



CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TEMA: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS
SUSTANTIVOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“ALIANZA MINAS” LTDA, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO”**

AUTOR: RICARDO RENE GÓMEZ ALMEIDA

TUTOR: ING. ANDRÉS SANTIAGO TOLEDO ANDRADE Mgs.

QUITO – 2019

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Notaría Cuarta del Distrito Metropolitano de Quito
Dr. Rómulo José Pallo Q.
Notario



1rio
2 N° Escritura: 20191701004P04311
3 N° Factura: 003-002-000137133

4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15

DECLARACION JURAMENTADA

OTORGADA POR:

RICARDO RENE GOMEZ ALMEIDA

CUANTIA: INDETERMINADA

DI: 2 COPIAS

&&J.P.S&&

23 En la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, Capital de la
24 República del Ecuador, hoy cinco de junio del año dos mil
25 diecinueve, ante mí, **DOCTOR ROMULO JOSELITO PALLO**
26 **QUISILEMA**, Notario Cuarto del Cantón Quito, comparece con
27 plena capacidad, libertad y conocimiento, a la celebración de la
28 presente escritura; por sus propios y personales derechos el

Notaría Cuarta del Distrito Metropolitano de Quito
Dr. Rómulo José Pallo Q.
Notario

1 señor RICARDO RENE GOMEZ ALMEIDA. El compareciente
2 declara ser de nacionalidad ecuatoriana, mayor de edad, de
3 estado civil soltero, de profesión Estudiante, domiciliado en la
4 siguiente dirección: Calle José Gomez y Manuel Perugachi,
5 sector Piganta, de esta ciudad de Quito, con número de teléfono:
6 cero nueve cinco nueve cero ocho tres uno tres cero
7 (0959083130), correo electrónico: renyalmeida89@gmail.com
8 hábil para contratar y contraer obligaciones, a quien de conocer
9 doy fe, en virtud de haberme exhibido sus documentos de
10 identificación, y autorizado por el compareciente para
11 descargar el Certificado Electrónico de Datos de Identidad del
12 Sistema Nacional de Identificación Ciudadana del Registro Civil.
13 Advertido el compareciente por mí, el Notario, de los efectos y
14 resultados de la presente escritura, así como examinado que fue
15 en forma aislada y separada, de que comparece al otorgamiento
16 de esta escritura sin coacción, amenazas, temor reverencial,
17 promesa o seducción, me pide que eleve a escritura pública la
18 siguiente declaración juramentada: Yo, RICARDO RENE GOMEZ
19 ALMEIDA, mayor de edad, titular de la cédula de ciudadanía número uno siete dos
20 uno dos tres dos ocho uno cinco (1721232815), tengo a bien declarar bajo juramento,
21 que he realizado mi tesis para obtener mi título de INGENIERÍA EN GESTIÓN
22 EMPRESARIAL en la Universidad Metropolitana de Quito, declarando que soy el autor
23 del tema y tesis inédito DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS
24 SUSTANTIVOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALIANZA MINAS LTDA."
25 Ubicada en la ciudad de Quito, misma que no es imitación de ninguna obra de este tipo o
26 materia. Es todo cuanto puedo declarar en honor a la verdad.-**HASTA AQUÍ LA**
27 **DECLARACIÓN.**- Para la celebración y otorgamiento de la presente
28 escritura se observaron todos los preceptos legales que el caso

Notaría Cuarta del Distrito Metropolitano de Quito
Dr. Rómulo Joselito Pallo Q.
Notario



1 requiere, y leída que le fue la misma por mí, el Notario al
2 compareciente, aquel se ratifica en la aceptación de su contenido y
3 firma conmigo; se incorpora al protocolo de esta Notaría la
4 presente escritura, de todo lo cual doy fe.-

5
6



7 N RICARDO RENE GOMEZ ALMEIDA
8 1721232815

9
10
11

12 DOCTOR ROMULO JOSELITO PALLO QUISILEMA
13 NOTARIO CUARTO DEL CANTÓN QUITO

14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28

El Nota...



INSTRUCCIÓN SUPERIOR **PROFESIÓN / OCUPACIÓN ESTUDIANTE** **V4343V4342**

APELLIDOS Y NOMBRES DEL PADRE: XXXXXXXXXXXX

APELLIDOS Y NOMBRES DE LA MADRE: **GOMEZ ALMEIDA ELSA FANNY**

LUGAR Y FECHA DE EXPEDICIÓN: **QUITO**
2011-03-28
 FECHA DE EXPIRACIÓN: **2021-03-28**

[Signature]
 DIRECTOR GENERAL

[Signature]
 PARA EL CEDULADO

REPÚBLICA DEL ECUADOR
 DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO CIVIL
 IDENTIFICACIÓN Y CENSALACIÓN

CEDULA DE CIUDADANIA **1721232815**

APELLIDOS Y NOMBRES: **GOMEZ ALMEIDA RICARDO RENE**

LUGAR DE NACIMIENTO: **QUITO QUINCHE**

FECHA DE NACIMIENTO: **1989-07-30**
 NACIONALIDAD: **ECUATORIANA**
 SEXO: **M**
 ESTADO CIVIL: **Soltero**

[Signature]

ELECCIONES SECCIONALES Y CPCCS 2019

CIUDADANA/O:

ESTE DOCUMENTO ACREDITA QUE USTED SUFRAGO EN EL PROCESO ELECTORAL 2019

[Signature]
 F. PRESIDENTE DE LA JRV

CERTIFICADO DE VOTACIÓN
 24 - MARZO - 2019

0001 M **0001 - 285** **1721232815**
 JUNTA No. CERTIFICADO No. CEDULA No.

GOMEZ ALMEIDA RICARDO RENE
 APELLIDOS Y NOMBRES

PROVINCIA: **PICHINCHA**
 CANTÓN: **QUITO**
 CIRCUNSCRIPCIÓN: **PARROQUIA ATAHUALPA HABASPAMBA**
 ZONA:

NOTARÍA CUARTO CANTÓN QUITO
 RAZÓN: De conformidad con lo dispuesto en el Art. 18.5 de la Ley Notarial, certifico que la fotocopia es igual al documento original que se me exhibió y se devolvió. En..... foja(s)

Quito a **05 JUN 2019**

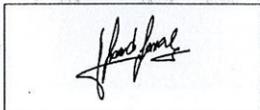
[Signature]
 MSc. **RÓMULO JOSELITO PALLO Q.**
 NOTARIO CUARTO



REPÚBLICA DEL ECUADOR
Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación



CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD



Número único de identificación: 1721232815

Nombres del ciudadano: GOMEZ ALMEIDA RICARDO RENE

Condición del cedulado: CIUDADANO

Lugar de nacimiento: ECUADOR/PICHINCHA/QUITO/EL QUINCHE

Fecha de nacimiento: 30 DE JULIO DE 1989

Nacionalidad: ECUATORIANA

Sexo: HOMBRE

Instrucción: SUPERIOR

Profesión: ESTUDIANTE

Estado Civil: SOLTERO

Cónyuge: No Registra

Fecha de Matrimonio: No Registra

Nombres del padre: No Registra

Nacionalidad: No Registra

Nombres de la madre: GOMEZ ALMEIDA ELSA FANNY

Nacionalidad: ECUATORIANA

Fecha de expedición: 28 DE MARZO DE 2011

Condición de donante: SI DONANTE POR LEY

Información certificada a la fecha: 5 DE JUNIO DE 2019

Emisor: ROMULO JOSELITO PALLO QUISILEMA - PICHINCHA-QUITO-NT 4 - PICHINCHA - QUITO



N° de certificado: 196-230-68427



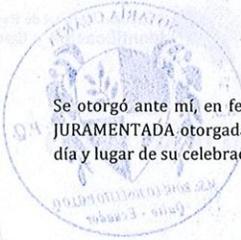
196-230-68427

Ldo. Vicente Taiano G.

Director General del Registro Civil, Identificación y Cedulación
Documento firmado electrónicamente



Se otorgó ante mí, en fe de ello confiero esta PRIMERA COPIA CERTIFICADA, de la ESCRITURA de DECLARACIÓN JURAMENTADA otorgada por RICARDO RENE GOMEZ ALMEIDA, debidamente firmada y sellada en Quito, el mismo día y lugar de su celebración.



[Handwritten signature]

DOCTOR RÓMULO JOSELITO PALLO QUISILEMA
NOTARIO CUATRO DEL CANTÓN QUITO



Notary form with fields for: Sexo: HOMBRE, Instrucción: SUPERIOR, Profesión: ESTUDIANTE, Estado Civil: SOLTERO, Conyugal: No Registra, Fecha de matrimonio: No Registra, Nombre del padre: No Registra, Nacionalidad: No Registra, Nombre de la madre: GOMEZ ALMEIDA ELSA FANNY, Nacionalidad: ECUATORIANA, Fecha de expedición: 28 DE MARZO DE 2014, Condición de donante: SI DONANTE POR LEY. Includes a signature and a barcode at the bottom.

CERTIFICADO DEL ASESOR



D.M. Quito 22 de Abril de 2019

Licenciado
Pablo Solorzano MBA
Director Carrera Gestión Empresarial
Presente.

Señor Director:

En calidad de Tutor designado por la Comisión de Titulación de la carrera de Gestión Empresarial, informo que el estudiante GÓMEZ ALMEIDA RICARDO RENÉ con CC 1721232815 ha culminado la elaboración del trabajo de titulación cuyo tema es: "DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS SUSTANTIVOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA MINAS LTDA, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO", el mismo que cumple con los requisitos establecidos en la Guía metodológica para la elaboración de trabajos de titulación de la Universidad, por lo tanto, puede continuar con la Lectoría. La calificación obtenida en el proceso de elaboración del trabajo de titulación es de 85 (OCHENTA Y CINCO).

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Andrés Toledo Andrade Mgs.', written over a horizontal dotted line.

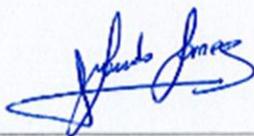
.....
Ing. Andrés Toledo Andrade Mgs.
Tutor

DECLARACION DE AUTENTICIDAD Y REPONSABILIDAD

Declaración de autoría del trabajo: Ricardo Rene Gómez Almeida, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador "UMET", declaro en forma libre y voluntaria que el presente trabajo de investigación que versa sobre: **"DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS SUSTANTIVOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALIANZA MINAS" LTDA, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO"**, así como las expresiones vertidas en la misma auditoría del compareciente, quien ha realizado en base a la recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al remitir las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,



Ricardo Rene Gómez Almeida

C.I. 1721232815

Autor

CESIÓN DE DERECHOS

El trabajo de investigación, con el tema: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS SUSTANTIVOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALIANZA MINAS” LTDA, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO”**, de autor, Ricardo Rene Gómez Almeida, manifiesta en forma libre y voluntarias lo siguiente:

Cedo los derechos de la tesis a la universidad, y que el contenido sirva de fuente de información y conocimiento para el bienestar universitario.



Ricardo Rene Gómez Almeida

C.I. 1721232815

DEDICATORIA

La vida te enseña que los únicos límites son aquellos que cada persona se plantea. Luchar por los sueños y hacer un trabajo de excelencia dando siempre lo mejor de ti.

“Si cabe en tu mente, cabe en tu mundo” David Rodríguez.

El presente proyecto de titulación se lo dedico a la mujer más grande y maravillosa que nuestro padre Dios me dio, mi madre querida, Elsa Gómez que ha sido un ejemplo de superación y siempre me supo guiar en el buen camino, acompañándome en todo momento y gracias a ese apoyo incondicional he podido cumplir con un objetivo más que la vida me ha dado la oportunidad de alcanzar. A mi abuelita y a mi hermana que siempre han estado en los buenos y malos momentos, brindándome la fuerza y la motivación para con mucho trabajo y esfuerzo alcanzar mis objetivos.

Ricardo Rene Gómez Almeida

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a nuestro padre Dios, por darme esta oportunidad de culminar esta meta muy importante en mi vida profesional, por darme la fortaleza para tomar decisiones correctas y seguir planteándome metas personales y profesionales.

También agradezco a mi madre querida, Elsa Fany Gómez, a quien le amo y agradezco por todo el esfuerzo incondicional que me brinda y me ayuda a cumplir mis metas que me planteo día con día.

Finalmente agradezco a la institución y a sus docentes que supieron compartir sus conocimientos con esmero, paciencia y dedicación.

Ricardo Rene Gómez Almeida

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN JURAMENTADA.....	I
CERTIFICADO DEL ASESOR.....	VII
DECLARACION DE AUTENTICIDAD Y REPSONSABILIDAD.....	VIII
CESIÓN DE DERECHOS.....	IX
DEDICATORIA	X
AGRADECIMIENTO	XI
RESUMEN	XII
ABSTRACT.....	XIII
INTRODUCCIÓN	1
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	5
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA CIENTÍFICO	5
DELIMITACIÓN.....	6
OBJETIVO GENERAL.....	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
MARCO TEÓRICO.....	6
Antecedentes de investigación	6
Fundamentación contextual.....	9
Fundamentación Legal	12
Fundamentación Teórica.....	15
MARCO METODOLÓGICO.....	25
Recolección de datos.....	27
Fuentes primarias	27
Fuentes secundarias.....	27

Instrumento de investigación utilizado	28
Elaboración de lista de chequeo	28
CAPITULO I	30
1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COAC “ALIANZA MINAS LTDA”	30
1.1. Historia	30
1.2. Ubicación.....	30
1.3. Servicios financieros.....	31
1.4. Filosofía empresarial	32
1.5. Valores corporativos.....	33
1.6. Estructura orgánica.....	33
1.7. Capital y socios.....	34
1.8. Aplicación del instrumento de investigación lista de chequeo.....	34
1.8.1. Resultados de la aplicación de lista de chequeo	36
1.9. Diagnóstico de la situación problemática de la investigación.....	36
CAPITULO II.....	38
2. MODELAMIENTO DE PROCESOS SUSTANTIVOS Y SU ESTRUCTURACIÓN MEDIANTE LA APLICACIÓN DE UN MAPA DE PROCESOS Y SUS FLUJOGRAMAS.	38
2.1 Mapa de procesos	38
2.2 Manual de procesos	39
2.3 Procesos sustantivos / agregadores de valor.....	40
2.3.1 Macro procesos: Captaciones	41
2.3.2 Macro procesos: Operaciones (ventanilla – caja).....	42
2.3.3 Macro procesos: Crédito.....	44
2.3.4 Macro procesos: Servicio al cliente.....	45

2.4 Inventario y codificación de los procesos en la COAC “Alianza Minas Ltda”	47
2.5. Catálogo de procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza Minas”	49
CAPITULO III.....	50
3. INDICADORES DE GESTIÓN, CONTROL Y MEDICIÓN DE RENDIMIENTO DE LOS PROCESOS SUSTANTIVOS.....	50
CONCLUSIONES	52
RECOMENDACIONES.....	53
BIBLIOGRAFÍA	54
ANEXOS	58
Anexo N° 1: Formato check list.....	59
Anexo N° 2: Formato de manual de procesos.....	60
Anexo N° 3: Manuales de procesos sustantivos	62
Anexo N° 4: Catálogo de procesos sustantivos de la COAC Alianza Minas.	63

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Justificación del proyecto	4
Ilustración 2: Árbol de problemas.....	5
Ilustración 3: Distribución de cooperativas por tipo de segmento.....	10
Ilustración 4: Flujo de créditos que otorgan las cooperativas.....	12
Ilustración 5: Estructura del mapa de procesos.....	17
Ilustración 6: Simbología para diagramas de flujos.....	20
Ilustración 7: Mapa de ubicación COAC Alianza Minas, matriz	31
Ilustración 8: Servicios financieros.....	32
Ilustración 9: Misión / Visión de COAC Alianza Minas	32
Ilustración 10: Valores Corporativos de COAC Alianza Minas.....	33
Ilustración 11: Organigrama COAC Alianza Minas.....	33
Ilustración 12: Lista de Chequeo	35
Ilustración 13: Resultados de lista de chequeo	36
Ilustración 14: Mapa de procesos CAC Alianza Minas.....	38
Ilustración 15: Procesos sustantivo CAC Alianza Minas	40
Ilustración 16: Procesos de Captación	41
Ilustración 17: Procesos de Operaciones	43
Ilustración 18: Procesos de Créditos.....	45
Ilustración 19: Proceso de Servicio al Cliente	46
Ilustración 20: Inventario y codificación	48
Ilustración 21: Indicadores de gestión	51

RESUMEN

TÍTULO: DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS SUSTANTIVOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALIANZA MINAS” LTDA, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR: Ricardo Rene Gómez Almeida

TUTOR: Ing. Andrés Santiago Toledo Andrade Mgs

El presente trabajo de titulación se realiza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC) “Alianza Minas Ltda.” dedicada a la prestación de servicios financieros y no financieros. Los servicios financieros abarcan todo lo referente a créditos como son: consumo, microcrédito, inmobiliario y pignorado, adicional se suman los depósitos a plazo fijo o pólizas, cuentas de ahorro y ahorros programados. Ya en el área de operaciones (caja), se encuentran los depósitos, retiros, envío y recepción de transferencias, pagos de interés por pólizas, acreditación de depósitos. Los servicios no financieros que están abiertos al público en general se tiene: Pago ágil / Servipagos / Financoop / Cis-Latam y Western Unión. El desarrollo del presente trabajo de titulación, tiene como finalidad el diseño de un sistema de gestión por procesos sustantivos en la COAC “Alianza Minas Ltda.”. Se da inicio a la investigación planteando y formulando el problema científico, seguido se plantea los objetivos que delimitan el alcance de la investigación, en este caso el diseño de los procesos sustantivos. En el marco teórico conceptual de la investigación se realiza los antecedentes de la investigación, fundamentación contextual, legal y teórica, seguido se plantea el marco metodológico que es la base para desarrollar la investigación, que métodos se utiliza, las técnicas de recopilar la información y procesarla, justificar la problemática planteada mediante acciones que permiten indagar en el contexto de estudio y resolver el problema de manera técnico y práctico. En el capítulo I se aprecia un diagnóstico de la situación actual de la institución. En el capítulo II se modela el sistema de gestión de los procesos sustantivos, se elabora un mapa de proceso, seguido se enfoca en documentar los manuales con su respectivo tablero de control.

PALABRAS CLAVES: Sistema de gestión, procesos sustantivos, mapa de procesos, tablero de control, cooperativa.

ABSTRACT

TITLE: THE PLAN OF A SYSTEM TO MANAGE SUBSTANTIVE PROCEDURES IN THE COOPERATIVE FOR CREDIT AND SAVINGS “ALIANZA MINAS LTDA” LOCATED IN THE CITY OF QUITO.

Author: Ricardo Rene Gómez Almeida

Tutor: Ing. Andrés Santiago Toledo Andrade Mgs

The present degree paper deals with the presentation of financial and non financial services of the cooperative for credit and savings “Alianza Minas Ltda.” The financial services cover everything in relation to a credit, such as: consumption, microcredit, real estate and pledge, additionally the number of time depositor, insurances, savings accounts and planned savings increase. In the business area you can do deposits, withdrawals, interest, payments for insurances and the accreditation of deposits: Pago ágil / Servipagos / Fintancoop / Cis-Latam y Western Union. The development of the present degree paper aims to plan the system substantive procedures in the cooperative for credit and savings “Alianza Minas Ltda”. At the beginning of the investigation the scientific problem is planned and formulated. After that the objectives which define the scope of the investigation are planned, in this case the system of the substantive procedures. In the theoretical conceptual framework of the investigation, the background of the investigation, contextual, legal and theoretical substantiation is realized. Next the methodological framework which is the base to develop the investigation will be discussed. Later, the methods which are used and the techniques to collect the information and to process in to justify the problems raised during the actions will be described. This permits the examination in the context of the studies and the resolve of the problem in technical and practical manner. In the first chapter a diagnosis of the actual situation of the institution is worked out. The second chapter deals with the management system of the substantive procedures, the elaboration of a map of the process and the documentation of the manuals with its respective control panels.

Key words: Management system, substantive procedures, process map, control panel, cooperative.

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador, el sistema cooperativo se encuentra bajo el control de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), con cerca de 700 Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) a nivel nacional, las cuales se dividen en 5 segmentos de acuerdo al tamaño de sus activos fijos, ubicación y socios que mantiene cada cooperativa. Dentro de la segmentación de las cooperativas, las más grandes se encuentran en la segmentación 1 y las más pequeñas se ubican en el segmento 5.

Las cooperativas en Ecuador, son instituciones que generan beneficios a las localidades, impulsando principalmente el desarrollo de los sectores primario (agropecuario) y secundario (industrial). El beneficio favorece a las pequeñas empresas y con ello se dinamiza la economía del sector. La COAC “Alianza Minas Ltda.”, se encuentra en el segmento 3 de acuerdo a la clasificación dada por el ente de control (LOEPS).

En la actualidad, el sistema financiero es cada vez más competitivo y se genera mayores retos para las COAC a nivel nacional, uno de estos retos es mantener la prestación de sus servicios y su portafolio financiero acorde a la necesidad de sus socios y clientes. Por esta razón, las instituciones financieras asumen el reto de implementar manuales y políticas de procedimientos el cual permite sistematizar y documentar los procesos para la optimización de sus recursos y agilizar la prestación de sus servicios.

A partir del año 2018, en la COAC “Alianza Minas Ltda.” realiza un cambio en el sistema tecnológico para mejorar la prestación de su servicio hacia sus socios, clientes e instituciones que regulan su actividad financiera. El cambio implementado en la institución permite prestar sus servicios financieros y no financieros de forma más práctica y agilizar el servicio en ventanilla, disminuir el tiempo en la entrega de créditos y cobranzas, microcréditos, atención al cliente, captaciones, entrega de certificados de aportación y mantener la información de los socios de forma digital y actualizada.

El cambio realizado por parte de la COAC “Alianza Minas Ltda.” es favorable, sin embargo, los cambios establecidos no se formalizan, es decir, no cuentan con la información y la estructura de procesos adecuada al cambio establecido de acuerdo al sistema que en la actualidad maneja la institución. Para ello, en la siguiente propuesta de titulación se realiza un diagnóstico situacional actual en la que se encuentra la institución, seguido se modela los procesos operativos o cadena de valor de la COAC “Alianza Minas Ltda.”, se da inicio con el inventario de procesos, mapa de procesos, se documenta los procesos operativos y el tablero de control que es una herramienta que permite un control de los procesos documentados y son el eje fundamental empresa-cliente.

JUSTIFICACIÓN

La COAC “Alianza Minas Ltda.”, tiene sus inicios en 1971 en la Parroquia de San José de Minas. Se ubica a 80 km de la ciudad de Quito al noroeste de la capital. Actualmente la cooperativa cuenta con su matriz ubicada en la parroquia de San José de Minas, 2 agencias sucursales en la ciudad de Quito: (Cotocollao, agencia centro y Chillogallo), y la sucursal en la parroquia de Nanegal.

Actualmente, la COAC “Alianza Minas Ltda.” cuenta con un portafolio de varios productos financieros como son: ahorros a la vista, ahorros programados, inversiones a plazo fijo, créditos, otros servicios financieros. Es importante señalar que todos los servicios que brinda la cooperativa son regulados por la Ley Orgánica de Económica Popular y Solidaria (LOEPS).

La institución para poder cumplir con los requerimientos ante la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), se manejaba hasta el año 2017 bajo un sistema de control llamado CRONOS y poder realizar sus informes y estructuras financieras ante su ente regulador. A partir de año 2018 la institución se cambió de sistema de control debido a ciertas falencias y errores que se generaba al momento de procesar la información y dar cumplimiento con el ente regulador.

Es así, que el cambio que implementado en la COAC “Alianza Minas Ltda.” le hace una institución más competitiva y sólida, sin embargo, el cambio establecido no se formaliza, es decir, no cuentan con la información y la estructura de procesos adecuados al cambio establecido en la institución. A partir de este y otros problemas identificados en la institución como: retrasos en la entrega de sus servicios de créditos, ahorros programados, cometer errores en la atención al cliente, pérdida de documentos y desconocimiento en el nuevo sistema implementado, surge la idea de desarrollar un sistema de gestión de los procesos sustantivos en la COAC “Alianza Minas” para fortalecer la parte productiva y brindar un mejor servicio a sus socios y clientes.

Ilustración 1: Justificación del proyecto



1	2	3	4	5	6	7
Tema	Pertinencia a la escuela de gestión empresarial	Pertinencia a la facultad administrativa	Pertinencia a la Universidad Metropolitana	Zona de impacto	Pertinencia al Plan Nacional de Desarrollo	Pertinencia legal
“Diseño de un sistema de gestión de los procesos sustantivos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza Minas” Ltda, ubicada en la ciudad de Quito”	Tributa a los proyectos de emprendimiento, productividad y competitividad. Línea de investigación de la escuela.	Tributa al programa 3 (programas de investigación científica y de formación para las pymes)	Línea de investigación de la UMET (transformación de la matriz productiva)	Zona 2 Pichincha y zona 9 Distrito Metropolitano de Quito.	Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (5)	Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) Código orgánico de la producción, comercio e inversiones Art. 4 transformar la matriz productiva

Elaborado por: Ricardo Rene Gómez Almeida

El siguiente trabajo de titulación tributa a los proyectos de emprendimiento, productividad y competitividad, línea de investigación de la Escuela de Gestión Empresarial, al mismo tiempo tributa al programa 3 de la investigación científica y formación de Pymes con incidencia en la zona 2 que es toda la provincia de Pichincha y la zona 9 que comprende el Distrito Metropolitano de Quito.

Así mismo, contribuye al “Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida” al objetivo 5, que es para (Ecuador, Secretaria Nacional de planificación y Desarrollo (SENPLADES), 2017, pág. 80) “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera

redistribuida y solidaria”. Igualmente tiene la pertinencia en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) y en el Código Orgánico de la Producción art. 4, transformar la matriz productiva, todo lo antes mencionado se detalla en la ilustración N° 1.

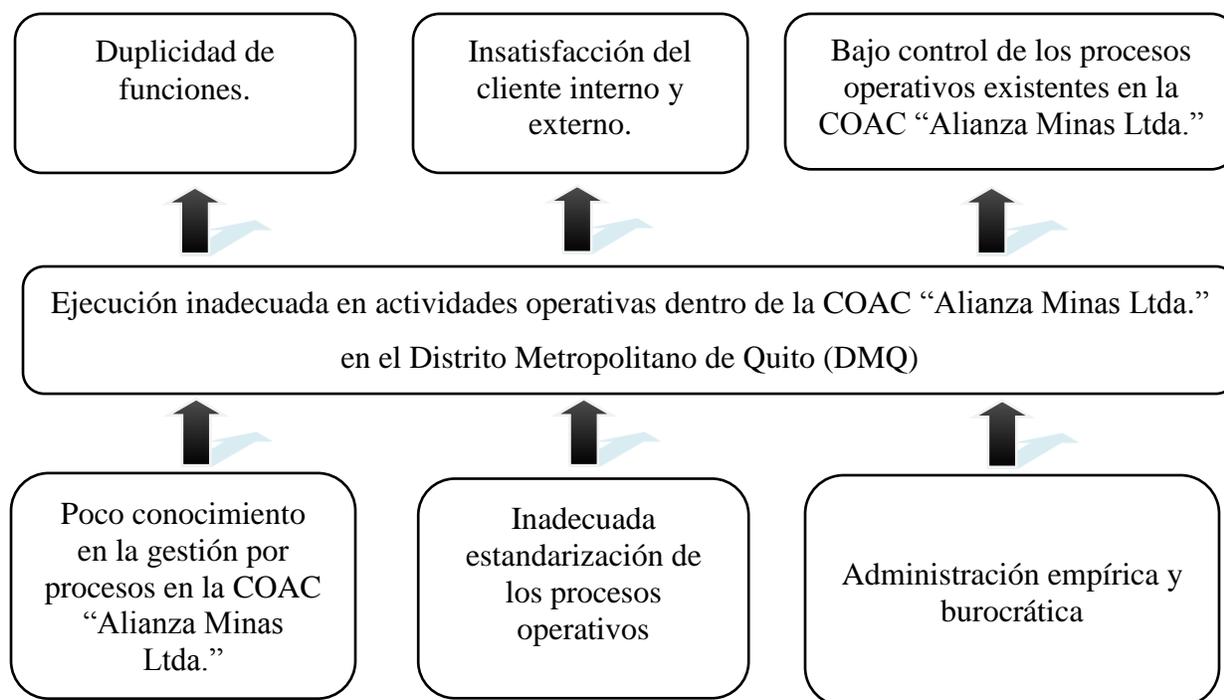
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC) “Alianza Minas Ltda.” manifiesta el problema en la ejecución inadecuada de los procesos operativos dentro de la institución, lo que conlleva a un desconocimiento en la gestión por procesos y con ello la duplicidad de funciones, además, de no contar con la estandarización de los procesos en todas las agencias y con ello llevar a la insatisfacción del cliente interno y externo. Además, la administración empírica y burocrática de los procesos operativos genera un bajo control de los procesos operativos existentes en la COAC.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA CIENTÍFICO

¿La estandarización de los procesos operativos de la “COAC Alianza Minas Ltda.”, logrará minimizar la duplicidad de funciones he incrementa la satisfacción en cliente?

Ilustración 2: Árbol de problemas



Elaborado por: Ricardo Rene Gómez Almeida

DELIMITACIÓN

La COAC “Alianza Minas Ltda.” cuenta con 5 agencias que se encuentran distribuidas en la provincia de Pichincha. Se realiza el presente trabajo de investigación en la agencia matriz en la cual trabajan 6 personas. La agencia matriz está ubicada en la parroquia de San José de Minas al noroeste de la ciudad de Quito a 80km de la ciudad.

OBJETIVO GENERAL

- ✚ Diseñar un sistema de gestión de los procesos sustantivos mediante un diagnóstico de los procesos, modelamiento y sus indicadores en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza Minas” Ltda., ubicada en la ciudad de Quito.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Realizar un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la COAC “Alianza Minas Ltda.”
- ✚ Modelar los procesos sustantivos y su estructuración mediante la aplicación de un mapa de procesos y sus flujogramas.
- ✚ Elaborar indicadores de gestión que permiten el control, medición y rendimiento de los procesos estandarizados; diseñados en el presente proyecto de titulación.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de investigación

Para la siguiente investigación se realiza la consulta en la Universidad Metropolitana revisando tesis, libros, informes, páginas web, en el que se describen los procesos, su estructura y la implementación en una empresa u organización.

Según, (Rosero & Godoy, 2017, pág. 6) en su investigación para el diseño e implementación de un sistema de gestión por procesos en la micro empresa Yunguilla obtiene el siguiente objetivo general. “Diseñar e implementar un sistema de gestión por procesos, para la Corporación micro empresarial Yunguilla y todas sus unidades de negocio”.

Así mismo, (Rosero & Godoy, 2017, pág. 55) en su trabajo de investigación presentan las siguientes conclusiones:

1. En relación al diagnóstico se identifica que el desarrollo de la corporación es de manera empírica, obteniendo un nivel 2 de maduración que se basa en una administración insuficiente y grupos de trabajo que desean estandarizar sus procesos, y es por ello que se propone alcanzar el nivel 3, que es la aplicación de la gestión por procesos, mejorando el nivel de satisfacción del cliente.
2. Se define la cadena de valor de la corporación, siendo el modelo más adecuado y adaptable a las necesidades, ya que se desarrolla en base a reuniones de trabajo y entrevistas con cada uno de los coordinadores de las unidades de negocios existentes y la directiva de la “Corporación Micro empresarial Yunguilla”.
3. Se establece el cronograma distribuido en 4 etapas para la implementación del modelo de gestión propuesto, siendo el más adecuado según (Bravo, 2008).
4. Los procesos serán controlados mediante la aplicación e implementación de indicadores de gestión, aplicando medidas preventivas y correctivas en los procesos de la organización. (Rosero & Godoy, 2017, pág. 55)

El trabajo de investigación de (Rosero & Godoy, 2017), hace énfasis al diseño e implementación de un sistema de gestión por procesos en la micro empresa Yungilla, el cual, mediante el diagnóstico idéntica que en la micro empresa se maneja de manera empírica y la propuesta es la aplicación de la gestión por procesos en todas sus unidades, seguido define la cadena de valor que es la base para identificar su ventaja competitiva y finalmente implementa indicadores de gestión que permiten tomar medidas correctivas y preventivas en sus procesos. El trabajo citado, sirve de referencia para implementar objetivos, realizar un diagnóstico y modelar los procesos en la COAC “Alianza Minas” Ltda.

Para (Valle Gaibor, 2016, pág. 2), obtiene como resultado de la aplicación de un manual de procesos para el área de crédito en la COAC “San Antonio Ltda.” el siguiente objetivo general. “Elaborar un manual de procesos para mejorar el control en la entrega de créditos en la cooperativa de ahorro y crédito “San Antonio” Ltda. Los Ríos del Cantón Montalvo”.

Así mismo, (Valle Gaibor, 2016) en su trabajo de investigación concluye:

- El Manual de procesos para la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio Ltda. Montalvo Los Ríos, es de aplicación al área de crédito, en razón de que está estructurado para que cumpla la función de permitir el control de las actividades que realizan los empleados y el entendimiento de su contenido por parte de estos.
- La necesidad de un manual de procesos para el área de crédito de cooperativa de ahorro y crédito “San Antonio” Ltda. Los Ríos, de la ciudad de Montalvo, es fundamental para su correcto funcionamiento, la aplicación de normas a través de un Manual de Procesos para el departamento de crédito hará que tanto los administrativos como empleados cuenten con herramientas administrativa que promoverá en ellos el interés por mejorar el manejo de los procesos en la gestión de los créditos que otorgan.
- La plana directiva y el personal que labora en la Cooperativa se muestran satisfechos con el Manual de Procesos consecuentemente hay disponibilidad y apertura para la implementación de esta guía que permitirá una mejor aplicación en el área de crédito. (Valle Gaibor, 2016, pág. 84)

El trabajo de investigación de (Valle Gaibor, 2016), se orienta a la elaboración de un manual de procesos para mejorar el control en la entrega de créditos en la cooperativa de ahorro y crédito “San Antonio” Ltda. El trabajo citado se enfoca en realizar el manual para el área de crédito, este manual es una guía favorable para el presente trabajo de titulación, el cual permite observar las herramientas que se utiliza para presentar su propuesta y mejorar el área de crédito.

Según, (Blacio Martínez , 2016, pág. 4) en su arquitectura y levantamiento de procesos obtiene el siguiente objetivo general “Construir un Sistema de Gestión por Procesos mediante un diagnóstico, desarrollo de la arquitectura y levantamiento de procesos de la empresa definiendo indicadores para el seguimiento a la satisfacción del cliente y el desarrollo de la organización”.

Así mismo, (Blacio Martínez , 2016) llega a las siguientes conclusiones en su trabajo de investigación:

1. En el Análisis Situacional de Beltoursa se identifica que el plan estratégico de la empresa no está definido adecuadamente.
2. La identificación de procesos permite que las actividades dentro de la empresa presenten un orden lógico y evitar que se presenten cuellos de botella que perjudica al producto final que se entrega al cliente.

3. Implementar un sistema de gestión por procesos, permite controlar y monitorear los procesos de forma individual y pormenorizada. Al definir adecuadamente los procesos sustantivos o agregadoras de valor de la empresa, se pretende mejorar los procesos de abastecimiento de productos, comercialización y servicio al cliente con el fin de obtener un cliente satisfecho que garantice sostenibilidad del negocio en el tiempo.
4. El control de los procesos y la definición y aplicación de medidas preventivas y correctivas permiten la mejora permanente de los procesos de la organización, este control se lo puede ejecutar mediante la implementación de indicadores de gestión con lo que se busca que la mejora continua sea una política dentro de la empresa. (Blacio Martínez , 2016, pág. 45)

El trabajo de investigación de (Blacio Martínez , 2016), se orienta en construir un sistema de gestión por procesos y definir indicadores para el seguimiento y la satisfacción del cliente en la organización, se observa en el trabajo citado la gestión por procesos y como este ayuda de forma individual a mejorar su cadena de valor y con ello mejorar su producto, la comercialización y el servicio al cliente, Asimismo, el trabajo citado sirve de guía para el trabajo de titulación que se está desarrollando porque tienen el mismo enfoque, es decir, se va a trabajar con los procesos sustantivos o generadores de valor, seguido se documenta y se elabora un tablero de control.

Fundamentación contextual

El sector cooperativo

Para (Ecuador, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018) define al sector cooperativo como:

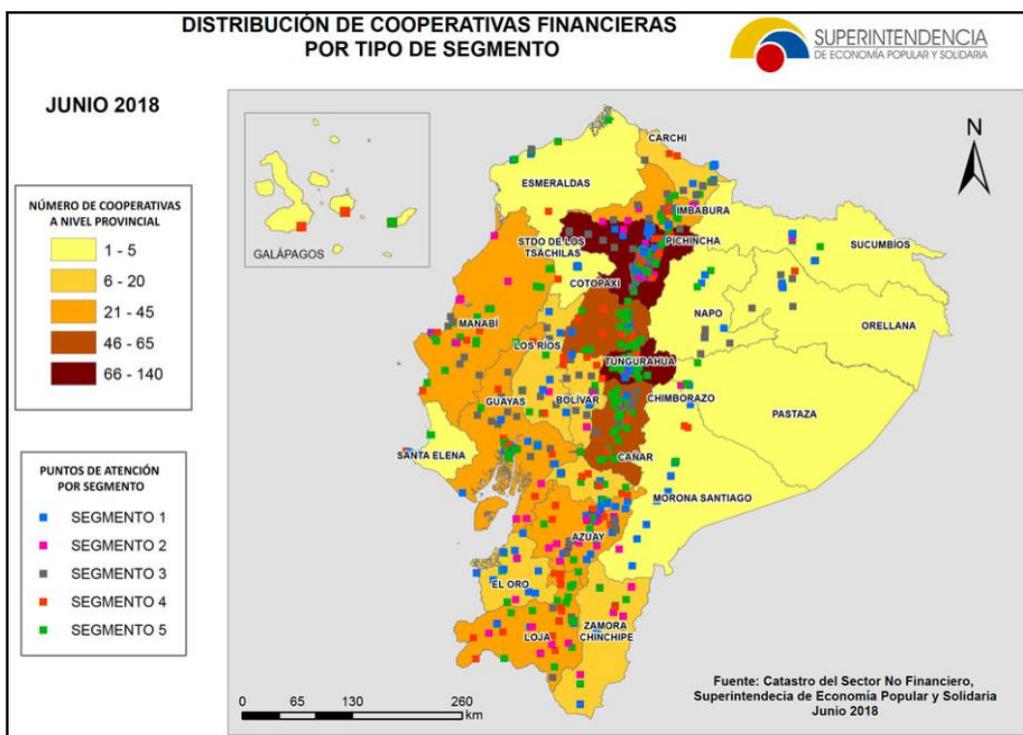
Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

El sector cooperativo son entidades que según sea el caso, están formadas por sus propios trabajadores o usuarios para aportar y gestionar la empresa, se forman para satisfacer necesidades en común y producir eficientemente bienes y o servicios para sus asociados y comunidad en general.

Distribución de cooperativas financieras por tipo de segmento

Como se observa en la ilustración N° 3, se presenta la siguiente distribución y su segmentación de acuerdo a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). En el segmento 1 se encuentran las entidades financieras con activos mayores a los 80 millones de dólares, en el segmento 2 están las entidades con activos mayores a los 20 millones hasta los 80 millones, en el segmento 3 se encuentran las entidades con activos mayores a 5 millones hasta los 20 millones, en el segmento 4 ingresan las entidades con activos de entre 1 millón hasta los 5 millones y el segmento 5 las entidades financieras con activos de hasta 1 millón, cajas de ahorro, bancos comunales y cajas comunales.

Ilustración 3: Distribución de cooperativas por tipo de segmento



Fuente: (Ecuador, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018)

Por otro lado, el crecimiento de las cooperativas es significativo en los últimos años, así lo señala (Astudillo, 2019) en su artículo publicado en la revista Líderes sobre “Las cooperativas se consolidan dentro del sector financiero”

Las cooperativas de ahorro y crédito se consolidan en el mercado financiero nacional. Hace una década no representaba ni el 5% del sistema, en el 2013 llegaron al 16% y, ahora, alcanzan el 26%, de acuerdo con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Son 614 entidades que funcionan en el país y que, en promedio, cuentan con 13 oficinas por cada 100 000 habitantes. Siete millones de personas son atendidas por las cooperativas de ahorro y crédito.

Si se excluye a los cinco bancos privados más grandes del Ecuador, todo el sector popular y solidario tiene activos superiores a los 19 bancos restantes (medianos y pequeños). Los activos de las cooperativas sumaron USD 13 600 millones en octubre pasado. Esos 19 bancos tienen USD 11 608 millones, señala el director de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur (Ucacsur), Juan Pablo Guerra. Él explica que esta evolución ratifica la consolidación del sector, que “tuvo un importante crecimiento el último año”. Añade que al comparar las cifras de diciembre del 2017 con las de octubre pasado que fueron publicadas por la Superintendencia, hay un crecimiento del 22% en la cartera de crédito, y del 11% en los depósitos.

Ese crecimiento en el 2018 se sustentó en algunos factores. El primero es la innovación en las metodologías y atención de las necesidades de los socios, lo que mejoró los productos y servicios, señala Guerra. “Tenemos cooperativas que están preparadas con mejores metodologías de gestión de riesgos, calificaciones crediticias y captación de depósitos”. Puso como ejemplo, que en el país se otorgaron USD 5 392 millones en microcréditos hasta octubre. De ese monto, el 69% fue colocado por las cooperativas. Guerra sostiene que eso ratifica el compromiso con el desarrollo. “Somos las entidades que más importancia damos a la reactivación económica y productiva basada en el microcrédito”.

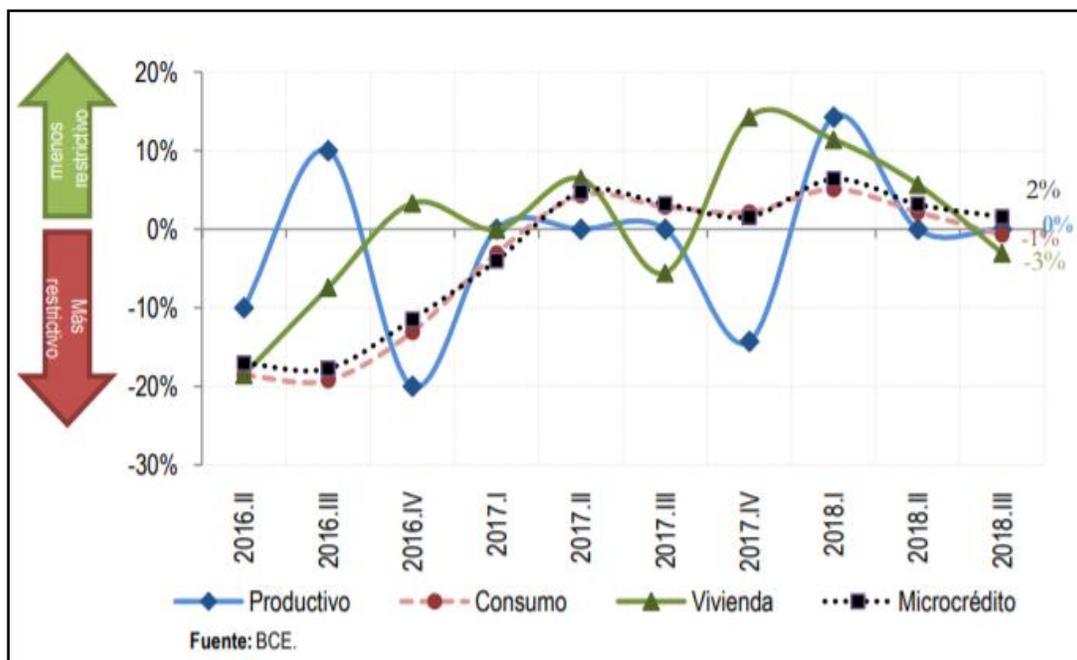
La segunda razón, según Guerra, es la mayor participación del buen gobierno cooperativo. Para él, estas dos razones mejoraron los procesos y la confianza de los socios. Él dice que hay factores externos que también favorecieron. Entre otros, destaca, el fondo de liquidez, seguro de depósitos, controles de la Superintendencia, implementación de normas de prudencia, educación financiera y aporte de la Corporación de Finanzas Populares. Según el presidente de la Asociación de Bancos del Ecuador, Julio José Prado, las cooperativas del segmento 1 (más de USD 80 millones en activos) son bastante eficientes, “tienen buenos balances y una regulación adecuada”.

Para Prado las entidades del segmento 2 (entre USD 20 millones y 80 millones en activos) también son relevantes en el ámbito local y regional. Lo importante es mantener los controles continuos a las cooperativas más pequeñas. (Astudillo, 2019)

Para el (Ecuador, Banco Central, 2018)

Las cooperativas de ahorro y crédito (en adelante cooperativas) fueron menos restrictivas en el otorgamiento de Microcréditos y más restrictivas en los créditos de Consumo y Vivienda, mientras que, en el segmento de créditos Productivos, el saldo fue nulo por segundo trimestre consecutivo.

Ilustración 4: Flujo de créditos que otorgan las cooperativas



Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2018)

Fundamentación Legal

Para la Constitución del Ecuador (Ecuador, Asamblea Constituyente, 2008), en el capítulo cuarto de la soberanía y economía, sección primera define al sistema económico y política económica como:

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios. (Ecuador, Asamblea Constituyente, 2008, pág. 92)

Para la Ley Orgánica de Económica Popular y Solidaria (LOEPS), (Ecuador, Asamblea Nacional, 2011), menciona lo siguiente “De las formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria”

Art. 8.- Formas de Organización. - Para efectos de la presente Ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares.

Art. 9.- Personalidad Jurídica. - Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria se constituirán como personas jurídicas, previo el cumplimiento de los requisitos que contemplará el Reglamento de la presente Ley.

La personalidad jurídica se otorgará mediante acto administrativo del Superintendente que se inscribirá en el Registro Público respectivo.

Las organizaciones en el ejercicio de sus derechos y obligaciones actuarán a su nombre y no a nombre de sus socios.

En el caso de las cooperativas, el procedimiento de constitución, los mínimos de socios y capital social, serán fijados en el Reglamento de esta Ley, tomando en cuenta la clase de cooperativa, el vínculo común de sus socios y el ámbito geográfico de sus operaciones.

De acuerdo a la Ley Orgánica de Económica Popular y Solidaria LOEPS, (Ecuador, Asamblea Nacional, 2011) hay varias formas de organización para constituirse como cooperativa las cuales se presenta “De las organizaciones del sector cooperativo”

Art. 21.- Sector Cooperativo. - Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

Art. 22.- Objeto. - El objeto social principal de las cooperativas, será concreto y constará en su estatuto social y deberá referirse a una sola actividad económica, pudiendo incluir el ejercicio de actividades complementarias ya sea de un grupo, sector o clase distinto, mientras sean directamente relacionadas con dicho objeto social.

Art. 23.- Grupos. - Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.

En cada uno de estos grupos se podrán organizar diferentes clases de cooperativas, de conformidad con la clasificación y disposiciones que se establezcan en el Reglamento de esta Ley.

Art. 24.- 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.

Art. 25.- 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.

Art. 26.- 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.

Nota: Artículo sustituido por artículo 8, numeral 1 de Ley No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 150 de 29 de diciembre del 2017.

Art. 27.- Cooperativas de ahorro y crédito. - Estas cooperativas estarán a lo dispuesto en el Título III de la presente Ley.

Art. 28.- 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.

Fundamentación Teórica

Sistema de gestión

Para (Naranjo, 2015) en su artículo de sistemas de gestión: valor estratégico de las organizaciones define:

Un sistema de gestión (SG) es una serie de procesos, acciones y tareas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (personas, procedimientos, estrategias, planes, recursos, productos, etc.) para lograr el éxito sostenido de una organización, es decir, disponer de capacidad para satisfacer las necesidades y las expectativas de sus clientes o beneficiarios, trabajadores y de otras partes interesadas a largo plazo y de un modo equilibrado y sostenible.

Gestión por procesos

Para (Bravo, 2011) define a la gestión por procesos como “una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente.”

De acuerdo al autor Bravo, la gestión por procesos establece lineamientos para identificar, validar y verificar acciones que ayuden a la organización a diseñar y estandarizar procesos que integren los recursos financieros, talento humano y organizacional para de allí el logro y mejora en su productividad.

Procesos

Así mismo el autor (Bravo, 2011) en su libro de gestión por procesos considera a los procesos como:

Un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información. Las entradas y salidas incluyen tránsito de información y de productos.

El proceso es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado período de tiempo. Cada activación del proceso corresponde al procesamiento de una transacción, en forma irreversible, por eso se emplean los conceptos de temporalidad y de —flecha del tiempo—. El período de tiempo es hoy el punto crítico de trabajo para incrementar la productividad.

De acuerdo a la definición del autor Bravo Carrasco, los procesos son conjunto de actividades que se relacionan entre sí hasta lograr una meta u objetivo en común, se fundamentan en 3 ejes principales que son entradas, proceso y salida. La entrada es la parte inicial del proceso, aquí se encuentran una serie de recursos materiales, humanos e información. Dentro del siguiente eje que es el proceso, están las actividades y tareas que relacionan todos los recursos para procesarlos y convertirlos en resultados. No obstante, la salida o los resultados que se obtenga pasan a ser la entrada para el desarrollo de otro proceso.

Proceso

Para (Ecuador, Secretaria Nacional de Administracion Pública, 2016) proceso es “Una serie de actividades definibles, repetibles, predecibles y medibles que llevan a un resultado útil para un cliente interno o externo. Los procesos se interrelacionan en un sistema que permite a la Institución agregar valor a sus clientes”.

Proveedor de un proceso

Según (Ecuador, Secretaria Nacional de Administracion Pública, 2016):”Persona natural o jurídica que proporciona alguna entrada (insumo) al proceso. Un proveedor puede ser interno o externo a la institución.”

Salidas (productos)

Según (Ecuador, Secretaria Nacional de Administracion Pública, 2016) “Productos o servicios creados, pro vistos o transformados con valor agregado por la institución en la ejecución del proceso.”

Mapa de Procesos

La definición de mapa de procesos según (Pérez Fernández, 2013) “Es una herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel macro. Así, los procesos operativos interactúan con los de apoyo porque comparten necesidades y recursos, y con la gestión comparten datos e información.”

Tipo de procesos

Según resolución de (Ecuador, Secretaria Nacional de Administración Pública, 2016), la norma técnica de administración de procesos determina los siguientes tipos de procesos:

1. **Procesos gobernantes.** - Son aquellos que proporcionan directrices, políticas, planes estratégicos para la dirección y control de la institución.
2. **Procesos sustantivos.** - Son aquellos que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y los productos que ofrece a sus clientes una institución. Los procesos sustantivos se enfocan a cumplir la misión de la institución.
3. **Procesos adjetivos.** - Son aquellos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos.

De manera global se presenta la estructura del mapa de procesos de la institución en la ilustración N° 5, del cual, en el presente trabajo de investigación se trabaja en los procesos operativos que están orientados a la generación de valor dentro de la cooperativa.

Ilustración 5: Estructura del mapa de procesos



Elaborado Por: Ricardo Rene Gómez Almeida

Caracterización de un proceso

Para el autor (Coredi, 2016) la caracterización de un proceso la define en. “Identificar condiciones y/o elementos que hacen parte del proceso, tales como: ¿quién lo hace?, ¿Para quién o quienes se hace?, ¿Por qué se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Cuándo se hace?, ¿Qué se requiere para hacerlo?”

Según el autor (Coredi, 2016), los procesos deben ser documentados en su totalidad, también deben ser tratados acorde a su función de la naturaleza de sus actividades, los requisitos del cliente interno y cliente externo y los requisitos legales o reglamentarios que apliquen en la empresa o institución.

Diagrama de flujo de procesos

Para (Aiteco Consultores, S.L., 2014) define al diagrama de flujo de procesos como:

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso se representa por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso.

El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso. Muestra la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de bucles repetitivos, el número de pasos del proceso, las operaciones de interdepartamentales... Facilita también la selección de indicadores de proceso. (Aiteco Consultores, S.L., 2014)

El diagrama de flujo de procesos muestra el orden cronológico a seguir de todas las actividades y procedimientos, a su vez el proceso es representado gráficamente con flechas que indican la dirección a seguir de cada actividad.

Diagrama de flujo

Para (Torres, 2012), plantea las siguientes acciones para el desarrollo del diagrama de flujo:

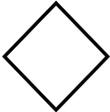
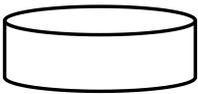
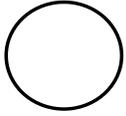
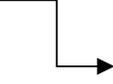
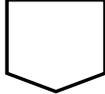
- Identificar a los participantes de la reunión donde se desarrollará el diagrama de flujo. Deben estar presentes el dueño o responsable del proceso, los dueños o responsables del proceso anterior y posterior y de otros procesos interrelacionados, otras partes interesadas.

- Definir que se espera obtener del diagrama de flujo.
- Identificar quien lo empleará y cómo.
- Establecer el nivel de detalle requerido.
- Determinar los límites del proceso a describir.

Los pasos a seguir para construir el diagrama de flujo son:

- Establecer el alcance del proceso a describir. De esta manera quedará fijado el comienzo y el final del diagrama. Frecuentemente el comienzo es la salida del proceso previo y el final la entrada al proceso siguiente.
- Identificar y listar las principales actividades / subprocesos que están incluidos en el proceso a describir y su orden cronológico.
- Si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, listarlas también.
- Identificar y listar los puntos de decisión.
- Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos. Asignar un título al diagrama y verificar que esté completo y describa con exactitud el proceso elegido.

Ilustración 6: Simbología para diagramas de flujos

Símbolo	Nombre	Detalle
	Inicio / Fin	Inicia o finaliza un diagrama de flujo
	Tarea	Etapa de proceso o realización de una actividad o tarea
	Decisión	Análisis y toma de decisión: selección de una alternativa afirmativa o de negación
	Documento	Se debe realizar un documento para la actividad o tarea
	Base de datos	Creación de una base de datos magnética
	Multidocumentos	Elaboración de una serie de documentos
	Actividad de control	Control de actividad o tarea a realizarse
	Auditoria en el proceso	Auditoria dentro del procedimiento
	Conexión	Sirve como conector con el resto del diagrama
	Flujo de secuencia	Muestra el orden en el que van las actividades
	Dirección	Dirección en el que va el flujo
	Conector fuera de pagina	Conecta un flujo con otro fuera de la pagina de trabajo

Fuente: (Torres, 2012)

Macro proceso

Según (Ecuador, Secretaria Nacional de Administración Pública, 2016), el macro proceso es. “Modelo de un conjunto de procesos interrelacionados, agrupados en las etapas necesarias para obtener un producto o servicio cumpliendo con los requisitos explícitos e implícitos de sus ciudadanos, beneficiarios o usuarios.”

Procesos sustantivos

Para (Ecuador, Secretaria Nacional de Administración Pública, 2016), los procesos sustantivos son, “Aquellos destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas de la institución.”

Los procesos sustantivos son aquellos que generan una relación directa entre la empresa y el cliente, también son aquellos procesos que se desarrollan en base al cumplimiento de la filosofía de la empresa y con ello generar productividad y competitividad.

Cooperativa

Para (Hidalgo Rodríguez, 2014), detalla en su trabajo de titulación que el sistema cooperativo nacional se estructura por 4 clases de cooperativas:

Cooperativas de producción. - Este tipo de cooperativas se dedican a realizar actividades productivas lícitas a través de una empresa manejada en común, el objetivo de estas cooperativas es la producción bienes agrícolas, avícolas, lecheras entre otras actividades.

Cooperativas de consumo. - Son cooperativas dedicadas a actividades de abastecimiento de cualquier clase de artículos o productos de libre comercio. Es decir, tiene por objeto la adquisición y venta de productos de primera necesidad.

Cooperativas de crédito. - Según la Ley General de Cooperativas de Chile las define como cooperativas de servicio que tengan por objetivo único y exclusivo brindar servicio de intermediación financiera en beneficio de sus socios. Por lo tanto, el objetivo de este tipo de cooperativas es recibir depósitos, ahorros y de realizar préstamos.

Cooperativas de servicio. - Son las cooperativas que sin pertenecer a ninguno de los grupos anteriores se organizan con el fin de llenar diversas necesidades comunes para todos los socios.

Productividad

Para (Galindo & Rios, 2015) en su publicación de la productividad presenta la siguiente definición:

La productividad es una medida de qué tan eficientemente se utiliza el trabajo y capital para producir valor económico. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital. Un aumento en productividad implica que se puede producir más con lo mismo.

BPMN: Bussines Process Modeling Notation

La notación BPMN según (Brunnelo & Rocha, 2011)

El Business Process Management Initiative (BPMI) desarrolló a BPMN como una notación estándar para la representación gráfica de procesos de negocio. La primera especificación del BPMN fue liberada al público en 2004. El principal objetivo de BPMN es proveer una notación que pueda ser entendida por todos los usuarios del negocio, desde los analistas que crean los primeros borradores de los procesos, hasta los desarrolladores técnicos responsables de la implementación y por supuesto, la gente de negocios que manejará y monitoreará estos procesos. (Brunnelo & Rocha, 2011)

En resumen, podemos decir que Business Process Modeling Notation (BPMN) es una notación gráfica que describe la lógica de los pasos de un proceso de negocio. Esta notación ha sido especialmente diseñada para coordinar la secuencia de los procesos y los mensajes que fluyen entre los participantes de las diferentes actividades.

Objetivos de BPMN

- Proveer una notación que sea fácilmente entendida por todos los usuarios, desde el analista de negocio, el desarrollador técnico y hasta la propia gente del negocio.
- Crear un puente estandarizado para el vacío existente entre el diseño del proceso de negocio y su implementación.
- Asegurar que los lenguajes para la ejecución de los procesos de negocio puedan ser visualizados con una notación común (estándar).

Levantamiento de información

Según (Chile, Ministerio de Secretaria General de la Presidencia., 2016):

Esta metodología se fundamenta en la utilización de herramientas teóricas que hacen referencia al entendimiento logrado en base a la identificación, categorización y caracterización de los

procesos identificados y posteriormente estudiados. La comprensión de los conceptos que hacen referencia a términos tales como: proceso, subproceso, eficiencia, actividades, tareas, entre otros, permite la elaboración de pautas de trabajo que cumplan con el propósito de establecer un conducto regular para el desarrollo de todas y cada una de las actividades necesarias para realizar un levantamiento de procesos.

Se describe las fases que cumple el levantamiento información para la construcción de procesos según (Chile, Ministerio de Secretaria General de la Presidencia., 2016) se describen de la siguiente manera:

1.- Identificar Procesos: Identificar cada uno de los procesos realizados en la organización, luego realizar su clasificación en los tipos de procesos:

- Proceso Estratégico o de Dirección Estratégica.
- Procesos de Negocio.
- Procesos de Soporte o Apoyo.

2.- Diferenciar Procesos: Puede ocurrir que, en un proceso, exista más de un tipo de forma en que se desagregue. En cuyo caso se podrían clasificar y diferenciar en ciertas tipologías, entre otras, se presentan las siguientes opciones: Macro Proceso y Micro Proceso.

3.- Estimar Tiempo y Costo Establecer Tiempo de Ejecución:

Identificar cuánto tiempo se requiere para completar de principio a fin el proceso (Tiempo de Ciclo).

4.- Realizar Inventario de Procesos - Enumerar cada uno de los procesos identificados. - Formular un documento que contenga información básica de los procesos inventariados, éste debe presentar información que permita evaluar, y realizar un diagnóstico a priori, de manera rápida y crítica de cada uno de los procesos inventariados.

5.- Realizar Mapa de Procesos El Mapa de Procesos debe contener cada uno de los procesos identificados en el Punto 1: - Identificar Procesos, plasmando de manera clara la clasificación anteriormente realizada. - Ubicar en la parte superior los Procesos clasificados como Estratégicos. - Ubicar en la parte central los Procesos clasificados como de Negocio. - Ubicar en la parte central los Procesos clasificados como de Apoyo o Soporte.

FASE II: recopilación de información

1.- Definir Alcance del Ámbito.

- Delimitar campo de estudio. Establecer y describir el contexto, características y ubicación organizacional del proceso de negocio que se analizará.
- Establecer Nombre del Proceso a abordar.

2.- Definir Objetivo del Ámbito.

- Responder la pregunta basada en el para qué y en el qué quiero lograr.
- Establecer meta o propósito a alcanzar.

3.- Asignar Responsable.

- Asignar a una persona responsable de concretar la actividad.
- Elaborar un documento que especifique:
 - Nombre del responsable.
 - Alcance.
 - Objetivo.
 - Plazo para realizar el Levantamiento.

4.- Ubicar Ámbito en el Mapa de Procesos

- Identificar en qué lugar del Mapa de Procesos se encuentra ubicado el ámbito en estudio.
- Evaluar contexto.

FASE III: comprensión del proceso

1.- Describir el Proceso La descripción del proceso debe realizarse en las actividades expuestas en el Punto

2 - Programar Reunión:

- Definir Relaciones.
- Definir Responsabilidades.
- Detallar “lo que se hace” y a asegurarse que “así se hace”.

3.- Realizar Matriz de Responsabilidades (RECI) - Identificar roles. - Identificar responsabilidades asociados a cada uno de los participantes: Responsable, Ejecutor, Consultado y/o Informado. - Realizar Matriz RECI.

4.- Realizar Flujograma de Información

- Identificar Participantes.
- Identificar Roles. - Identificar Controles o actividades.
- Identificar Documentos (ingreso o salida de datos).
- Identificar Decisiones. - Realizar representación gráfica considerando a cada recuadro como una actividad y que la representación es secuencial

- Modelar Procesos Identificados - Representar el proceso a través de diagramas de flujo detallados, que contengan información que permita análisis y simulación. Debe ser simple (letra clara y poco texto) y secuencial.

FASE IV: documentación de información

1.-Documentar Información (Procedimiento – Manual de Usuario) - Elaborar un formato corporativo que considere controles internos e indicadores. - Elaborar documento formal que contenga toda la información recabada del ámbito de estudio. (Chile, Ministerio de Secretaria General de la Presidencia., 2016)

Catálogo de procesos

Menciona (Ecuador, Secretaria Nacional de Administracion Pública, 2016) que el catálogo de procesos es:

Es el registro en el sistema de gestión por procesos a nivel unidad operativa. La gestión del catálogo comprende la información básica de la ficha de proceso, los resultados de la evaluación de procesos, el diagnóstico de las características del proceso, la alineación de objetivos operativos.

MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de investigación: cualitativo

Según (Vera & Ponce , 2016) define el enfoque de la investigación cualitativa como:

La investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular.

En el presente trabajo de investigación, se emplea un enfoque de investigación cualitativo puesto que esta investigación se caracteriza en recolectar datos vivenciales, además, se basa en un análisis no estadístico de datos para formular una propuesta ante un problema planteado. En la investigación se plantea la problemática como parte de una afirmación sobre la naturaleza del fenómeno para luego enmarcarlo en un marco contextual y teórico para sustentar la propuesta planteada mediante un diseño metodológico que faculta modelar el sistema de gestión de procesos sustantivos de la institución.

Metodología de investigación utilizada

En el presente trabajo se emplea una investigación acción. Según (López de Méndez, 2012, pág. 4), manifiesta a la investigación acción como: “Generar un nuevo conocimiento y entendimiento, que nos permita solucionar un problema práctico, que luego puede divulgar y publicar”.

Asimismo (López de Méndez, 2012, pág. 21), presenta 4 pasos que se deben seguir para concebir la investigación acción:

1. Identificar el problema
2. Diseñar la intervención
3. Actuar y documentar
4. Evaluar y comenzar

Para poder realizar el presente trabajo se emplean herramientas de investigación que permiten identificar el problema que se presenta en la COAC “Alianza Minas Ltda” al no manejar adecuadamente sus procesos, seguido se plantean los objetivos para poder desarrollar el trabajo de investigación para luego documentar los procesos que maneja la institución y evaluarlos mediante un tablero de control.

Tipos de investigación:

Investigación exploratoria

Según (Gómez, 2006) la investigación exploratoria es:

Necesario cuando se va a examinar un tema o problemas de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura revela que tan solo hay desarrollos teóricos vagamente relacionados con el problema del estudio, no se encuentran investigaciones relacionadas, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas que, si han sido investigadas, pero decidimos darle una nueva perspectiva. (pág. 65)

Para el desarrollo del presente trabajo de titulación, se utiliza la investigación exploratoria de acuerdo a (Gómez, 2006), el cual permite ampliar y abordar un tema poco estudiado. Dentro de la COAC “Alianza Minas Ltda.”, se busca ampliar el tema en el manejo de los procesos operativos y como estos se relacionan y complementan con la aplicación del sistema financiero ORION que maneja la institución.

Asimismo, la investigación exploratoria permite investigar y recopilar la información actual, identificar el problema y abordarlo en un análisis situacional de la institución, además, permite plantear otro tipo de investigación como puede ser la cualitativa que permite recopilar información basada en la observación y la interpretación de respuestas abiertas que se obtiene al momento de asistir a la cooperativa.

Recolección de datos

En la investigación se utiliza dos fuentes de recolección de datos: fuentes primarias y fuentes secundarias, la cual permite respaldar la información que está procesando en todo el trabajo de investigación para luego ser documentada.

Fuentes primarias

Según (Hernández, Fernández, & Batista, 2006), la fuente primaria constituye: “El objeto de investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplo: libros, antologías, artículos de publicación etc.” (pág. 66)

En el presente trabajo se emplea un check list al personal que labora en la institución para saber el estado y conocimiento que cada uno tiene en el manejo de procesos, igualmente se realiza el levantamiento y modelamiento de la información que la cooperativa tiene en base a sus procesos sustantivos.

Fuentes secundarias

Según (Hernández, Fernández, & Batista, 2006) Las fuentes secundarias son: “Listas de compilaciones y resúmenes de referencia o fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular. Es decir, reprocesan información de primera mano. Comentan brevemente artículos, libros, tesis disertaciones y otros documentos.” (pág. 66)

En la fuente secundaria se utiliza la teoría de Pérez Fernández de su libro gestión por procesos y la norma de administración pública de Presidencia de la República. Norma Técnica de Administración de procesos 1573.

Instrumento de investigación utilizado

En el presente trabajo se utiliza una lista de chequeo para saber la situación actual de la cooperativa con referencia a sus procesos, este análisis se evalúa en el primer capítulo del presente trabajo de titulación.

La lista de chequeo se describe a continuación en base a la teoría expuesta por: (González & Bernal, 2012):

Las “listas de control” lista de chequeo”, Check-lists” u “hojas de verificación”, son formatos creados para realizar actividades repetitivas, controlar el cumplimiento de una lista de requisitos o recolectar datos ordenadamente y de forma sistemática. Se usan para hacer comprobaciones sistemáticas de actividades o productos asegurándose de que el trabajador o inspector no se olvida de nada importante.

La lista de chequeo se lo utiliza en el presente trabajo para diagnosticar la situación actual de la institución y controlar si cumple o no los requisitos para obtener un sistema de gestión por procesos, se detalla la utilidad de la lista de chequeo según (González & Bernal, 2012):

Los usos principales de los checklist son los siguientes:

- Realización de actividades en las que es importantes que no se olvide ningún paso y/o deben hacerse las tareas con un orden establecido realización de inspecciones donde se debe dejar constancia de cuales han sido los puntos inspeccionados.
- Verificar o examinar actividades y procesos.
- Examinar o analizar la localización de defectos.
- Verificar las causas de los defectos.
- Verificación y análisis de operaciones.
- Recopilar datos para futuro análisis.

Elaboración de lista de chequeo

Las listas de chequeo se la elabora en base a 6 pasos según lo propone (Cardona & Restrepo, 2012)

Paso 1: Definir quien la elaborará y para que se quiere hacer la lista. Determinar claramente el objetivo, es decir que se busca con la lista. Recomendación tener entre 10 ó 12 ítems.

Paso 2: Observar el proceso, actividad, equipo o proyecto a evaluar para convertirlo en los ítems a verificar.

Paso 3: Analizar toda la información e ir haciendo un listado, describiendo los ítems que conformarán la lista de chequeo.

Paso 4: Filtrar la lista por donde aparecen los ítems descritos, es decir, anular aquellas que se han repetido o unir en una, varias que no se requiere que aparezcan individualmente.

Paso 5: Establecer el formato que queremos utilizar y hacer un manual de instrucciones.

La lista debe tener un encabezado con:

- Nombre de la empresa.
- Proyecto, trabajo, actividad a controlar, evaluar o verificar.
- Fecha.
- Responsable.
- Contenido: Definir los ítems a evaluar, de fácil aplicación

Paso 6: Analizar la información recopilada mediante la lista de chequeo y retroalimentar al equipo de trabajo sobre el resultado obtenido.

Las listas de chequeo deben ser elaboradas para cada institución particular. Los modelos pueden servir como referentes, pero requieren ajustarse con base en la planeación de cada proyecto.

El check list o lista de chequeo, se puede apreciar en el anexo 1 del presente trabajo de investigación.

CAPITULO I

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COAC “ALIANZA MINAS LTDA”

Se citan diversos puntos que proporcionan información clara y detallada de la institución, información que la facilita el jefe de agencia matriz e investigación de la página Web de la institución.

1.1.Historia

Se recopila información sobre la historia de la institución y según (Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza Minas Ltda, 2018):

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza Minas” Ltda., es una entidad dedicada a las finanzas sociales, creada mediante acuerdo Ministerial N° 1911, del 27 de abril de 1971 y calificada por la Dirección Nacional de Cooperativas. En la actualidad bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

En la actualidad cuenta con más de 10,000 socios dueños de la Cooperativa, los mismos son mujeres y hombres vinculados a diferentes actividades micro productivas, tanto de los sectores rurales como urbanos. Creada en la parroquia de San José de Minas, del cantón Quito, provincia de Pichincha, ha incursionado en un sostenido apoyo crediticio a los segmentos poblacionales que no tienen acceso al crédito de la banca tradicional, aspecto que ha estimulado la aceptación y confianza de la gente.

1.2.Ubicación

La COAC “Alianza Minas Ltda”, cuenta con 5 agencias que se detallan a continuación:

- ✚ Agencia 1: Matriz: calle González Suarez y Antonio Flores diagonal al parque central, Parroquia San José de Minas.
- ✚ Agencia 2: Cotocollao: Av. La Prensa N67-130 y Ramón Chiriboga, Quito
- ✚ Agencia 3: Centro: Av. Pérez Guerrero Oe3-66 y Versailles. Quito
- ✚ Agencia 4: Chillogallo: Av. Mariscal Sucre S31-73 y Matilde Álvarez, Quito
- ✚ Agencia 5: Nanegal: Diagonal al parque central, Av. Kenedy y el Rosal. Parroquia de Nanegal.

Ilustración 7: Mapa de ubicación COAC Alianza Minas, matriz



Fuente: (Google maps, 2019)

En la ilustración N° 7 se observa el mapa de ubicación de la agencia matriz de la COAC “Alianza Minas Ltda.”, que se ubica en la parroquia de San José de Minas al noroeste de la ciudad de Quito. En la agencia N°1 (Matriz) se realiza la investigación y propuesta planteada en el proyecto de titulación que tiene por objetivo general diseñar un sistema de gestión de los procesos sustantivos en la institución.

1.3.Servicios financieros

La COAC Minas cuenta con un portafolio de servicios financieros y no financieros, los cuales están a disposición de sus socios, los servicios se detallan en la ilustración N° 8.

Ilustración 8: Servicios financieros

Ahorros	Crédito de consumos
Ahorros a la vista	Consumo ordinario
Certificados de aportación	Crédito pignorado
Ahorros programados	
Cuenta menores de edad “mi alcancía”	
Microcrédito	Servicios
Micro crédito con fondos propios	Comisariato
Micro crédito con fondos externos	
Micro crédito convenios	

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza Minas Ltda, 2019)

1.4.Filosofía empresarial

De acuerdo a (Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza Minas Ltda, 2019), la filosofía empresarial de la cooperativa es la siguiente:

Ilustración 9: Misión / Visión de COAC Alianza Minas

<h1>MISIÓN</h1> <p>Somos una cooperativa de ahorro y crédito sólida que brinda servicios financieros integrales y que contribuye al desarrollo socio económico de sus socios con enfoque de solidaridad y responsabilidad social.</p>
<h1>VISIÓN</h1> <p>Ser una cooperativa de ahorro y crédito reconocida por la prestación de servicios financieros integrales, oportunos y de calidad, con posicionamiento en el mercado a través de su crecimiento y sostenibilidad.</p>

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza Minas Ltda, 2019)

1.5. Valores corporativos

Ilustración 10: Valores Corporativos de COAC Alianza Minas

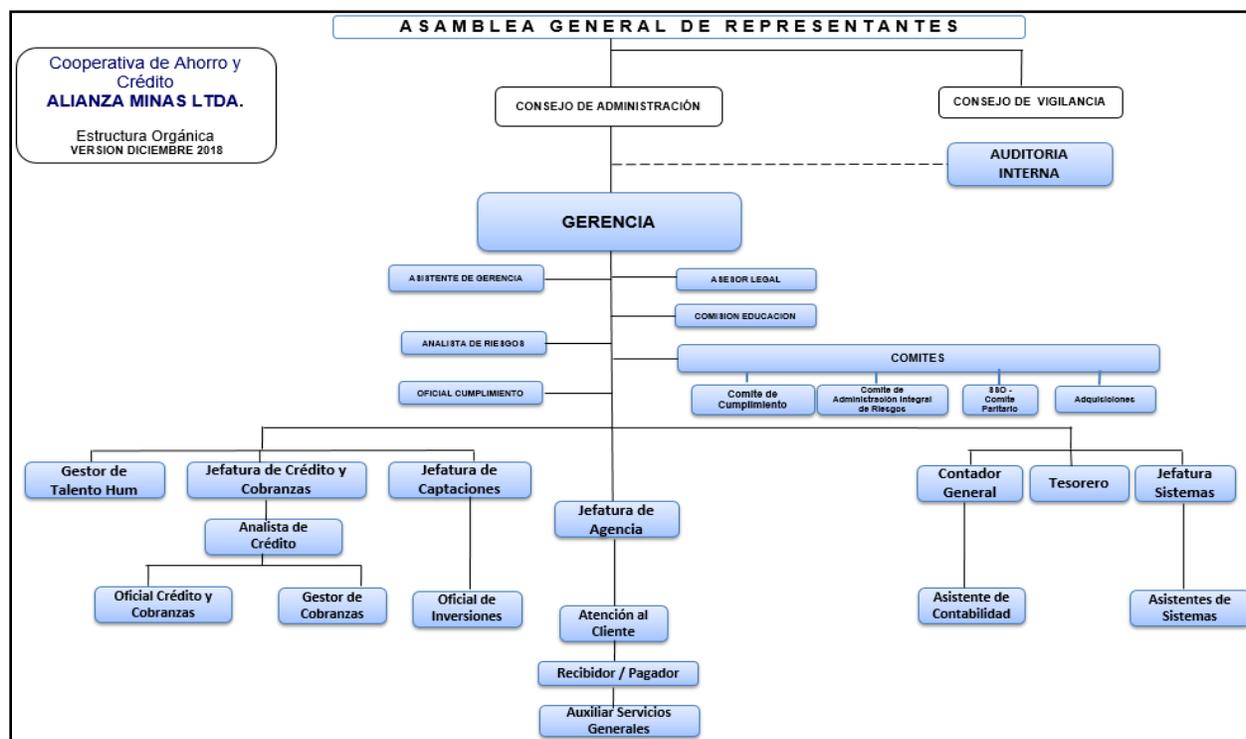


Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza Minas Ltda, 2019)

1.6. Estructura orgánica

Actualmente la cooperativa cuenta con la siguiente estructura orgánica.

Ilustración 11: Organigrama COAC Alianza Minas



Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza Minas Ltda, 2019)

1.7. Capital y socios

Actualmente, la COAC “Alianza Minas Ltda.” cuenta con activos mayores a 19 millones razón por la cual se encuentran en el segmento 3 de acuerdo a la distribución y segmentación que dispone la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). En el segmento 3 se encuentran las Cooperativas de Ahorro y Crédito que cuentan con activos mayores a los 5 millones hasta los 20 millones. Asimismo, la institución en la actualidad cuenta con más de 11000 socios dueños de la Cooperativa, los mismos que son mujeres y hombres tanto del sector urbano como del sector rural y están distribuidos a nivel de las 5 agencias con las que cuenta la institución.

1.8. Aplicación del instrumento de investigación lista de chequeo.

El diagnóstico se lo realiza mediante una lista de chequeo según la teoría de (Cardona & Restrepo, 2012) se lo explica a continuación el formato utilizado y los resultados obtenidos.

Empresa: COAC Alianza Minas Ltda.

Proyecto: Evaluar el conocimiento y requisitos obtenidos para la creación de un sistema de gestión por procesos en la institución.

Responsable: Trabajadores de la agencia matriz (Agencia N°1).

Se marca con una X en la lista de chequeo los ítems que cumple o no según sea el caso:

Ilustración 12: Lista de Chequeo

N°	ÍTEMS A EVALUAR	CUMPLE	NO CUMPLE
1	¿La agencia matriz de la COAC controla y cumple con sus metas mensuales?	X	
2	¿La COAC tiene un documento donde estandariza sus actividades?	X	
3	¿El documento de estandarización de actividades es adecuado y aplicable?		X
4	¿La COAC conoce sus actividades generadoras de valor?	X	
5	¿La cooperativa tiene definido correctamente su mapa de procesos?		X
6	¿Los trabajadores de COAC tienen claro que es un proceso?		X
7	¿El COAC posee un inventario de procesos?		X
8	¿Se maneja manuales de procesos en la COAC?		X
9	¿Controla la COAC sus procesos mediante indicadores de gestión?		X
10	¿Conoce los trabajadores del COAC las entradas y salidas de sus procesos?		X
11	¿Tiene conocimiento sobre un diagrama de flujo?		X
12	¿Los cambios efectuados en las actividades se pone en conocimiento a todo el personal?		X

Elaborado Por: Ricardo Rene Gómez Almeida

1.8.1. Resultados de la aplicación de lista de chequeo

Al aplicar la lista de chequeo se obtiene como resultado tres ítems evaluados que: si cumplen al tener un control y cumplimiento de metas mensuales, conocen sobre sus actividades agregadoras de valor y poseen un documento donde consta sus actividades ejecutadas. Los siguientes 9 ítems son los que no cumplen con los requisitos y conocimientos de una gestión por procesos aplicada de manera adecuada, la entidad a pesar de conocer y mantener un documento sobre sus actividades; este documento no es ejecutable y no posee cada uno de los puntos que cumplen como requisitos para la adecuada ejecución de un sistema de gestión por procesos; el porcentaje del 74,97% es el resultado de los ítems que no cumplen, con ello se diagnostica que es necesario la ejecución y la documentación de los procesos sustantivos y el control del sistema de gestión por procesos.

Ilustración 13: Resultados de lista de chequeo

VARIABLES	RESULTADOS	PORCENTAJE
CUMPLE	3	24,99%
NO CUMPLE	9	74,97%
TOTAL	12	100%

Elaborado Por: Ricardo Rene Gómez Almeida

En la ilustración N° 13 se observa los resultados de las variables, y porcentaje de los ítems evaluados, la información para la evaluación y aplicación de la lista de chequeo la proporciona el jefe de agencia y el personal que conforma el equipo de trabajo de la agencia N° 1 (matriz) de la “COAC Alianza Minas”,

1.9. Diagnóstico de la situación problemática de la investigación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC) “Alianza Minas Ltda.”, tiene sus inicios en la parroquia de San José de Minas en el año de 1971, desde la fecha de iniciación a la actualidad cuenta con su agencia matriz y 4 agencias a nivel de la provincia de pichincha las cuales se pueden apreciar en el ítem 1.2 donde se especifica la ubicación de todas las agencias con las que

cuenta la Cooperativa. Asimismo, en el transcurso de los años la institución cuenta con su filosofía empresarial, su estructura orgánica definida, un capital y socios el cual le permite situarse en el segmento 3 que dispone la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). La institución brinda a sus socios la prestación de servicios financieros y a la sociedad en general la prestación de servicios no financieros como transacciones mediante pago ágil / servipagos, western unión y pago único de pensiones alimenticias (SUPA).

Se evidencia en el diagnóstico que se realizó, que la institución cuenta con los lineamientos establecidos para la prestación de sus servicios. Seguido, se enfoca en analizar sus procesos para lo cual se implementa un check list dando como resultado un desconocimiento deficiente en el manejo de sus procesos, razón por la cual se hace factible la ejecución de la propuesta de titulación; realizar un sistema de gestión por procesos el cual ayude a mitigar los inconvenientes y falencias encontradas en las actividades operativas de la COAC “Alianza Minas Ltda.”

CAPITULO II

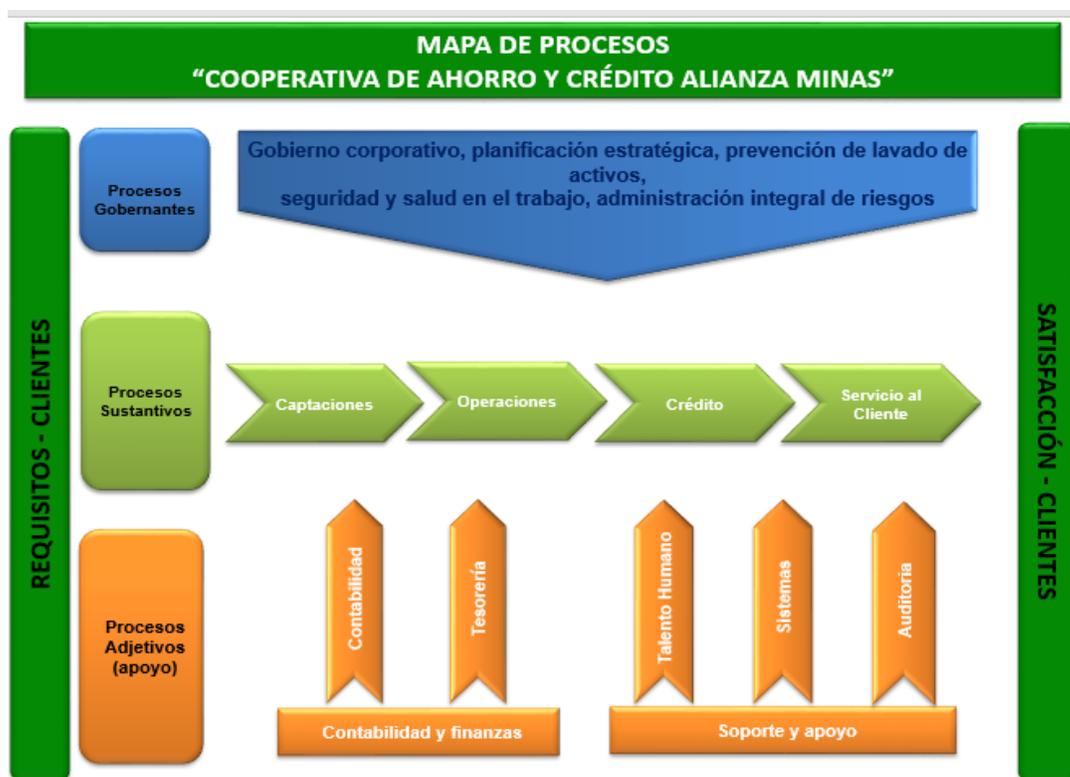
2. MODELAMIENTO DE PROCESOS SUSTANTIVOS Y SU ESTRUCTURACIÓN MEDIANTE LA APLICACIÓN DE UN MAPA DE PROCESOS Y SUS FLUJOGRAMAS.

2.1. Mapa de procesos

La definición de mapa de procesos según (Pérez Fernández, 2013) “es una herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel macro. Así, los procesos operativos interactúan con los de apoyo porque comparten necesidades y recursos, y con la gestión comparten datos e información.”

Para la elaboración del mapa de procesos de la cooperativa se realiza reuniones con el jefe de agencia matriz el cual brinda información del manejo de los procesos existentes y de cómo está su organigrama estructural.

Ilustración 14: Mapa de procesos CAC Alianza Minas



Elaborado Por: Ricardo Rene Gómez Almeida

El mapa de procesos que se observa en la ilustración N° 14, está compuesto por la división de los tres tipos de procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos con sus respectivas entradas que es el requisito del cliente y las salidas que es la satisfacción del cliente, El trabajo de titulación se orienta al diseño de los procesos sustantivos u operativos de la “COAC Alianza Minas, agencia N° 1 (Matriz)”

Al desarrollar la propuesta se despliegan los macro procesos que forman la cadena de valor, los procesos de éxito que posee y son la razón de ser de la COAC “Alianza Minas”, de igual forma se visualiza la división de procesos y sub procesos que conforman los macro procesos según sea caso.

2.2 Manual de procesos

Los manuales de procesos se realizan según la teoría de (Chile, Ministerio de Secretaria General de la Presidencia., 2016):

Esta metodología se fundamenta en la utilización de herramientas teóricas que hacen referencia al entendimiento logrado en base a la identificación, categorización y caracterización de los procesos identificados y posteriormente estudiados. La comprensión de los conceptos que hacen referencia a términos tales como: proceso, subproceso, eficiencia, actividades, tareas, entre otros, permite la elaboración de pautas de trabajo que cumplan con el propósito de establecer un conducto regular para el desarrollo de todas y cada una de las actividades necesarias para realizar un levantamiento de procesos.

Se adopta metodología propuesta por (Chile, Ministerio de Secretaria General de la Presidencia., 2016) y sus 4 etapas de levantamiento de información para una adecuada construcción de manuales de procesos, el formato que se utiliza se visualiza en el anexo # 1.

El levantamiento de información se realiza conjuntamente con cada ejecutor y responsable del proceso, identificando el objetivo, políticas, detalle de entradas, salidas, glosario de términos que brinden mayor comprensión y ejecución de procesos, se detalla actividades y la relación entre funciones, el detalle paso a paso de la ejecución de cada actividad, los documentos que intervienen y finalmente se realiza el diagrama de flujo que representa gráficamente el circuito del proceso a ejecutar.

En el presente proyecto de investigación se realiza manuales de procesos identificando las actividades de éxito que generan valor, los cuales son los procesos sustantivos de la institución “COAC Alianza Minas” agencia N° 1 (Matriz).

2.3 Procesos sustantivos / agregadores de valor

Son aquellos que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y los productos que ofrece a sus clientes una institución. Los procesos sustantivos tienen como lineamiento principal empresa – cliente.

Ilustración 15: Procesos sustantivo CAC Alianza Minas



Elaborado Por: Ricardo Rene Gómez Almeida

Se observa en la ilustración N° 15 los macro procesos sustantivo de la cooperativa “Minas” y son los siguientes:

- 1) Captaciones
- 2) Operaciones (ventanilla)
- 3) Crédito
- 4) Servicio al cliente

2.3.1 Macro procesos: Captaciones

El macro proceso de captaciones tiene la finalidad de regular el servicio de captación de recursos financieros de los asociados a la COAC “Alianza Minas Ltda.”, a través de un conjunto de normas, y políticas que surgen de la legislación vigente y que han sido armónicamente estructurados, las cuales facilitan cumplir profesionalmente las funciones asignadas, evaluar el cumplimiento de normas de control interno, aplicar medidas preventivas y correctivas, minimizar el riesgo en la captación de recursos financieros así como evitar la imposición de sanciones a la Institución, a sus administradores, funcionarios y empleados, previstas en el Código Orgánico Monetario y Financiero, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su reglamento y demás entes de control.

De esta manera se ofrece servicios de calidad, así como seguridad y confianza en los socios depositantes, con lo que se contribuye al bienestar económico y social de los asociados protegiendo al mismo tiempo los intereses de la COAC “Alianza Minas Ltda.”

Ilustración 16: Procesos de Captación



Elaborado Por: Ricardo Rene Gómez Almeida

En la ilustración N° 16 se observa los procesos que forman parte del macro proceso de captaciones de la cooperativa, se los detalla a continuación:

- 1) Apertura de cuentas
- 2) Pólizas
- 3) Tarjetas de debito
- 4) Cierre de cuentas

El manual de captaciones se puede observar en el Anexo 3 “manuales de captaciones”

2.3.2 Macro procesos: Operaciones (ventanilla – caja)

Apertura de ventanilla – caja, donde el socio realiza las diferentes transacciones financieras y no financieras que brinda la cooperativa.

Los manuales de operaciones se los modela y estandariza con la finalidad de normar las funciones y establecer los procesos que el jefe de agencia y operadores de caja deben conocer y aplicar como parte de sus obligaciones en las operaciones financieras que realizan los socios con la institución, procesos que se ajusten en el marco de la ley y las transacciones se las realice en forma adecuada.

Dotar de herramientas de control interno a las diferentes unidades operativas para ayudar a prevenir transacciones inadecuadas, con parámetros básicos establecidos, los cuales permiten a las unidades operativas tener conocimiento del proceso a llevarse a cabo en los servicios que se presta a los socios, y de esa forma se facilita la detección de operaciones que no cumplen con los procesos establecidos.

De esa manera garantizar las transacciones de los socios y confianza de un trabajo bien ejecutado; ya que se estandariza cada una de las actividades, el control y buen uso de los manuales, detalles de entradas y salidas de los procesos de operaciones ayudan a que el ejecutor y responsable de procesos tenga mayor efectividad y conocimiento de sus funciones sin mezclar o extraviar documentación, sin crear envergaduras y estancamiento el flujo del proceso; y a su vez el socio tendrá mejor y mayor respuesta a sus requerimientos.

Ilustración 17: Procesos de Operaciones



Elaborado Por: Ricardo Rene Gómez Almeida

En la ilustración N° 17 se puede observar el macro proceso de operaciones y los procesos que lo conforman y se los desglosa a continuación:

- 1) Fondo de cambio, el cual posee dos sub procesos que es:
 - Apertura
 - Cierre
- 2) Depósitos / Ventanilla – Caja, proceso que maneja dos opciones y son:
 - Depósito en cheque
 - Depósito en efectivo
- 3) Retiros / Ventanilla – Caja, proceso que maneja dos opciones y son:
 - Retiros en cheque
 - Retiros en efectivo

4) Transferencia / SPI “1”, SPI “2”

El manual de operaciones (ventanilla – caja) se puede observar en el anexo 3 “manuales de operaciones”

2.3.3 Macro procesos: Crédito

En los manuales de crédito se registra las disposiciones y regulaciones emitidas por los organismos de control, que permiten evaluar y controlar técnicamente la gestión y riesgo crediticio por lo que constituye una fuente de información que deben conocer y aplicar todos los usuarios involucrados en el proceso de crédito.

Los manuales de los procesos de crédito están modelados y tiene con finalidad mitigar el riesgo crediticio de la Cooperativa Alianza Minas, a través de la creación de políticas y procesos que constituyen los lineamientos principales para administrar la cartera de créditos correctamente.

Al estandarizar los procesos de colocación de crédito buscando una administración eficiente de productos y servicios, se reduce la probabilidad de incumplimiento a través de análisis sólidos y metodologías de evaluación adecuadas.

Se define funciones y responsabilidades del personal interviniente en el proceso de concesión de créditos facilitando la evaluación de la gestión de crédito a los organismos de control y supervisión colocando los créditos con calidad, tanto en el servicio brindado a los socios de crédito como para el personal de la cooperativa; y así fortalecer la coordinación del personal relacionado con la administración del crédito.

Los manuales de crédito deben ajustarse permanentemente a las disposiciones de la Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera y de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

- a) Es responsabilidad del Consejo de Administración la aprobación de cambios o modificaciones en las políticas internas y las resoluciones emitidas por los entes de control.
- b) El Consejo de Administración definirá los niveles de aprobación de los créditos.

Ilustración 18: Procesos de Créditos



Elaborado Por: Ricardo Rene Gómez Almeida

En la ilustración N° 18 se visualiza los procesos que conforman el macro proceso de crédito que posee la cooperativa y se desglosa a continuación:

- 1) Crédito de consumo y microcrédito
- 2) Crédito Inmobiliario
- 3) Crédito pignorado

El manual de crédito y cobranzas se puede observar en el anexo 3 “manuales de crédito”

2.3.4 Macro procesos: Servicio al cliente

Servicio que la cooperativa brinda a sus socios y clientes para atender sus solicitudes, sugerencias y o reclamos, además de vender la prestación de sus servicios financieros y no financieros que la institución ofrece.

El manual de servicio al cliente, facilita a los empleados de la institución la comprensión de los fines, políticas y funciones de la misma, con el propósito de brindar un mejor servicio a las demandas de los asociados, logrando la participación del personal de la Cooperativa a efecto de responder oportunamente y acertadamente a las necesidades de los asociados dentro de un marco de excelencia en la prestación de servicios que se ofrece en la institución.

Se normar, controlar y estandarizar todo el proceso de servicios al socio con sus respectivos procesos, al regular en el sistema de quejas y sugerencias de los socios de la Cooperativa, para recoger y tramitar sus manifestaciones de insatisfacción con los servicios que presta la institución, así como las iniciativas para mejorar la calidad de sus servicios con el fin de lograr de manera eficaz y eficiente el cumplimiento de la misión de la institución

Se estandariza los procesos existentes para dar respuesta a las inquietudes, quejas / reclamos y denuncias de los socios a efectos de que sean resueltos en forma oportuna y completa por los responsables designados.

Ilustración 19: Proceso de Servicio al Cliente



Elaborado Por: Ricardo Rene Gómez Almeida

En la ilustración N° 19 se presenta los siguientes procesos dentro de servicio al cliente:

- 1) Requerimientos complementarios del socio, el proceso posee opciones que son:
 - Certificados bancarios
 - Tramite por robo, extravío y deterioro de la libreta / Tramite de inquietudes, quejas / reclamos denuncias
 - Verificación de datos del socio

El manual de servicio al cliente se puede observar en el anexo 3 “manual de servicio al cliente”

2.4 Inventario y codificación de los procesos en la COAC “Alianza Minas Ltda.”

Dentro de la investigación que se realiza en la cooperativa, se genera un inventario de procesos con su respectiva codificación el cual permite identificar sus procesos sustantivos. Para lo codificación se utiliza letras mayúsculas, las dos primeras letras representan a qué tipo de proceso pertenecen, las siguientes tres letras representan el nombre del macro proceso y finalmente el número de dígitos muestra el tipo de proceso que se está desarrollando.

Un ejemplo de lo que se utiliza para crear el inventario y codificación de los procesos sustantivos identificados en el mapa de procesos, los mismo que se detallan el desglose de macro procesos del capítulo II del presente proyecto.

Macro procesos: Operaciones

Proceso: Fondo de cambio

Sub proceso: Apertura

N° P Sustantivos: 002

Codificación: OP – FC – AP – 002

Ilustración 20: Inventario y codificación

		INVENTARIO Y CODIFICACIÓN DE PROCESOS	
MACRO PROCESOS	PROCESO	SUB-PROCESO	CÓDIGO
Captaciones	Apertura de cuentas	N/A	CAAC-002
	Pólizas	N/A	CAPO-002
	Tarjetas de debito	N/A	CATD-002
	Cierre de cuentas	N/A	CACC-002
Operaciones	Fondo de cambio	Apertura	OPFCAP-002
		Cierre	OPDECI-002
	Depósitos	N/A	OPDE-002
	Retiros	N/A	OPRE-002
	Trasferencias	N/A	OPIN-002
	Servicios no financieros	N/A	OPSF-002
Créditos	Consumo y microcrédito	N/A	CRCM-002
	Inmobiliario / Hipotecario	N/A	CRIH-002
	Pignorado	N/A	CRPI-002
Servicio al Cliente	Requerimientos complementarios del socio	N/A	SERCS-002

Elaborado Por: Ricardo Rene Gómez Almeida

2.5. Catálogo de procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza Minas”

Una vez diseñado el mapa de procesos e identificación de los procesos y sub procesos respectivamente en la COAC, se realiza un catálogo de procesos que tiene como definición según (Ecuador, Secretaria Nacional de Administracion Pública, 2016):

Es el registro en el sistema de gestión por procesos a nivel unidad operativa. La gestión del catálogo comprende la información básica de la ficha de proceso, los resultados de la evaluación de procesos, el diagnóstico de las características del proceso y la alineación de objetivos operativos.

Se construye el documento catálogo de procesos de la COAC “Alianza Minas Ltda.” en base a once puntos que son:

1. Numero de procesos y procedimientos
2. Macro procesos
3. Procesos
4. Sub procesos
5. Código
6. Propósito
7. Cliente
8. Producto
9. Tipo de proceso
10. Versión
11. Estado del proceso

El formato con los puntos antes mencionados se visualiza en el Anexo N° 4 del presente proyecto.

CAPITULO III

3. INDICADORES DE GESTIÓN, CONTROL Y MEDICIÓN DE RENDIMIENTO DE LOS PROCESOS SUSTANTIVOS.

Menciona (Ecuador, Secretaria Nacional de Administracion Pública, 2016) que “es un instrumento para monitorear, predecir y administrar el diseño necesario para alcanzar una meta determinada”. Se observa en la ilustración N° 21 los indicadores de gestión de los procesos sustantivos diseñados en el capítulo II del presente proyecto de titulación.

Así también, se presenta los macro procesos sustantivos de la Cooperativa “Minas” y son los siguientes:

- 1) Captaciones: Se encuentran en el anexo 3 del presente proyecto y consta de 4 manuales:
 - Manual de Apertura De Cuentas
 - Manual de Pólizas
 - Manual de Tarjetas de Débito
 - Manual de Cierre de Cuentas.
- 2) Operaciones (ventanilla): Se encuentra en el Anexo 3 del presente proyecto y consta de 5 manuales:
 - Manual de Fondo de Cambio
 - Manual de Depósitos
 - Manual de Retiros
 - Manual de Transferencias
 - Manual de Servicios no Financieros
- 3) Crédito: Se encuentra en el Anexo 3 del presente proyecto y consta de 3 manuales:
 - Manual de Consumo y Micro crédito
 - Manual de Hipoteca
 - Manual de Pignorado
- 4) Servicio al cliente: Se encuentra en el Anexo 3 del presente proyecto y consta de 1 manual que es:
 - Manual de requerimientos complementarios del socio

Ilustración 21: Indicadores de gestión

					INDICADORES DE GESTIÓN "COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA MINAS"			
PROCESOS SUSTANTIVOS / OPERATIVOS					CALIFICACIÓN	PARAMETROS		PLAN ACCIÓN
					NOMENCLATURA	> 90%	OPTIMO	
						85 - 90%	NORMAL	
						< 85%	BAJO	
MACROPROCESO	PROCESO	SUB PROCESO	PROPÓSITO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	META	FRECUENCIA	RESULTADO
Captaciones	Apertura de cuentas	N/A	Conocer el numero de cuentas aperturadas	Procentaje de apertura de cuentas	$(\text{Cuentas aperturadas mes anterior} / \text{cuentas aperturas mes actual}) * 100$	80	Mensual	
	Pólizas	N/A	Evaluar la cantidad de pólizas	Procentaje de pólizas	$(\text{N}^\circ \text{ de pólizas anteriores} / \text{N}^\circ \text{ de pólizas actuales}) * 100$	80	Mensual	
	Tarjetas de debito	N/A	Determinar el numero de tarjetas de debito	Procentaje de tarjetas de debito	$(\text{N}^\circ \text{ de tarjetas de debito anteriores} / \text{N}^\circ \text{ de tarjetas de debito actuales}) * 100$	80	Mensual	
	Cierre de cuentas	N/A	Mantener el registro permanete el cierre de cuentas	Procentaje de cierre de cuentas	$(\text{Cierre de cuentas mes anterior} / \text{Cierre de cuentas mes actual}) * 100$	80	Mensual	
Operaciones	Fondo de cambio	Apertura	Establecer un contro de apertura del fondo de cambio	Eficiencia de aperturar del fondo de cambio	$(\text{N}^\circ \text{ de aperturas de fondo de cambio eficientes} / \text{N}^\circ \text{ de aperturas de fondo de cambio erroneos}) * 100$	80	Trimestal	
		Cierre	Mantener controlado el cierre de fondo de cambio	Eficiencia del cierre del fondo de cambio	$(\text{N}^\circ \text{ de cierre de fondo de cambio eficientes} / \text{N}^\circ \text{ de cierre de fondo de cambio erroneos}) * 100$	80	Trimestal	
	Depósitos	N/A	Evaluar la efectividad de los depositos	Eficiencia de depósitos	Cumplimiento del historial del depósito (cumple o no cumple)	80	Trimestal	
	Retiros	N/A	Evaluar la efectividad de los Retiros	Eficiencia de retiros	Cumplimiento del historial de retiros (cumple o no cumple)	80	Trimestal	
	Trasferencias	N/A	Evaluar la efectividad de las Trasferencias	Eficiencia de transferencia	Cumplimiento del historial de transferencias (cumple o no cumple)	80	Trimestal	
	Servicios no financieros	N/A	Evaluar la efectividad del los Servicios no financieros	Eficiencia de Servicios no financieros	Cumplimiento del historial de servicios no financieros (cumple o no cumple)	80	Trimestal	
Créditos	Consumo y microcrédito	N/A	Establecer la cantidad de creditos de Consumo y microcrédito	Porcentaje de creditos de Consumo y microcrédito	$(\text{N}^\circ \text{ de creditos de Consumo y microcrédito anteriores} / \text{N}^\circ \text{ de creditos de Consumo y microcrédito actuales}) * 100$	80	Trimestal	
	Inmobiliario / Hipotecario	N/A	Establecer la cantidad de creditos Inmobiliario / Hipotecario	Porcentaje de creditos Inmobiliario / Hipotecario	$(\text{N}^\circ \text{ de creditos Inmobiliario} / \text{Hipotecario anteriores} / \text{N}^\circ \text{ de creditos Inmobiliario} / \text{Hipotecario actuales}) * 100$	80	Trimestal	
	Pignorado	N/A	Establecer la cantidad de creditos Pignorados	Porcentaje de creditos pignorados	$(\text{N}^\circ \text{ de creditos pignorados anteriores} / \text{N}^\circ \text{ de creditos pignorados actuales}) * 100$	80	Trimestal	
Servicio al Cliente	Requerimientos complementarios del socio	N/A	Evaluar la efectividad de los requisitos complementarios del socio.	Eficiencia de los requisitos complementarios del socio.	$(\text{N}^\circ \text{ de atenciones que se brindada} / \text{N}^\circ \text{ de atenciones solucionadas y satisfechas}) * 100$	80	Trimestal	

Elaborado por: Ricardo Rene Gómez Almeida

CONCLUSIONES

- 1) En la COAC “Alianza Minas Ltda.” se realiza un diagnóstico mediante una lista de chequeo; basada en la teoría de (Cardona & Restrepo, 2012), la misma que se detalla en el capítulo I del presente proyecto de titulación, la herramienta para el diagnóstico se la aplica a todo el personal de la agencia matriz(6 trabajadores); el cual brinda como resultado del 74,97% que no cumplen con los requisitos y conocimientos de un sistema de gestión, siendo factible desarrollar la propuesta y objetivo general del proyecto de titulación.
- 2) En el capítulo II se desarrolla el modelamiento y arquitectura del mapa de procesos y se identifica los macro procesos, proceso y sub procesos sustantivos de la COAC Alianza Minas, utilizando la metodología (Chile, Ministerio de Secretaria General de la Presidencia., 2016) y el formato adjunto en el anexo 2 para el levantamiento de información y construcción de manuales de procesos sustantivos; los cuales se adjuntan en su totalidad en el anexo 3, adicional a esto se realiza un inventario, codificación y catálogo de procesos que se visualiza en el anexo 4.
- 3) Finalmente, se propone el control de los procesos identificados mediante indicadores de gestión, los cuales permiten verificar de una manera frecuente según sea el caso el rendimiento y efectividad de cada uno de los 13 indicadores que se establece por cada proceso efectuado.

RECOMENDACIONES

- 1) Poner en práctica el modelo y propuesta desarrollada en el presente proyecto de titulación, mejorando la efectividad de las operaciones de la COAC Alianza Minas Ltda. en la agencia matriz y unificar el modelo en el resto de agencias existentes.
- 2) Una vez socializado el modelo de gestión por procesos y el personal de la COAC Alianza Minas esté familiarizado, se recomienda establecer y estandarizar la documentación y tiempos en cada actividad ejecutada e identificadas en los manuales de procesos.
- 3) Se recomienda desarrollar el moldeamiento e identificación de los procesos gobernantes y adjetivos; estableciendo la relación que se mantienen entre dichos procesos, y así garantizar la efectividad de la toma de decisiones y apoyo de los procesos sustantivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aiteco Consultores, SL. (12 de 09 de 2014). Gestión de procesos. Recuperado el 06 de 01 de 2019, de <https://www.aiteco.com/diagrama-de-flujo/>
- Astudillo, G. (8 de Enero de 2019). Las cooperativas se consolidan dentro del sistema financiero. Recuperado el 12 de Abril de 2019, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/cooperativas-consolidan-sistema-financiero-economia.html>
- Blacio Martínez , R. (2016). Diseño de un sistema de gestión por procesos integral para la empresa Beltoursa S.A. Quito: Umet.
- Bravo, J. (08 de 06 de 2011). Gestión de procesos. Recuperado el 06 de 12 de 2018, de http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gesti%F3n_de_procesos_JBC_2011.pdf
- Brunnello, M., & Rocha, M. (18 de 05 de 2011). Modelador de proceso. Recuperado el 21 de 01 de 2019, de http://e-conomicas.eco.unc.edu.ar/archivos/_2/U3-ModProc-11.pdf
- Cardona, C., & Restrepo, A. (12 de 08 de 2012). Herramientas de control. Recuperado el 27 de 04 de 2019, de file:///C:/Users/Dell/Desktop/listas_de_chequeo.pdf
- Chile, Ministerio de Secretaria General de la Presidencia. (2016). Propuesta metodológica para el levantamiento y modelamiento de procesos. Santiago: N° Registro Propiedad Intelectual: A-273619.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza Minas Ltda. (12 de 10 de 2018). Reseña historica. Recuperado el 02 de 05 de 2019, de <https://www.coopalianzaminas.com/index.php/la-cooperativa/>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza Minas Ltda. (24 de 02 de 2019). Cuentas de ahorro. Recuperado el 05 de 05 de 2019, de <https://www.coopalianzaminas.com/index.php/productos/ahorro/>

Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza Minas Ltda. (24 de 01 de 2019). Quienes somos. Recuperado el 05 de 05 de 2019, de <https://www.coopalianzaminas.com/index.php/la-cooperativa/>

CoreDi. (04 de 03 de 2016). Caracterización de un proceso. Recuperado el 08 de 11 de 2018, de <https://es.slideshare.net/tomastobon/caracterizacin-de-procesos-59085738>

Ecuador, Asamblea Constituyente. (20 de octubre de 2008). Constitución de la República del Ecuador. Recuperado el 12 de diciembre de 2018, de Registro Oficial N° 449: https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

Ecuador, Asamblea Nacional. (10 de Mayo de 2011). Ley Organiza De La Economía Popular y Solidaria. Obtenido de Registro Oficial 444: <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20actualizada%20noviembre%202018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a>

Ecuador, Secretaria Nacional de Administracion Pública. (2016). Norma técnica prestación de servicios y administración por procesos norma 1573. Quito: Registro oficial N°739 del 4 de abril del 2016.

Ecuador, Secretaria Nacional de planificación y Desarrollo (SENPLADES). (22 de Septiembre de 2017). Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021. Toda una Vida. Recuperado el 22 de Enero de 2019, de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/EcuandorPlanNacionalTodaUnaVida20172021.pdf>

Ecuador, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (23 de 06 de 2018). Distribución de cooperativas financieras por tipo de segmento. Recuperado el 12 de 11 de 2018, de <https://www.seps.gob.ec/estadisticas?sector-cooperativo>

Ecuador, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (24 de 06 de 2018). Sector Cooperativo. Recuperado el 27 de 11 de 2018, de <http://www.seps.gob.ec/estadisticas?sector-cooperativo>

- Ecuador, Banco Central. (25 de 09 de 2018). Encuesta trimestral de oferta y demanda de crédito. Recuperado el 04 de 12 de 2018, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/324-encuesta-trimestral-de-oferta-y-demanda-de-cr%C3%A9dito>
- Galindo, M., & Rios, V. (05 de 08 de 2015). Productividad. Recuperado el 17 de 01 de 2019, de https://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508_mexicoproductivity.pdf
- Gómez, M. (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica. Brujas.
- González, R., & Bernal, J. (06 de 12 de 2012). Check list / Listas de chequeo. Recuperado el 27 de 04 de 2019, de <https://www.pdcachome.com/check-list/>
- Google maps. (11 de 04 de 2019). Ubicación Cooperativa Alianza Minas Ltda Parroquia San José de Minas. Recuperado el 02 de 05 de 2019, de <https://www.google.com/maps/search/cooperativa+alianza+minas/@-0.2086891,-78.5092664,11.74z>
- Hernández, R., Fernández, C., & Batista, P. (2006). Metodología de la investigación. México: McGrawHill.
- Hidalgo Rodríguez, D. (Junio de 2014). Naturaleza jurídica y ubicación de las cooperativas. Recuperado el 27 de Mayo de 2019, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3855/1/T-UCE-0013-Ab-167.pdf>
- López de Méndez, A. (28 de Septiembre de 2012). Investigación Acción. Recuperado el 22 de Mayo de 2019, de http://cea.uprrp.edu/wp-content/uploads/2013/05/investigacion_accion_cea.pdf
- Naranjo, F. J. (15 de Enero de 2015). Sistemas de gestión. Recuperado el 04 de 12 de 2018, de <http://blog.seidor.com/infraestructura/sistemas-de-gestion-valor-estrategico-de-las-organizaciones/>
- Pérez Fernández, J. (2013). Gestion por Procesos. Bogota: Alfa y Omega Grupo Editor S.A de C.V.

- Rosero, E., & Godoy, E. (2017). Diseño e implementación de un sistema de gestión por procesos para la corporación micro empresarial Yunguilla. Quito: Umet.
- Torres, F. (07 de 06 de 2012). Tecnología informática. Recuperado el 04 de 11 de 2018, de <http://tecno-federico007.blogspot.com/2012/06/diagramacion.html>
- Valle Gaibor, M. (07 de 09 de 2016). manual de procesos para mejorar el control en la entrega de créditos en la cooperativa de ahorro y crédito “San Antonio” Ltda. Los Ríos del Cantón Montalvo”. Recuperado el 20 de 04 de 2019, de Repositorio de tesis Uniandes: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/5105/1/TUBCYA001-2016.pdf>
- Vera, L., & Ponce , P. (17 de 12 de 2016). La investigación cualitativa. Recuperado el 17 de 10 de 2019, de http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/velez_vera__investigacion_cualitativa_pdf.pdf

ANEXOS

En el presente trabajo se presentan 4 anexos que se detalla a continuación:

- Anexo 1: Formato del check list o lista de cheque que se implementa en el trabajo de investigación para el diagnóstico de sus procesos.
- Anexo 2: Formato que se utiliza en los manuales que se pueden observar en el anexo 3
- Anexo 3: Manuales de los procesos sustantivos. El manual de captaciones presenta 4 manuales, el manual de operaciones presenta 5 manuales, el manual de crédito presenta 3 manuales y el manual de servicio al cliente presenta un manual.
- Anexo 4: Catálogo de procesos sustantivos de la COAC Alianza Minas Ltda.

Anexo N° 1: Formato check list

N°	ÍTEMS A EVALUAR	CUMPLE	NO CUMPLE
1	¿La agencia matriz de la COAC controla y cumple con sus metas mensuales?		
2	¿La COAC tiene un documento donde estandariza sus actividades?		
3	¿El documento de estandarización de actividades es adecuado y aplicable?		
4	¿La COAC conoce sus actividades generadoras de valor?		
5	¿La cooperativa tiene definido correctamente su mapa de procesos?		
6	¿Los trabajadores de COAC tienen claro que es un proceso?		
7	¿El COAC posee un inventario de procesos?		
8	¿Se maneja manuales de procesos en la COAC?		
9	¿Controla la COAC sus procesos mediante indicadores de gestión?		
10	¿Conoce los trabajadores del COAC las entradas y salidas de sus procesos?		
11	¿Tiene conocimiento sobre un diagrama de flujo?		
12	¿Los cambios efectuados en las actividades se ponen en conocimiento a todo el personal?		

Anexo N° 2: Formato de manual de procesos

Macro Proceso: _____ Proceso: _____ Sub Proceso: _____		Versión: _____
		Código: _____
		Tipo/proceso: _____
		Página: 1

MANUAL DE PROCESOS

APERTURA DE CUENTAS

Índice

1. OBJETIVO. -.....	2
2. NORMATIVA. -	2
3. ALCANCE. -.....	2
4. RESPONSABLE DEL PROCESO. -.....	2
5. POLÍTICAS DEL PROCESO. -.....	2
6. GLOSARIO DE TERMINOS – SIGLAS.....	2
7. ENTRADAS DEL PROCESO:.....	3
8. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	4
9. SALIDAS DEL PROCESO:.....	7
10. DIAGRAMA DE FLUJO.....	7
11. ANEXOS.....	7

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Macro Proceso: ----- Proceso: ----- Sub Proceso: -----	 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA MINAS Ltda. <i>El futuro comienza hoy.</i>	Versión: -----
		Código: -----
		Tipo/proceso: -----
		Página: 2

1. **OBJETIVO.** -
2. **NORMATIVA.** -
3. **ALCANCE.** -
4. **RESPONSABLE DEL PROCESO.** -
5. **POLÍTICAS DEL PROCESO.** -
6. **GLOSARIO DE TERMINOS – SIGLAS.**
7. **ENTRADAS DEL PROCESO:**
8. **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.**

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	DOCUMENTO

9. **SALIDA DE PROCESOS.**
10. **DIAGRAMACIÓN DE FLUJO.**

Elaborado Por: Ricardo Rene Gómez Almeida

Anexo N° 3: Manuales de procesos sustantivos

Mirar en la carpeta adjunta

Anexo N° 4: Catálogo de procesos sustantivos de la COAC Alianza Minas.

 CATÁLOGO DE PROCESOS "COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA MINAS"									
MACRO PROCESOS	PROCESO	SUB-PROCESO	CÓDIGO	PROPÓSITO	CLIENTE	PRODUCTO	TIPO	VERSIÓN	ESTADO
Captaciones	Apertura de cuentas	N/A	CAAC-002	Mantener un registro de todas las cuentas existentes de la COAC, que cumplan con los requisitos y documentación exigidas por la institución.	Interno - externo	Registro de apertura de cuentas de ahorros y programadas	Sustantivo	V.1.0	Levantado
	Pólizas	N/A	CAPO-002	Generar inversión y seguridad a los socios de la COAC mediante la rotación de capital en un tiempo determinado.		Registro de apertura, renovación y cancelación de póliza	Sustantivo	V.1.0	Levantado
	Tarjetas de débito	N/A	CATD-002	Facilitar a los socios el acceso a su dinero, mediante un método más rápido y seguro con lo es la tarjeta de débito.		Registro de tarjetas de débito.	Sustantivo	V.1.0	Levantado
	Cierre de cuentas	N/A	CACC-002	Establecer un registro y proceso oportuno para las cuentas inactivas de los socios de la COAC.		Registro de cierre de cuentas.	Sustantivo	V.1.0	Levantado
Operaciones	Fondo de cambio	Apertura	OPFOPE-002	Brindar los recursos y herramientas necesarias para el mejor desempeño del personal de la COAC.	Interno	Registro de fondo de cambio	Sustantivo	V.1.0	Levantado
		Cierre	OPDECI-002			Registro de cierre de caja.			
	Depósitos	N/A	OPDE-002	Realizar el proceso de una manera más rápida y estandarizada, garantizando la respuesta y satisfacción al socio COAC.	Interno - externo	Registro de depósitos en cheque y efectivo.	Sustantivo	V.1.0	Levantado
	Retiros	N/A	OPRE-002			Registro de retiro en cheque y efectivo.	Sustantivo	V.1.0	Levantado
	Trasferencias	N/A	OPIN-002			Registro de transferencias SPI "1", SPI "2"	Sustantivo	V.1.0	Levantado
	Servicios no financieros	N/A	OPSF-002			Registro de transacciones de servicios no financieros	Sustantivo	V.1.0	Levantado
Créditos	Consumo y microcrédito	N/A	CRCM-002	Mitigar el riesgo crediticio de la Cooperativa Alianza Minas, a través de la creación de políticas y procedimientos que constituyen los lineamientos principales para administrar la cartera de créditos correctamente.	Interno - externo	Registro de crédito de consumo y micro crédito aprobado	Sustantivo	V.1.0	Levantado
	Inmobiliario / Hipotecario	N/A	CRIH-002		Interno - externo	Registro de crédito inmobiliario e hipotecario aprobado	Sustantivo	V.1.0	Levantado
	Pignorado	N/A	CRPI-002		Interno - externo	Registro de crédito pignorado aprobado	Sustantivo	V.1.0	Levantado
Servicio al Cliente	Requerimientos complementarios del socio	N/A	SERCS-002	Brindar un mejor servicio a las demandas de los asociados, logrando la participación del personal a efecto de responder oportunamente y acertadamente a las necesidades de los socios dentro de un marco de excelencia en la prestación de servicios que se ofrecen en la institución.	Interno - externo	Registro de los requerimientos del socio COAC.	Sustantivo	V.1.0	Levantado

Elaborado Por: Ricardo Rene Gómez Almeida