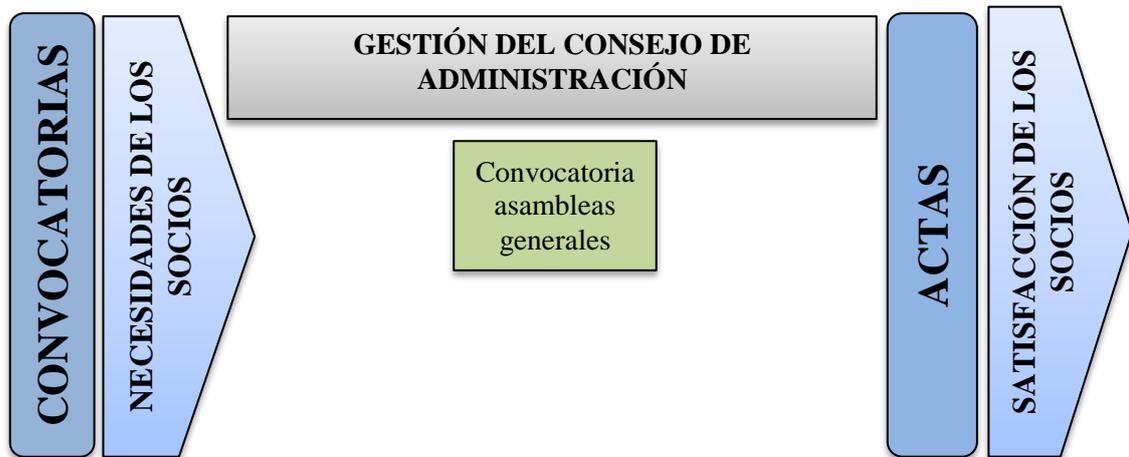
- ✓ Proporcionar el sustento técnico necesario para asegurar la gestión por procesos en la cooperativa.
- ✓ Establecer los lineamientos a seguir para asegurar la eficiente y oportuna realización de actividades y prestación de servicios por parte del personal.
- ✓ Estandarizar los procedimientos que existen en la cooperativa a fin de que se normalicen y sirvan de guía de consulta para los clientes internos y externos.

## 4.4 IDENTIFICACIÓN Y SECUENCIA DE PROCESOS

### 4.4.1 Mapa de Procesos



#### 4.5 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

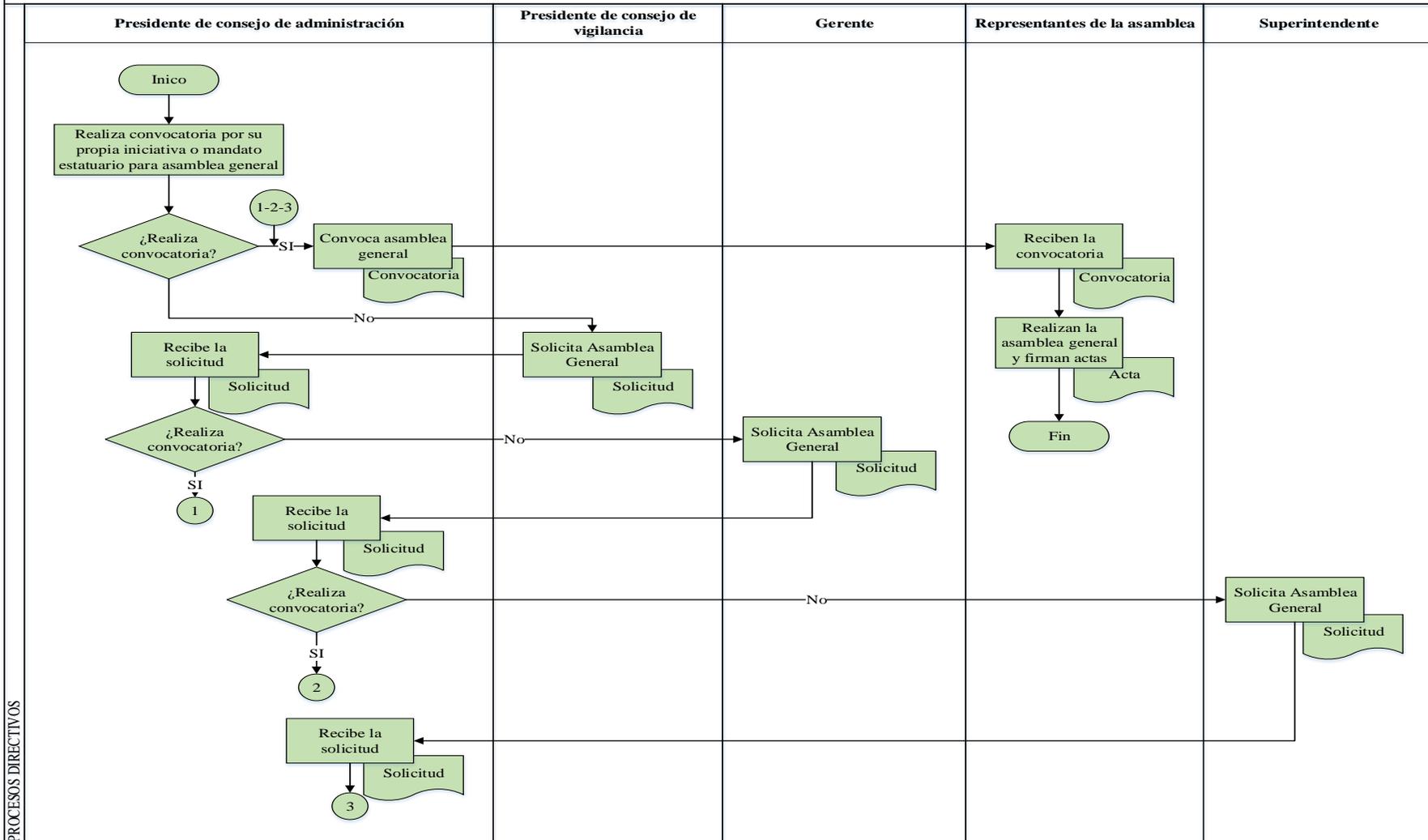


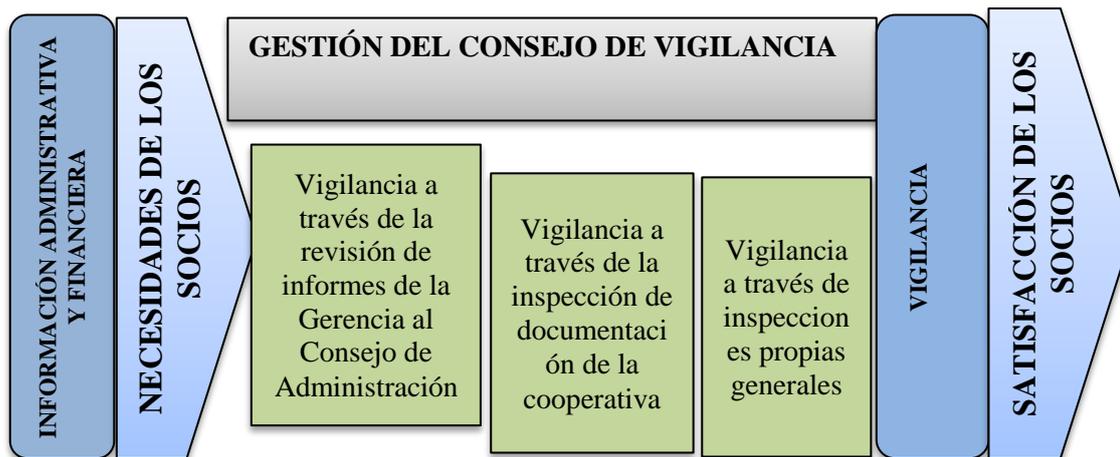
#### Convocatoria asambleas generales

Las convocatorias para Asambleas Generales, serán efectuadas por el Presidente, por su propia iniciativa; mandato estatutario, petición del Consejo de Vigilancia, Gerente o petición de la tercera parte de los socios o representantes. En caso de falta de convocatoria oportuna, según lo dispuesto en el Reglamento Interno, podrá convocarla el vicepresidente o, en su defecto, el presidente del Consejo de Vigilancia. De persistir la falta de convocatoria, los peticionarios podrán solicitar al Superintendente que ordene dicha convocatoria.

**PROCESO:** GESTIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

**SUBPROCESO:** Convocatoria asambleas generales





### **Vigilancia a través de la revisión de informes de la Gerencia al Consejo de Administración**

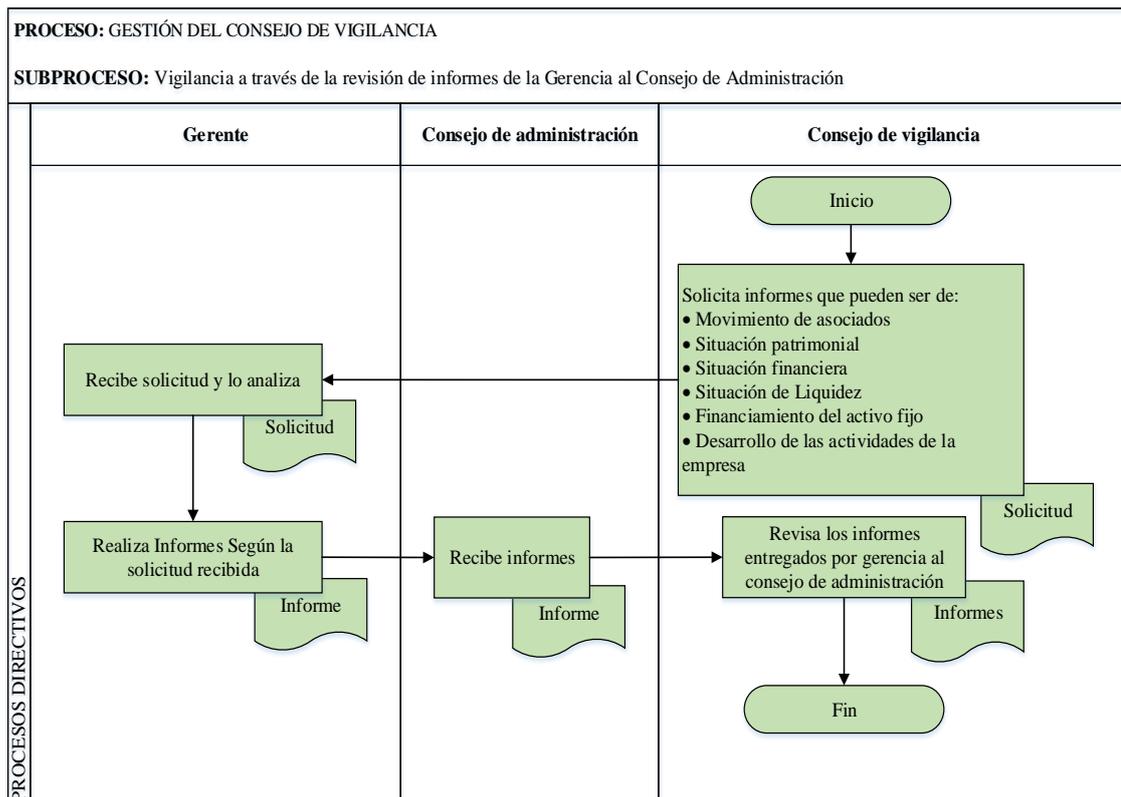
La facultad de la Junta de Vigilancia, de solicitar y recibir en cualquier momento información por parte de la Gerencia, en la práctica resulta ser el instrumento de vigilancia esencial.

De esta forma, la Junta de Vigilancia, para efectuar un buen control económico, financiero y social de la cooperativa, no tiene necesidad de realizar sus propios informes sobre asuntos de gestión, planificación estratégica o financiera o seguimiento a las normas, leyes o reglamentos; podría hacerlo a través de un análisis crítico de los informes que la gerencia presenta al Consejo de Administración.

Los informes periódicos de la Gerencia (en caso de que los haya) sobre la evolución de la empresa pueden desarrollarse sobre la base de alguno de los siguientes puntos:

- ✓ Movimiento de asociados (ingresos y retiros, motivos, programas de mercadeo e incentivos);
- ✓ Situación patrimonial, cambios, estructura y suficiencia patrimonial;
- ✓ Situación financiera, por medio de análisis financieros, cambios verticales u horizontales;
- ✓ Situación de Liquidez: calce de plazos, cumplimiento del flujo de caja, etc.;
- ✓ Financiamiento del activo fijo: activos fijos / patrimonio;

- ✓ Rentabilidad sobre el patrimonio y productividad de los activos;
- ✓ Otros acontecimientos que influyeron en el resultado de la gestión (estimación para incobrables, valuación de los títulos valores o activos para la venta);
- ✓ Desarrollo de las actividades de la empresa:
  - Operaciones pasivas;
  - Cartera de crédito y su situación de riesgo;
  - Inversiones;
  - Litigios o contratos;
  - Recursos humanos;
  - cumplimiento de normas;
  - Otros.



## **Vigilancia a través de la inspección de documentación de la cooperativa**

La Junta de Vigilancia como cuerpo colegiado, para llevar a cabo su función adecuadamente, puede además, realizar inspecciones por medio del análisis de la documentación de la cooperativa. No solo los informes de la Gerencia sirven de insumo sino también aquellos provenientes de cuerpos especializados.

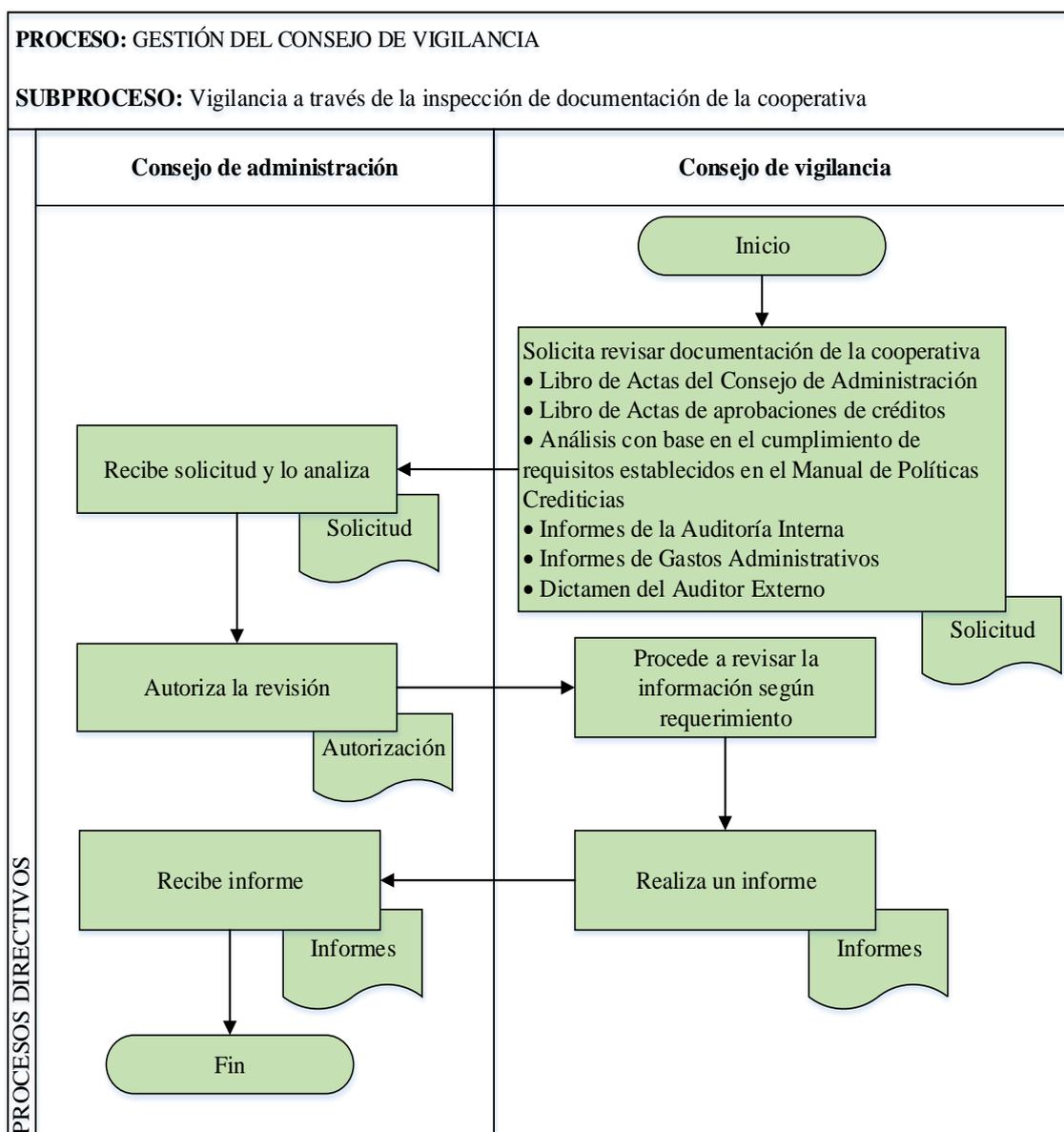
La Junta de Vigilancia, entonces, puede examinar por su cuenta toda la documentación de la Cooperativa. Sin embargo, en la práctica, hay que tener presente las limitaciones que esa tarea puede presentar para los integrantes de la Junta. Es posible que el nivel técnico de algunas áreas (por ejemplo en informática), la falta de conocimientos detallados o la falta de tiempo suficiente representen serias limitaciones para una adecuada revisión. Para estos casos es importante tener presente que existen órganos internos y externos especializados (auditoría interna, externa, contraloría interna, superintendencias) con cuyo criterio e informes se puede hacer eficiente la labor de la Junta de vigilancia.

Algunos de los documentos que puede revisar la Junta de Vigilancia en cumplimiento de su labor pueden ser los siguientes:

- ✓ Libro de Actas del Consejo de Administración;
- ✓ Libro de Actas de aprobaciones de créditos (si no hay se revisa una muestra de carpetas de deudores);
- ✓ Análisis con base en el cumplimiento de requisitos establecidos en el Manual de Políticas Crediticias;
- ✓ Informes de la Auditoría Interna (si no hay, el Gerente debe rendir informes de control);
- ✓ Análisis y seguimiento por parte de la Gerencia de la morosidad;
- ✓ Informes de Gastos Administrativos u otros importantes gastos incurridos (p. ej. compras de materiales y equipo, software o hardware, gastos de viaje de los miembros del Consejo de Administración y Gerencia etc.);
- ✓ Dictamen del Auditor Externo, Carta de Gerencia y las correcciones de las recomendaciones (si las hubiere);

- ✓ Informes de Supervisión de las Superintendencias Bancarias, Planes de Acción solicitados por ellos y seguimiento de los Informes por parte de la Administración de la Cooperativa de Ahorro Crédito

La inspección de estos documentos deberá ser del conocimiento del Consejo de Administración. El derecho a revisión le compete a la Junta de Vigilancia como órgano colegiado. Acciones individuales de miembros de la Junta son improcedentes.



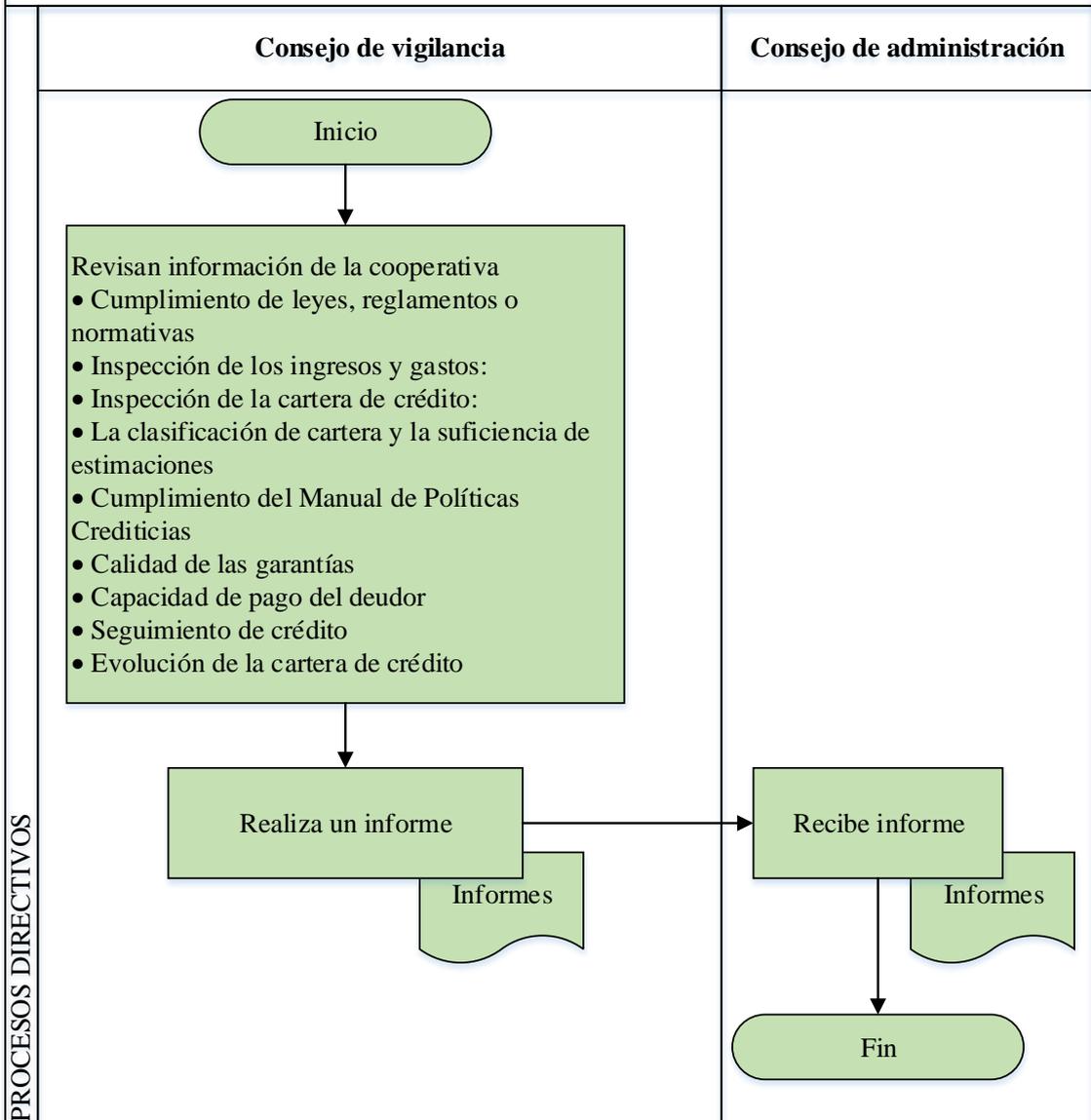
## **Vigilancia a través de inspecciones propias**

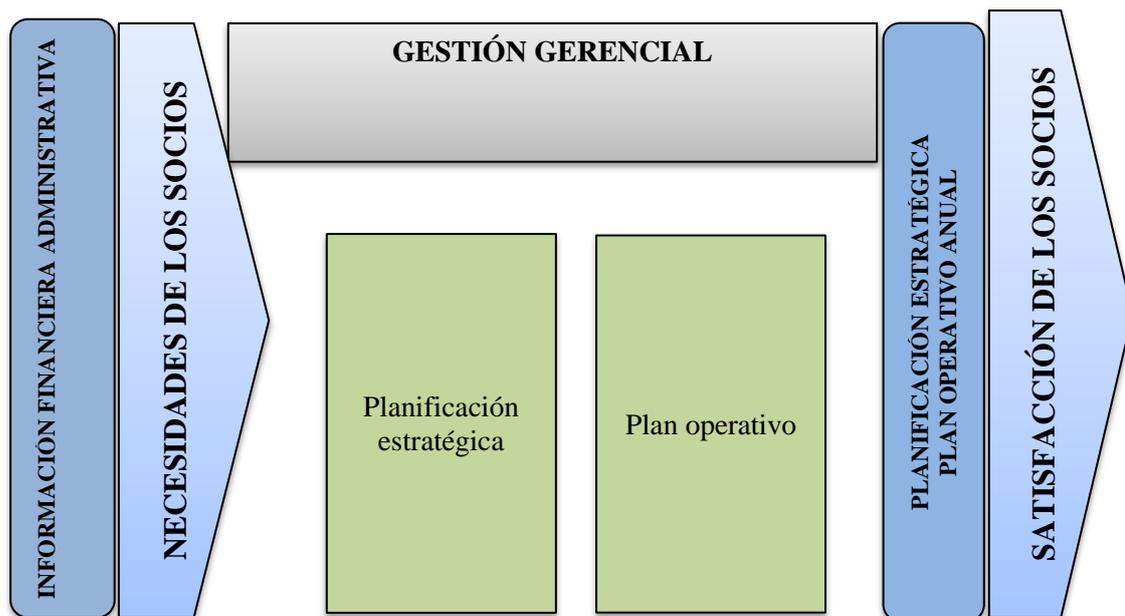
Adicionalmente, mediante el uso de instrumentos de evaluación como informes prediseñados, cuadros comparativos informatizados mediante un software o en hojas electrónicas, o mediante el Sistema de Información Gerencial, puede realizar inspecciones propias de información relevante como la siguiente:

- ✓ Cumplimiento de leyes, reglamentos o normativas;
- ✓ Inspección de los ingresos y gastos:
  - Valoración global de los ingresos y gastos a través de la comparación con el año anterior, con la planificación y el pronóstico y con datos externos;
  - Inspecciones de muestras aleatorias de gastos individuales de mayor magnitud;
  - Revisión periódica de muestras aleatorias de los gastos correspondientes al
  - Consejo de Administración;
  - Valoración de la política de requisitos del Consejo de Administración;
- ✓ Inspección de la cartera de crédito:
- ✓ Revisión de los límites máximos a prestar a un asociado según lo estipulan las leyes, estatutos o reglamentos;
- ✓ La clasificación de cartera y la suficiencia de estimaciones;
- ✓ Cumplimiento del Manual de Políticas Crediticias;
- ✓ Calidad de las garantías;
- ✓ Capacidad de pago del deudor;
- ✓ Comportamiento de pago del deudor;
- ✓ Seguimiento de crédito;
- ✓ Evolución de la cartera de crédito;
- ✓ Existencia de avalúos.

**PROCESO: GESTIÓN DEL CONSEJO DE VIGILANCIA**

**SUBPROCESO: Vigilancia a través de inspecciones propias**





### **Planificación estratégica**

El Gerente diseñará la estructura que contendrá el plan estratégico y en coordinación con las áreas responsables de la misma, mantendrá reuniones de trabajo para incorporar los puntos a tratar en el Plan estratégico.

Contador General recopilará la información económica-financiera histórica de la cooperativa, incluyendo balance general, estado de resultados, cumplimientos tributarios y otros.

Gerente incorporarán en el punto 1. El CONTEXTO ECONÓMICO FINANCIERO, los términos referentes al área de influencia comercial que tenga la cooperativa es decir la actividad económica de los partícipes, ingresos de los mismos, aportes y proyecciones de crecimiento remunerativo y de prestaciones.

El gerente incorporará en el punto 2. HISTORIA INSTITUCIONAL DE cómo se forma la Cooperativa de Ahorros, la iniciativa de creación, año de inicio de actividades, nombres de fundadores, evolución de los administradores, es decir los principales datos relevantes de la historia de la cooperativa.

Contador general incorporará el punto 3. POSICIÓN FINANCIERA.-es decir la posición financiera que sirvió de base para la planificación estratégica, verificándose que constituye el último balance General y estado de resultados en miles de dólares a la fecha de corte que se elabore el plan estratégico.

El gerente incorporará el punto 4. POSICIÓN EN EL MERCADO: Se contará con un comparativo de evolución económica y posicionamiento de los Fondos, esta información se extraerá de los comparativos publicados por la Superintendencia de la Economía Popular y solidaria, el comparativo deberá realizarse entre fondos de tamaños similares.

El contador general incorporará el punto 5. ANÁLISIS DE INDICADORES. Un análisis de los principales indicadores económicos como son: Suficiencia patrimonial, calidad de los activos, índices de morosidad, cobertura de provisiones para cartera improductiva, eficiencia económica, rentabilidad, intermediación financiera, eficiencia financiera, rendimiento de la cartera, otros ingresos operacionales, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio, entre otros.

El gerente general incorporará en punto 6. CLIMA LABORAL.- Previa a la realización del plan estratégico se deberá incorporar encuestas técnicas que nos permitan medir el nivel del clima laboral entre los colaboradores del Fondo, los resultados de esta encuesta deben incorporarse en este plan.

El gerente Incorporará el punto 7. MATRIZ FLOA.- Deberá incorporarse una matriz FLOA Corporativa que incluya Fortalezas de la entidad, limitaciones, oportunidades y amenazas, la misma que deberá desarrollarse en participación con los responsables de cada área de trabajo.

El gerente incorporará el punto 8. MISIÓN.- Deberá incorporarse conceptos de ¿Qué queremos hacer? En un período de tiempo determinado para conseguir los objetivos institucionales, es la razón de ser de la empresa, deberá contener la descripción de lo que hace la empresa, para quién está dirigido el esfuerzo, el factor que diferencia a esta fondo de los demás.

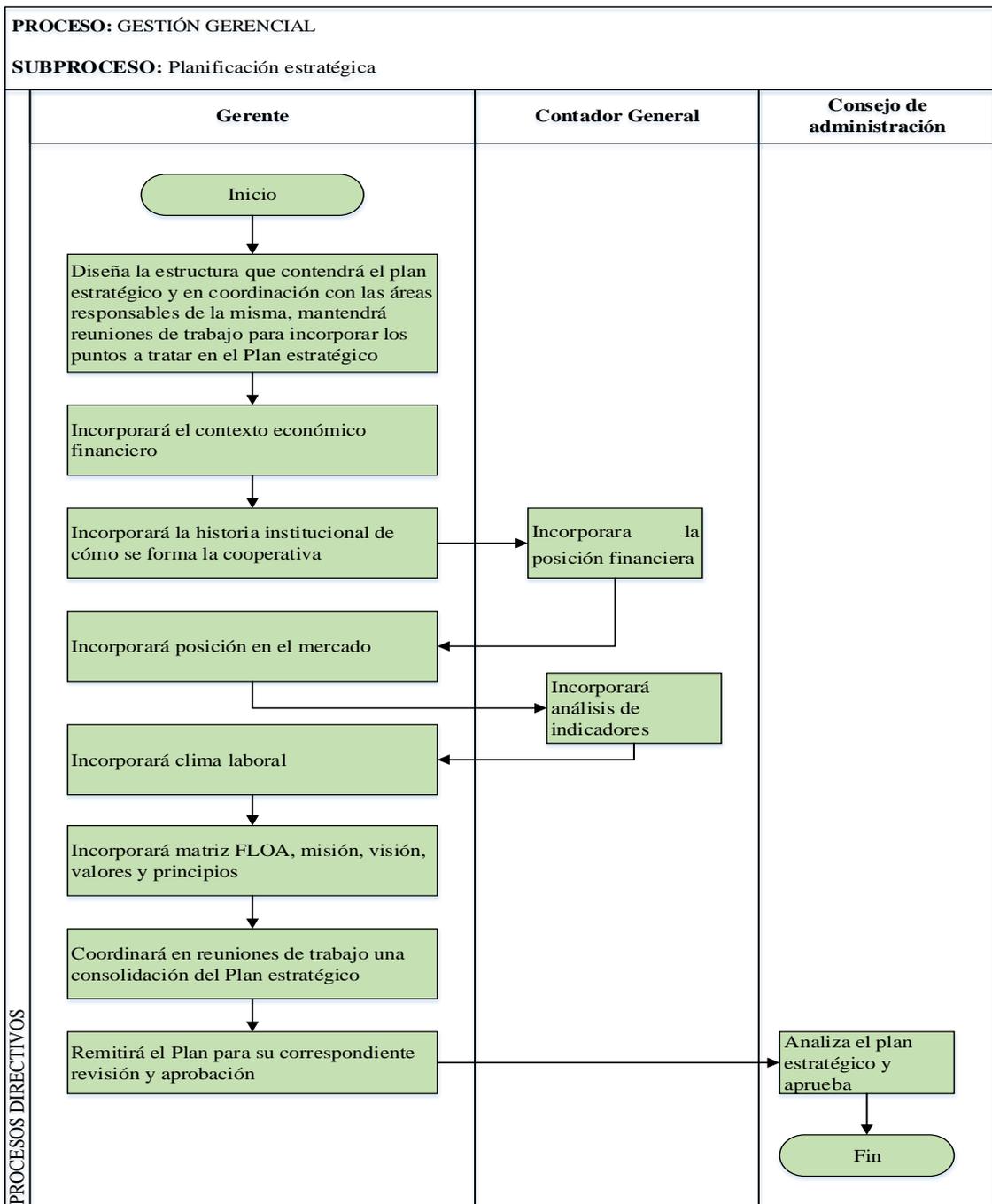
El gerente incorporará el punto 9. VISION.- Deberá incorporarse conceptos de ¿Qué queremos Ser? Una imagen del futuro deseado que buscamos crear con los esfuerzos y acciones.

El gerente incorporará el punto 10. VALORES.- que son principios considerados válidos por que se evidencian que los tenemos y requerimos de ellos para una mejor administración, deben ser el resultado de un trabajo en equipo.

El gerente general y los trabajadores de la cooperativa incorporarán el punto 11. PRINCIPIOS O CULTURA CORPORATIVA.- Se determinarán los valores, costumbres, hábitos y creencias, existentes en la organización, que guiarán el accionar del de la cooperativa de ahorro y crédito.

Gerente Coordinará en reuniones de trabajo una consolidación del Plan estratégico y Operativo con el objetivo de depurar las actividades que se aplicarán anualmente.

El gerente remitirá el Plan al Consejo de Administración para su correspondiente revisión y aprobación.



### Plan operativo

El gerente diseñará la estructura que contendrá el plan operativo anual y en coordinación con las áreas responsables de la misma, mantendrá reuniones de trabajo para incorporar los puntos a tratar en el plan operativo anual.

Identificará particularidades de cada objetivo estratégico incluyendo, la propuesta de valor y estrategias para cumplir con el objetivo del plan estratégico.

Establecerá atributos de indicadores a cada objetivo estratégico, indicadores y tendencias.

Generará planes de acción para cada estrategia del objetivo estratégico identificando:

1. acciones,
2. Responsabilidad (primaria y secundaria),
3. Cronograma de cumplimiento (12 meses del año),
4. Recursos (Humanos, materiales, financieros),
5. Medios de verificación (forma de medir el cumplimiento de la actividad).

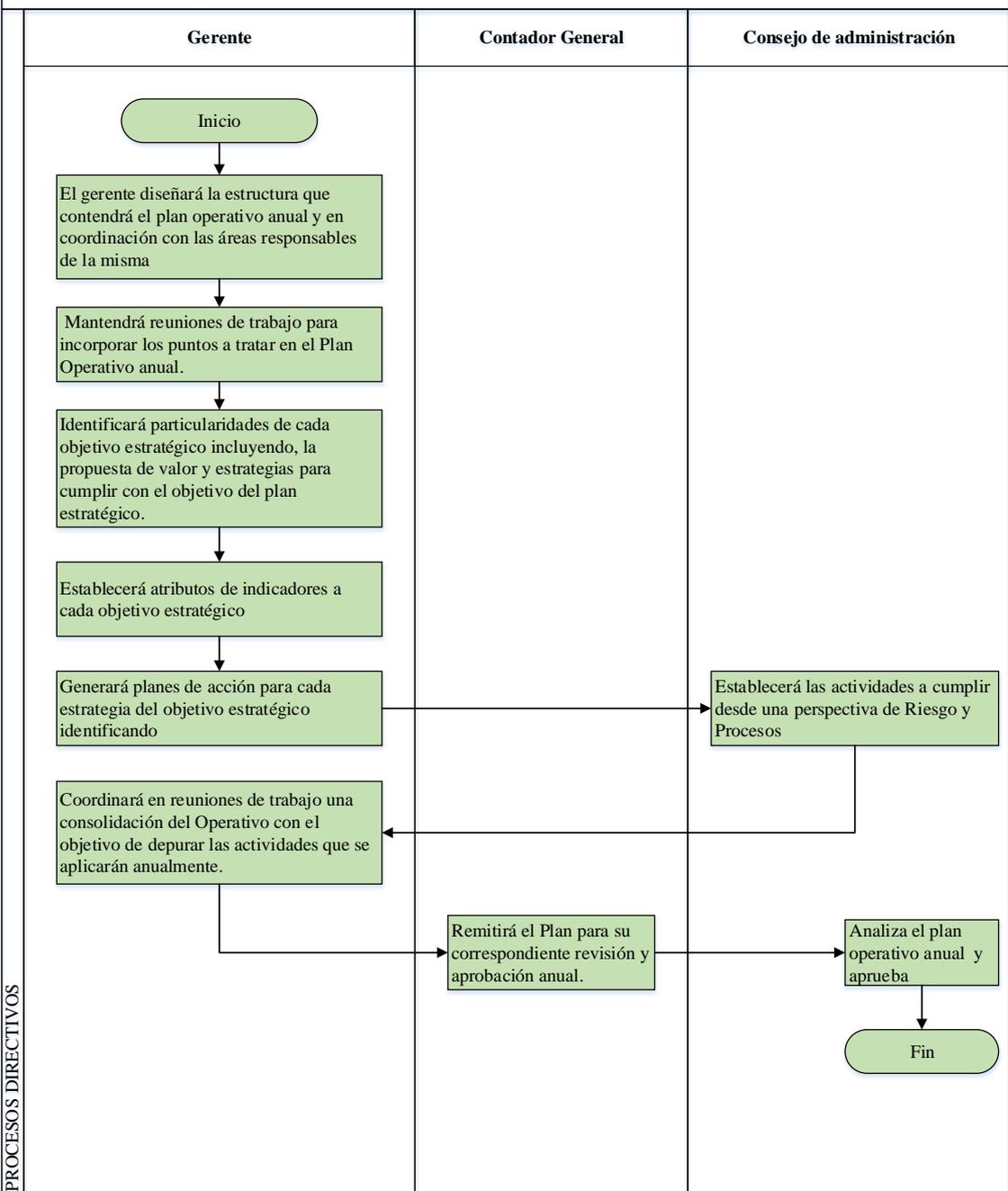
Consejo de vigilancia Establecerá los objetivos trasversales al objetivo estratégico, es decir las actividades a cumplir desde una perspectiva de riesgo y procesos.

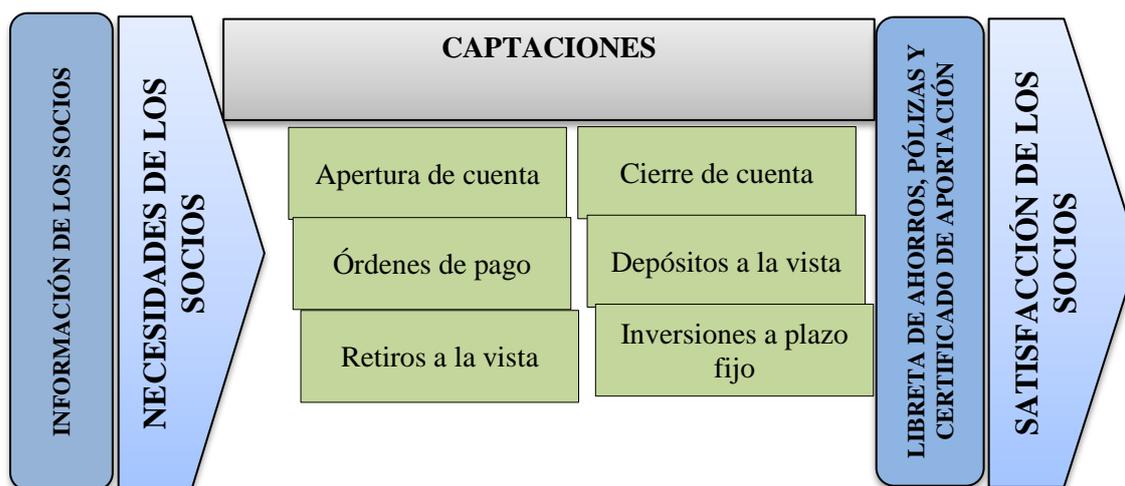
El gerente Coordinará en reuniones de trabajo una consolidación del Plan estratégico y Operativo con el objetivo de depurar las actividades que se aplicarán anualmente.

El contador general remitirá el Plan al Consejo de Administración para su correspondiente revisión y aprobación anual.

**PROCESO: GESTIÓN GERENCIAL**

**SUBPROCESO: Plan Operativo**



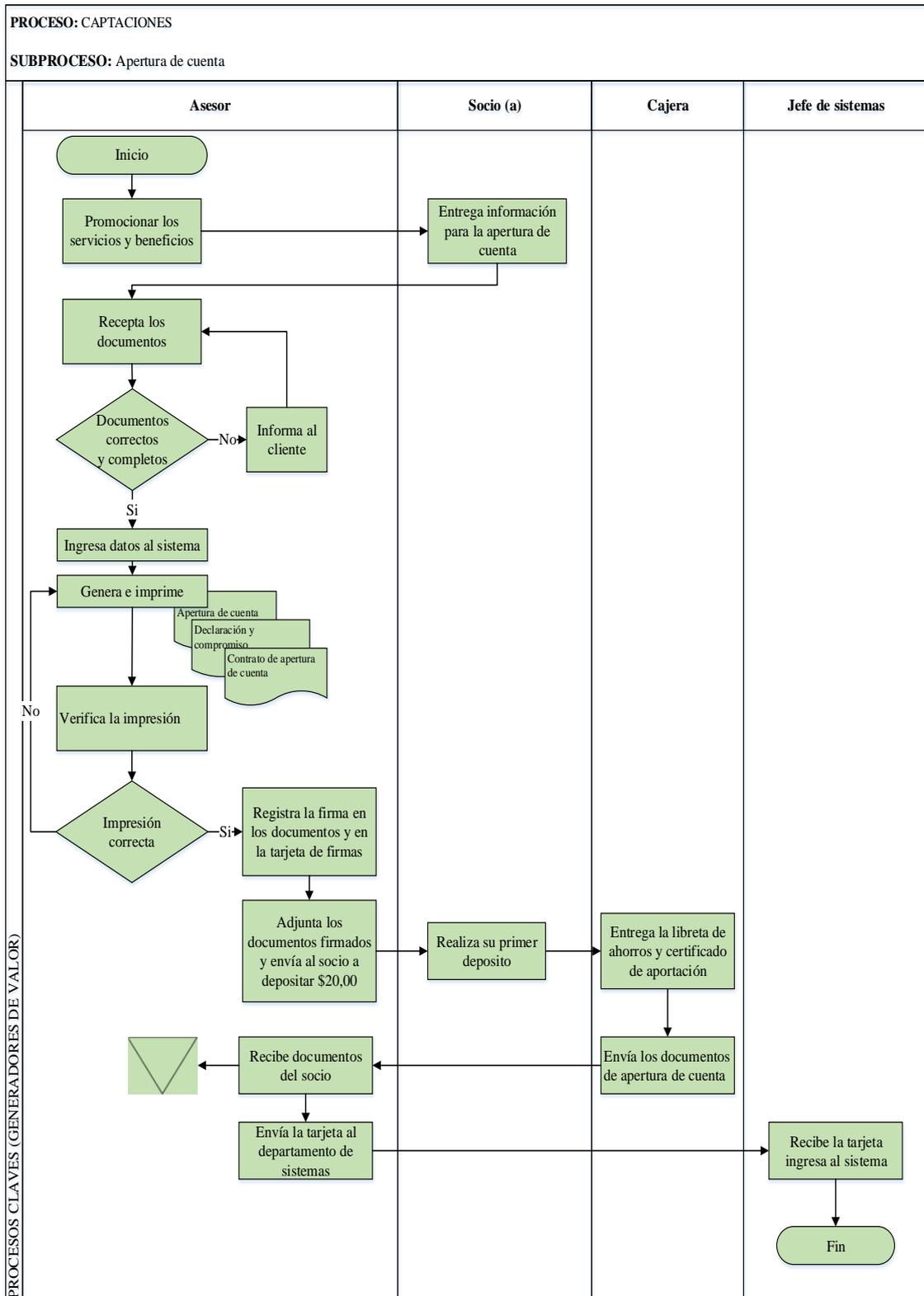


## Captaciones

### Apertura de cuenta

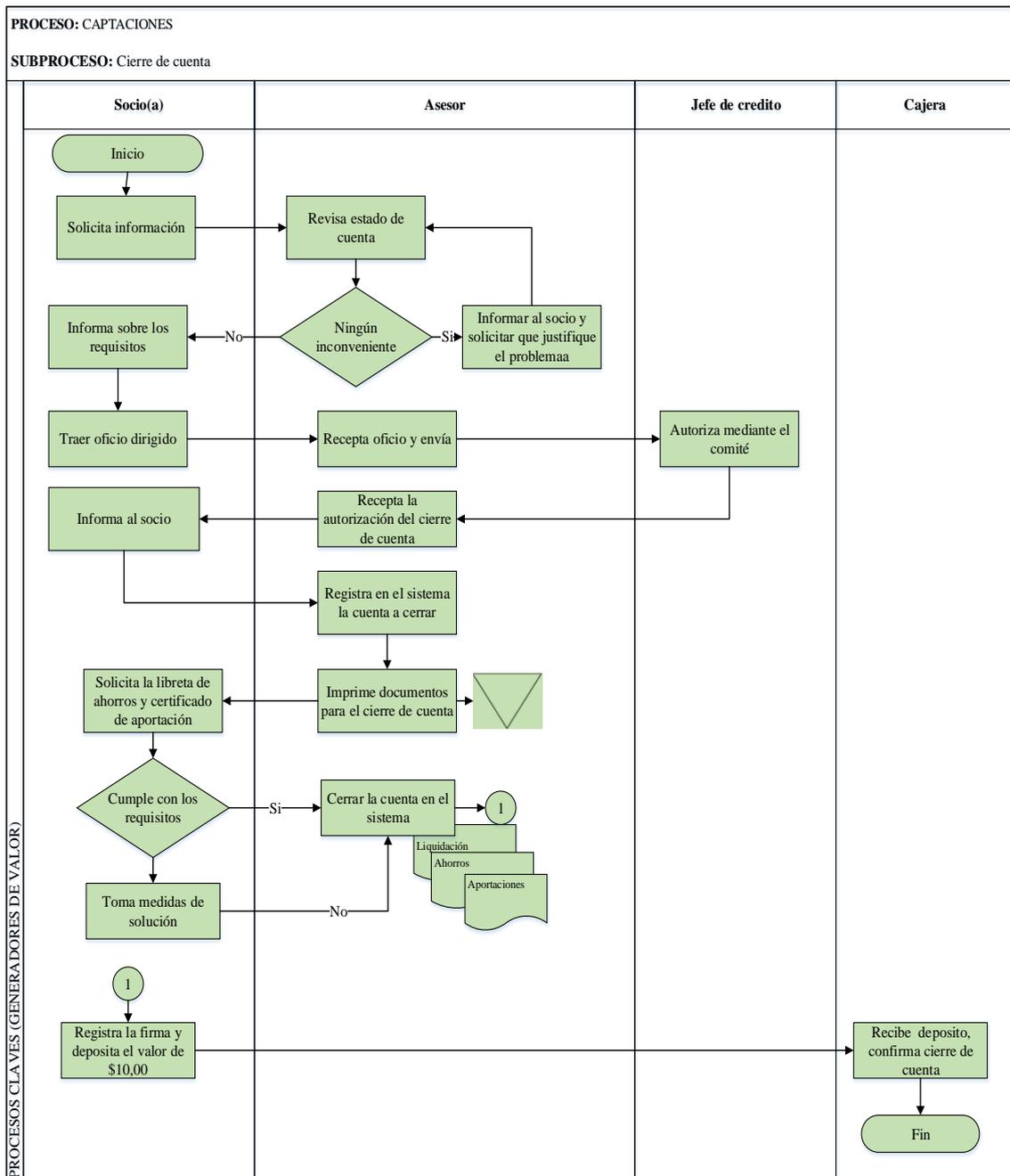
- ✓ El asesor promocionara los servicios y beneficios de la apertura de cuentas de ahorro, emitirá información y entregara los requisitos para la apertura de cuenta.
- ✓ El asesor de apertura de créditos da cada cuenta debe promocionar los servicios y los beneficios que la cooperativa le ofrece. Dar la información y entrega de requisitos para la apertura de cuentas como socio.
- ✓ El socio trae los requisitos, el asesor receipta y revisa los documentos.
- ✓ Si los documentos son correctos ingresar al sistema los datos personales y proceder a crear cuenta.
- ✓ El asesor de apertura de cuentas genera e imprime los siguientes documentos: Apertura de cuenta, declaración y compromiso y el contrato de apertura de cuenta.
- ✓ Verificar los nombres y número de cédula de identidad en los documentos impresos.
- ✓ Si existe algún error, reimprimir los documentos.
- ✓ Caso contrario registra la firma del socio en los documentos impresos, una vez que los documentos estén correctos.
- ✓ Registrar la firma del socio en la tarjeta de firmas para el manejo de la cuenta.
- ✓ En caja el socio debe realizar el primer depósito, enviar los documentos a la ventanilla.
- ✓ Ventanilla receipta los documentos abre la cuenta y realiza el depósito.
- ✓ Caja debe entregar la libreta de ahorro más el certificado de aportación.
- ✓ Enviar la tarjeta de firmas al departamento de sistemas.

✓ Archivar los documentos.



## **Cierre de cuenta**

- ✓ Dar información de los requisitos para el cierre de cuentas activas.
- ✓ Revisar el estado de cuenta. Si la cuenta tiene inconvenientes para el trámite, solicite al socio que sea justificada, caso contrario se negara el cierre de la cuenta.
- ✓ Socio, Debe entregar un oficio dirigido al Gerente, solicitando el cierre de la cuenta.
- ✓ Informar al socio de la autorización cierre de cuenta. Si no fue aprobado, informar las razones.
- ✓ Registrar en el sistema la cuenta a ser cerrada.
- ✓ Imprimir el documento para el cierre de la cuenta.
- ✓ Socio debe entregar la libreta de ahorros más el certificado de aportaciones. Caso de no tener alguno de estos requisitos, seguir el protocolo para realizar el trámite.
- ✓ Proceder a cerrar la cuenta desde el sistema.
- ✓ Imprimir la liquidación, ahorros y aportaciones
- ✓ Socio, registra su firma en los documentos impresos.
- ✓ Caja realiza el trámite de cierre de cuenta, realiza la orden de ingreso y archiva los documentos.



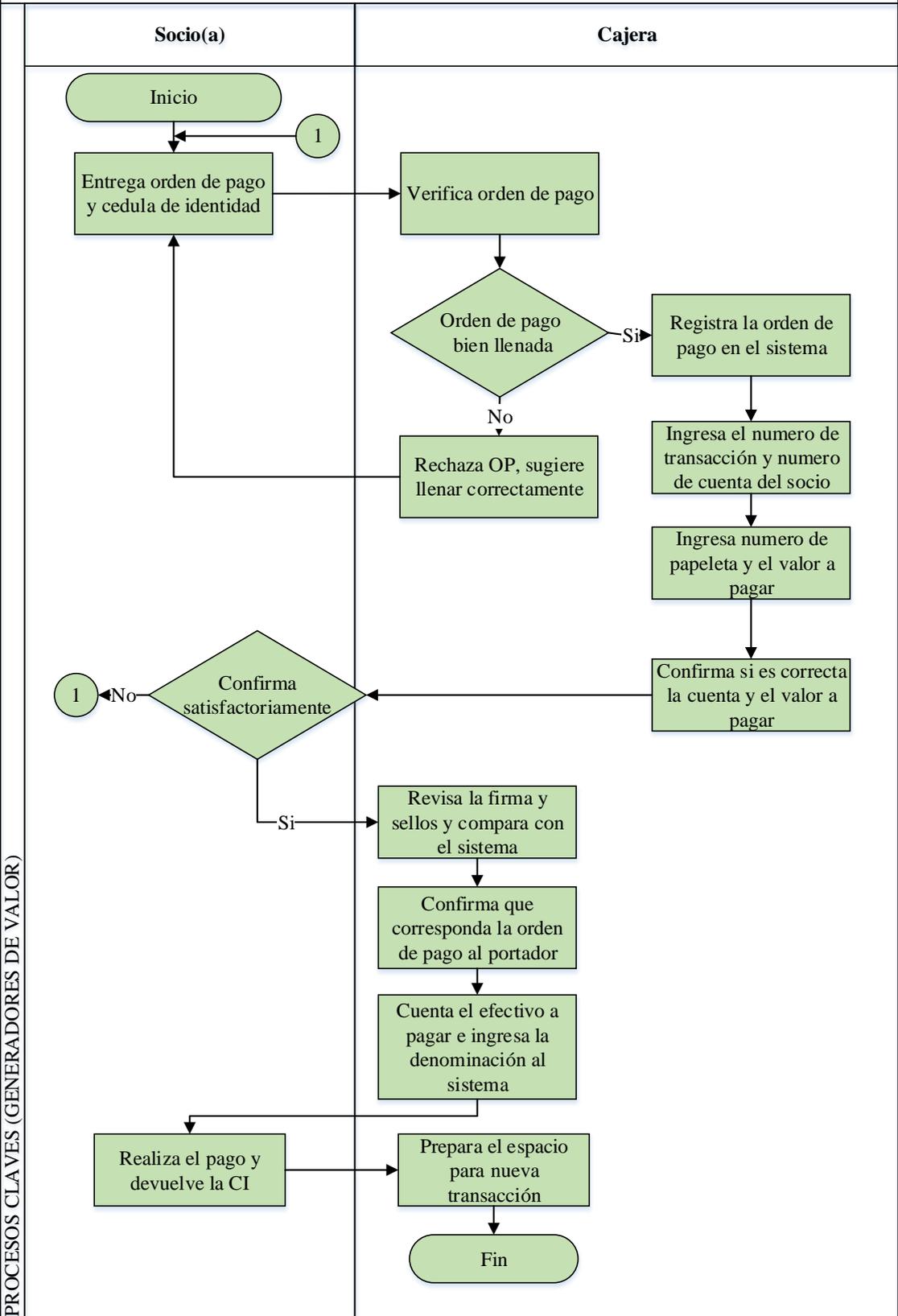
## Órdenes de pago

- ✓ Socio o Cliente entrega en caja la orden de pago con su cedula de identidad.
- ✓ Verificar orden de pago. Si la orden de pago no está correcta, Se rechaza el pago y devolver los Documentos. Solicite arreglar el inconveniente ocasionado.
- ✓ Registrar la orden de pago en el Sistema
- ✓ Ingrese el número de transacción y el número de cuenta, Revisar.
- ✓ Ingrese el número de la papeleta y el valor a pagar, Verifique

- ✓ Confirme con el socio/cliente el nombre del dueño de la cuenta y el valor a pagar. Si el Socio / Cliente no responde satisfactoriamente, rechazar la orden de pago.
- ✓ Compare la firma, sello de la orden de pago. Si la firma o sello no corresponden satisfactoriamente rechace la orden de pago.
- ✓ Confirmar que el portador de la orden de pago sea el correspondiente con la cédula de identidad. Caso contrario solicite la cédula de la persona que porta la orden de pago.
- ✓ Contar el dinero en efectivo e ingresar las denominaciones al sistema.
- ✓ Contar nuevamente el Dinero en efectivo y verificar con la sumadora. Si está correcto el dinero anotar detrás de la papeleta el valor a pagar y grabar en el sistema.
- ✓ Devolver la cédula de identidad y entregue el dinero.
- ✓ Preparar el espacio de trabajo para una nueva transacción

**PROCESO: CAPTACIONES**

**SUBPROCESO: Cierre de cuenta**



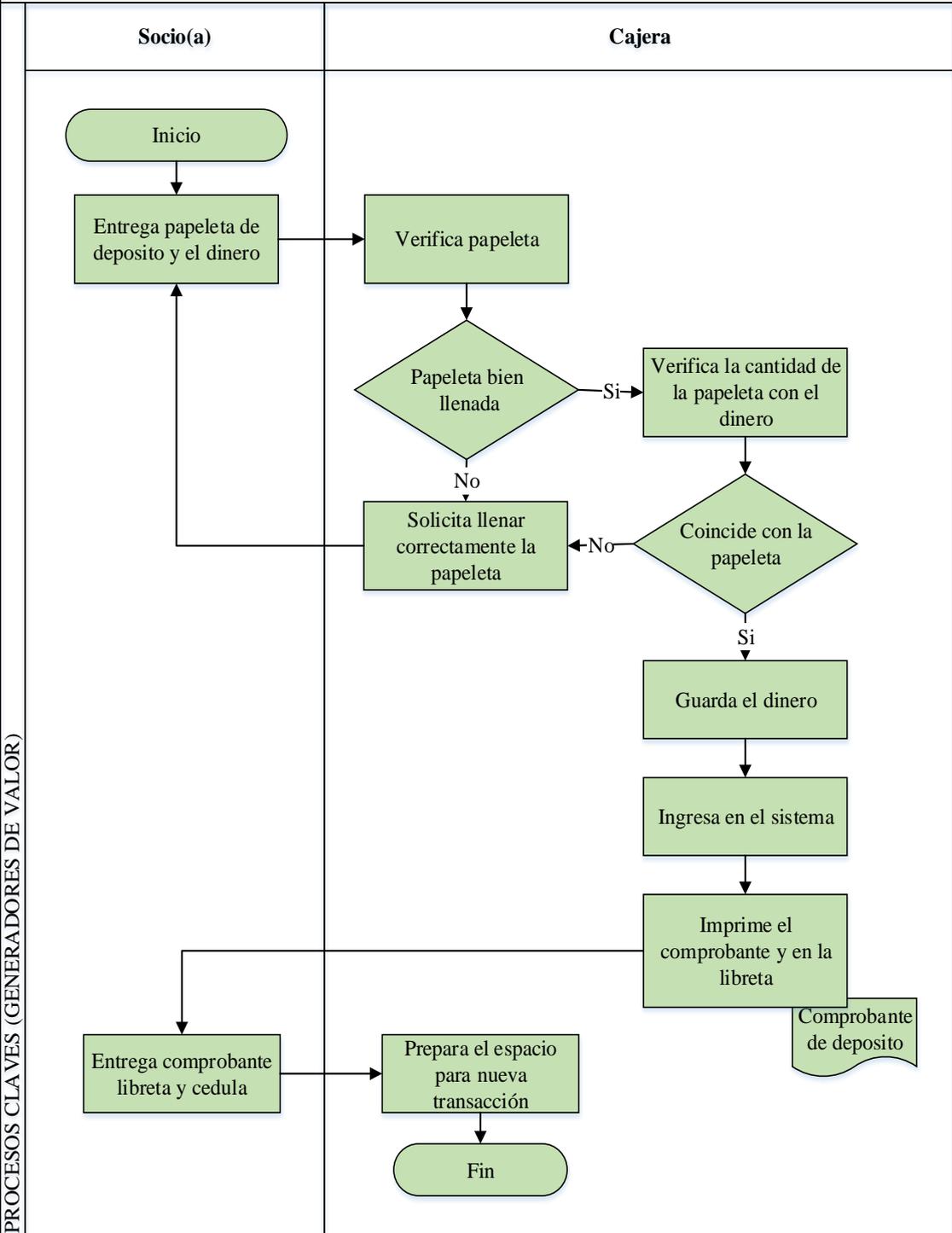
PROCESOS CLAVES (GENERADORES DE VALOR)

## **Depósitos a la vista**

- ✓ Socio entrega en caja el documento de depósito y el dinero en efectivo.
- ✓ Verificar el documento si está correctamente llenado, caso contrario informar al socio y devolver el dinero y la papeleta.
- ✓ Compruebe que el dinero coincida con el valor de la papeleta.
- ✓ Caso contrario devolver el dinero y la papeleta, solicite que se arregle.
- ✓ Guardar el dinero.
- ✓ Ingrese los datos de depósito, número de cuenta al sistema y guardar.
- ✓ Imprimir comprobante de depósito.
- ✓ Imprimir en la libreta y entregar con el comprobante de depósito.

**PROCESO:** CAPTACIONES

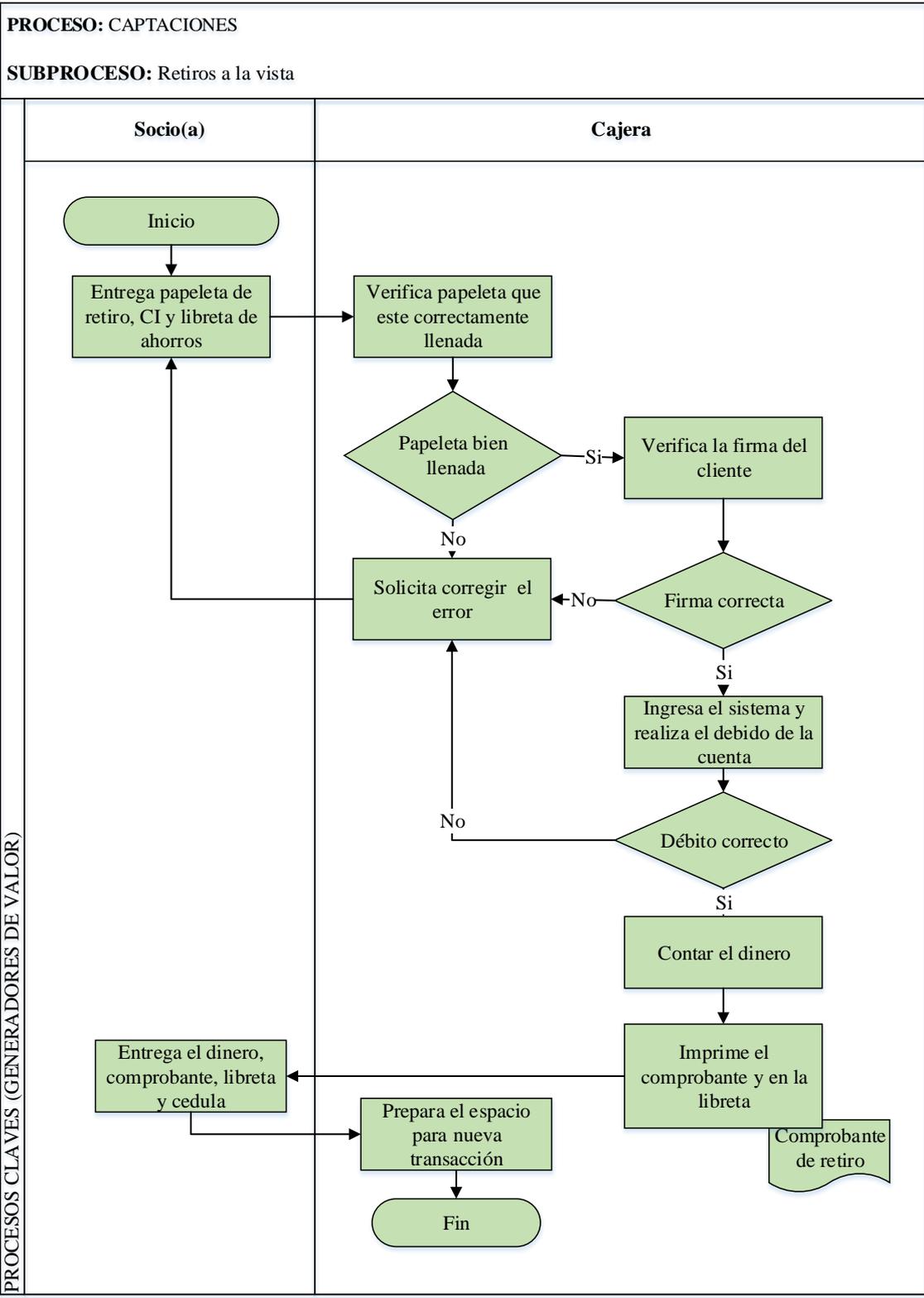
**SUBPROCESO:** Depósito a la vista



PROCESOS CLAVES (GENERADORES DE VALOR)

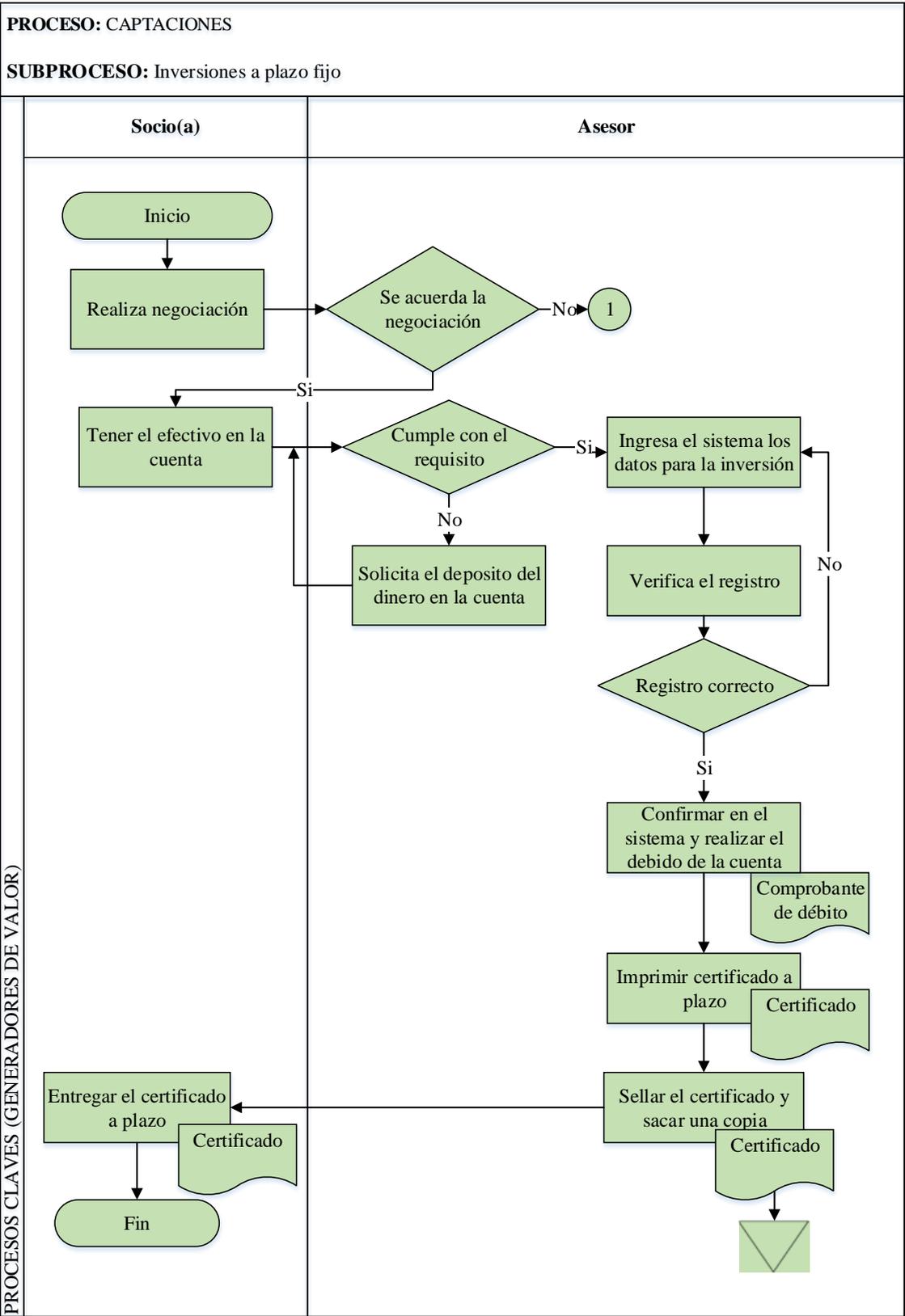
## **Retiros a la vista**

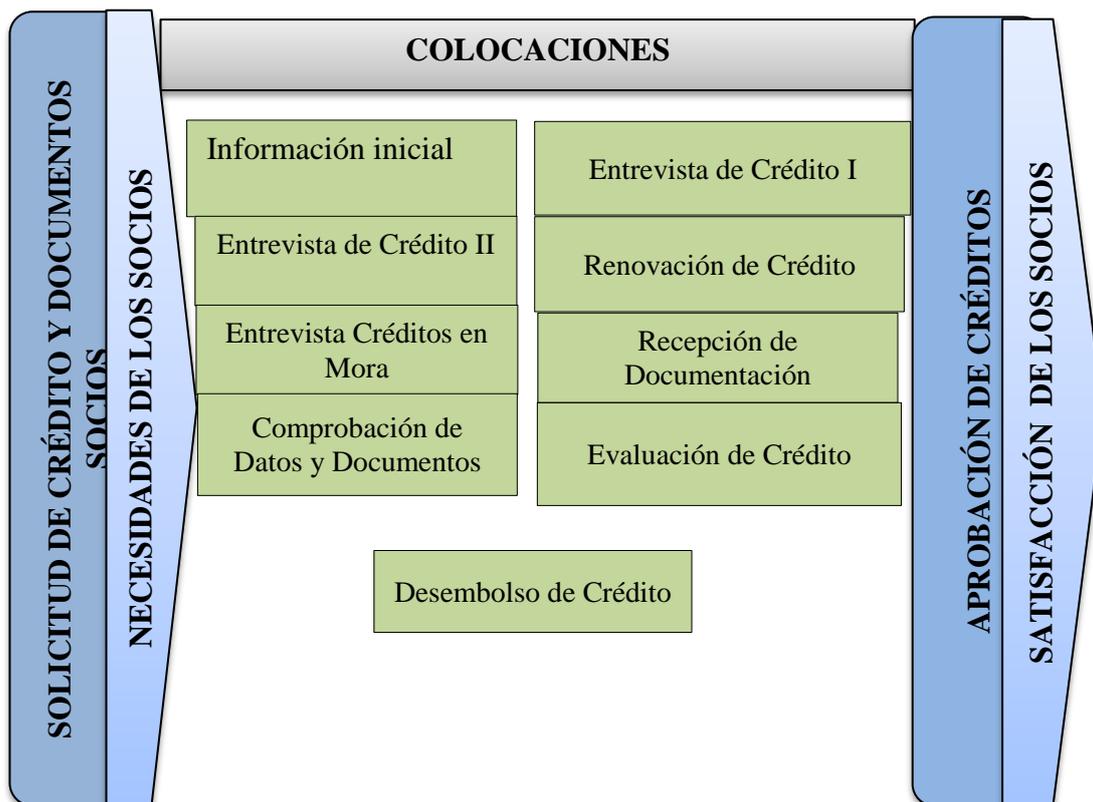
- ✓ Socio Entrega la papeleta de retiro con la Cedula de identidad y la libreta de ahorros. En caso de pagar a terceros solicitar la cedula del depositante y del dueño de la cuenta.
- ✓ Verificar la papeleta que esté llenada correctamente, caso contrario rechazar el pago y solicitar el cambio especificando el error.
- ✓ Verificar la firma, comparar con la firma del sistema. Si la firma no coincide, rechazar el pago, solicite corregir la papeleta.
- ✓ Ingresar al Sistema y realizar el débito de la cuenta. Si el sistema rechaza el débito, rechazar el pago al socio/ cliente por falta de fondos, caso contrario proceder a realizar el pago.
- ✓ Contar y verificar el pago.
- ✓ Entregar el Dinero y los documentos.



## **Inversiones a plazo fijo**

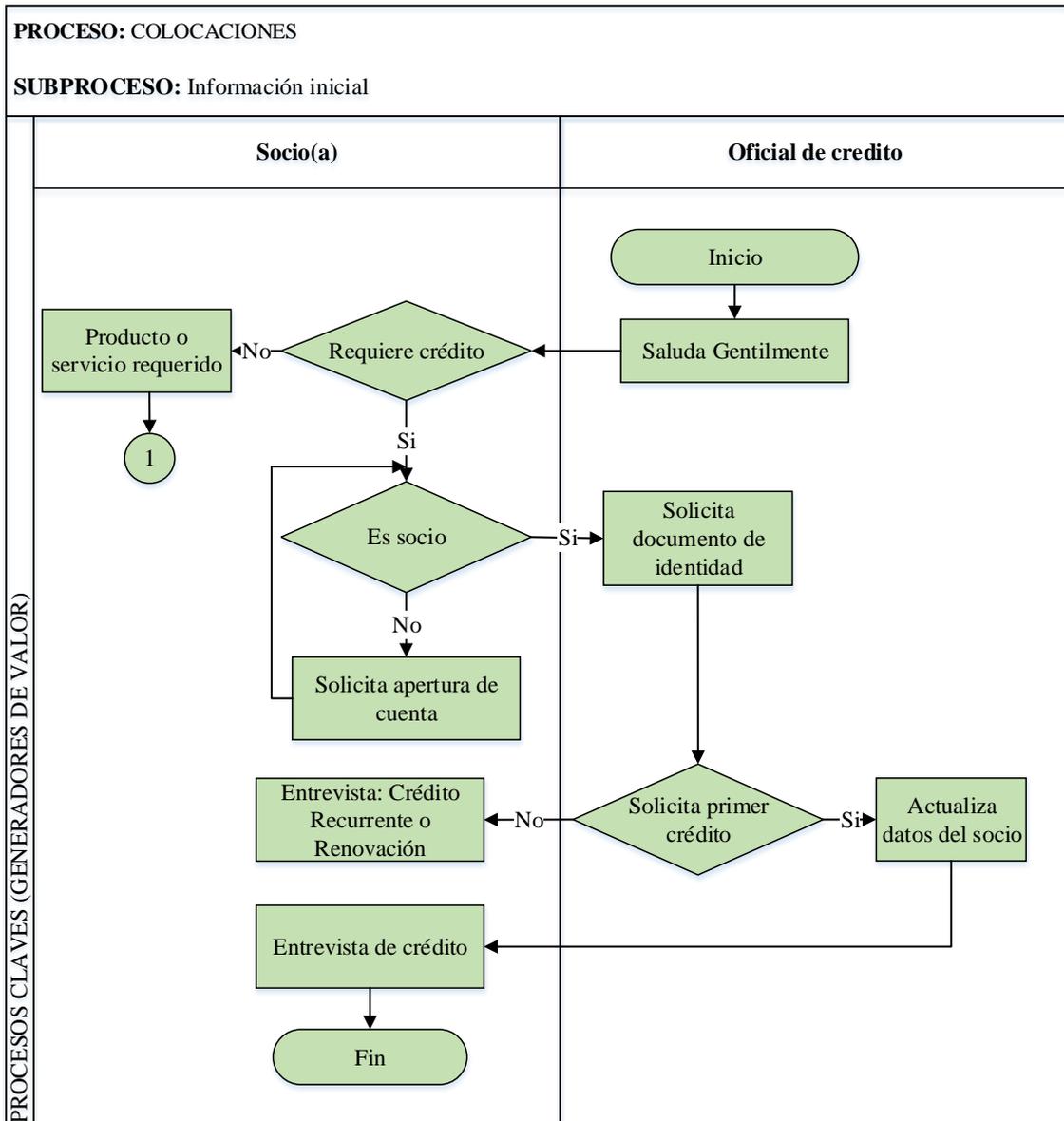
- ✓ Socio solicita información.
- ✓ El proceso inicia con la negociación entre el socio y el asesor de inversión.
- ✓ El socio debe tener el dinero en la cuenta, como requisito para la inversión, caso contrario solicitar que el socio lo haga.
- ✓ Ingresamos al sistema los datos correspondientes para la inversión.
- ✓ Verificar que el ingreso sea correcto.
- ✓ Abrir el sistema en inversiones pendientes y proceder a realizar el débito de la cuenta.
- ✓ Socio firma el comprobante de débito.
- ✓ Realizar e imprimir el certificado a plazo
- ✓ Sellar el certificado a plazo, sacar una copia para respaldo.
- ✓ Socio firma un registro de constancia de haber recibido el certificado a plazo.
- ✓ Entregar el Certificado a plazo y el comprobante de débito al socio.
- ✓ Archivar la copia del certificado a plazo.





### Información inicial

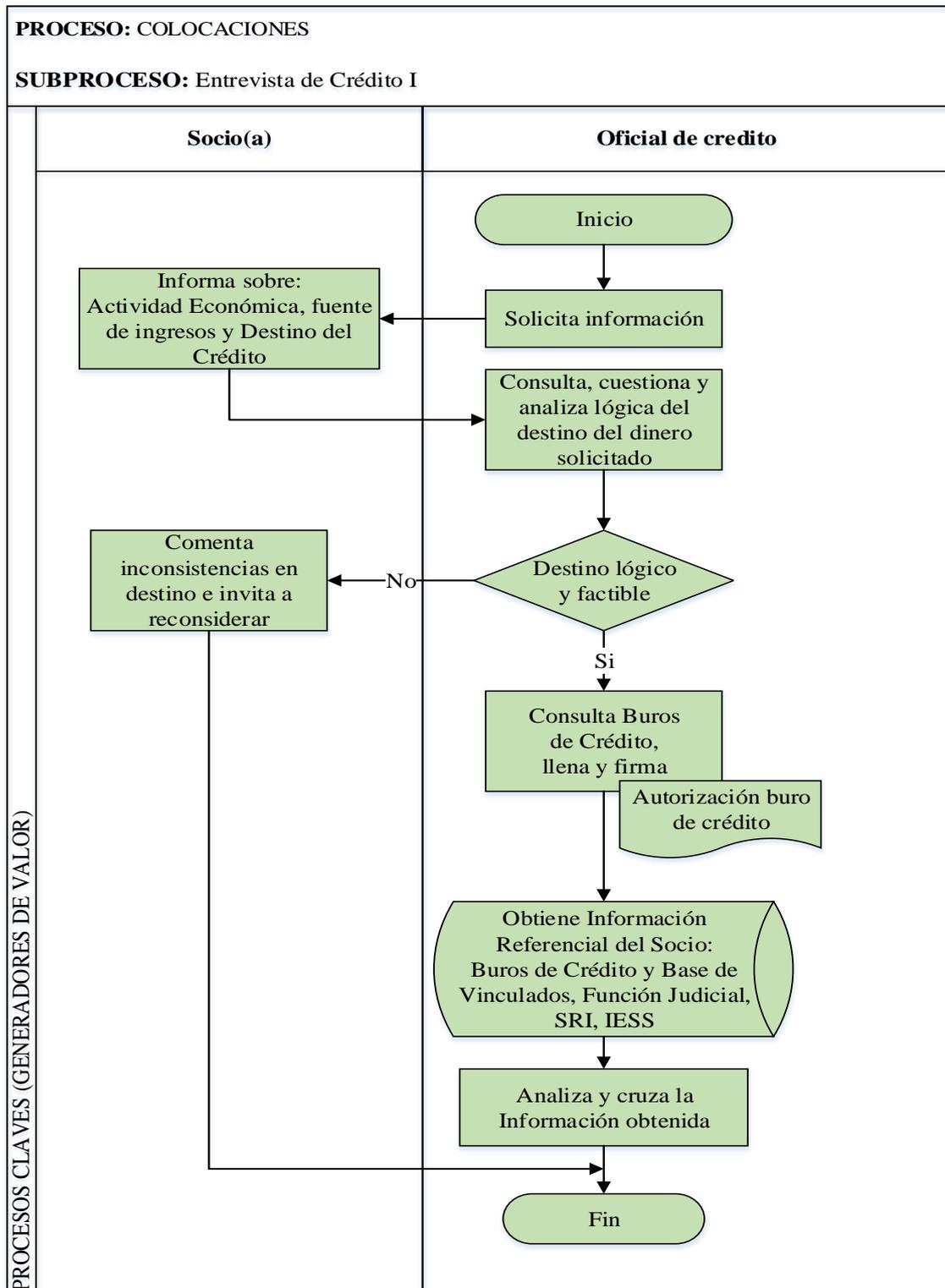
- ✓ Al acercarse una persona oficial de crédito saluda gentilmente acorde a políticas y se la direcciona según lo que requiera.
- ✓ En caso de que la persona solicite un crédito, pregunta si ya es socio de la cooperativa de lo contrario se le indica que para acceder a un crédito deber ser socio.
- ✓ Si ya es socio se le solicita su cédula de identidad y se verifica la información del socio en el sistema.
- ✓ Si se trata de su primer crédito en la cooperativa ingresa la información del socio y actualiza datos en el sistema.
- ✓ Sigue con el proceso de entrevista de crédito.



### Entrevista de Crédito I

- ✓ Asesor de créditos busca información sobre actividad económica, fuente de ingresos y destino del dinero solicitado.
- ✓ Consulta, cuestiona y analiza la lógica del destino del dinero solicitado
- ✓ En caso de que el destino del crédito no sea lógico o factible se invita al socio a reconsiderar su solicitud y se registra la observación para análisis futuro del crédito.
- ✓ Entrega al socio autorización para consulta en buros de información crediticia y solicita el llenado y firma

- ✓ Obtiene información referente al socio en las bases digitales respectivas (Buró, Función Judicial, SRI, IESS)
- ✓ Analiza y cruza la información obtenida usando la lógica y el sentido común.

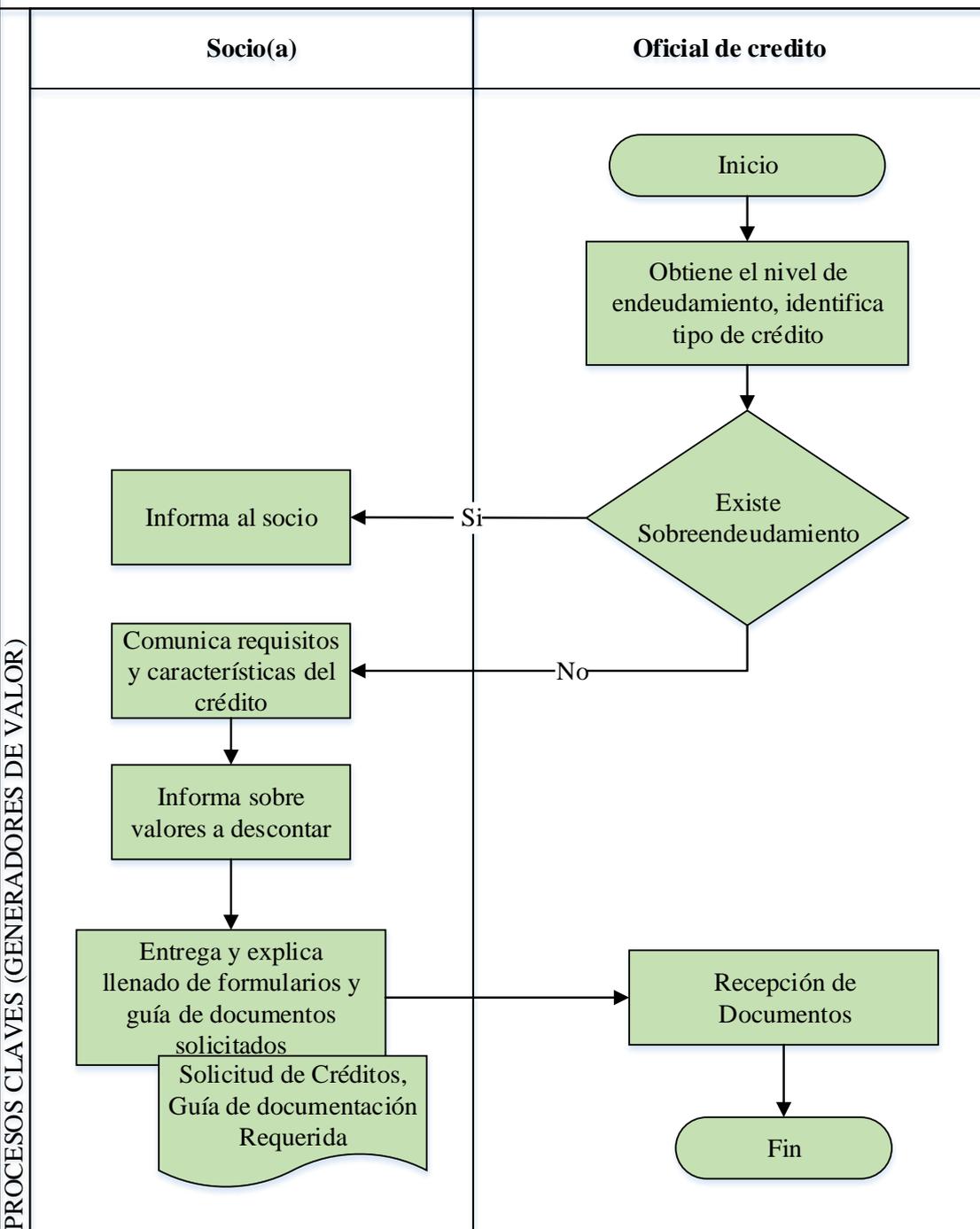


**Entrevista de Crédito II**

- ✓ Asesor de crédito obtiene con el socio el nivel de endeudamiento e identifica el tipo de crédito (consumo o microcrédito)
- ✓ Si el socio tiene un perfil de sobre endeudamiento y si el monto que solicita está acorde a las políticas de la cooperativa según el art. 24 del manual de negocios de lo contrario se le otorga las opciones respectivas registrando las respectivas observaciones en el sistema para un posterior análisis.
- ✓ Comunica al socio los requisitos y características del crédito según las políticas o normativa interna o de excepción de ser el caso.
- ✓ Informa sobre los valores a descontar (encaje y certificados aportación)
- ✓ Entrega formularios y guía de documentos requeridos y explica el llenado de los formularios y sigue con el proceso de recepción de documentos.

**PROCESO: COLOCACIONES**

**SUBPROCESO: Entrevista de Crédito II**

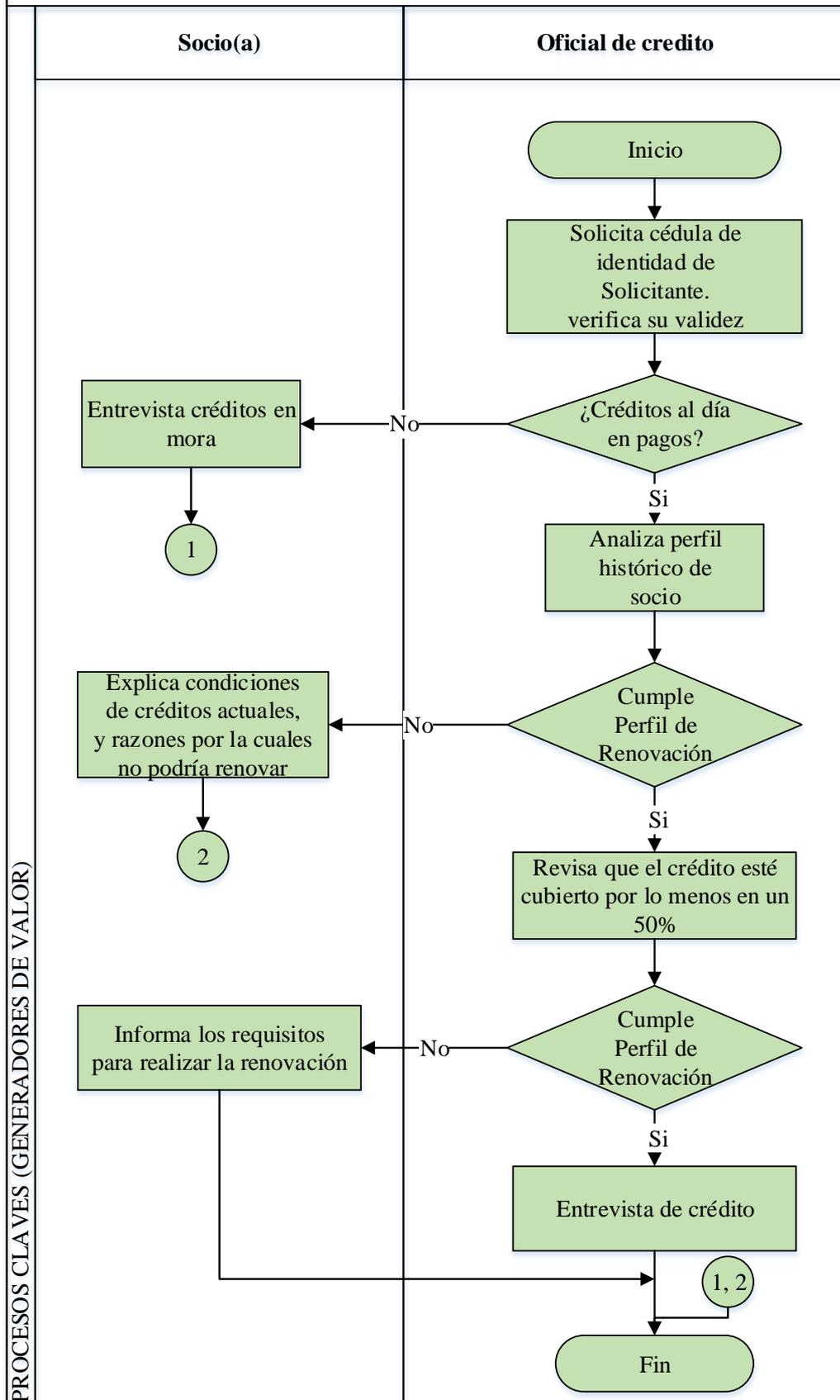


## **Renovación de Crédito**

- ✓ Jefe de Agencia u Oficial de negocios solicita cédula de identidad del socio y verifica su validez.
- ✓ Revisa en el sistema si el socio mantiene al día sus pagos de crédito, de presentar mora sigue con la entrevista de créditos en mora.
- ✓ Revisa el historial del socio y analiza su perfil
- ✓ Verifica si cumple con el perfil de renovación según el artículo 31 del manual de negocios y en caso de no cumplir explica las razones respectivas.
- ✓ Si el crédito no está cubierto en un 50% informa al socio de no poder seguir con la renovación de lo contrario prosigue con la entrevista de crédito.

**PROCESO:** COLOCACIONES

**SUBPROCESO:** Renovación de crédito

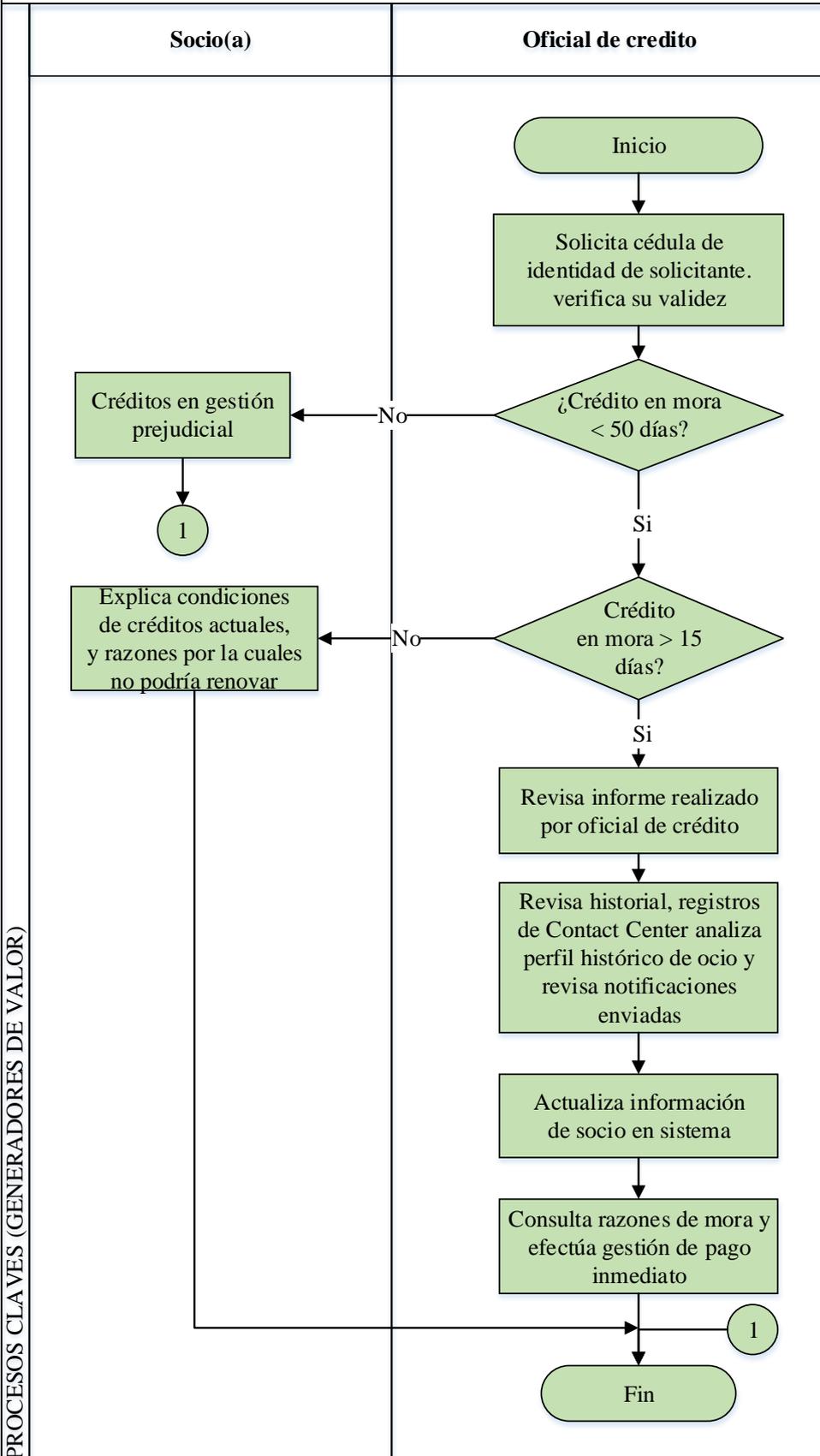


## **Entrevista Créditos en Mora**

- ✓ Jefe de Agencia u Oficial de negocios solicita cédula de identidad de solicitante y verifica que sea válida.
- ✓ En caso de que el socio esté en mora hasta por 15 días acumulados se revisará su historial y registros del Contact Center analizando su perfil y las notificaciones enviadas previamente.
- ✓ Si la mora es mayor a 15 días se revisa el informe in-situ realizado previamente por el oficial de negocios y se sigue con el procedimiento normal y de ser la mora mayor a 50 días se procede con la Gestión de Cobranza Prejudicial.
- ✓ Actualiza la información del socio en el sistema.
- ✓ Consulta razones de mora y solicita el pago inmediato de los valores adeudados.

**PROCESO:** COLOCACIONES

**SUBPROCESO:** Entrevista créditos en mora

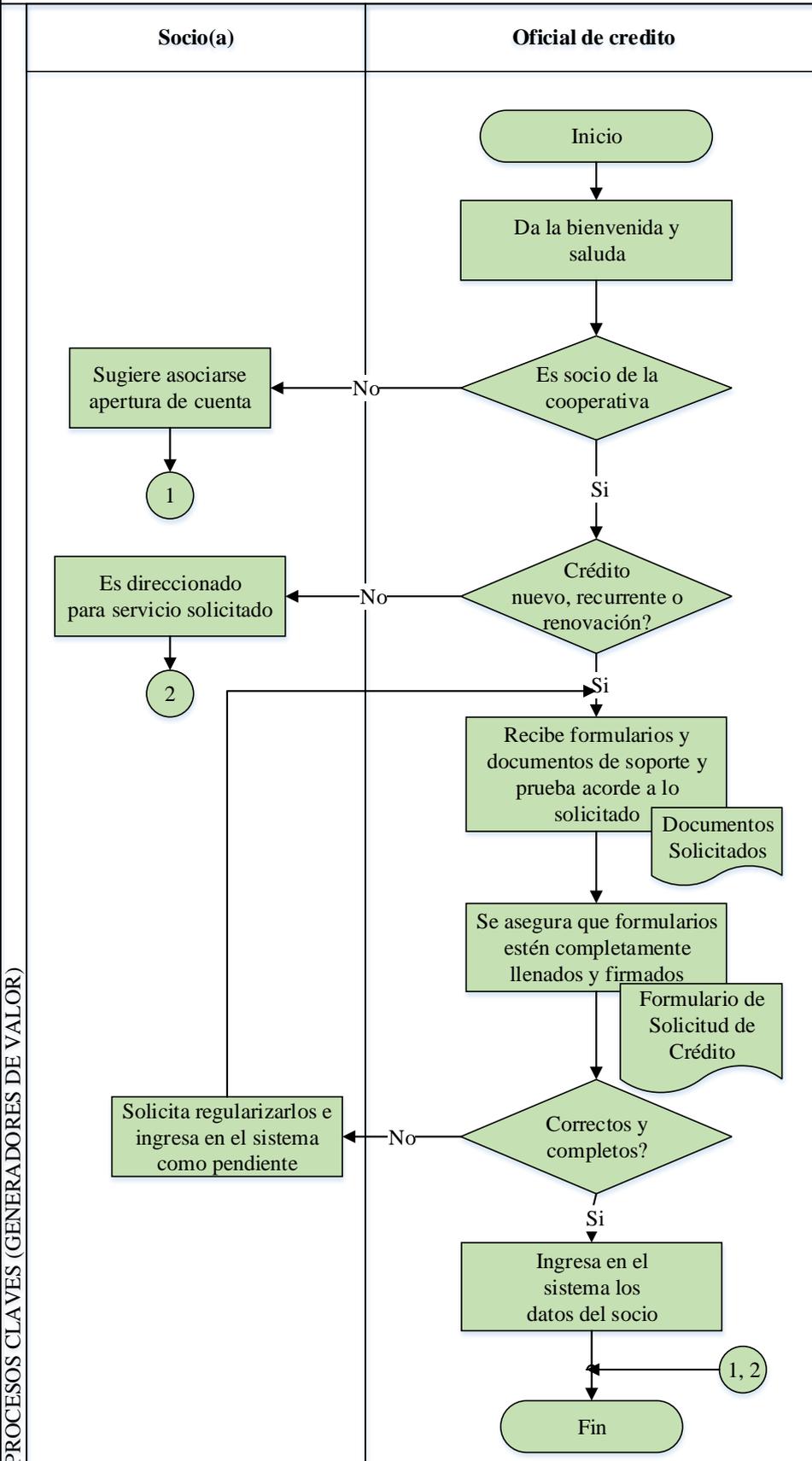


## **Recepción de Documentación**

- ✓ Jefe de Agencia u Oficial de Negocios da la bienvenida y saluda acorde a políticas.
- ✓ Si no es socio de la Cooperativa se procede con el procedimiento de apertura de cuenta.
- ✓ Si se trata de un socio que solicitó previamente un crédito, recibe los formularios, documentos de soporte y prueba acorde a lo solicitado y se asegura de que los formularios estén correctamente llenados y firmados.
- ✓ De no estar correcto el llenado de los formularios se solicitará regularizarlos e ingresar en el sistema como pendiente
- ✓ Ingresa en el sistema los datos del socio y automáticamente se envía al socio un SMS indicado sobre el inicio del proceso de crédito.

**PROCESO: COLOCACIONES**

**SUBPROCESO: Recepción de documentación**

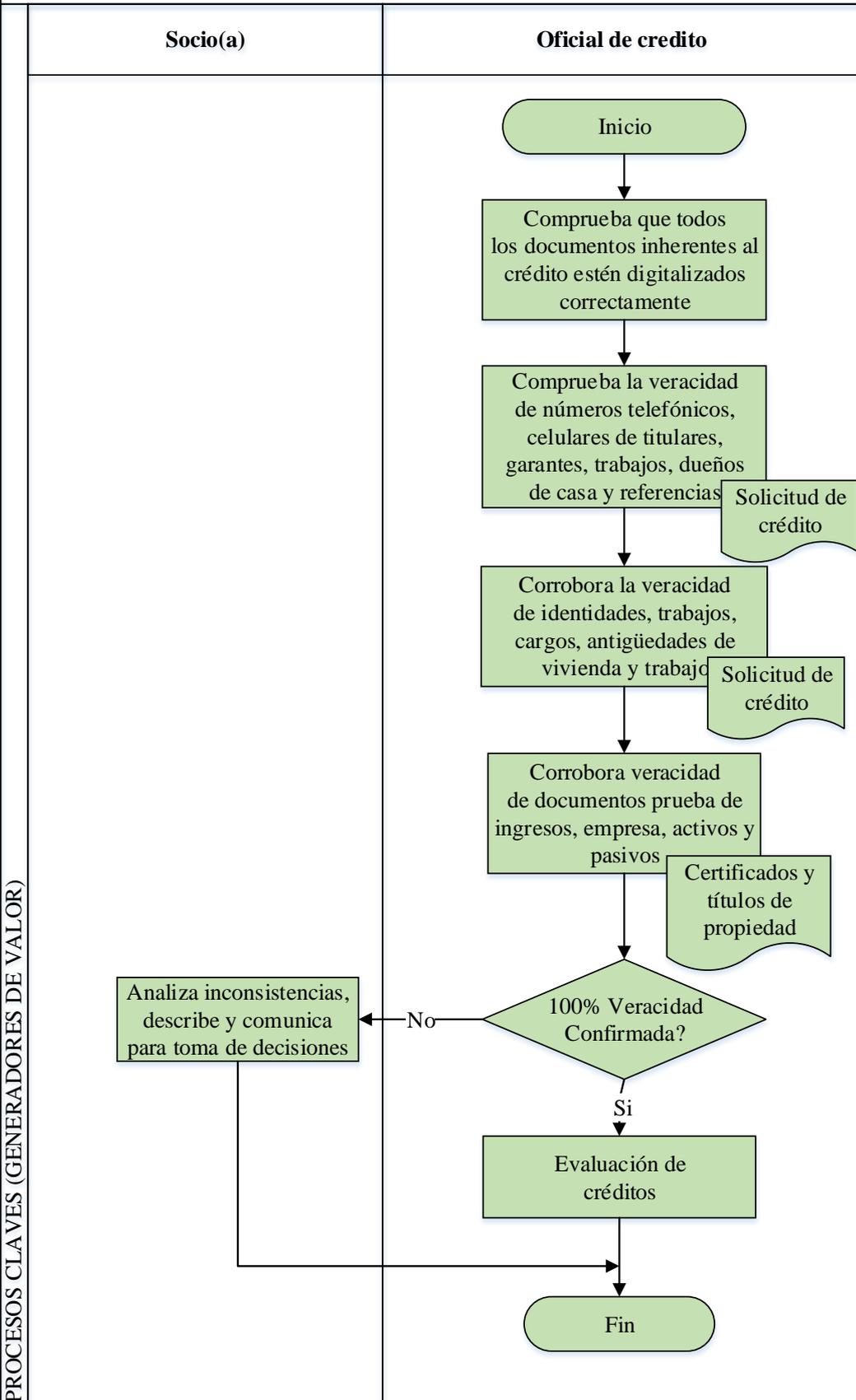


## **Comprobación de Datos y Documentos**

- ✓ Jefe de Agencia u Oficial comprueba que todos los documentos inherentes al crédito estén digitalizados correctamente
- ✓ Comprueba la veracidad de la información presentada en la solicitud de crédito, tanto de los números telefónicos, celulares de titulares, garantes, dueños de casa y referencias, identidad, trabajo, referencias, etc.
- ✓ Corrobora la veracidad de los documentos presentados como prueba de ingresos, activos y pasivos.
- ✓ De confirmarse la veracidad de la información y los documentos presentados se siguen con el proceso de evaluación de Crédito, de lo contrario se analiza las inconsistencias para tomar la decisión respectiva.

**PROCESO:** COLOCACIONES

**SUBPROCESO:** Comprobación de datos y documentos



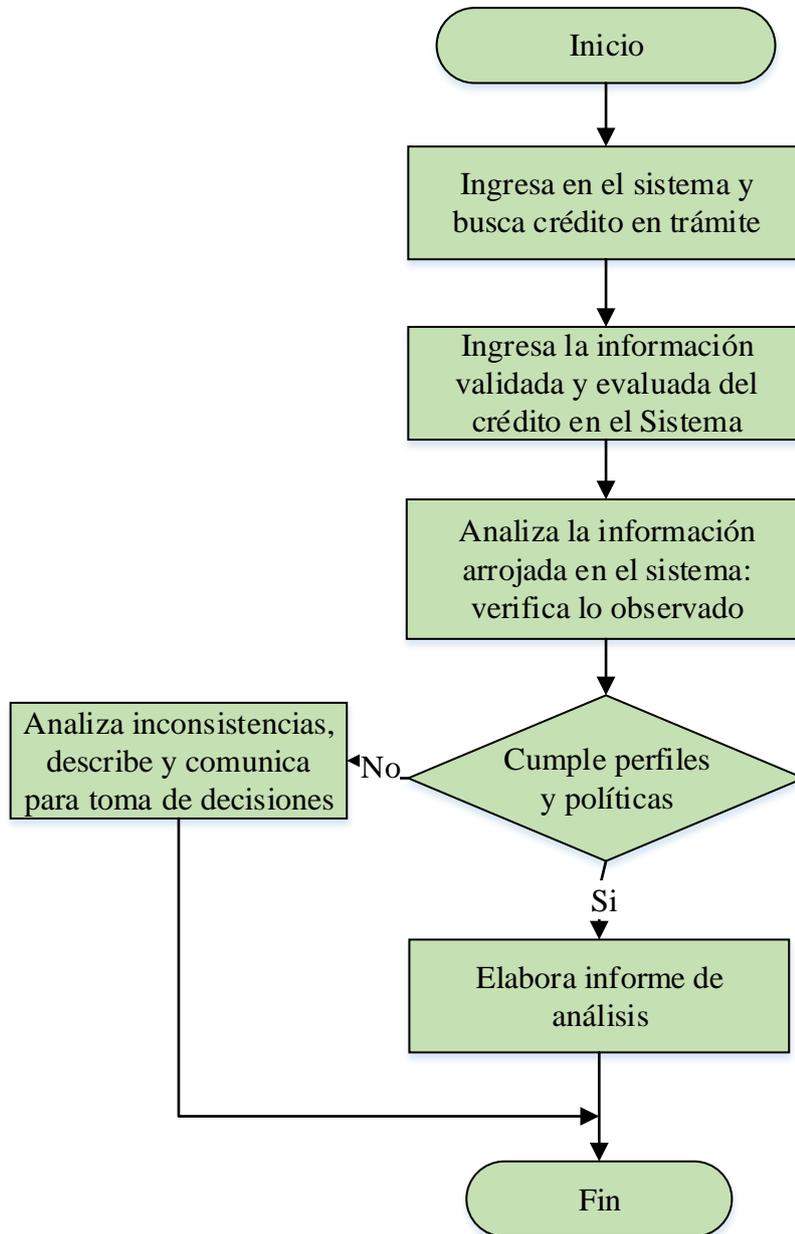
## **Evaluación de Crédito**

- ✓ Asesor de crédito ingresa en el sistema y busca el crédito en trámite.
- ✓ Ingresa la información validada y evaluada sobre crédito en el sistema.
- ✓ Analiza la información arrojada en el sistema y verifica lo observado, si cumple con el perfil y las políticas o aplica a excepción según el manual de negocios, sigue con el proceso, de lo contrario se procede con la comunicación de decisiones
- ✓ Si se trata de una fuente de pago independiente procede a la elaboración del informe de análisis independientemente del monto solicitado. Y de no tratarse de una fuente independiente se procede a la validación y verificación de la fuente de ingresos.

**PROCESO:** COLOCACIONES

**SUBPROCESO:** Evaluación de crédito

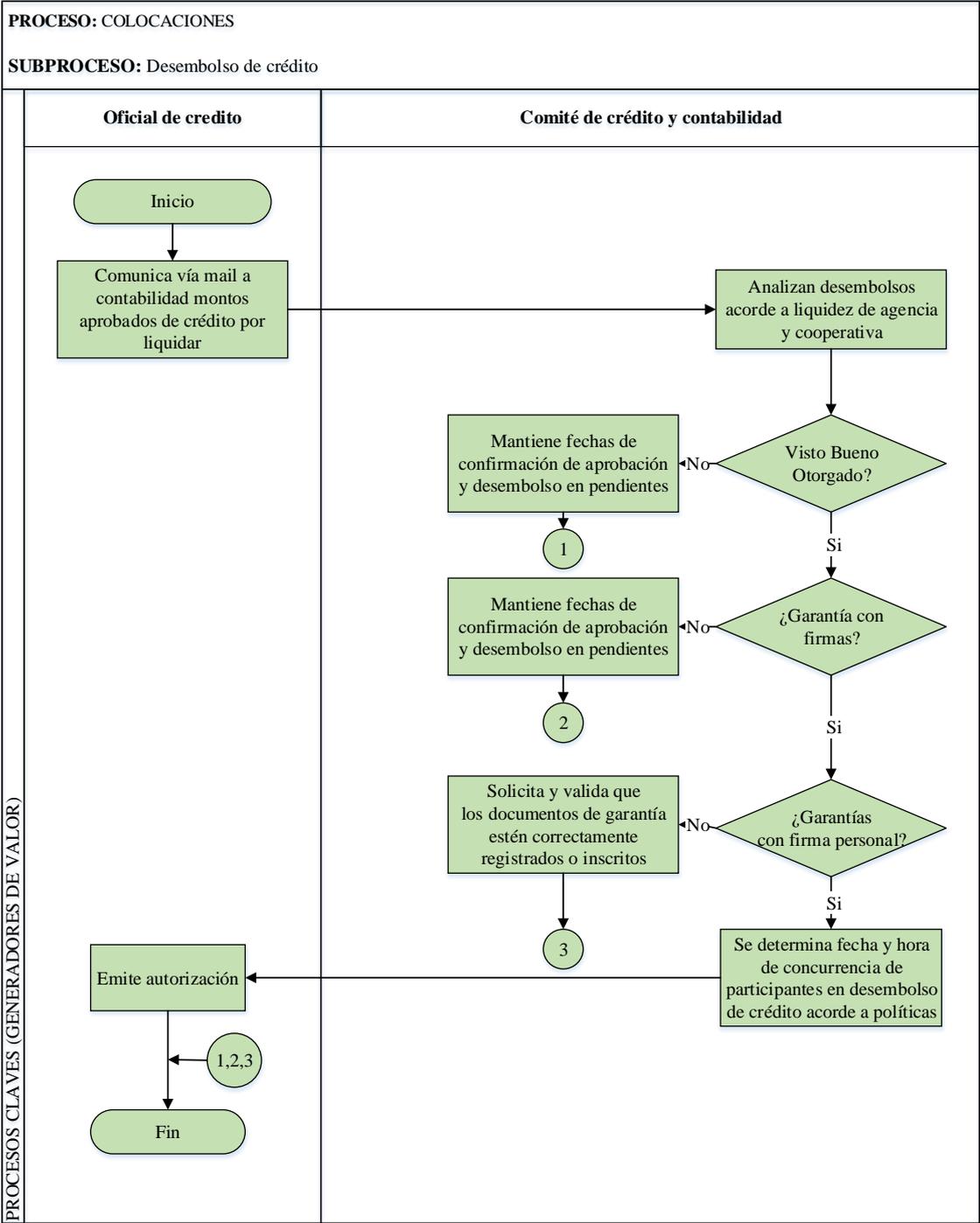
**Oficial de credito**

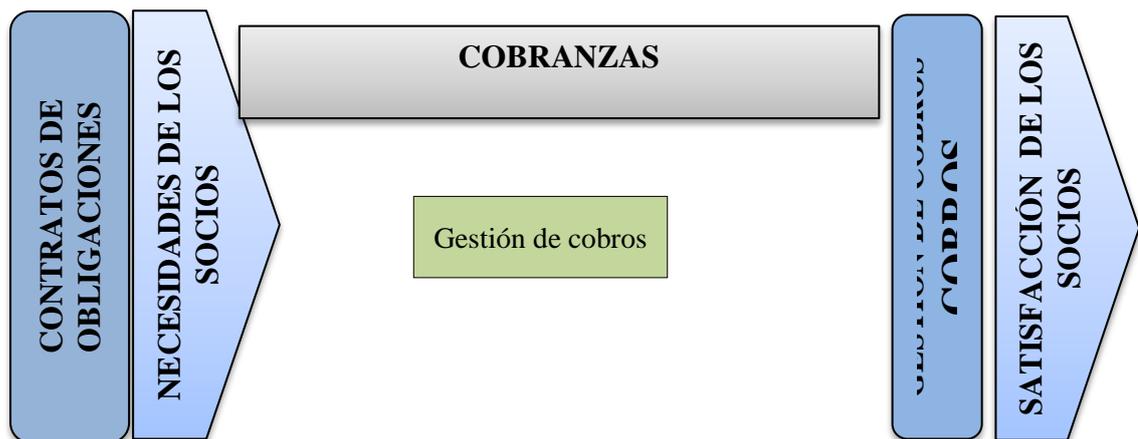


PROCESOS CLAVES (GENERADORES DE VALOR)

## **Desembolso de Crédito**

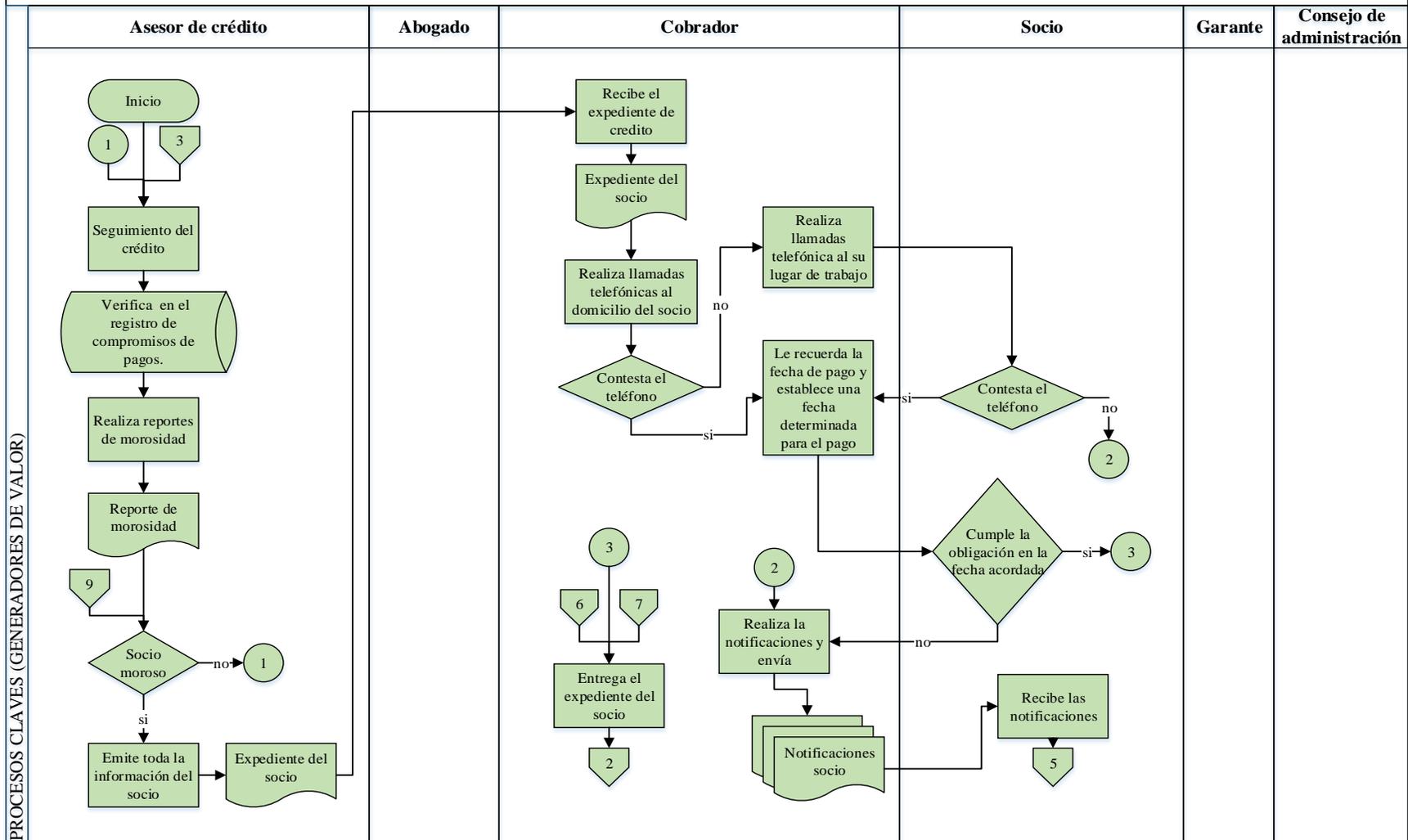
- ✓ Jefe de Agencia comunica vía mail al comité de créditos y contabilidad los montos aprobados de crédito por liquidar.
- ✓ Comité de créditos y contabilidad analizan desembolsos acorde a la liquidez de la agencia y cooperativa en general.
- ✓ En caso de que contabilidad y el comité de créditos no den un visto bueno para el desembolso se mantendrá como pendiente las fechas de confirmación y aprobación del desembolso.
- ✓ Si se trata de un crédito con garantía sin firmas, Jefe de Agencia solicita y valida que los documentos de garantías estén correctamente registrados o inscritos, de lo contrario, si se trata de un crédito con garantía con firma personal o garantía quirografaria se determina la fecha y hora de concurrencia de participantes en desembolso de crédito acorde a políticas.





### Gestión de cobros

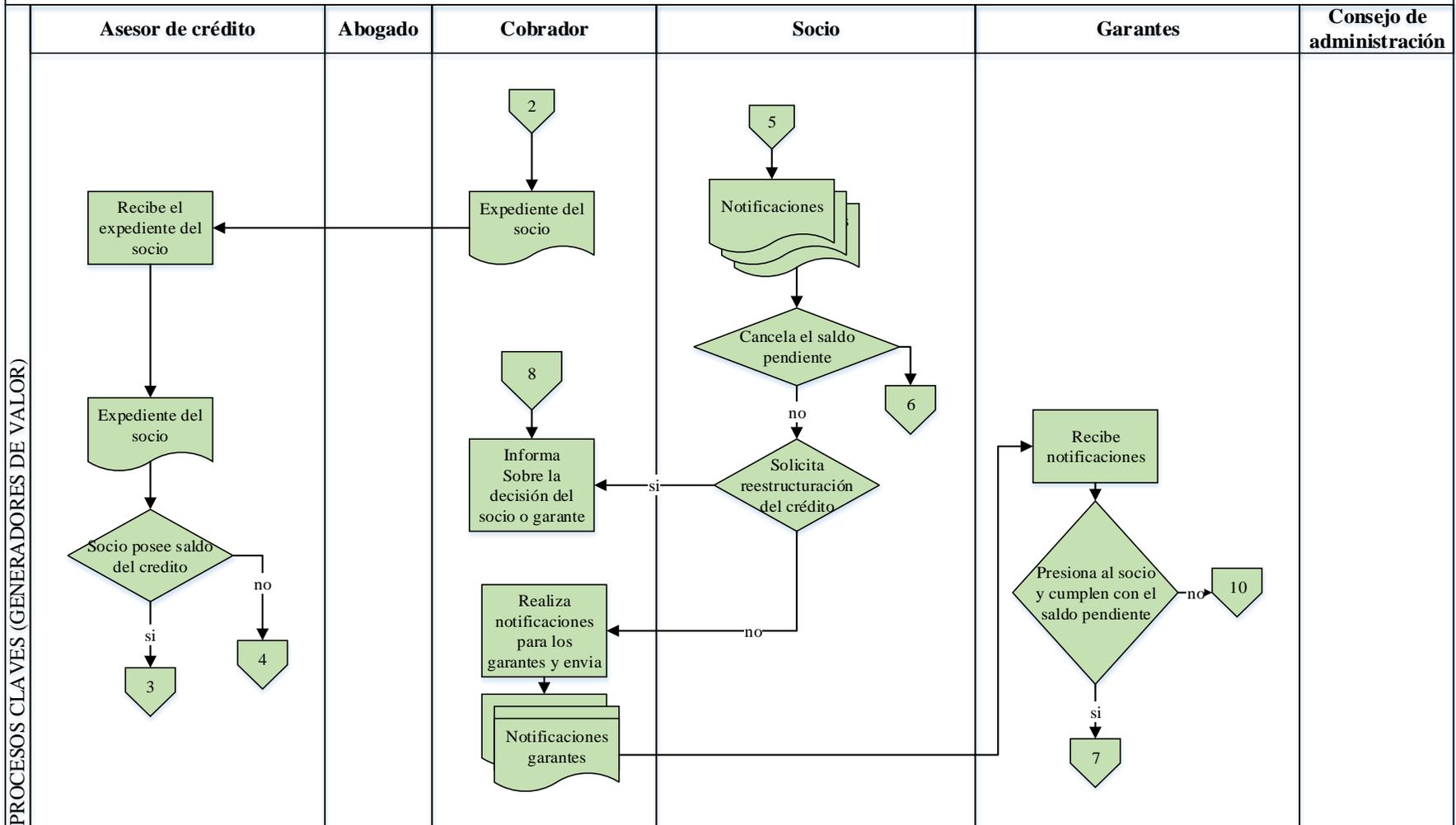
- ✓ Realiza un seguimiento riguroso y permanente de los créditos y verifica en el registro de compromisos de pagos.
- ✓ Realiza reportes de morosidad, para detectar a clientes morosos.
- ✓ Si existen socios morosos emite los expedientes de estos al personal de cobranza.
- ✓ Solicita autorización para la cobranza judicial al consejo de administración
- ✓ Recibe los expedientes del socio y realiza llamadas telefónicas a su domicilio, luego a su centro laboral para recordarle la fecha de pago vencida.
- ✓ Realiza y envía cartas o notificaciones, tres veces primero son remitidas al socio, si no hay resultado envía un poco más drásticas y con copia para los garantes, en caso de que alguno de ellos solicite reestructuración del crédito el cobrador informa al asesor de crédito
- ✓ Visita al domicilio, o a su centro de trabajo, primero al socio, si no da resultado también se a los garantes.
- ✓ Socio solicita reestructuración del crédito
- ✓ Autoriza la cobranza judicial y entrega al asesor de crédito.
- ✓ Realiza la cobranza judicial, el asesor de crédito entrega el expediente del socio con:
  - El pagaré, el contrato, las notificaciones, cartas enviados a los socios y garantes, garantías
- ✓ Exige al socio que cancele el crédito



**PROCESO: COBRANZAS**

2/4

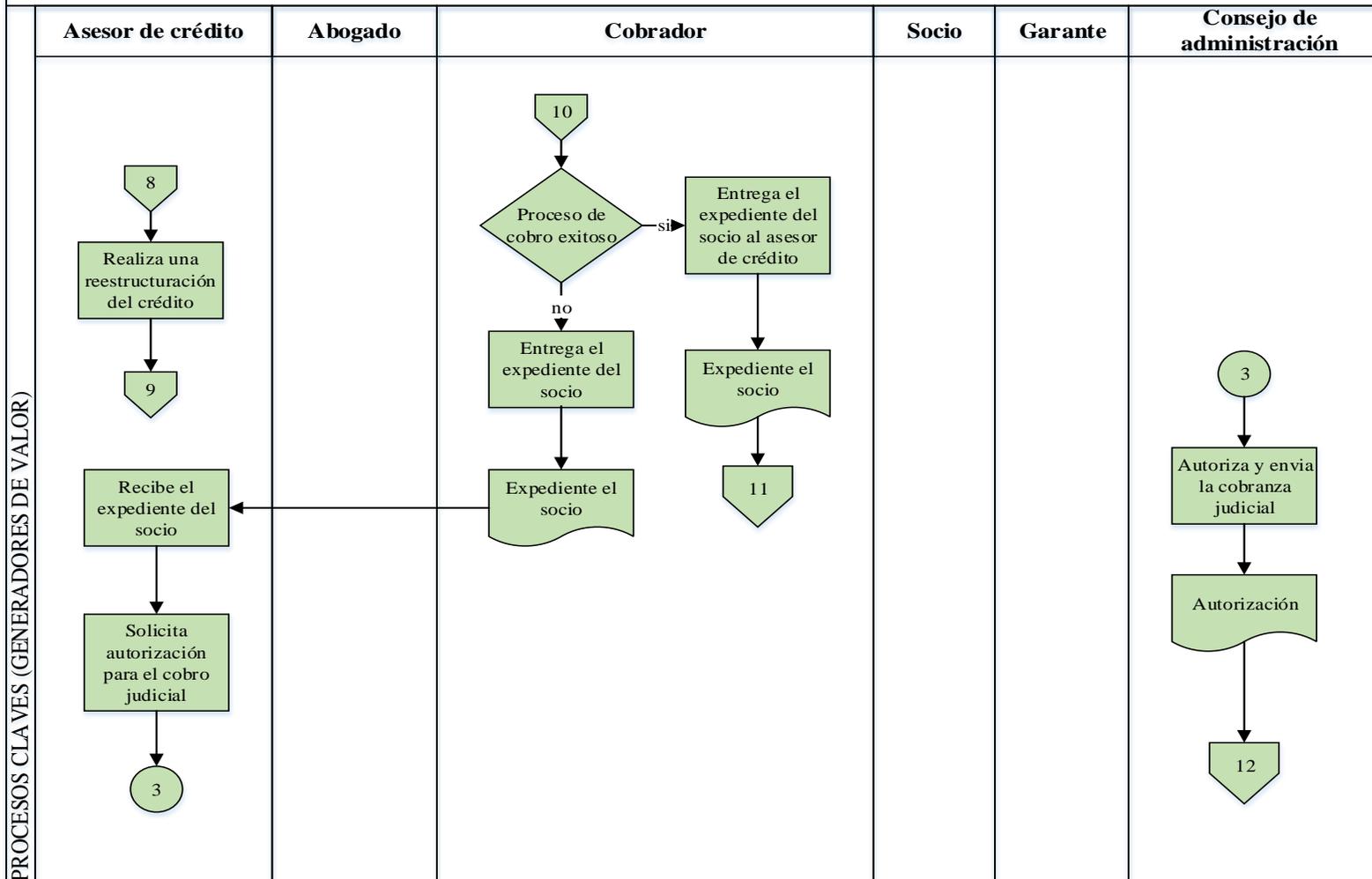
**SUBPROCESO: Gestión de cobros**



**PROCESO: COBRANZAS**

3/4

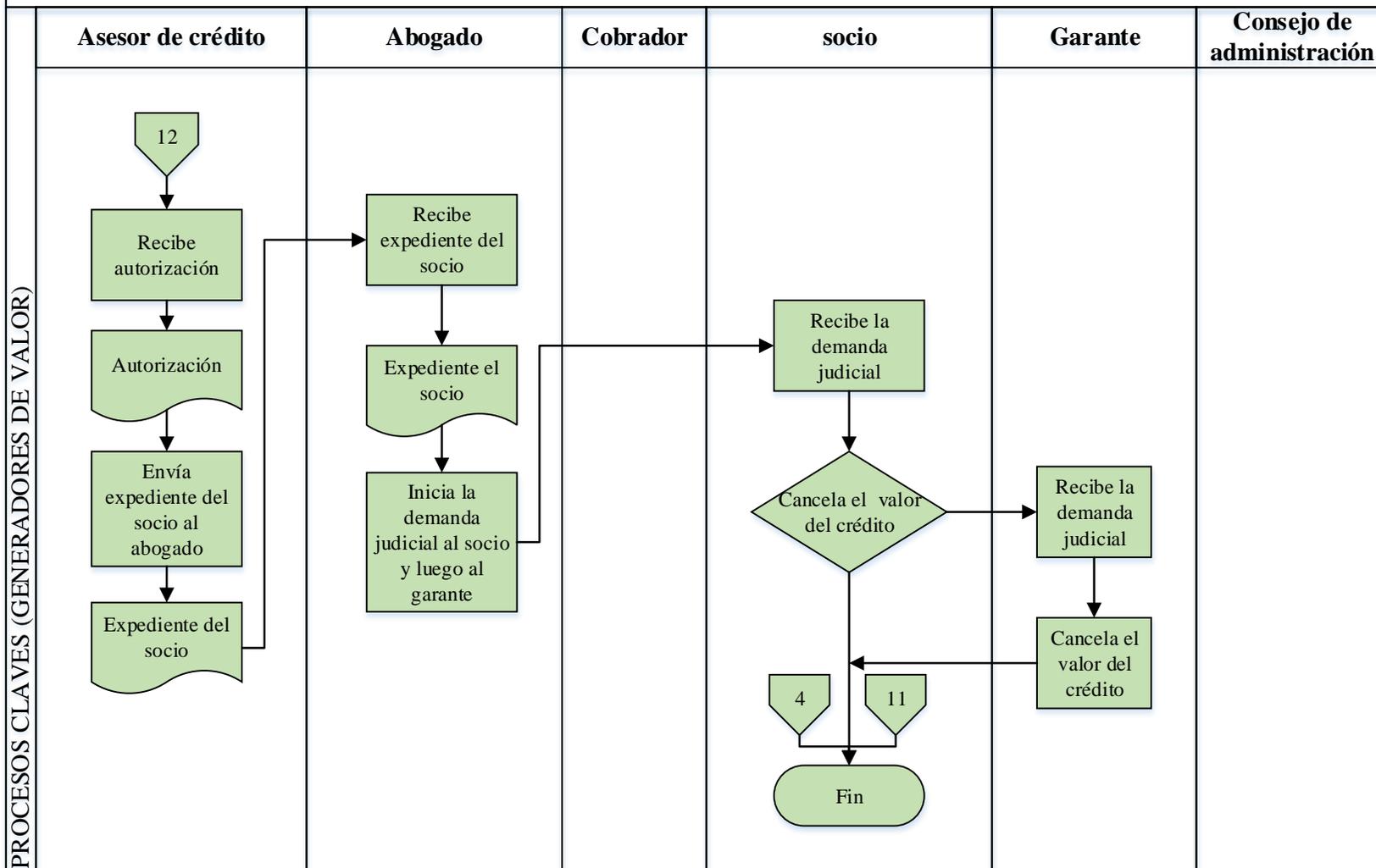
**SUBPROCESO: Gestión de cobros**

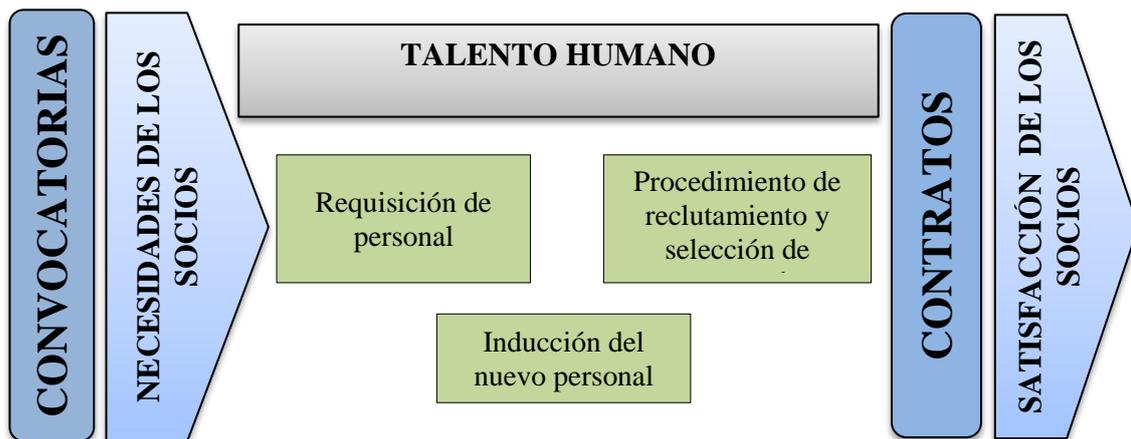


**PROCESO: COBRANZAS**

4/4

**SUBPROCESO: Gestión de cobros**



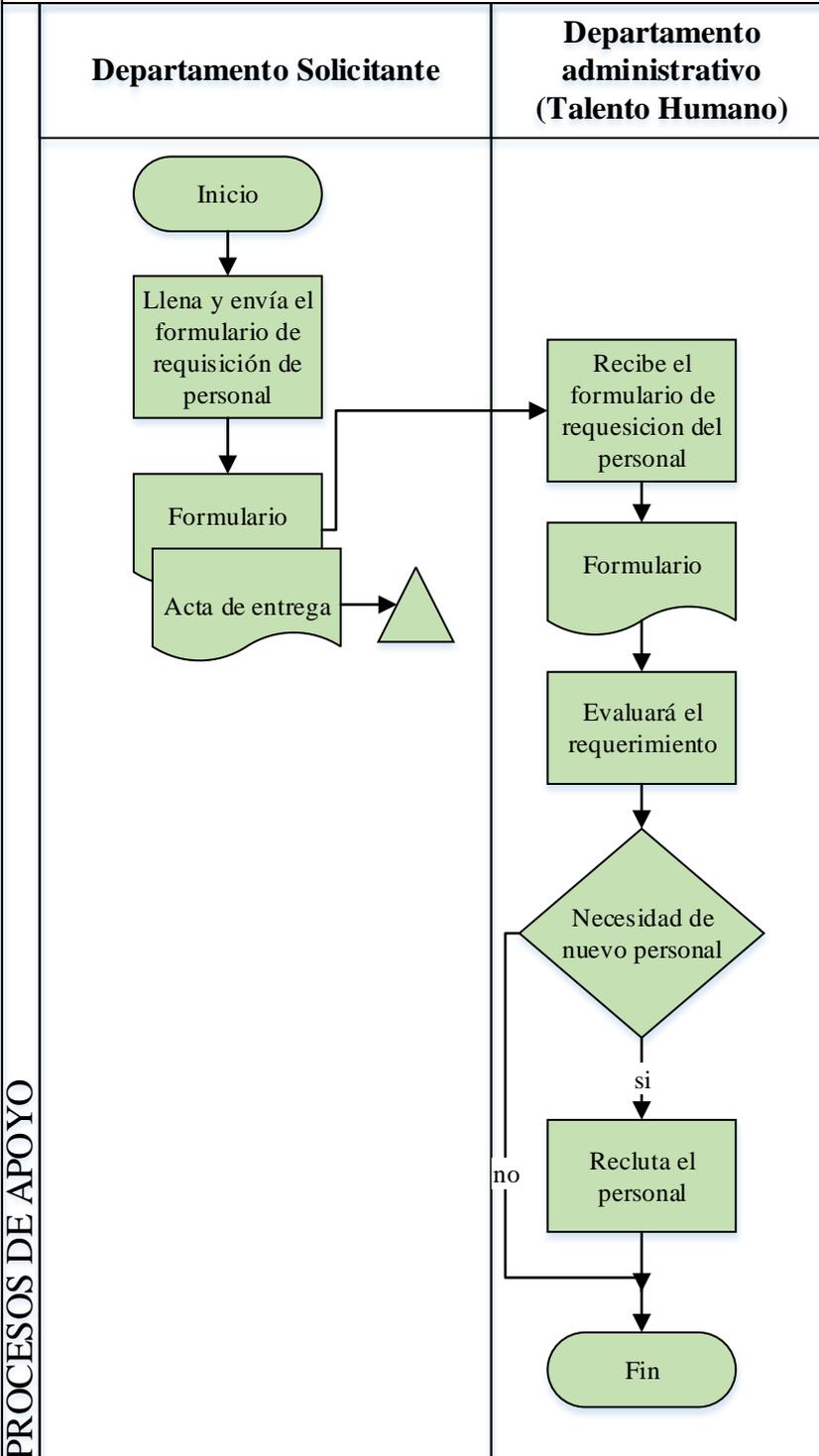


### **Requisición de personal**

- ✓ Departamento solicitante llenar el Formulario de requerimiento de personal, en el cual se incluyen datos y competencias que debe reunir el aspirante.
- ✓ Departamento Administrativo (Talento Humano) a partir de la fecha de recepción, contará con 3 días laborables para la evaluación de dicho requerimiento.
- ✓ Una vez aprobada la solicitud, el Departamento Administrativo (Talento Humano) contará con 15 días laborables para reclutar al personal idóneo para que ocupe el nuevo cargo.

**PROCESO: TALENTO HUMANO**

**SUBPROCESO: Requisición de personal**

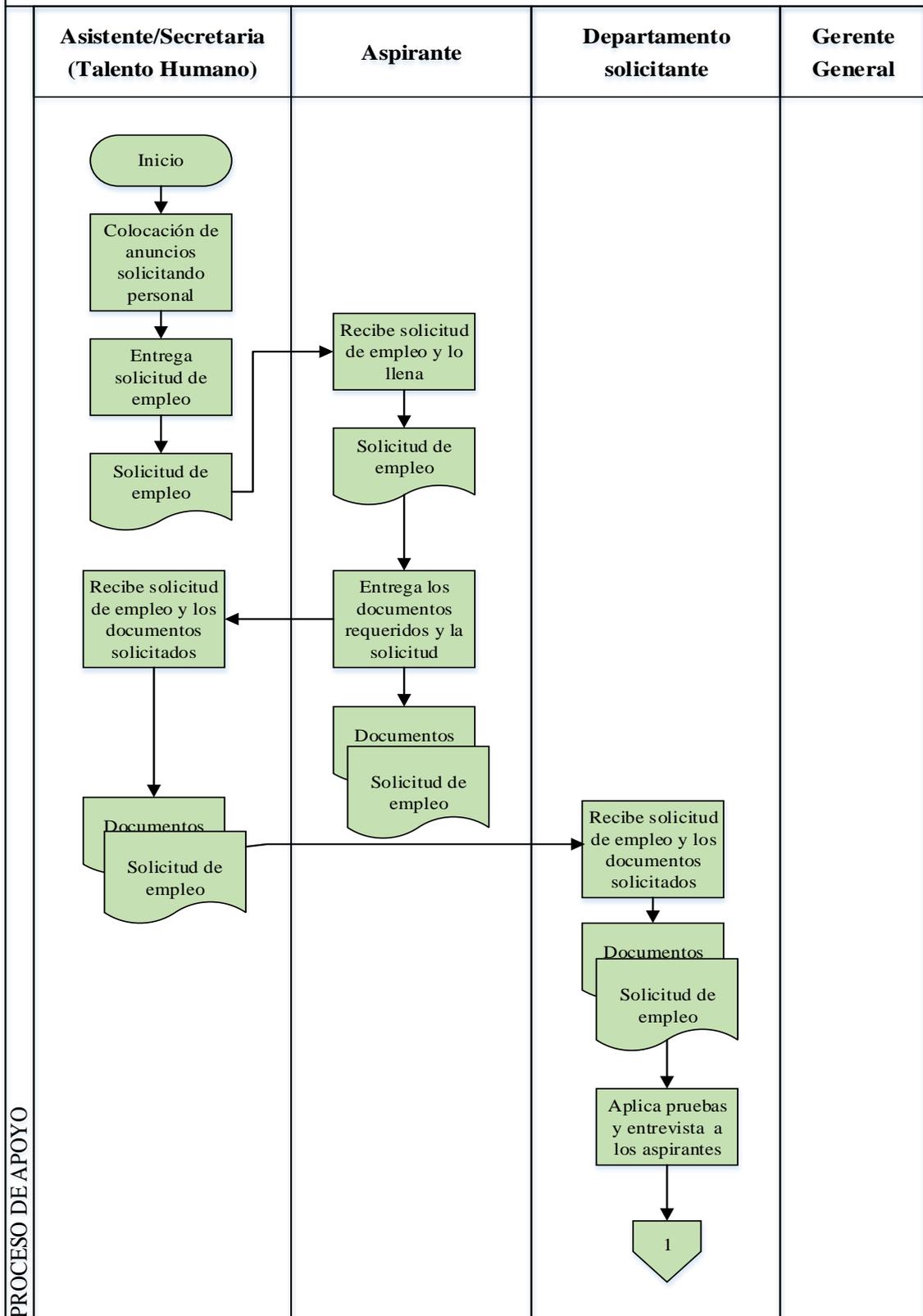


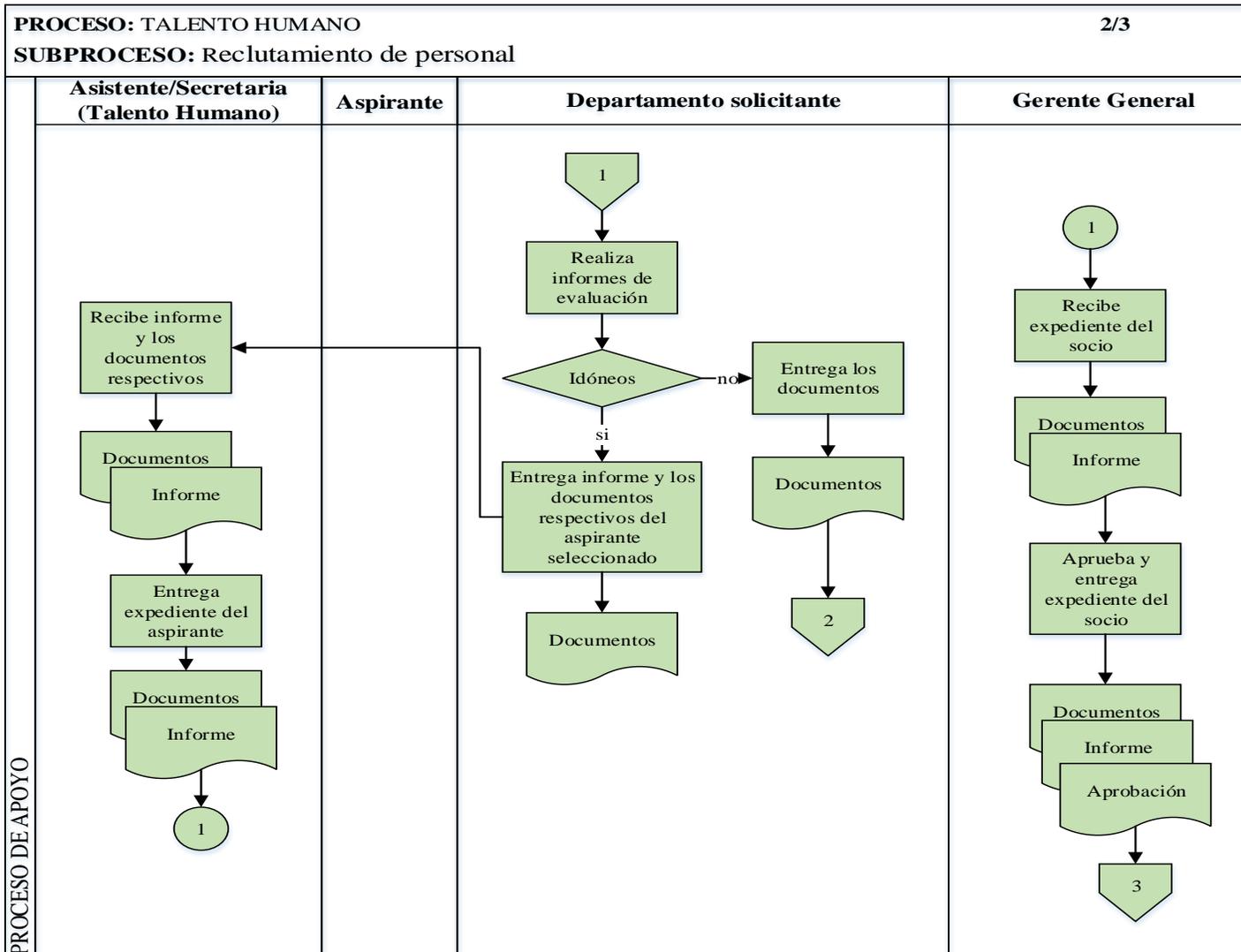
## **Reclutamiento y selección de personal**

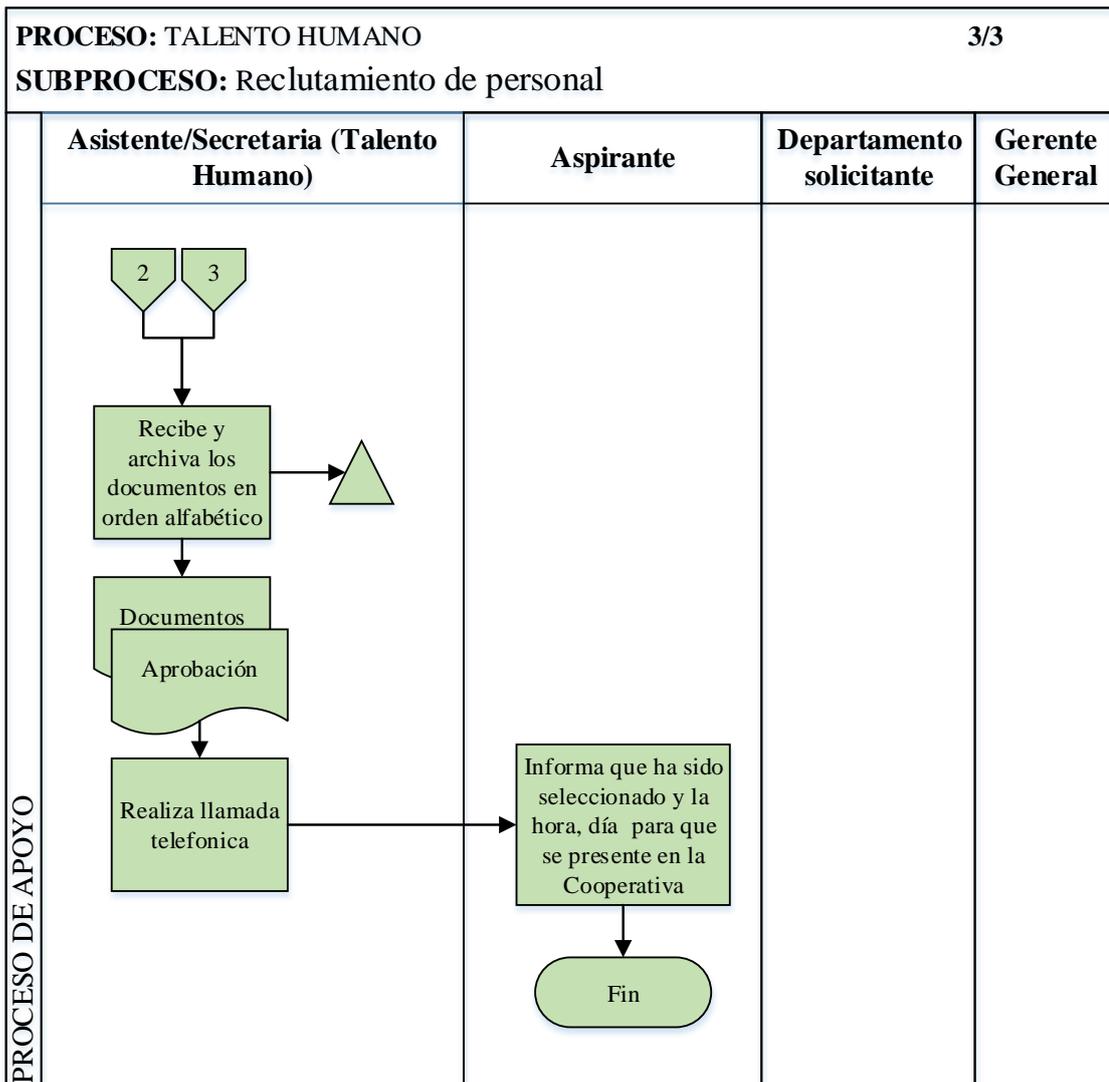
### **Asistente/Secretaria (Talento Humano)**

- ✓ Colocar anuncios en la Web y por medio de la prensa solicitando personal, con las especificaciones necesarias para el cargo.
- ✓ Entrega solicitud de empleo al aspirante al ingresar a las oficinas de la Cooperativa.
- ✓ Recibe personalmente al aspirante con la solicitud de empleo llena y demás documentos solicitados en el anuncio, entrega al departamento requirente
- ✓ Recibe y revisa expedientes de aspirantes e informe de evaluación y lo entrega al Gerente General.
- ✓ Recibe expedientes de aspirantes e informes de evaluación, archiva expedientes por orden alfabético.
- ✓ Realiza llamada telefónica al aspirante para comunicarle que ha sido seleccionado, se pone de acuerdo la hora y el día que debe presentarse en la Cooperativa.
- ✓ Aspirante llena la solicitud de empleo y entrega a la asistente quien le atendió.
- ✓ Departamento solicitante recibe documentos del aspirante con la solicitud de empleo y demás documentos, revisa entrevista al aspirante y determina el tipo de prueba que aplicará (Idoneidad y de Trabajo).
- ✓ Departamento solicitante aplica pruebas a aspirantes, clasifica, corrige, digita y emite un informe de evaluación y entrega a la asistente de Talento Humano.
- ✓ Entrega a Talento Humano el expediente del aspirante para su respectivo archivo.
- ✓ Gerente General Recibe informe y aprueba, entrega al asistente o secretaria (Talento Humano), para su respectivo archivo.

SUBPROCESO: Reclutamiento de personal







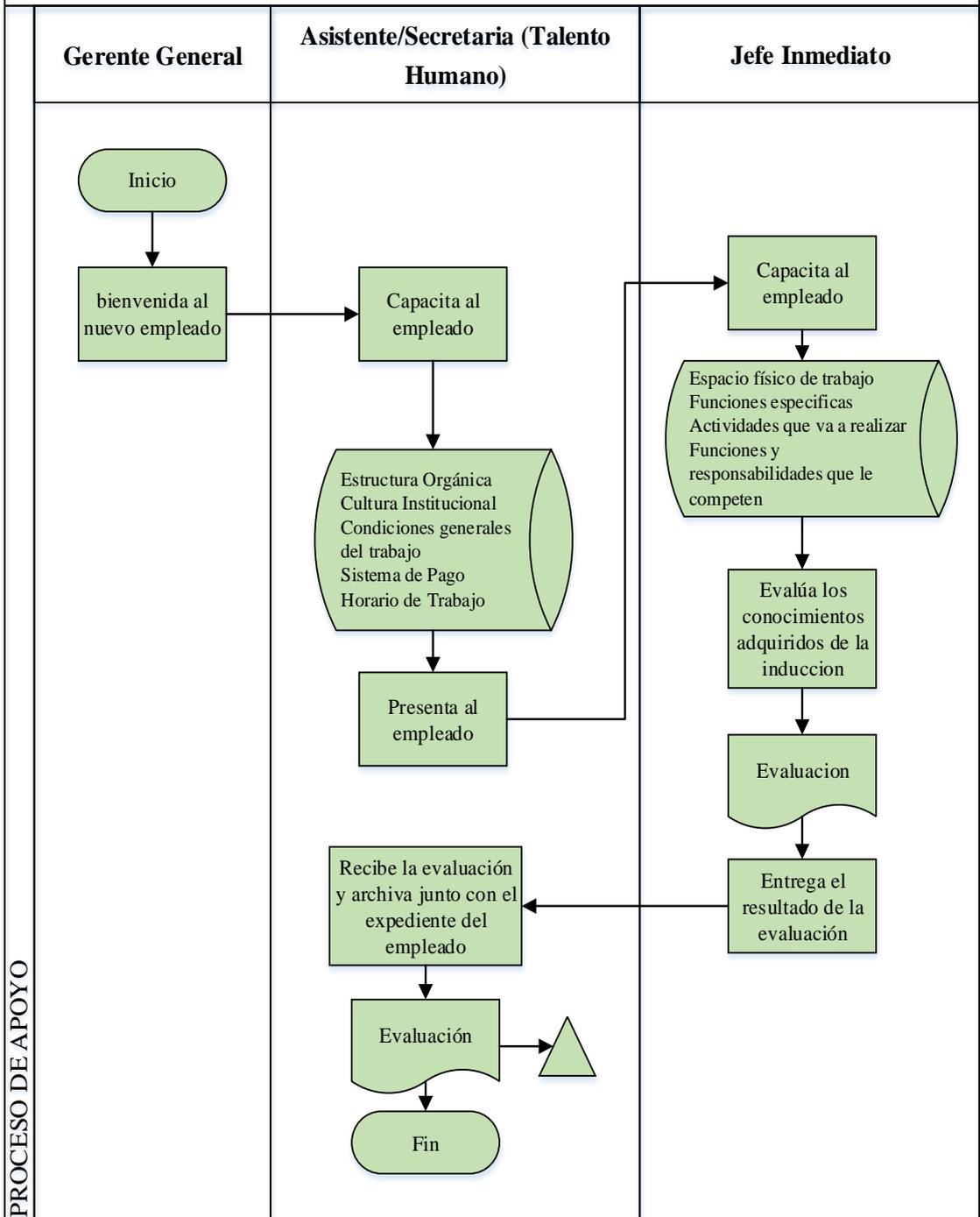
### Inducción del nuevo personal

- ✓ Gerente General Emite la bienvenida al empleado en su primer día de labores
- ✓ Asistente/Secretaria (Talento Humano) proporcionar al nuevo empleado capacitación sobre: Estructura orgánica y cultura organizacional, condiciones generales de trabajo, sistemas de pago, horario de trabajo.
- ✓ Asistente/Secretaria (Talento Humano) presentar al nuevo empleado con su futuro jefe inmediato, quien es el responsable de seguir con la inducción, en la cual lo ubica en su espacio físico de trabajo y explica las funciones específicas del área, enfatizando en las actividades que debe realizar.

- ✓ Jefe Inmediato facilitar el acceso al material documental necesario como manuales, procedimientos, instructivos que amplíen la información proporcionada, así como todo lo referente a las funciones y responsabilidades que le competen al puesto.
- ✓ Jefe Inmediato aplicar las evaluaciones necesarias para valorar los conocimientos adquiridos por el nuevo empleado, y además registra la inducción impartida en el formulario (registro de capacitación).
- ✓ Jefe Inmediato entregar los resultados de las evaluaciones al Departamento de Talento Humano para su integración al expediente personal.

**PROCESO: TALENTO HUMANO**

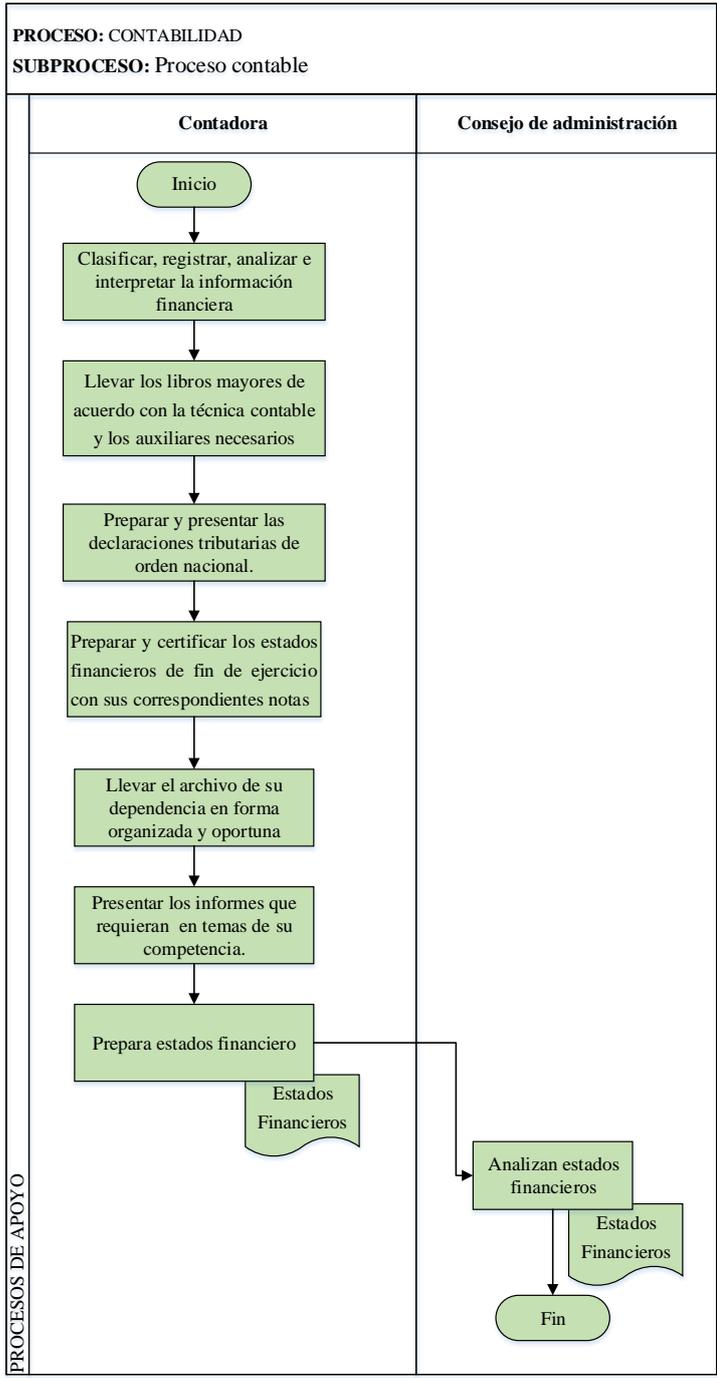
**SUBPROCESO: Inducción del nuevo personal**

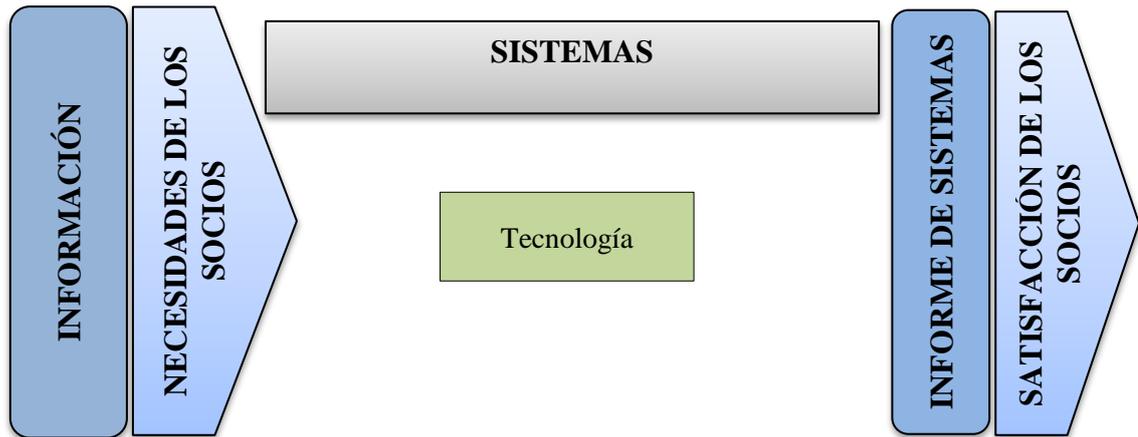




### Proceso contable

- ✓ Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido por la cooperativa.
- ✓ Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios.
- ✓ Preparar y presentar informes sobre la situación financiera que exijan los entes de control y mensualmente entregar al coordinador general, un balance de comprobación.
- ✓ Preparar y presentar las declaraciones tributarias de orden nacional.
- ✓ Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.
- ✓ 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.





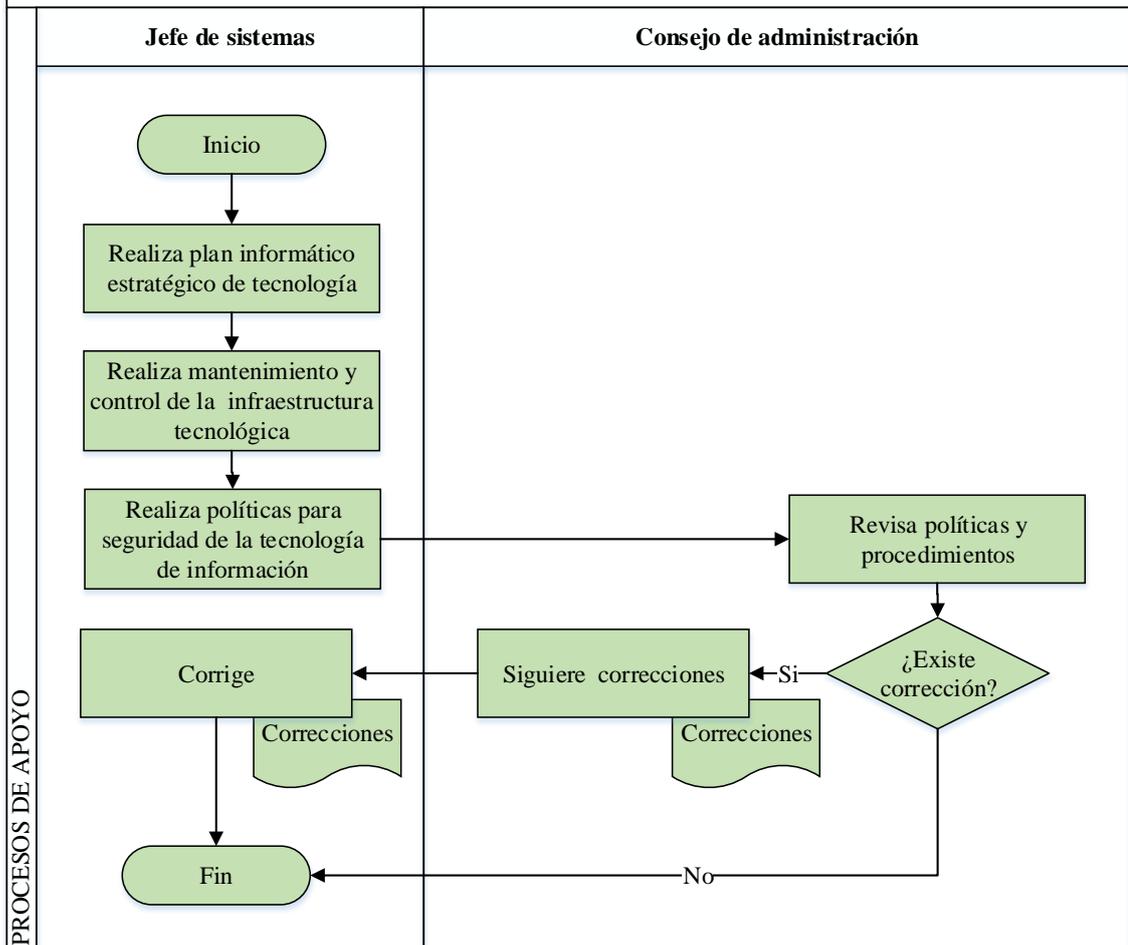
### **Tecnología**

El Jefe de sistemas de la entidad aprobará las políticas y procedimientos que permitan organizar apropiadamente el área de sistemas y asignar la infraestructura tecnológica necesaria.

El jefe de sistemas definirá, documentará y difundirá las políticas, estándares y procedimientos que regulen las actividades relacionadas con tecnología de información y comunicaciones en la cooperativa, estos se actualizarán permanentemente e incluirán las tareas, los responsables de su ejecución, los procesos de excepción, el enfoque de cumplimiento y el control de los procesos que están normando.

**PROCESO: SISTEMAS**

**SUBPROCESO: Tecnología**



#### 4.6 INDICADORES DE PROCESOS

PROCESO	INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	RESPONSABLE
Gestión consejo de administración	Porcentaje de cumplimiento de las asambleas planificadas	Eficacia	$\frac{\text{Total \# de asambleas ejecutadas}}{\text{Total \# Asambleas planificadas}}$	Unidades	%	Anual	Presidente de consejo de administración
Gestión consejo de vigilancia	Porcentaje de informes emitidos por consejo de vigilancia	Eficacia	$\frac{\text{Total \# de informes realizados}}{\text{Total \# de informes planificados}}$	Unidades	%	Anual	Consejo de Vigilancia
Gestión Gerencia General	Mantener la sostenibilidad financiera de la cooperativa y su crecimiento en el largo plazo	Financiero	$\frac{\text{Provisión por cuentas incobrables}}{\text{Cartera improductiva bruta}}$	USD	%	Anual	Gerente general
Gestión Gerencia General		Financiero	$\frac{\text{Activos productivos}}{\text{Total activos}}$	USD	%	Anual	Gerente general
Gestión Gerencia General		Financiero	$\frac{\text{Activos productivos}}{\text{Pasivos con costo}}$	USD	%	Anual	Gerente general

Gestión Gerencia General		Financiero	$\frac{\text{Fondos disponibles}}{\text{Depósitos a corto plazo}} \times 100$	USD 100 %	Anual	Gerente general
Gestión Gerencia General		Financiero	$\frac{\text{Activos improductivos netos}}{\text{Total activos}} \times 100$	USD 100 %	Anual	Gerente general
Gestión Gerencia General	Cumplimiento del plan estratégico	Eficacia	$\frac{\text{Total onjetivos cumplidos}}{\text{Total objetivos planteados}} \times 100$	Unidad %	Anual	Gerente general
Captación	Porcentaje de Crecimiento de las Captaciones	Efectividad	$\frac{\text{Total Captaciones del mes actual} - \text{Total Captaciones del mes anterior}}{\text{Total Captaciones del mes anterior}} \times 100$	USD %	Mensual	Director de negocios
Captación	Porcentaje de nuevos socios por mes	Efectividad	$\frac{\text{Total Socios Mes Actual} - \text{Total Socios Mes Anterior}}{\text{Total Socios Mes Anterior}} \times 100$	Unidad %	Mensual	Director de negocios
Captación	Número de Apertura de Cuentas por mes	Efectividad	$\frac{\text{Apertura de Cuentas Mes Actual} - \text{Apertura de cuentas mes anterior}}{\text{Apertura de cuentas mes anterior}} \times 100$	Unidad %	Mensual	Director de negocios

Captación	Porcentaje de crecimiento de Depósitos	Efectividad	$\frac{\text{de depósitos a la vista del mes Actual} - \text{de depósitos a la vista del mes Anterior}}{\text{Total Transacciones por Depósitos a la vista}} \times 100$	Unidad	%	Mensual	Director de negocios
Colocación	Porcentaje de Cartera de Consumo	Efectividad	$\frac{\text{Cartera de consumo}}{\text{Total de cartera}} \times 100$	USD	%	Mensual	Analista de Crédito
Colocación	Porcentaje de Crecimiento de Cartera de Consumo por Oficial	Efectividad	$\frac{\text{de Créditos de Consumo por Oficial Mes Actual} - \text{de Créditos de Consumo por Oficial Mes Anterior}}{\text{\# de Créditos de Consumo por Oficial Mes Anterior}} \times 100$	Unidad	%	Mensual	Analista de Crédito
Colocación	Porcentaje de Cartera de Microcréditos	Efectividad	$\frac{\text{Cartera por Microcréditos}}{\text{Total de cartera}} \times 100$	USD	%	Mensual	Analista de Crédito
Colocación	Número de créditos concedidos por Oficiales por mes	Efectividad	$\frac{\text{Créditos Concedidos}}{\text{Total de créditos concedidos}} \times 100$	Unidad	%	Mensual	Analista de Crédito
Colocación	Porcentaje de Créditos Aprobados	Eficiencia	$\frac{\text{Solicitudes de Crédito Aprobadas}}{\text{Total solicitudes de créditos}} \times 100$	Unidad	%	Mensual	Director de Negocios
Colocación	Porcentaje de Créditos Negados	Eficiencia	$\frac{\text{Solicitudes de Crédito Negadas}}{\text{Total solicitudes de créditos}} \times 100$	Unidad	%	Mensual	Director de Negocios

Colocación	Porcentaje de Créditos Aprobados por Oficial	Eficiencia	$\frac{\text{Solicitudes de Crédito Aprobadas por mes por Oficial}}{\text{Total solicitudes de créditos del mes}} \times 100$	Unidad	%	Mensual	Director de Negocios
Contabilidad	Liquidez	Liquidéz Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	USD	%	Mensual	Contador
Contabilidad	Solvencia	Endeudamiento del Activo	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	USD	%	Mensual	Contador
Contabilidad	Solvencia	Endeudamiento Patrimonial	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$	USD	%	Mensual	Contador

## CONCLUSIONES

Con la revisión de la bibliografía en el marco teórico referente al tema de investigación, nos ha permitido conocer la importancia que tiene un sistema de gestión basado en procesos dentro de una organización ya que contribuye a mejorar la calidad de los procesos y servicios, constituyéndose de esta forma la base fundamental para el desarrollo institucional

La metodología y herramientas que se utilizó para este estudio fue la investigación cuantitativa y cualitativa, para la recolección de los datos se utilizó cuestionarios que fueron aplicados al personal de la cooperativa, con la finalidad de recabar información sobre las falencias existentes en los procesos de la entidad.

El modelo de gestión basado en procesos se diseñó con el propósito de poseer acciones de mejora para el sistema organizacional, para el cumplimiento de metas, objetivos y políticas establecidos por la cooperativa y un cambio organizacional, el cambio es un desafío que permite a todo el talento humano de la cooperativa a contribuir con sus destrezas y habilidades para la obtención de resultados positivos, por lo que se torna indispensable que posean una mentalidad abierta al cambio, misma que permita la integración absoluta al momento de realizar cambios significativos dentro de las áreas de la cooperativa.

Finalmente, al mantener una adecuada documentación y estandarización de los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga, se podrá lograr un mejor desempeño de las actividades y constantemente se lograrán mejores resultados en todas las áreas de la misma.

## **RECOMENDACIONES**

Orientar los Modelos de Gestión por Procesos bajo la sugestión del diagnóstico externo e interno, al referente teórico, legal y técnico y la estructura orgánica de la cooperativa identificados, a fin de permitir instaurar la administración por procesos.

Los colaboradores de la cooperativa deben ser considerados y valorados como el factor más relevante dentro de la institución de tal manera que se sientan identificados con la cooperativa mostrando un alto nivel de compromiso y confianza al momento de realizar sus funciones dentro de su puesto de trabajo.

Los responsables de los procesos deben evaluar continuamente el cumplimiento de objetivos y de indicadores y tomar decisiones correctivas oportunas, se sugiere dar a conocer el modelo de gestión por procesos propuesto en esta investigación con el propósito de que todos sean partícipes activos de este cambio de cultura organizacional y facilitar la comunicación y la intervención de todos los colaboradores y fomentar nuevos hábitos de trabajo con la finalidad de buscar el cumplimiento de metas, objetivos y políticas propuestas por la cooperativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abolacio, M. (2013). *Planificación de la auditoría. ADGD0108*. Quito: Innovación y Cualificación Editorial.
- Alvin, A. (2007). *Auditoría Enfoque Integral*. 11ª ed. México: Pearson Prentice Hall.
- Blanco, L. (2012). *Auditoria Integral* 2ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- De la Peña Gutiérrez, A. (2011). *Auditoría. un enfoque práctico*. Madrid: Ediciones Paraninto S.A.
- Maldonado, E. (2011). *Auditoría de Gestión*. 4ª ed. Quito: Abya Yala.
- Contraloría General de Estado (2001). *Manual de Auditoría de Gestión*. Quito: CGE.
- Fonseca, L. (2011). *Sistemas de Control Interno Para Organizaciones*. Lima: Publicidad & Matiz.
- Gerardo, M. (. (2001). *Auditoría Informática un Enfoque Práctico*. 2ª ed. México: Alfa Omega.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. (2011). *Auditoria de estados financieros y su documentación*. México: Bosque de Tabachines & Bosques de las Lomas.
- Blanco, L. (2012). *Auditoría Integral Normas y Procedimientos*. 2ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ribera, A. (2011). *Auditoría de los Sitemas de Prevención de Riesgos Laborales*. 4ª ed. Madrid: Graficas Marcar S.A.
- Roure , J., Rodríguez, M., & Moñino, M. (1997). *La Gestión por Procesos*. Barcelona: Ediciones Folio S.A.

Sánchez, J. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial: De la estrategia a los resultados* 3ª ed. Bloominngton: Copyringt.

Harrington, H. (2001). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa* 5ª ed. Santa Fé de Bogotá: Mc Graw-Hill.

Mariño, H. (2003). *Gerencia de Procesos*. Bogota: Alfaomega.

Autitool. (2015). *Red de conocimiento y Control interno*. (V. MART, Editor)  
Recuperado el 13 de 05 de 2015, de <http://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/772-la-evidencia-de-auditoria>

Peteiro, D. (2012) *Recursos*. Recuperado el 6 de Julio de 2015, de:  
<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm#mas-autor>

## ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario aplicado al Personal de la Cooperativa



### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO CUESTIONARIO PERSONAL DE LA COOPERATIVA

1. **¿Están los procesos clave identificados, definidos y documentados?**  
Si ( ) No ( x)
2. **¿Existe una metodología de identificación y diseño de los procesos clave?**  
Si ( ) No ( x)
- 2 **¿Están asignadas y comunicadas las responsabilidades de cada proceso?**  
Si ( ) No ( x)
- 3 **¿Se identifican y asignan objetivos para los procesos de la Unidad?**  
Si ( ) No ( x)
- 4 **¿Se han identificado los proveedores o agentes externos que, en su caso, sean necesarios para la gestión por procesos?**  
Si ( ) No ( x)
- 5 **¿Se establecen indicadores para medir el grado de consecución de los objetivos de los procesos y se evalúa periódicamente los resultados obtenidos?**  
Si ( ) No ( x)
- 6 **¿Se utilizan los resultados para el proceso de revisión y mejora de los procesos?**  
Si ( ) No ( x)
- 7 **¿Cree usted que el diseño de un modelo de gestión basado en procesos mejorará el desarrollo organizacional de la cooperativa?**  
Si ( x ) No ( )
- 8 **¿Existe un sistema de gestión de procesos normalizado?**  
Si ( ) No ( x)
- 9 **¿La implantación de los cambios y mejoras en los procesos se realiza mediante un proceso de planificación y gestión?**  
Si ( ) No ( x)
- 10 **¿En la planificación y gestión de los cambios o mejoras de los procesos se han considerado y atendido las necesidades de formación y capacitación necesarias?**  
Si ( ) No ( x)

Anexo 2: RUC de la Cooperativa

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 0690074397001  
**RAZON SOCIAL:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA  
**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**REPRESENTANTE LEGAL:** SAMANEGO OLMEDO WILLAN HERNAN  
**CONTADOR:** ARTEAGA HARO DIEGO RENATO

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 06/08/1996      **FEC. CONSTITUCION:** 06/08/1996  
**FEC. INSCRIPCION:** 18/11/1996      **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 06/11/2014

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: PALLATANGA Parroquia: PALLATANGA Barrio: CENTRAL Calle: 24 DE MAYO Número: 7  
 Intersección: GARCIA MORENO Referencia ubicación: A UNA CUADRA DE LA IGLESIA Teléfono Trabajo: 032919327  
 Teléfono Trabajo: 032919764 Email: coac\_sanmiguel@hotmail.com Celular: 0999685172

**DOMICILIO ESPECIAL:**

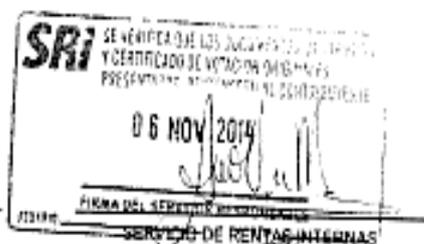
000

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 002      **ABIERTOS:** 2  
**JURISDICCION:** ZONA 3 CHIMBORAZO      **CERRADOS:** 0

  
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: AEW010470 Lugar de emisión: RUCAMBAIAV, DANIEL LEÓN Fecha y hora: 06/11/2014 11:36:54

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 0690074397001  
**RAZON SOCIAL:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

**No. ESTABLECIMIENTO:** 001      ESTADO ABIERTO MATRIZ      **FEC. INICIO ACT.** 06/08/1996  
**NOMBRE COMERCIAL:**      **FEC. CIERRE:**  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**      **FEC. REINICIO:**  
 ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: PALLATANGA Parroquia: PALLATANGA Barrio: CENTRAL Calle: 24 DE MAYO Número: 7  
 Intersección: GARCIA MORENO Referencia: A UNA CUADRA DE LA IGLESIA Telefono Trabajo: 032919327 Telefono Trabajo:  
 032919784 Email: coac\_sanmiguel@hotmail.com Celular: 0999685172

**No. ESTABLECIMIENTO:** 002      ESTADO ABIERTO LOCAL COMERCIAL      **FEC. INICIO ACT.** 01/06/2011  
**NOMBRE COMERCIAL:**      **FEC. CIERRE:**  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**      **FEC. REINICIO:**  
 ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: CAÑAR Cantón: LA TRONCAL Parroquia: LA TRONCAL Calle: 25 DE AGOSTO Intersección: 1 DE MAYO Referencia: A  
 MEDIA CUADRA DEL BANCO DE PICHINCHA Telefono Trabajo: 072423361 Email: pacoaguavalo@gmail.com Celular: 0990032690

  
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



Declaro que los datos consignados en este documento son exactos y verídicos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ello se derive (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC)  
 Lugar de emisión: RONIAMEZAV, DANIEL LEÓN Fecha y hora: 06/11/2014 11:38:54