



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencia y Tecnología

Escuela de Ingeniería de la Producción y Operaciones

ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Ingeniero de la Producción y Operaciones

Autor

Pablo Rubén Guevara Loja

Director

Iván Rodrigo Coronel Jose

Cuenca - Ecuador

2013

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis a Dios y a la Virgen Auxiliadora, ya que sin sus bendiciones día a día nada de esto hubiera sido posible, dedicar también a mis padres Rubén y Cecilia que han sido el pilar fundamental de mi vida y han sabido guiar mis pasos, con mucha paciencia, bondad y dulzura, por los caminos de la vida, a la memoria de mis Abuelos.

Dedicarle de manera especial a Leslie, la mujer que con su dulzura ha alegrado los días de mi vida, gracias por el apoyo constante y por todo el amor que me das.

PABLO GUEVARA LOJA

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer de manera especial a la Universidad del Azuay, en especial a la Facultad de Ciencia y Tecnología y a la familia de Ingeniería de la Producción y Operaciones, en las que no solo he encontrado maestros y compañeros de aula, sino verdaderos AMIGOS, que serán parte del resto de mi vida.

Agradezco al Ing. Iván Coronel, quien con su paciencia y recomendaciones fue partícipe de la culminación de este trabajo de grado, Gracias Profe!

Agradecer también a toda mi familia, a mis ñaños: Fer, Pauly, Doña Mary y Fabián por su aliento incesante y su fe puesta en mí, espero no haberles defraudado y que compartan esta y muchas felicidades más junto a mí; a mis Sobrinas; Kamy, Rafis, Sofy, Pepin y Sukita, que son el motor de mi felicidad; a todos mis amigos que nunca dejaron que los malos momentos me derrotaran y siempre estuvieron conmigo.

Gracias a todasos!!!

PABLO GUEVARA LOJA

*Coronel
11/13*

**“ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS
PARA LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO”**

RESUMEN

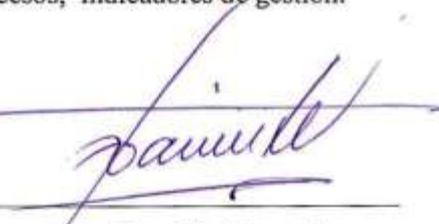
La administración basada en procesos resulta ser de mucha importancia para las organizaciones, ya que nos permite monitorear, estabilizar y optimizar las tareas; para lo cual se elaboró la propuesta de Gestión por Procesos, la misma que va a identificar, definir y caracterizar las actividades de la Cooperativa Jardín Azuayo.

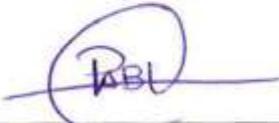
Se utilizó el método inductivo, que divide el trabajo de graduación en cuatro escenarios: la observación, la clasificación, el estudio y la verificación de los hechos; para el apoyo del levantamiento de la información primaria y secundaria están: la consulta documental y la entrevista al personal que interviene en la ejecución de los procesos.

En fin, la gestión por procesos es una herramienta que conjuga a los procesos y sus colaboradores con el objetivo de formar un sistema funcional enfocado a satisfacer las necesidades de los clientes.

Palabras Claves: Direccionamiento estratégico, Gestión por procesos, Diagramas de flujos de procesos, Ciclo PHVA, Mapa de procesos, Indicadores de gestión.


Ing. Pedro Crespo
Director de Escuela


Ing. Iván Coronel
Director de la Tesis de grado


Pablo Rubén Guevara Loja
Autor

18/11/13

ABSTRACT

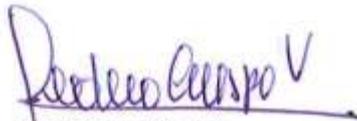
"DEVELOPMENT OF A BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROPOSAL FOR JARDÍN AZUAYO COOPERATIVE "

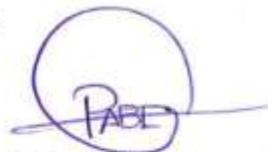
Process-based management is very useful to organizations because it allows monitoring, stabilizing and optimizing tasks. For this reason, a business process management proposal was developed in order to identify, define, and characterize the activities of *Jardín Azuayo Cooperative*

We used the inductive method which divides the graduation work into four scenarios: observation, classification, study, and facts verification. As support for the primary and secondary information gathering are: the documented consultation, and an interview to the personnel involved in the execution of process+es.

Finally, business process management is a tool that combines the processes and its collaborators in order to form a functional system tailored to satisfy the needs of customers.

Keywords: Strategic Management, Process Management, Process Flow Diagrams, PDCA Cycle, Process Map, Key Performance Indicators


Ing. Pedro Crespo
Director de Escuela



Pablo Rubén Guevara Loja
Autor


Ing. Iván Coronel
Director de Tesis




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Índice de Contenidos	vi
Índice de Figuras	x
Índice de Tablas	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	
1.1. Introducción	3
1.2. Reseña histórica de la empresa	4
1.2.1. Antecedentes	4
1.2.2. Misión, visión y objetivos de la empresa	5
1.2.2.1. Misión	5
1.2.2.2. Visión	5
1.2.2.3. Objetivos	6
1.2.2.3.1. Objetivos generales	6
1.2.2.3.2. Objetivos específicos	6
1.2.3. Principios cooperativos	6
1.2.4. Filosofía corporativa	9
1.2.4.1. Valores de la cooperativa Jardín Azuayo	9
1.2.5. Datos generales de la empresa	11
1.2.6. Cobertura geográfica	11

1.3. Análisis situacional de la empresa	12
1.3.1. Organigrama general	12
1.3.2. Posicionamiento social	16
1.4. Conclusiones	18

CAPÍTULO II: IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES Y ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS

2.1. Introducción	19
2.2. Descripción de los procesos que se realizan actualmente	19
2.2.1. ¿Qué es un proceso?	20
2.2.1.1. Agentes del proceso	20
2.2.1.2. Elementos del proceso	21
2.2.2. Jerarquización de procesos	22
2.2.3. Clasificación de los procesos de la cooperativa	23
2.2.3.1. Procesos estratégicos	24
2.2.3.2. Procesos de apoyo	24
2.2.3.3. Procesos operativos	25
2.3. Mapa de procesos	25
2.4. Ejecución de la propuesta de gestión para la Cooperativa Jardín Azuayo	28
2.4.1. Metodología del modelado de procesos	28
2.4.1.1. Guía metodológica para el modelado de proceso	29
2.4.2. Indicador de procesos	36
2.4.3. La mejora continua y la optimización de los procesos	39
2.4.3.1. Planificar	40
2.4.3.2. Hacer	40
2.4.3.3. Verificar	40

2.4.3.4. Actuar	41
2.5. Conclusiones	41
CAPÍTULO III: GESTIÓN POR PROCESOS Y MOEDELADO DEL PROCESO DE CONCEDER CRÉDITO	
3.1. Introducción	43
3.2. Identificación de las actividades que conforman el proceso de conceder crédito	43
3.2.1. Objetivo del proceso de conceder crédito	43
3.2.2. Alcance del proceso de conceder crédito	44
3.2.3. Conceder crédito	44
3.2.3.1. Receptar solicitud de crédito	46
3.2.3.2. Calificar solicitud de crédito	46
3.2.3.3. Decidir sobre el crédito	46
3.2.3.4. Liquidar el crédito	47
3.2.3.5. Administrar pagares con garantía de crédito institucional	47
3.2.4. FODA en el área de crédito	48
3.2.4.1. Propósito del análisis FODA	48
3.2.4.2. Análisis FODA	49
3.3. Ejecución de la propuesta de Gestión por procesos en el proceso de conceder crédito	50
3.3.1. Información del tipo de crédito	50
3.3.2. Solicitud de crédito	57
3.3.3. Verificación del crédito	66
3.3.4. Aprobación del crédito	76
3.3.5. Liquidación del crédito	88
3.4. Conclusiones	97

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	99
Recomendaciones	100
BIBLIOGRAFÍA	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: La Cooperativa	12
Figura 2: Los socios	13
Figura 3: Asamblea General	13
Figura 4: Consejo de Administración	14
Figura 5: Organigrama General	15
Figura 6: Elementos del proceso	22
Figura 7: Mapa de Procesos	27
Figura 8: Ejemplo del modelado de proceso	35
Figura 9: Ciclo PHVA	39
Figura 10: Proceso de Conceder crédito actual	45
Figura 11: Proceso de Conceder crédito propuesto	50
Figura 12: Carriles de Información del tipo de crédito	51
Figura 13.1: Flujograma de Información del tipo de crédito actual	52
Figura 13.2: Flujograma de Información del tipo de crédito actual	53
Figura 14: Flujograma de Información del tipo de crédito propuesto	55
Figura 15: Carriles de Solicitud de crédito	58
Figura 16.1: Flujograma de Solicitud de crédito actual	59
Figura 16.2: Flujograma de Solicitud de crédito actual	60
Figura 17: Flujograma de Solicitud de crédito propuesto	62
Figura 18: Carriles de Verificación del crédito	67
Figura 19.1: Flujograma de Verificación del crédito actual	68
Figura 19.2: Flujograma de Verificación del crédito actual	69
Figura 20.1: Flujograma de Verificación del crédito propuesto	71
Figura 20.2: Flujograma de Verificación del crédito propuesto	72
Figura 21: Carriles de Aprobación del crédito	77

Figura 22.1: Flujograma de Aprobación del crédito actual	78
Figura 22.2: Flujograma de Aprobación del crédito actual	79
Figura 23.1: Flujograma de Aprobación del crédito propuesto	81
Figura 23.2: Flujograma de Aprobación del crédito propuesto	82
Figura 24: Grafica mensual de la eficacia del Proceso de Aprobación	86
Figura 25: Grafica mensual comparativa del Proceso de Aprobación	88
Figura 26: Carriles de Liquidación del crédito	89
Figura 27.1: Flujograma de Liquidación del crédito actual	90
Figura 27.2: Flujograma de Liquidación del crédito actual	91
Figura 28.1: Flujograma de Liquidar el crédito propuesto	93
Figura 28.2: Flujograma de Liquidar el crédito propuesto	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz RACI	31
Tabla 2: Matriz de documentos	32
Tabla 3: Matriz de indicadores	33
Tabla 4: Matriz de control de cambios	34
Tabla 5: Matriz SIPOC	34
Tabla 6: Pasos generales para el establecimiento de indicadores en un proceso	39
Tabla 7: Matriz RACI del proceso de Información del tipo de crédito	54
Tabla 8: Matriz de Documentos del proceso de Información del tipo de crédito	54
Tabla 9: Matriz SIPOC del proceso de Información del tipo de crédito	56
Tabla 10: Matriz RACI del proceso de Solicitud de crédito	61
Tabla 11: Matriz de Documentos del proceso de Solicitud de crédito	61
Tabla 12: Matriz SIPOC del proceso de Solicitud de crédito	63
Tabla 13: Matriz de Indicador del proceso de Solicitud de crédito	64
Tabla 14: Condensado de Solicitudes de información mensual	65
Tabla 15: Grafica mensual de la eficacia de Solicitudes completadas	65
Tabla 16: Matriz RACI del proceso de Verificación del crédito	70
Tabla 17: Matriz de Documentos del proceso de Verificación del crédito	70
Tabla 18: Matriz SIPOC del proceso de Verificación del crédito	73
Tabla 19: Matriz RACI del proceso de Aprobación del crédito	80
Tabla 20: Matriz de Documentos del proceso de Aprobación del crédito	80
Tabla 21: Matriz SIPOC del proceso de Aprobación del crédito	83
Tabla 22: Matriz de Indicador del proceso de Aprobación del crédito	85
Tabla 23: Condensado de Aprobaciones de crédito mensual	86

Tabla 24: Detalles de créditos aprobados y aprobados con cambios en las condiciones	87
Tabla 25: Matriz RACI del proceso de Liquidación del crédito	92
Tabla 26: Matriz de Documentos del proceso de Liquidar crédito	92
Tabla 27: Matriz SIPOC del proceso de Liquidar crédito	95

Guevara Loja Pablo Rubén

Trabajo de Grado

MBA, MGLE, Ing. Iván Rodrigo Coronel

Noviembre 2013

ELABORACION DE LA PROPUESTA DE GESTION POR PROCESOS PARA LA COOPERATIVA JARDIN AZUAYO

INTRODUCCIÓN

“La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso”.

Peter Drucker

En la actualidad todas las empresas, independientemente de su tamaño o del sector productivo al que pertenezcan, tienen que satisfacer las necesidades de sus clientes; tradicionalmente las organizaciones se han estructurado sobre departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente. La gestión por procesos lo que genera es que la organización rompa este paradigma y funcione como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente en la satisfacción de sus clientes.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, es una entidad dedicada a la intermediación de recursos financieros, principalmente en los sectores populares de la economía del sur de Ecuador. La Cooperativa obtiene los recursos a través de los depósitos de sus socios, dichos recursos económicos los destina a actividades productivas, contribuyendo de esta manera con el desarrollo económico.

En la actualidad el incremento y desarrollo de las cooperativas ha sido muy notable y deben concebirse bajo el concepto de organización, es por ello que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, encuentra factible gestionar sus operaciones bajo un sistema basado en procesos. La Propuesta de Gestión por Procesos, se encuentra desarrollada en tres capítulos, que son:

Capítulo I, trata los aspectos generales de la organización, como: la reseña histórica, filosofía, Misión, Visión, valores, principios cooperativistas y los objetivos de la organización, se indica también los aspectos generales sobre el Cooperativismo y cuáles son los ejes sobre los que se desenvuelve el sistema cooperativo en el mundo.

Seguidamente, el Capítulo II, hace referencia a como se están manejando actualmente los procesos dentro de la Cooperativa, comenzando este capítulo con la definición de los procesos y cuál es su rol dentro de la organización. Se identificarán los procesos con los que actualmente cuenta la Cooperativa, además se realizará en este capítulo la Propuesta de Gestión por Procesos para la Cooperativa.

En el Capítulo III, se pondrá en práctica la propuesta planteada en el Capítulo II, enfocada directamente en el Proceso de Conceder Crédito, que es uno de los procesos claves para la organización, y que permitirá demostrar a la alta dirección de la Cooperativa los beneficios que el enfoque basado en procesos acarrea. Cabe señalar que el límite de este trabajo es tan solo la elaboración de la propuesta, que es decisión únicamente de los directivos de la Cooperativa el aplicarla y realizarla.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1. Introducción

En este capítulo se presentan las características básicas que definen a una Cooperativa como una asociación de personas que se han unido voluntariamente con el fin de formar una organización democrática, para hacer frente a sus necesidades económicas, sociales y culturales que buscan el beneficio de todos los miembros de la comunidad.

Hoy en día el cooperativismo es el movimiento socioeconómico más grande del mundo, ya que este sistema; económico, social, político y cultural, ha permitido ascender el nivel de millones de personas, fundamentalmente las de clase media, media – baja y baja, implantando en ellos valores y principios de solidaridad.

Como define Rogelio Dávila, “Una Cooperativa es más que una empresa, es una organización y como cualquier organización, debe concebirse no solamente como un sistema de procesos sino como un excelente ejemplo de lo que significa el concepto de organización.”

Otros autores plantean a la Cooperativa como una organización; entendiendo esto como una dinámica de los procesos participativos y de la responsabilidad social que implica su acción empresarial. Consistiendo en un determinado modo de vinculación social entre individuos y grupos. (J. García, J. Via y L. Xirinacs).

1.2. Reseña Histórica de la Empresa

1.2.1. Antecedentes

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo se conformó en mayo de 1996, abriendo su primera oficina en el cantón de Paute en la provincia del Azuay, nace como respuesta a la reconstrucción del desastre de la Josefina, en marzo de 1993, apoyada por el Centro de Capacitación Campesina del Azuay – CECCA y la población Pauteña, quienes hicieron realidad su sueño de contar con una Cooperativa de Ahorro y Crédito con una visión social.

La crisis desatada con la Josefina fue al mismo tiempo la oportunidad de un pueblo que se negó a ser damnificado y decidió recobrar lo perdido, decidió transformar la vida, sus relaciones sociales y económicas hacia una situación incluyente, democrática, justa. Ese es el origen de la Cooperativa Jardín Azuayo, un proyecto social y económico que surge de las necesidades y propuestas de un pueblo organizado.

La reconstrucción fue una oportunidad para que el pueblo piense colectivamente en su presente y futuro, programando un nuevo estilo de desarrollo con una base en la comunidad que permita mejorar sus formas de producir, se potencie sus capacidades, transforme el ahorro local en créditos que dinamicen las condiciones del socio y su entorno.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo es un instrumento de desarrollo de los pueblos en el sur del Ecuador, que ha robustecido a las economías populares a través de una ética de servicio, de solidaridad, de apoyo mutuo, con educación, con procesos de buen gobierno, hacia la vida digna de todos los socios.

1.2.2. Misión, Visión y Objetivos de la Cooperativa

1.2.2.1. Misión

La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer, es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la organización; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes, del personal, de la competencia y de la comunidad en general. La declaratoria de Misión de la Cooperativa es la base fundamental en la cual se da una orientación adecuada para el desarrollo de la empresa. (J. Fleitman, 2000). La Misión de la Cooperativa cita así:

“Fomentar el desarrollo de una Cultura Cooperativa haciendo de nuestra institución una escuela de cooperativismo, con organización, participación, comunicación, información, e interacción en redes institucionales. Desarrollamos productos y servicios sociales y financieros acordes a la demanda, con tecnología adecuada, cobertura nacional e internacional, que permitan la recirculación de los recursos locales y regionales con sentido de equidad entre socios y entre regiones”

1.2.2.2. Visión

La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. La Visión de la Cooperativa es la directriz que orienta a la empresa hacia su crecimiento. (J. Fleitman, 2000). La misma que cita así:

“Somos una sociedad de personas con cultura cooperativa que buscamos nuestro buen vivir, el de nuestras comunidades y el de la sociedad en general, privilegiando a los sectores populares, con una organización solidaria, confiable, solvente, referente del cooperativismo nacional e internacional; con este fin desarrollamos actividades sociales y financieras eficientes, competitivas y de calidad, integrando pueblos y culturas.”

1.2.2.3. Objetivos

1.2.2.3.1. Objetivo General

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, tiene como objetivo fundamental el otorgamiento de créditos a sus socios los mismos que fomentan la conformación de las microempresas, que una vez consolidadas van a ser un foco de mejora de toda la comunidad, cumpliendo de esta manera con su base de creación.

1.2.2.3.2. Objetivos Específicos

- Fomentar en los socios mejores condiciones de trabajo.
- Aumento de la producción y la productividad, mediante la prestación de servicios financieros competitivos y oportunos.
- Procurar fuentes de financiamiento interno y externo, para el desarrollo institucional y de sus asociados.
- Promover la ampliación de socios de la Cooperativa, tendiente a su consolidación y desarrollo.
- Potenciar la formación y capacitación de directivos y socios.
- Promover el desarrollo integral de sus socios y comunidades.
- Apoyar en capacitación a organizaciones productivas integradas por socios de la Cooperativa.

1.2.3. Principios Cooperativos

Los principios cooperativos son una serie de lineamientos por medio de los cuales se ponen en práctica los valores de las Cooperativas a nivel mundial. (M. Arango, 2005). La Cooperativa, fundamenta sus acciones en los siguientes principios que la caracterizan y diferencian:

1. Ingreso y retiro voluntario:

Las Cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religioso.

2. Control democrático de los miembros:

Las Cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su Cooperativa responden ante los miembros.

3. Participación Económica de los miembros:

Los socios contribuyen económicamente de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la Cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la Cooperativa. Los miembros de la organización asignan los excedentes económicos resultantes de su actividad de acuerdo a las necesidades de la comunidad.

4. Autonomía e independencia:

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

5. Educación, entrenamiento e información:

Las Cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus Cooperativas. Estas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

6. Cooperación entre Cooperativas:

Es una forma de emprendimiento para fortalecer las redes Cooperativas, la cohesión social y el desarrollo rural integrado, trabajando de manera conjunta por medio de sus estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales. Las Cooperativas deben servir a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecer el movimiento cooperativo.

7. Compromiso con la comunidad:

La Cooperativa trabaja con el fin de maximizar el desarrollo sostenible de la comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros. Todas las cooperativas deben evaluar periódicamente el cumplimiento de los principios, con el fin de verificar el compromiso con la filosofía cooperativista, una Cooperativa que fallase en uno de ellos no debe llamarse Cooperativa.

Al ser parte de una Cooperativa, ingresamos a una gran familia que busca la confianza y que a su vez confía en todos sus socios, esa confianza se expresa en que una persona: entregue la información clara y real sobre quién es y sus actividades, aporte al fondo común de la cooperativa al abrir su cuenta de ahorros, fortalecer su capacitación constante al ser parte de los servicios de educación de la Cooperativa, confiar sus ahorros en la cooperativa y es puntual en sus obligaciones de crédito.

1.2.4. Filosofía Corporativa

Podemos definir a la filosofía corporativa como la concepción global de la organización establecida para alcanzar los objetivos de la compañía. Es en cierto modo los principios básicos de la organización; las creencias, valores y pautas de conducta que deberían poner en práctica para cumplir las metas fijadas; por ello podemos decir que la filosofía corporativa representa lo que quiere la empresa.

1.2.4.1. Valores de la Cooperativa Jardín Azuayo

Toda Organización tiene valores que orientan su desarrollo a lo largo de su vida institucional, los mismos que son los pilares fundamentales de la empresa, son los parámetros que hace posible que se cumpla con la misión, visión y la identidad de la misma. Constituyendo el cimiento de la organización y generando beneficios para las personas que las aplican.

★ Transparencia

La transparencia hace referencia a mostrarnos como somos sin reservas siendo claros en nuestras actividades. Hace relación a la ética, entendido como la lógica de lo racional, la actuación con la verdad, en cuyo fortalecimiento es importante el acceso a la información y a la capacitación constantemente.

★ Honestidad

La honestidad hace referencia a la claridad, transparencia, cumplimiento, responsabilidad. Expresada a través de la realización del trabajo diario, que se efectúa con absoluta claridad para ayudar al crecimiento de quienes lo reciben y también de quienes lo generan.

★ Compromiso

El compromiso hace referencia a que como socios nos apropiemos de las responsabilidades dadas por la Cooperativa. Exige fortalecer la gobernabilidad, entendida como la capacidad y compromiso de los consejos directivos por entender los cambios y generar condiciones para el cumplimiento del plan estratégico.

★ Responsabilidad

Cumplir oportunamente con nuestros deberes y derechos, expresado a través del trabajo en equipo (Directivos, Empleados, Socios, Gerencia) que en conjunto busca tomar y ejercer las mejores decisiones para brindar servicios eficaces y con calidad, que les permitan a los socios mejorar en su futuro.

★ Confianza

La confianza se relaciona con la seguridad que tienen los socios en depositar sus ahorros, de ser parte, propietario, socio de la Cooperativa. De pertenecer y contribuir a que la organización tenga un buen desempeño a nivel financiero, social, educativo y sobre todo cumpla con los principios mundiales del cooperativismo.

★ Fidelidad

La fidelidad hace referencia al sentido de pertenencia, lealtad, compromiso, confianza y ser consecuente con los objetivos institucionales, respetar y hacer respetar los valores de la Cooperativa interna y externamente en cuanto a la participación dentro de la comunidad donde se desarrolla.

★ Democracia

La democracia se expresa en la organización de grupos de personas, en el que el poder recae en la totalidad de sus miembros, siendo ellos los verdaderos dueños de la institución, haciendo que la toma de decisiones responda a la voluntad colectiva de los miembros del grupo y que las decisiones que se tomen sean en beneficio de todos los miembros.

★ Respeto al medio ambiente

Hace referencia a que la Cooperativa entre en sintonía con una nueva conciencia planetaria, integrada a una comunidad de vida, responsable del cuidado de nuestra casa grande, mediante políticas y procedimientos amigables con el planeta, siempre que sean aplicables a los procesos internos de la organización.

1.2.5. Datos generales de la empresa

Nombre: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Dirección Matriz: Cuenca, Benigno Malo entre Gran Colombia y Simón Bolívar.

Teléfono: 074091721

Dirección Electrónica: www.jardinazuayo.fin.ec

Gerente General: Eco. Paciente Vázquez

1.2.6. Cobertura geográfica

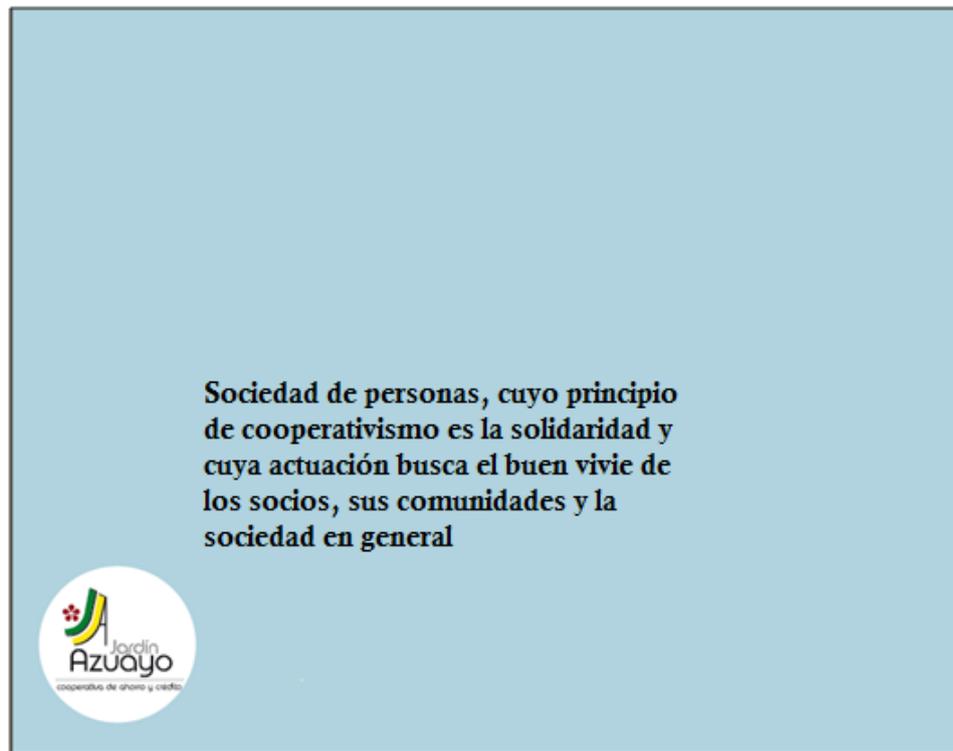
Actualmente la Cooperativa Jardín Azuayo, por su cobertura social y financiera, constituye una de las Cooperativas de ahorro y crédito más importantes del sur del País, actualmente, opera en veinte y tres cantones de la Región Austral del Ecuador, en 5 provincias: Azuay, Cañar, Morona Santiago, Loja y El Oro, cuenta con 25 oficinas que agrupan a 203.156 socios, siendo el 48% pertenecientes al sector rural.

1.3. Análisis situacional de la empresa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, con la finalidad de propiciar la pertenencia y participación de los socios, mantiene una estructura organizativa administrativa descentralizada y con ello promueve el desarrollo de la gobernabilidad y redistribuye el riesgo financiero. La estructura de gobierno se fundamenta en que cada oficina está regida por el gobierno local, el mismo que coordina sus actividades con la asamblea general, a través de sus representantes.

1.3.1. Organigrama General

Figura 1. La Cooperativa



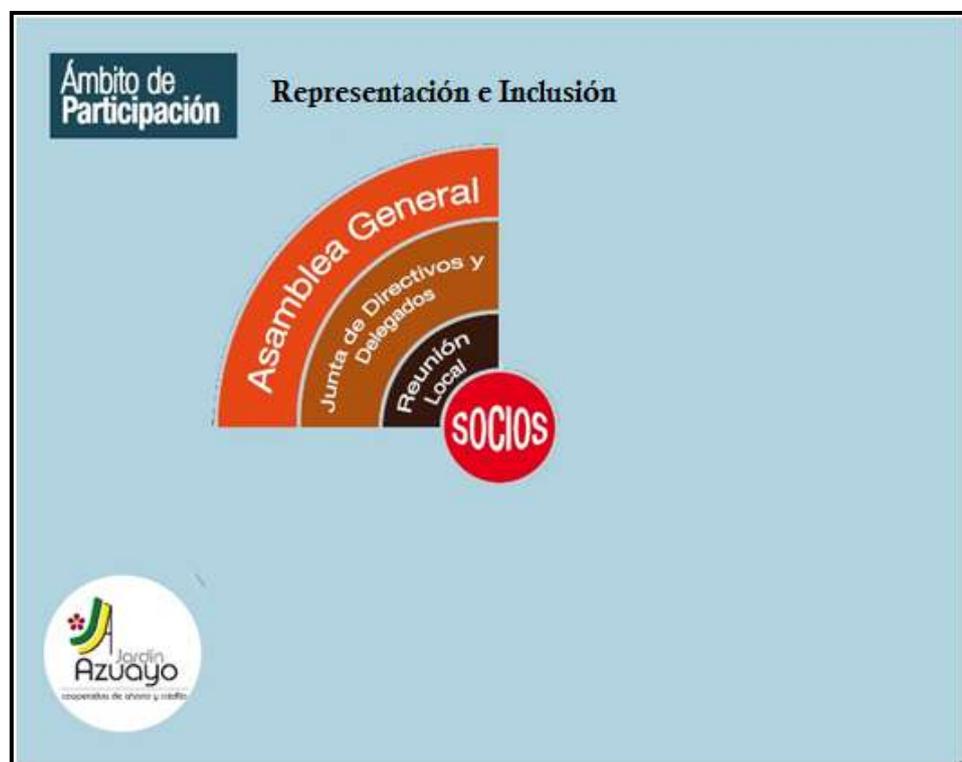
Fuente: Plan Estratégico de la Cooperativa Jardín Azuayo 2010 – 2013

Figura 2. Los socios



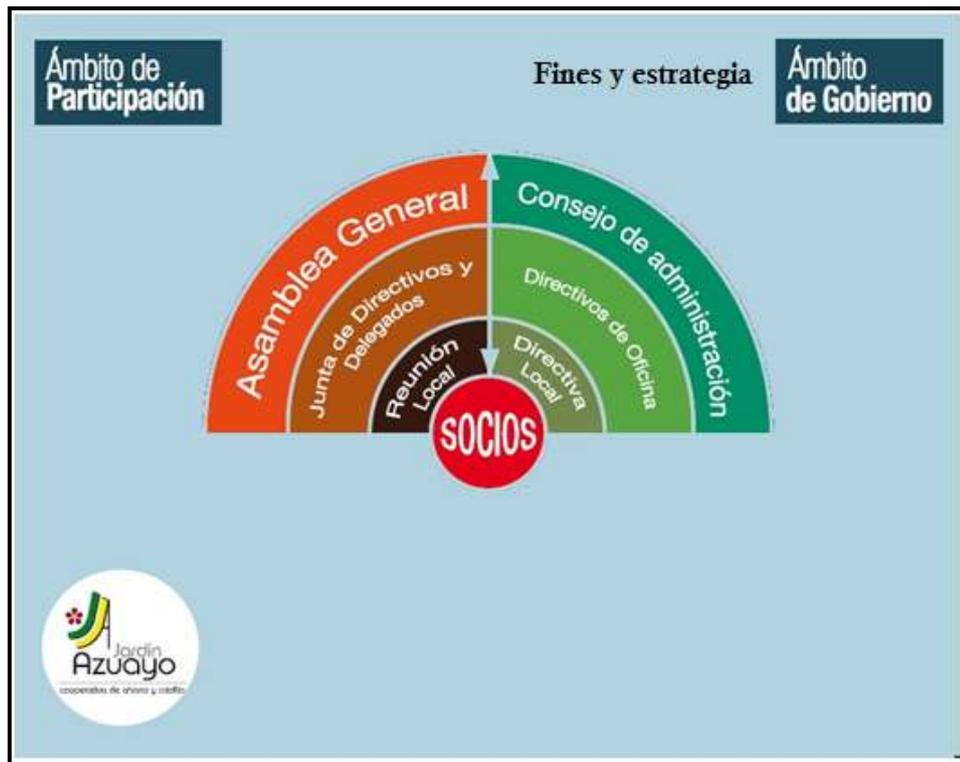
Fuente: Plan Estratégico de la Cooperativa Jardín Azuayo 2010 – 2013

Figura 3. Asamblea General



Fuente: Plan Estratégico de la Cooperativa Jardín Azuayo 2010 – 2013

Figura 4. Consejo de Administración



Fuente: Plan Estratégico de la Cooperativa Jardín Azuayo 2010 – 2013

La Cooperativa Jardín Azuayo, por la naturaleza de conformación, estructura de propiedad y empresa asociativa financiera, tiene como centro de gobierno al socio, cuya identificación de pertenencia se da a través de las asambleas locales, que designan directivas locales que apoyan mediante comisiones el desarrollo de cada oficina, la cual constituye una de red de veinte y cinco cooperativas con una sola estructura gerencial operativa que le permite tener mayor eficiencia administrativa.

Desde el inicio de la Cooperativa, los socios son una de las mayores fortalezas de la organización, esto se refleja en la capacitación y compromiso de los directivos y compañeros, en ello, juega un rol importante los programas de Educación Cooperativa “EDUCOPE” sobre “Cooperativismo y Desarrollo Local”.

La Cooperativa Jardín Azuayo ha aprobado su nuevo Estatuto durante la Asamblea General ordinaria en Marzo de 2010. En el nuevo Estatuto está regido y se incorporan las disposiciones de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, del nuevo decreto 354 y las normas expedidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), sin dudas se han institucionalizado nuevas prácticas de gobernabilidad que reducen los factores de riesgos en esta área.

Para enfrentar el crecimiento del número de las oficinas y la estructura descentralizada de la institución, la Cooperativa ha creado un nuevo sistema de supervisión y comunicación por zonas. Existen cinco coordinadores encargados por zona (el Gerente General y los cuatro Coordinadores) que supervisan el trabajo de las oficinas y acompañan en las reuniones regionales periódicas con cajeros, promotores y coordinadores.

1.3.2. Posicionamiento Social

Conforme el estudio de posicionamiento realizado en marzo de 2008, la Cooperativa Jardín Azuayo tiene una imagen institucional consolidada en toda el área de su influencia, sobre la base fundamental de la confianza por parte de los socios, la percepción positiva respecto de la vinculación de la Cooperativa con el desarrollo

económico y social, y las ventajas que ofrece a sus socios respecto a otras entidades competidoras, en términos de tasas de interés, cobertura, oferta de servicios, etc.

El estudio destaca que el 61% de los asociados considera que la Cooperativa ha incidido positivamente en su calidad de vida y en las comunidades en donde viven.

En un nuevo estudio de posicionamiento realizado en marzo de 2010. Se ha determinado que alrededor del 80% de los asociados a la cooperativa, consideran a esta como un actor social importante en el desarrollo de los diferentes cantones; en especial valoran la calidad y accesibilidad de los servicios financieros; en ello ha sido destacable el trabajo de alianzas con instituciones públicas (municipios) y privadas (centros educativos, empresas, otras), que ha facilitado la oportuna la otorgación de créditos y pago de remuneraciones.

Entre los factores que motivan a la población a ser socios de la Cooperativa, está el de tener permanentemente acceso a servicios financieros, en especial al crédito, por esta razón ingresan el 45% de los socios que ingresan anualmente pertenecen a sectores económicos medios y bajos, quienes ven en la entidad facilidades en los trámites, servicios oportunos y tasas de interés por debajo de las que ofrecen en otras entidades.

Otra de las razones que motivan el ingreso de los socios es la confianza y seguridad en los depósitos que ofrece actualmente el sistema cooperativo, pues, este en tiempos de crisis, ha demostrado que constituyen una alternativa eficiente de administración de recursos, especialmente para las pequeñas economías, esta es una causa más por la que ingresan continuamente socios a la Cooperativa, quienes generalmente ha perdido su confianza en el sistema bancario, o en su caso han sido relegados de servicios de créditos por otras instituciones.

La fuente más importante de información para el ingreso de los socios a la Cooperativa, son los propios socios, que despliegan a través de sus familiares y amistades una suerte de promoción personalizada, la mayoría de los socios ingresan por este medio, lo cual denota además de una confianza en una aceptación de los servicios financieros. En cierta medida ello, también es una estrategia de la

Cooperativa consistente en que su eficacia y eficiencia se constituya en su mejor herramienta de publicidad y convocatoria, por ello es que se justifica que no tengan un sistema de publicidad o marketing, además por los costos que ello demanda.

1.4. Conclusiones

En conclusión la Cooperativa Jardín Azuayo nace gracias al apoyo del Centro de Capacitación Campesina del Azuay – CECCA y el pueblo pauteño que se negó a bajar los brazos y se dispuso a recuperar lo perdido después del desastre de la Josefina, la Cooperativa fue creada con el objetivo de otorgar créditos que mejoren la calidad de vida de los socios y bajo los principios que caracterizan a estas organizaciones.

La Cooperativa tiene la misión de inculcar en sus socios la cultura del cooperativismo y una Visión enfocada en el buen vivir de las comunidades, regida por: la transparencia, la honestidad, el compromiso, la responsabilidad, la confianza, la fidelidad, la democracia y el respeto al medio ambiente, valores enraizados en todas las personas que forman parte de la organización.

La Cooperativa Jardín Azuayo, es un instrumento importante dentro del desarrollo de los pueblos y comunidades del sur del Ecuador, esta es una de las claves para que día a día continúen ingresando socios a la organización, aunque cabe señalar que la propaganda boca a boca de nuestros socios entre sus conocidos es la mayor fuente de captación de nuevos miembros para la Cooperativa.

CAPÍTULO II

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES Y ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS

2.1. Introducción

En este capítulo se realizará la identificación de los procesos actuales de la organización y se diseñará la propuesta de Gestión por Procesos para la Cooperativa Jardín Azuayo, la misma que permitirá desarrollar adecuadamente sus actividades a más de fomentar el crecimiento institucional.

El cambio que consigue una organización centrada en los procesos, se basa principalmente en tomar conciencia de que dichos procesos son el problema; que todas las personas son parte fundamental de una gran cadena de procesos que atraviesa la organización logrando convertirla en una institución funcional.

Estos procesos deben agregar valor a la institución, caso contrario están produciendo desperdicio; se debe además, tener claro que todas las personas en un momento son clientes y proveedores de los procesos; y por lo tanto es necesario desarrollar el trabajo diario y en equipo para lograr las metas planteadas para y por la organización.

2.2. Descripción de los procesos que se realizan actualmente

La descripción de los procesos resulta de mucha utilidad al momento de realizar el levantamiento de los mismos, esta descripción debe ser clara, ordenada y con una secuencia lógica, para describir los procesos actuales de la empresa, es importante definir los conceptos básicos que nos van a ayudar a poder realizar mejor el trabajo.

2.2.1. ¿Qué es un proceso?

Un proceso se define como un conjunto de actividades o tareas ordenadas lógicamente, interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materia prima o información, dan lugar a una o varias salidas de producto terminado o información con valor agregado. No hay producto o servicio que no sea resultado de un proceso de trabajo, el éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos estén alineados con su estrategia. (J. Zaratiegui. 1999).

Un proceso está definido principalmente por los agentes que intervienen directamente en él o tienen interés en sus resultados. Cuando nos referimos al término directamente no debemos considerar aquellos actores que indirectamente apoyan al proceso ya que estos pertenecen a otro grupo de procesos. (J. Pérez. 2010)

2.2.1.1. Agentes del proceso

Para poder ejecutar la gestión por proceso de forma correcta hay que primero identificar a los agentes que intervienen directamente en el proceso o que tienen interés en el resultado del mismo, los agentes del proceso pueden ser internos o externos, entre los cuales podemos citar los siguientes: (Junta de Castilla y León. 2008)

- Clientes: son todas aquellas personas o destinatarios de los resultados de la ejecución de los procesos. Los clientes podrán ser tanto como internos, si pertenecen a la propia organización y externos, si son ajenos a la misma. Los clientes nos ayudan a determinar los requerimientos para incrementar los niveles de satisfacción.
- Proveedores: son todas aquellas personas o funciones de la organización que aportan una entrada o input al proceso, al igual que los clientes, podrán ser externos o internos. Los proveedores también son monitoreados bajo estándares de calidad ya que de ellos depende muchas veces la calidad del producto final.

- Responsable o propietario del proceso: es la persona responsable del proceso y que por lo tanto se encarga de controlar el funcionamiento del mismo, realizando un seguimiento de los indicadores que conforman el sistema, así como, el cumplimiento de objetivos, llevando a cabo las modificaciones necesarias.
- Otros agentes implicados: son todos aquellos entes o entidades que tienen interés en las actividades y rendimiento de los procesos, a excepción de los clientes, proveedores y propietarios del proceso; y que, por lo tanto, se ven afectados por los resultados de los mismos.

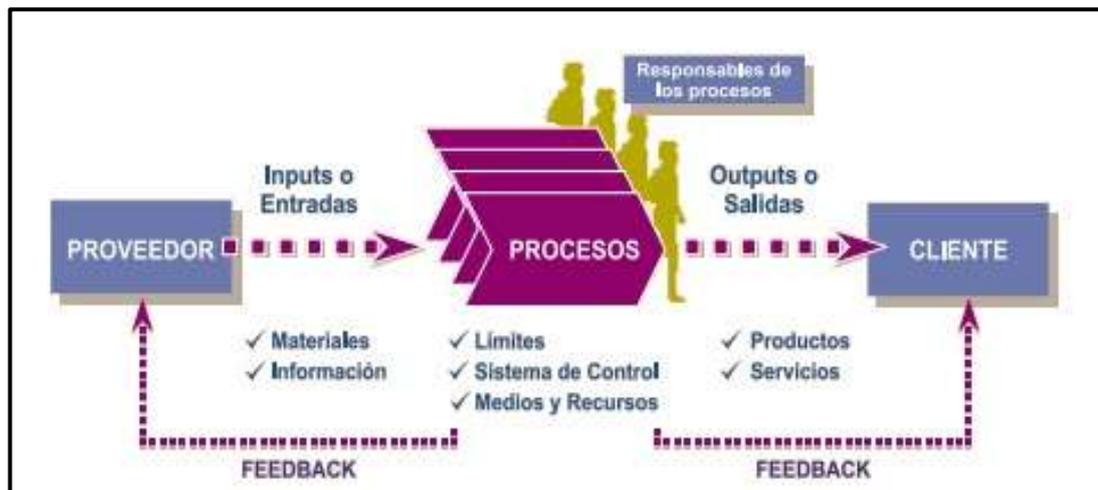
2.2.1.2. Elementos del proceso

Para poder ejecutar la gestión por procesos de una manera óptima hay que identificar a todos los elementos que los conforman, con el objetivo de conocer de ellos y saber cuál es la función que cumplen a momento de la ejecución del proceso. Los mismos procesos se caracterizan por estar formados por los siguientes elementos. (Junta de Castilla y León. 2008)

- Las entradas o “inputs”: provenientes del proveedor del proceso, que responden a los estándares de calidad previamente establecidos. son todas aquellas necesidades o requerimiento de los clientes tanto internos como externos, que obligan a realizar un proceso determinado, las entradas pueden proceder de un suministrador interno.
- Los medios y recursos: son los requisitos necesarios para el desarrollo óptimo de las actividades del proceso, pero que no se transforma durante el mismo. Por ejemplo, personal calificado, hardware o software adecuados, documentos e información suficiente sobre que procesar, cómo y cuándo entregar el resultado al siguiente eslabón del proceso.

- Las salidas o “outputs”: son todos los productos o servicios generados por el proceso y que se ofrecen al destinatario de acuerdo a unos requerimientos o expectativas que este demanda con respecto a dicha entrada, y cuya calidad viene definida a través de unos atributos que le aportan valor.
- El sistema de control: lo componen un sistema de indicadores y medidas del funcionamiento del proceso y del nivel de orientación del mismo a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los diferentes clientes ya sean estos internos o externos.
- El alcance o límite del proceso: delimita el comienzo y finalización del mismo, el proceso debe comenzar a partir de la identificación de las necesidades y expectativas del cliente, y terminar con la satisfacción efectiva de las mismas.

Figura 6. Elementos del proceso



Fuente: Junta de Castilla y León. 2008

2.2.2. Jerarquización de los procesos

La jerarquización de los procesos hace referencia a indicar cuáles son los diferentes niveles o fases que componen cada una de las actividades determinadas para desarrollar las tareas dentro de la organización de manera ordenada y que generalmente van de lo más grande a lo más pequeño. (A. Medina. 2005)

- a. **Macro-procesos:** Constituyen un primer nivel del conjunto de acciones encadenadas que la entidad debe realizar, a fin de cumplir con su función constitucional y legal, la misión fijada y la visión proyectada, hace referencia a un concepto muy general y con poco detalle del proceso.
- b. **Proceso:** Es un conjunto de actividades o eventos entrelazados que a partir de una o varias entradas de materia prima o información, dan lugar a una o más salidas o resultados con valor agregado.
- c. **Subproceso:** Al igual que un proceso, es un conjunto de actividades entrelazadas que a partir de una entrada dan lugar a una salida o resultado. Un subproceso un proceso por sí mismo, cuya finalidad hace parte de un proceso más grande.
- d. **Actividad:** Es la agrupación de tareas dentro de un procedimiento, para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente es desarrollada por un mismo departamento o unidad administrativa.
- e. **Tarea:** Es la parte más pequeña en la que se puede descomponer una actividad. Si bien un proceso puede comprenderse perfectamente sin necesidad de llegar a este nivel de detalle, la desagregación a nivel de tarea permite la asignación específica a las personas concretas.

2.2.3. Clasificación de los procesos de la Cooperativa

El primer paso que se dará para gestionar los procesos de la Cooperativa, es el de identificar cuáles son, cuál es su alcance, lo que se pretende con estas acciones es que todas las actividades o tareas que se realizan dentro de la organización queden perfectamente identificadas. Se debe tener en cuenta una serie de criterios que van a facilitar el trabajo. (A. Acosta. 2007)

- No incluir un elevado número de actividades en un solo proceso, ya que la información que posteriormente nos dará el mismo será excesiva y difícil de procesar, no es factible implicar un gran número de departamentos en cada proceso
- No incluir un pequeño número de actividades en cada proceso porque al final tendremos excesivo número de procesos, los cuales uno a uno serían fáciles de controlar pero en su totalidad se podría presentar problemas.

2.2.3.1. Procesos estratégicos

Son aquellos que están relacionados con la dirección y el largo plazo de la empresa, son los que guían a la organización hacia el cumplimiento de su misión y objetivos. En su gestión intervienen directamente con el equipo directivo (M. Ferrando, J. Granero. 2010). Los procesos estratégicos definidos en la Cooperativa son los siguientes:

- Procesos de Planificación.
- Procesos de Gobierno Cooperativo.
- Procesos de Gestión Financiera.
- Procesos de Educación Cooperativa.
- Procesos de Desarrollo y Gestión de Personas.
- Procesos de Desarrollo de Servicios Financieros.

2.2.3.2. Procesos de apoyo

Son los que dan soporte a los procesos operativos. Los procesos de soporte generalmente son invisibles para el cliente y facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos operativos. (M. Sánchez, J. Granero. 2010). Los procesos de apoyo identificados en la Cooperativa son:

- Procesos de Gestión de Oficinas.
- Procesos de Gestión de Canales Virtuales.
- Procesos de Gestión de Operaciones.
- Procesos de Gestión de Administración y Contabilidad.
- Procesos de Asesoría Jurídica.
- Procesos de Prevención de Lavado de Activos.
- Proceso de Administración del Personal.
- Procesos de Sistemas de Tecnología de la Información.
- Procesos de Calidad

2.2.3.3. Procesos operativos

Son los que permiten el desarrollo de la planificación y estrategia de la organización. Están ligados directamente a la realización del producto o prestación del servicio., Tiene un mayor impacto sobre la satisfacción del usuario. (M. Sánchez, J. Granero. 2010). Los procesos operativos definidos en la Cooperativa son:

- Procesos de Gestión de Cuentas.
- Procesos de Operaciones de Crédito.
- Procesos de Gestión de Captaciones.
- Procesos de Gestión de Operaciones Electrónicas.
- Otros Servicios Financieros.

2.3. Mapa de procesos

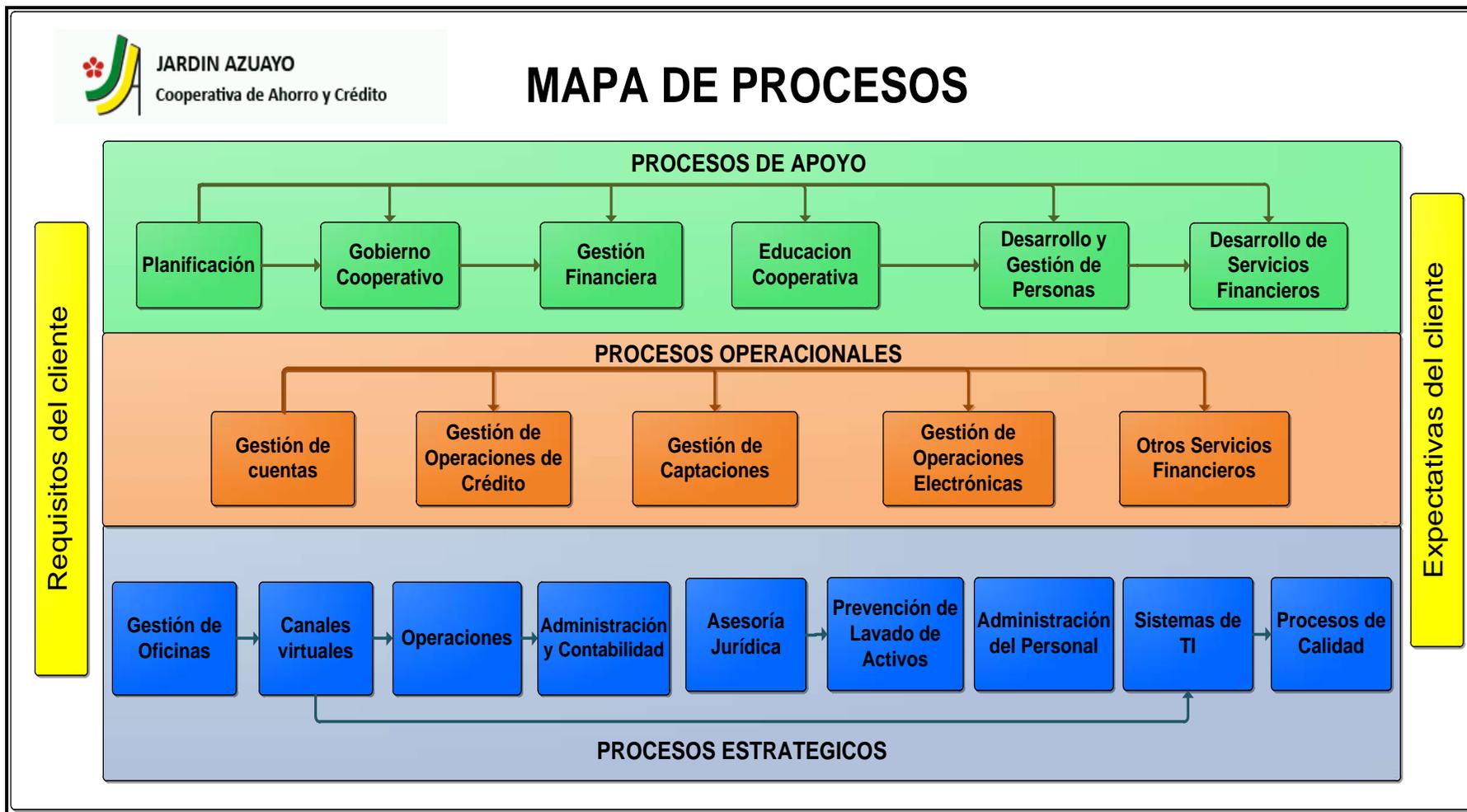
El mapa de procesos debe ser una representación gráfica que presente una visión general del sistema organizacional de la empresa, en donde además se presentan los procesos que lo componen así como sus relaciones principales. (M. Sánchez, J. Granero. 2010)

El mapa de proceso contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una organización de una forma distinta a la que ordinariamente lo conocemos, a través de este tipo de gráfica podemos percatarnos de las tareas o pasos que a

menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo. (M. Sánchez, J. Granero. 2010)

A continuación se presenta el mapa de procesos de la Cooperativa Jardín Azuayo, el mismo que gráficamente representa la distribución de todos los procesos según la previa clasificación, ya sean, procesos estratégicos, operativos o de apoyo.

Figura 7. Mapa de Procesos



Fuente: Plan estratégico Cooperativa Jardín Azuayo 2010 - 2013

2.4. Ejecución de la propuesta de gestión por procesos para la Cooperativa Jardín Azuayo

El objetivo de la propuesta, es que sirva de base a todos los implicados: directivos, colaboradores, especialmente a los responsables de los procesos de la Cooperativa, para comprender como se definen, modelan, siguen y mejoran los procesos de la organización, además de analizar las desviaciones de los indicadores y del funcionamiento real, para tomar medidas correctivas en vías de mejora.

Si bien no existe una única metodología para gestionar los procesos de una organización, se ha diseñado para la Cooperativa una intuitiva y sencilla guía que solo necesita de herramientas informáticas tales como: Word, hojas de cálculo y modelador de diagramas, con el objeto de familiarizar a los colaboradores y directivos con la metodología.

Dicha metodología de trabajo está enfocada en la identificación permanente de los procesos predominantes establecidos, para desarrollar las actividades que podrían ser mejoradas a través de la definición de rutinas organizacionales como es la gestión de procesos.

Tras ello, se implementará progresivamente la gestión y seguimiento de los procesos mediante indicadores, para finalmente, lograr una mejoría, simplificando y optimizando los procesos de manera progresiva, con el objeto de volver a la gestión no solamente más eficiente sino también más alineada hacia los objetivos estratégicos de la organización. (J. Pérez. 2010)

2.4.1. Metodología del modelado de procesos

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí. Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y

la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas, salidas y límites necesarios para el proceso. (A. Medina. 2005)

Uno de los aspectos importantes que deberían recoger estos diagramas es la vinculación de las actividades con los responsables de la ejecución, ya que esto permite reflejar la relación de los diferentes actores que intervienen en los procesos, los diagramas de procesos, a diferencia de los procedimientos escritos solo como texto, facilitan la comprensión de la secuencia de actividades y de cómo éstas aportan valor y contribuyen a los resultados, son más intuitivos, y se cambian más fácilmente.

Además, en los flujogramas se pueden visualizar de mejor manera los puntos que se pueden controlar mediante los indicadores, los cuáles son los documentos y medios utilizados, se pueden identificar las posibles mejoras, puntos críticos y otra información relevante, la tendencia del Sistema de Gestión por Procesos, es el de lograr sistematizar todos los procesos claves y relevantes que intervienen en la organización. (A. Medina. 2005)

En la propuesta para la Cooperativa Jardín Azuayo se plantea una metodología de trabajo que se describe en diez sencillos pasos con los que se llevará a cabo un modelado de procesos lo más participativo posible. La metodología detallada se describe a continuación:

2.4.1.1. Guía metodológica para el modelado de Procesos

Paso # 1

Nombre del proceso, para iniciar con la implementación de la Guía metodológica para el modelado de procesos es necesario identificar el proceso que se va a levantar con su nombre, en el caso de no tenerlo identificarlo con el fin de que se pueda fácilmente encontrar cuando se necesite consultar.

Paso # 2

Identificar a la persona que inicia el proceso y quién es el cliente y/o receptor del mismo, en esta etapa del proceso y una vez identificado el mismo con el nombre, es importante indicar a la persona que activa el proceso y quien es el que va a recibir el resultado o producto final elaborado al finalizar el proceso.

Paso # 3

Identificar a todos los responsables del proceso, actores principales y secundarios, internos y externos, en esta etapa lo que se realiza es la recolección e todos los involucrados en la ejecución del proceso, esto nos va a permitir delegar actividades o simplemente conocer más del proceso.

Paso # 4

Definir los carriles o áreas involucradas para el modelado, no es más que la identificación de las áreas, departamentos, entes externos que intervienen en el proceso, independientemente de la participación que tengan, siempre es conveniente colocar al área o departamento responsable en el carril central del flujograma con el fin de evitar cruces en la gráfica del proceso.

Paso # 5

Comenzar con la construcción o levantamiento del proceso, esta etapa se puede realizar en un papelógrafo o directamente en la computadora, aquí lo que se realiza el proceso teniendo en cuenta todas las actividades o tareas que se realizan para una revisión

Paso # 6

Elaboración de las matrices para el desarrollo del proceso, el objetivo de realizar estas matrices es la de recolectar la información necesaria para la plena identificación del proceso que estamos levantando, cabe señalar que el llenado o levantamiento de las matrices se debe realizar por cada proceso.

Matriz RACI:

Es una matriz de responsabilidades, llamada así por sus siglas en inglés (*Responsible - Accountable - Consulted - Informed*), y que se ha adaptado para el caso de la implementación se la ha ampliado de la siguiente manera:

- Responsable: Es la persona dueña del proceso o actividad que se detalla.
- Ejecutor: Es la persona encargada de la ejecución de la actividad.
- Contribuyente: Es la persona que colabora para que la tarea o actividad se realice.
- Monitor: Es la persona o entidad encargada de hacer seguimiento o supervisar el proceso de avance.
- Aprobador: Es la entidad o persona encargada de Validarla actividad.

Tabla 1. Matriz RACI

RACI	Responsable	Ejecutor	Contribuyente	Monitor	Aprobador

Matriz de documentos:

Sirve para resumir los documentos que soportan la información necesaria para que el proceso se pueda ejecutar, ya sea que sirvan como entrada o salida, para ejecutar una tarea específica, con la ayuda de esta matriz se realiza el inventario de documentos

existentes en la Cooperativa y que nos sirve de entrada para realizar la gestión documental.

- Documentos externos: Son todos aquellos documentos, digitales o impresos, ajenos al proceso interno de la Cooperativa.
- Normativa: Son todas aquellas reglas, leyes o políticas preestablecidos que se deben cumplir por la organización y que sirven como lineamientos para poder cumplir o realizar sus actividades.
- Otros documentos
- Reportes Oficiales: Son los documentos que sirven para indicar las actividades de la Cooperativa a la alta directiva o entidades de control.

Tabla 2. Matriz de documentos

DOCUMENTOS	Documentos Externos	Documentos Internos	Reportes Oficiales	Otros

Matriz de Indicadores:

En esta matriz se registran todos los indicadores que se coloquen a lo largo del levantamiento de los procesos de la Cooperativa y que serán utilizados para la ejecución de los procesos, con su debida definición y cuál será el rango o límite de los mismos.

Tabla 3. Matriz de indicadores

Referencia	INDICADOR	Estrategico	Organizacional	Calidad	DEFINICION	Rango / Limite

Este grupo de indicadores tienen la meta el de comunicar y vincular a la organización hacia la consecución de los objetivos, realizando la medición de los procesos con un rango establecido para cada uno. Los indicadores están divididos según la función que cumple dentro de las instituciones, los mismos que son:

- **Estratégico:** Indicadores vitales del desempeño organizacional, están relacionados con las áreas estratégicas
- **Organizacional:** Gestión interna, definidos por cada departamento con características específicas pero no excluyentes o desintegrados con los objetivos estratégicos.
- **Calidad:** Son medidores de la calidad del servicio que brinda la Cooperativa. De control y de gestión, considerando al cliente interno como al cliente externo.

Matriz de control de cambios:

Esta matriz hace referencia al historial de cambios que se van a realizar en el proceso que se está mapeando.

Tabla 4. Matriz de control de cambios

MATRIZ DE CONTROL DE CAMBIOS			
ACTIVIDAD			
Procedimiento	ACTUAL	NUEVO	FECHA DE APROBACION
DOCUMENTOS			
Procedimiento	ACTUAL	NUEVO	FECHA DE APROBACION
ROLES			
Procedimiento	ACTUAL	NUEVO	FECHA DE APROBACION

Matriz SIPOC:

Llamada así por las iniciales de; Supplier (Proveedor), Input (Entrada), Process (Proceso), Output (Salida), Customer (Cliente), en esta matriz ampliada de la original, se redacta el proceso mapeado de forma textual con todas las implicaciones del caso.

Tabla 5. Matriz SIPOC

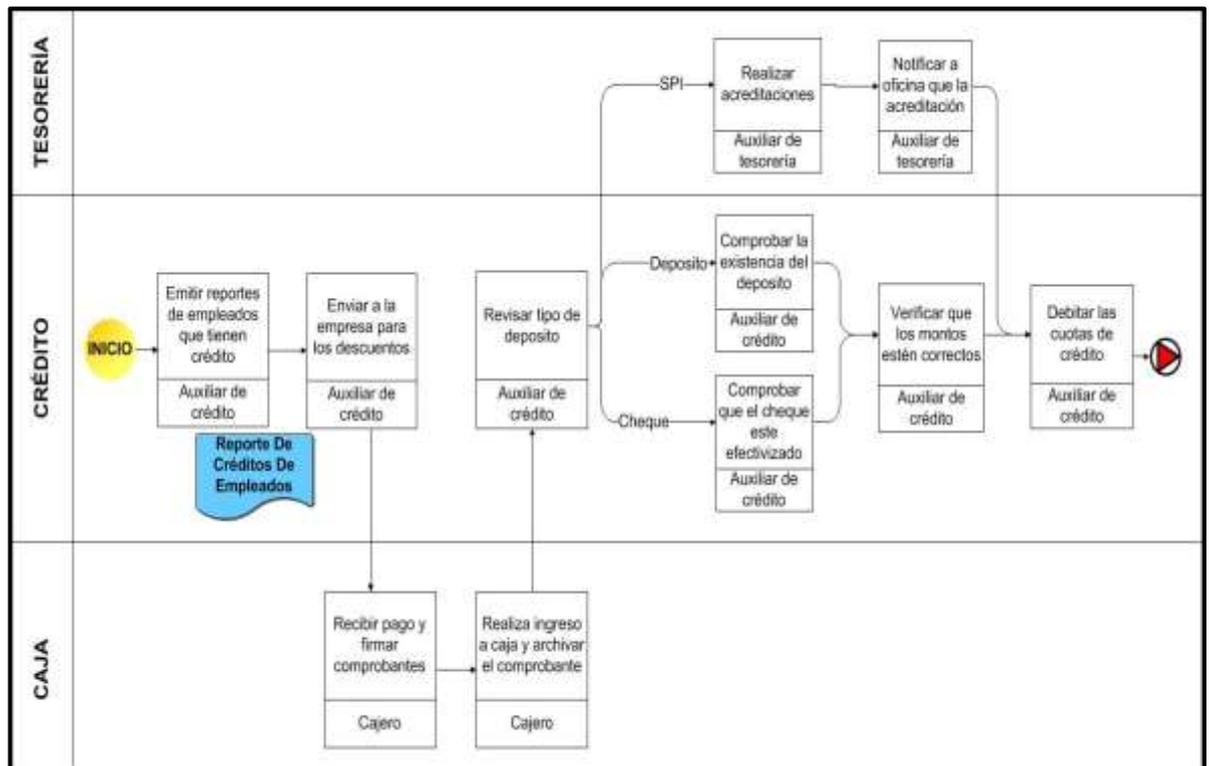
PROCESO:					
TAREA / ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSUMO	PROVEEDOR	SALIDA / RESULTADO	RECEPTOR

- Tarea / Actividad: Es la definición escrita de la tarea que se está realizando.
- Responsable: Es el responsable directo de dicha tarea o actividad, es decir el ejecutor.
- Insumo: Son los elementos de entrada, material, documento u otro, que es necesario para iniciar el proceso
- Proveedor: Es la persona o entidad que nos da el insumo.
- Salida / Resultado: Es el documento o material que es producto del proceso.
- Receptor: Es la persona o entidad que recibe la salida del proceso.

Paso # 7

Sesión de revisión, en estas sesiones se comenzara con la construcción del PrF (proceso final) al ingresar las actividades en secuencia en el Visio, en esta revisión se eliminan las actividades que no generen valor agregado a los proceso así como las que entorpezcan el correcto flujo del mismo, las sesiones de revisión se deben hacerse las veces necesarias con el fin de que todos queden completamente claros de cómo se ejecuta el proceso.

Figura 8. Ejemplo del modelado de proceso



Paso # 8

Elaboración y aprobación del proceso final, con todos los cambios que se haya encontrado necesarios con el fin de mejorar el proceso, en esta instancia se presenta el proceso final con todas las matrices y las propuestas de cambios, los mismos que deben quedar escritos y documentados.

Paso# 9

Implementación de cambios en los roles, funciones y descripción del cargo del Jardín Azuayo, es una lista de acciones que se hace directo en el manual de roles y funciones, esto se realiza conjuntamente con el departamento de Recursos Humanos, el mismo que se encarga de sociabilizar los cambios a todo el personal por medio de la planificación de capacitaciones.

Paso# 10

Implementación de indicadores para el control de la calidad y el desempeño de la organización. Una vez finalizado el modelado del proceso mediante estos diez pasos, se mapean o diagraman otros procesos o sub-procesos relacionados, y se intenta mejorar la interrelación entre dichos procesos, las mejoras en los documentos, indicadores, funciones y roles, además de ligar o armonizar los indicadores de procesos a los otros sistemas de gestión.

2.4.2. Indicadores del Proceso

La Cooperativa debe asegurar que sus procesos tengan la capacidad suficiente para permitir que los resultados que se obtienen cubran los planificados previamente, y para ello se tiene que basar en datos claros, mismos que deben surgir de la realización de un seguimiento y una medición adecuada a través de los indicadores

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relativa respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos de forma que se pueda determinar la capacidad y eficiencia de los mismos, así como la eficacia. (J. Beltrán. 1999)

En función de los valores que adopte un indicador y de la evolución de los mismos a lo largo del tiempo, la Cooperativa podrá estar en condiciones de actuar o no sobre el proceso, según convenga. De lo anteriormente expuesto, se deduce la importancia de identificar, seleccionar y formular adecuadamente los indicadores que luego van a servir para evaluar el proceso y ejercer el control sobre el mismo. Para que un indicador se pueda considerar adecuado deberá cumplir con una serie de características: (J. Heredia. 2010)

- © Un indicador es relevante si proporciona información que sea capaz de modificar o de confirmar las expectativas de quienes toman las decisiones. Para ello conviene que sea significativo, comprensible y oportuno.
- © Un indicador es significativo si la información que proporciona está relacionada con los procesos críticos de la institución, esto quiere decir que está ligado a características de la Cooperativa y le ayuden a entender su proceso de creación de valor.
- © Un indicador es comprensible si está calculado y presentado con claridad, empleando procedimientos racionales que puedan ser fácilmente entendidos por sus usuarios potenciales.
- © Un indicador es oportuno si está a disposición de la dirección tan frecuentemente como sea requerido. La información sobre los procesos que la Cooperativa decida mostrar a terceros debe estar disponible, cuando menos, con la misma frecuencia con que se preparen los estados financieros.

- © Un indicador es comparable si se ha elaborado y presentado siguiendo unos criterios homogéneos, generalmente aceptados, de modo que sus usuarios puedan realizar comparaciones tanto en el tiempo como entre Cooperativas.
- © Un indicador es fiable si la información que proporciona es de confianza, es decir, veraz, objetiva y verificable.
- © Un indicador es objetivo si su valor no se ve afectado por intereses particulares de las partes implicadas en su preparación.
- © Un indicador es verificable si es posible comprobar la veracidad de la información que proporciona.
- © Un indicador es factible si la información necesaria para construirlo está disponible en los sistemas de información para la gestión de la institución o si puede obtenerse modificando dichos sistemas con un coste inferior a los beneficios que se derivan del uso del indicador correspondiente.

Es importante que los indicadores de un proceso sean establecidos a través de un consenso entre el propietario del mismo y su superior, lo que permitirá establecer de manera coherente los resultados que se desean obtener, formulándolos como valores asociados a los indicadores definidos; y contando también con la participación de los propietarios de los procesos que tienen como clientes. (J. Cisneros. 2010)

Con estas consideraciones, en la siguiente tabla se plantean los pasos generales que permitirán configurar el seguimiento y la medición de los procesos a través de los indicadores.

Tabla 6. Pasos generales para el establecimiento de indicadores en un proceso

Pasos generales para el establecimiento de indicadores en un proceso.

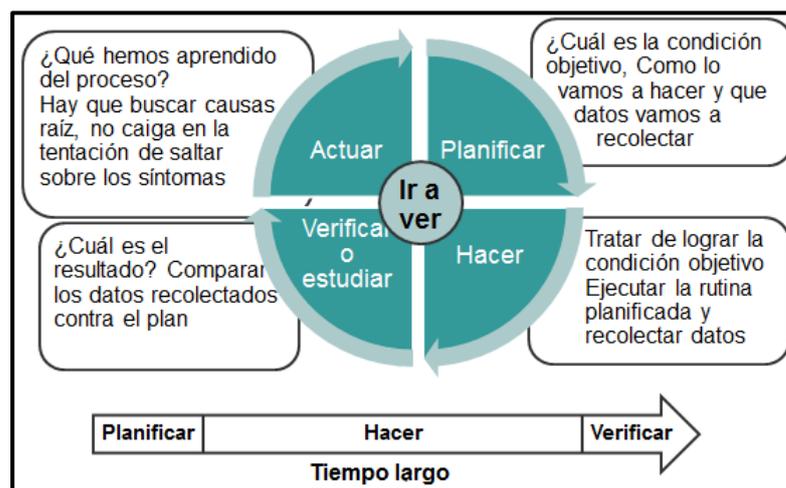
- 1°. Reflexionar sobre la misión del proceso.
- 2°. Determinar el tipo de resultados a obtener y las magnitudes a medir.
- 3°. Determinar los indicadores representativos de las magnitudes a medir.
- 4°. Establecer los resultados que se deseen alcanzar para cada indicador definido.
- 5°. Formalizar los indicadores con los resultados que se desean alcanzar

Fuente: J. Cisneros. 2010

2.4.3. La Mejora Continua y optimización de los procesos.

El siguiente paso una vez estandarizados los procesos es conseguir un nivel de calidad más que aceptable, un cumplimiento de las características esperadas y la entrega en los tiempos esperados. La utilización continúa del ciclo PHVA, nos brinda una solución que realmente nos permite mantener la competitividad de nuestros productos o servicios. (Pérez P., Múnica F. 2007). En el ambiente de la gestión por procesos esta filosofía se interpreta como en el siguiente gráfico:

Figura 9. Ciclo PHVA



Fuente: Pérez P., Múnica F. 2007

2.4.3.1. Planificar

Es entender las necesidades de los clientes internos o externos, los mismos que recibirán el producto del proceso. Un punto importante a considerar es que los pasos del proceso tienen que prevenir los potenciales riesgos. Los pasos del proceso también tienen que subordinarse al cumplimiento de normativas de organismos de control internos y externos.

El flujograma del proceso es una representación gráfica que sirve para planificar la secuencia de pasos y las diferentes rutas por las que puede derivar un proceso de manera fluida y que garantice que se lo realice en el menor tiempo posible.

2.4.3.2. Hacer

El hacer dentro de la mejora continua involucra ejecutar el proceso durante un tiempo predefinido en el cual se registran los datos necesarios para los indicadores clave. Durante este tiempo se analiza el proceso in situ con el fin de ir localizando las opciones de mejora.

2.4.3.3. Verificar

Transcurrido el tiempo establecido se cierra el período y se estudia el resultado de los indicadores con los objetivos planteados, ¿Se han obtenido los resultados esperados?, es importante comprender y documentar las diferencias para poder tener evidencias que sean palpables al momento de emitir los resultados.

Cuando se detecte que alguna tarea del proceso no cumple con lo esperado, no hay que modificar o alterar inmediatamente el problema y corregirlo, con mucha frecuencia lo que detectamos como problema es el síntoma, un efecto, no la verdadera causa, enfrentar el problema no produce resultados sustentables en el tiempo, es preferible seguir el patrón de mejoramiento continuo.

2.4.3.4. Actuar

Aplicar las acciones correctivas en base a las conclusiones encontradas en el punto anterior con el fin de promover la mejora del desempeño de los procesos. Una vez realizados los cambios en el proceso, hay que socializarlos a todo el personal involucrado, puede ser necesario ir más allá de la comunicación, en algunas ocasiones la capacitación, sobre la nueva manera de realizar las tareas o actividades, es necesaria.

Cuando se haya terminado los cuatro pasos del Ciclo de Demming, se debe iniciar nuevamente desde la planificación, el mejoramiento continuo nunca termina. Una recomendación fundamental para los responsables de los procesos, no gestionar la mejora de manera remota, hay que mirar “in situ” el desarrollo de un proceso, para de esta manera ir detectando los puntos de mejora.

Los indicadores son vitales pero al tener una revisión periódica la causa de los problemas puede enfriarse mientras transcurre el período de medición. Hay que entender cuál es la capacidad del proceso, esto es con la tecnología, los métodos y la capacitación actual cual es el rendimiento que es sensato esperar, si queremos mejorar, es vital contestar la pregunta ¿qué debemos cambiar? (J. Cisneros. 2010)

2.5. Conclusiones

La implementación de la gestión por procesos, día a día, se convierte en una necesidad mayor para las empresas que buscan constantemente la satisfacción de sus clientes, a la vez que están direccionadas a la mejora de sus procesos. A pesar de lo que plantean varios autores acerca de la Gestión por Procesos, no existe una única manera de mejorar los procesos de una empresa.

En este capítulo se plantea una guía metodológica que sirve de propuesta para la gestión por procesos que se llevará a cabo en la Cooperativa Jardín Azuayo, la misma que busca el mejoramiento de los procesos de la organización, la metodología es sencilla. Lo que pretende ser un reto para el Departamento de Normas y Calidad,

encargado de la ejecución de la propuesta, es el de seguir, gestionar y mejorar los procesos, empezando por vencer la resistencia entre los departamentos y los hábitos en la forma de realizar el trabajo.

El diseño de la metodología recoge las prácticas sencillas en lo pertinente a la gestión por procesos, planteando un compromiso con el Mejoramiento Continuo y el empleo de indicadores como mecanismos para identificar los problemas fundamentales en los procesos objetos de estudio.

CAPÍTULO III

GESTIÓN POR PROCESOS Y MODELADO DEL PROCESO DE CRÉDITO

3.1. Introducción

En toda organización es conveniente que las actividades que proporcionen valor, es decir, a las que contribuyan al cumplimiento del Objetivo General de la empresa se los Gestione con un enfoque basado en Procesos. (J. Cisneros, 2010). Es por eso que en este capítulo se va a poder poner en práctica la Propuesta de Gestión por Procesos planteada en el capítulo anterior, para demostrar a la alta gerencia que la gestión empresarial u organizacional está directamente vinculada con la Gestión por Procesos.

Se encontró conveniente ejecutar dicha propuesta en el proceso de Conceder Crédito, debido a que es uno de los procesos estratégicos de la organización y es el que cumple claramente con la misión, visión y objetivos de la Cooperativa, para así demostrar que los resultados obtenidos una vez aplicada esta propuesta se verán reflejados en el aumento de la satisfacción de los socios y la mejora de los procesos de la empresa.

3.2. Identificación de las actividades que conforman el Proceso de Conceder Crédito

3.2.1. Objetivo del proceso de Conceder Crédito

El objetivo del proceso de Conceder Crédito es el de otorgar préstamos basados en la confianza y discernimiento de los beneficiarios, que cumplan con las disposiciones dadas en los reglamentos y resoluciones del Consejo de Administración. Los créditos deben tener las garantías necesarias que precautelen el ahorro de todos los socios.

3.2.2. Alcance del proceso de Conceder Crédito

El alcance o límite del proceso de Conceder Crédito, parte de obtener la información necesaria del socio hasta la liquidación del crédito, pasando por una calificación de las garantías o de la información presentada por nuestros clientes, siendo el responsable de este proceso el Oficial de Crédito.

3.2.3. Conceder un Crédito

La Cooperativa concede un crédito de acuerdo a la metodología establecida y el procedimiento actual, según las disposiciones institucionales, entregando el dinero del crédito al socio en un plazo de entre 48 a 96 horas, dependiendo del monto y las garantías que el socio presente.

Basándose en el Manual de Procesos de la Cooperativa, se puede identificar cuáles son los procesos que se realizan internamente para poder Conceder un Crédito, esto apoyado por el Jefe del departamento para la definición de los Procesos.

3.2.3.1. Receptar Solicitud

El subproceso de Receptar solicitud, inicia con la identificación y la entrega de información al solicitante del crédito, hasta la recepción de la solicitud llenada y firmada por el nuevo socio. Para realizar el proceso de “Receptar Solicitud” se han identificado las siguientes actividades:

1. Identificar e informar al solicitante
2. Receptar los requisitos para el crédito
3. Ingresar solicitud de crédito al sistema
4. Ingresar o actualizar información al solicitante
5. Imprimir solicitud de crédito

3.2.3.2. Calificar Solicitud

Este proceso inicia con la solicitud de crédito firmada por el socio, en esta etapa se procede a elaborar un informe técnico en el cual se incluya la información del socio, la capacidad de endeudamiento y el análisis de la hipoteca o de los garantes, dependiendo el caso. Para calificar la solicitud se identificaron las siguientes tareas:

1. Revisar central de riesgos
2. Valorar bienes o hipoteca
3. Elaborar informe técnico
4. Imprimir formato de acta y enviar a la directiva

3.2.3.3. Decidir Sobre el Crédito

En esta etapa la Directiva de Crédito analiza y califica las solicitudes según el informe técnico, con esta información recomendará la aprobación o negación del crédito o lo dejará pendiente hasta entregar nuevos requerimientos. En esta etapa se identificaron las siguientes actividades:

1. Analizar y decidir sobre la solicitud de crédito
2. Registrar la decisión del crédito
3. Informar la decisión al socio
4. Formalizar las garantías
5. Elaborar y legalizar el pagaré y contrato de crédito

3.2.3.4. Liquidar Crédito

Consiste en la entrega del dinero por parte de la Cooperativa al socio mediante una transferencia automática a la cuenta del mismo y se archiva la documentación pertinente en la carpeta del socio. Para liquidar un crédito se identificaron las siguientes actividades:

1. Liquidar crédito
2. Archivar documentación

3.2.3.5. Administrar pagarés como garantías de Crédito Institucional

En esta etapa, el oficial de crédito registra los pagarés de los créditos otorgados por la Cooperativa en la tesorería, que constan como la garantía que cubre los créditos. Las actividades de este proceso son:

1. Recibir la solicitud de pagarés
2. Buscar los pagarés solicitados
3. Registrar en el sistema la entrega de pagarés a la tesorería
4. Requerimiento de pagarés para cancelación de crédito o para iniciar una demanda judicial.

3.2.4. FODA en el área de Crédito de la Cooperativa

3.2.4.1. Propósito del análisis FODA

El nombre de la filosofía del FODA, viene dado por las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación, es decir:

- F de Fortalezas, Se denomina fortalezas a las características propias de la empresa que le facilitan o permiten el logro de objetivos. El análisis de las fortalezas siempre se lo realiza internamente mediante reuniones o grupos focales.
- O de Oportunidades, Se denomina oportunidades a aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer en el logro de los objetivos. Las oportunidades son externas y dependen del medio en donde se desenvuelve la organización.
- D de Debilidades, Se denominan debilidades a las características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos en el logro de los objetivos. Por medio de los mismos grupos focales se analizan las debilidades de la empresa encontrando las falencias de la organización y realizando estrategias que las combatan.
- A, de Amenazas, Se denominan amenazas a las situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Estas amenazas son generalmente de la competencia quitándonos participación en el mercado.

Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad por la empresa o departamento. (A. Borello, 1994)

3.2.4.2. Análisis FODA

a. **Fortalezas.** Las fortalezas encontradas en el proceso de conceder un crédito son:

- Créditos accesibles para los clientes
- Créditos institucionales
- Ubicación estratégica de la Cooperativa
- Créditos para pequeñas y medianas empresas

b. **Oportunidades.** Las oportunidades de mejorar el proceso de crédito son:

- Colocación de cartera
- Extensión a mercados atractivos
- Captación de socios
- Posicionamiento en el mercado como líderes

c. **Debilidades.** Las debilidades detectadas en el proceso son:

- Evaluación de crédito
- Evaluación de las condiciones en que se otorga
- Análisis bajo para el otorgamiento del crédito
- Desconocimiento de la normativa vigente
- Aprobación del crédito en mucho tiempo

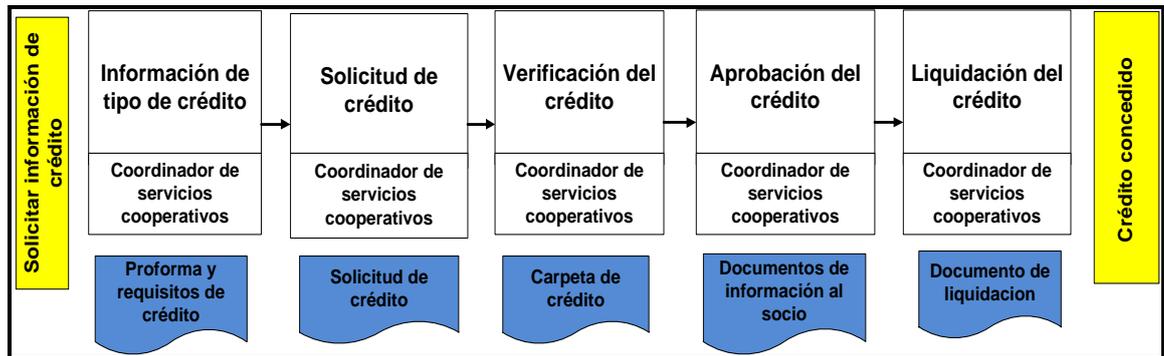
d. **Amenazas.** Las amenazas identificadas para el proceso son:

- Competidores actuales y el seguimiento de nuevos
- Competencia más actualizada
- Competidores ubicados en la misma área
- Nuevas políticas y leyes

3.3. Ejecución de la Propuesta en el proceso de Conceder Crédito

Actualmente para la ejecución del proceso “Conceder crédito” se tiene establecido el procedimiento detallada con anterioridad en el punto 3.2.2., para la implantación de la propuesta en este proceso se plantea la modificación del flujo con el fin de que se pueda optimizar el tiempo y brindar un mejor servicio a los socios. Para tal motivo se reestructura el proceso quedando de la siguiente manera.

Figura 11. Proceso de conceder crédito propuesto



3.3.1. Información del tipo de crédito

El objetivo del subproceso de “Información del tipo de crédito”, es el de dar al socio o solicitante de un crédito la información necesaria y todos los requisitos del mismo junto con la proforma del crédito.

Paso # 1 Nombre del proceso.

- Información del tipo de crédito

Paso # 2 Identificar al que inicia el proceso y quien es el cliente y/o receptor del mismo.

- Inicia: Socio, pidiendo información sobre los créditos.
- Receptor: Socio, recibiendo la proforma y los requisitos del crédito.

Paso # 3 Identificar a todos los responsables del proceso (actores principales y secundarios, internos y externos).

- Socio
- Auxiliar de servicios

Paso# 4 Definir los carriles o áreas involucradas para el modelado.

- Socio (ext.)
- Oficina, Auxiliar de servicios

Figura 12. Carriles de Información del tipo de crédito

CONCEDER CRÉDITO – Información del tipo de crédito	
SOCIO	
OFICINA	

Paso# 5 Comenzar con el levantamiento del proceso

Figura 13.1. Flujograma de Información del tipo de crédito actual

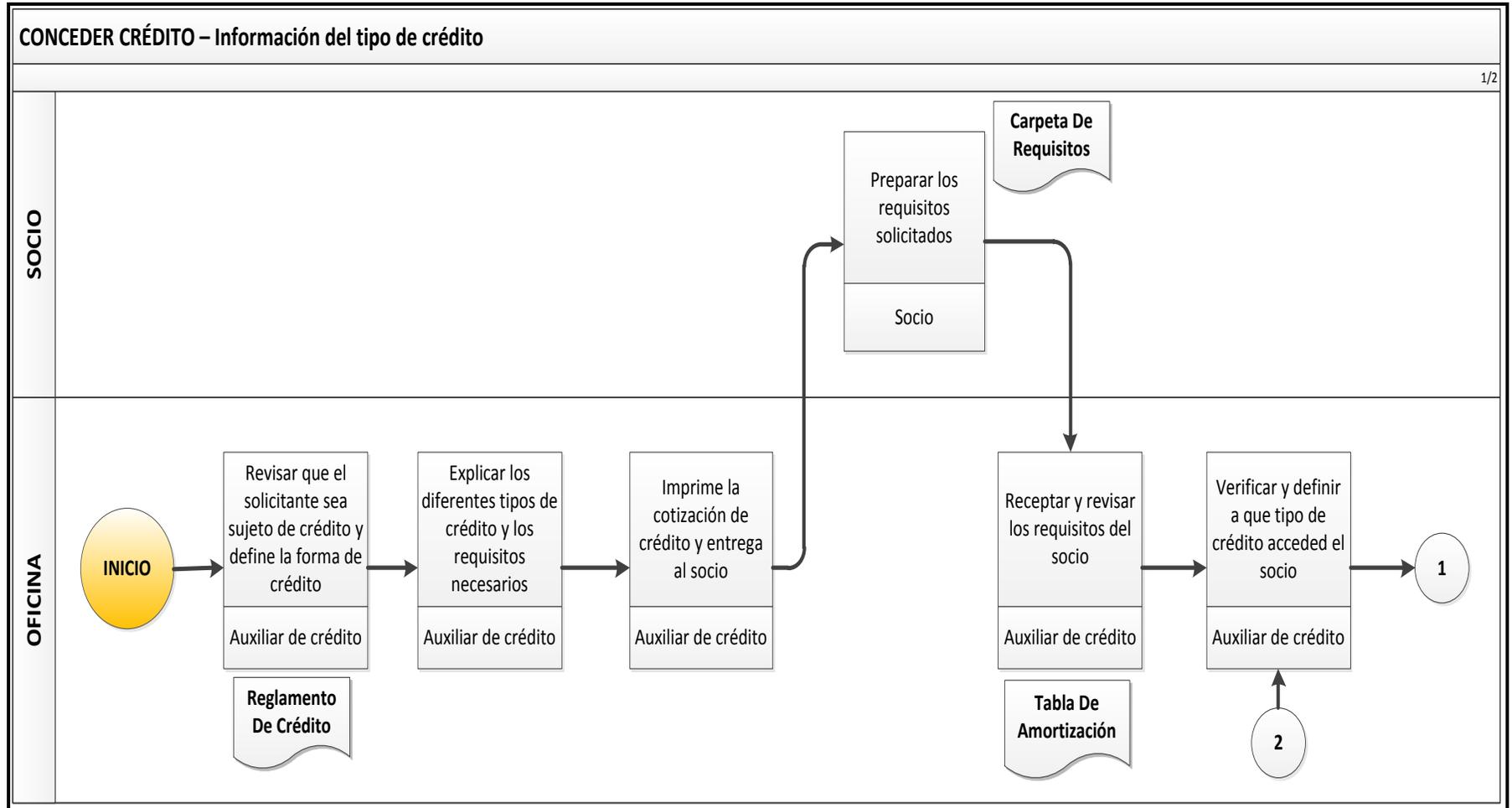
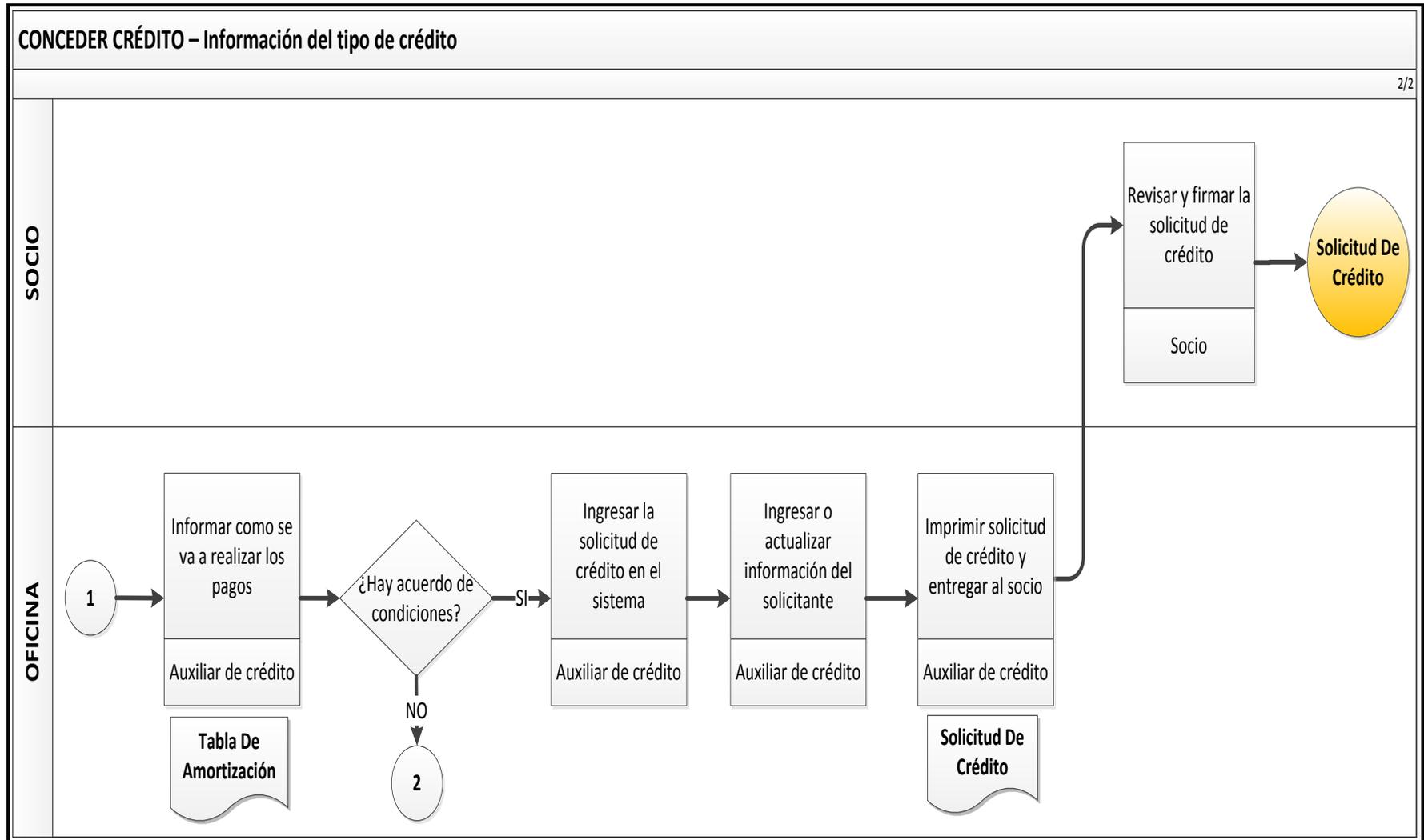


Figura 13.2. Flujo de Información del tipo de crédito actual



Paso# 6 Elaboración de las matrices para el desarrollo del procesoMatriz RACI

La matriz RACI, llamada así por sus siglas en inglés: Responsible - Accountable - Consulted - Informed, de permite identificar a todas las personas que intervienen en el subproceso de “Información del tipo de crédito” y saber cuál es el rol que cumplen dentro del proceso.

Tabla 7. Matriz RACI del proceso de Información de tipo de crédito

RACI	Responsable	Ejecutor	Contribuyente	Monitor	Aprobador
Auxiliar de servicios	x	x			x
Socio			x		
Jefe de oficina				x	

Matriz de documentos

Esta matriz sirve para inventariar todos los documentos ya sean los que sirven de entrada o los que salen como resultado del proceso.

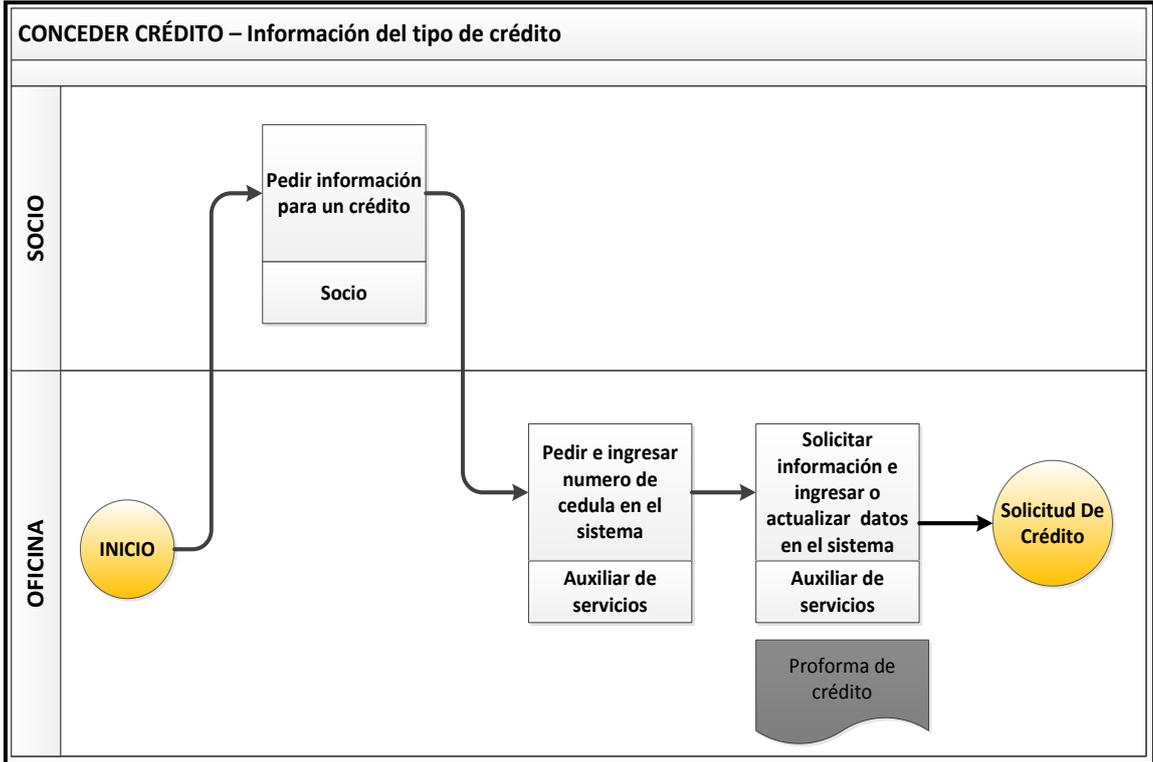
Tabla 8. Matriz de Documentos del proceso de Información del tipo de crédito

DOCUMENTOS	Documentos Externos	Documentos Internos	Reportes Oficiales	Otros
Proforma y requisitos de crédito				x

Paso # 7 Comenzar la construcción del proceso final

En esta etapa se levanta el proceso con las modificaciones realizadas y simplificadas, eliminando todas las actividades que no agreguen valor al proceso para así obtener un proceso que sea más funcional y que no genere tiempos muertos.

Figura 14. Flujograma de Información del tipo de crédito propuesto



Matriz SIPOC

En la matriz SIPOC, llamada así por las iniciales de; Supplier (Proveedor), Input (Entrada), Process (Proceso), Output (Salida), Customer (Cliente), se redacta el proceso mapeado de forma textual para que sirva de soporte al flujograma y lo haga más amigable a los usuarios del proceso, a más de eso es una herramienta que se usa para la búsqueda de mejoras.

Tabla 9. Matriz SIPOC del proceso de Información del tipo de crédito

PROCESO: Conceder crédito		ACTIVIDAD: Información de tipo de crédito			
TAREA / ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSUMO	PROVEEDOR	SALIDA / RESULTADO	RECEPTOR
Pedir información para un crédito	Socio	Información verbal	Socio	Pedir información al socio	Auxiliar de servicios
Pedir e ingresar número de cedula en el sistema	Auxiliar de servicios	Información de Socio	Socio	Información recopilada	Auxiliar de servicios
Solicitar información e ingresar o actualizar datos en el sistema	Auxiliar de servicios	información recopilada	Auxiliar de servicios	Proforma de crédito	Socio

Paso# 8 Elaboración y aprobación del proceso final, con todos los cambios, implicaciones, Lista de Acciones; definitivos del PrF y aplicados al manual de funciones.

Paso# 9 Implementación de cambios en los roles, funciones y descripción del cargo del Jardín Azuayo, es una lista de acciones que se hace directo en el manual de roles y funciones.

Paso# 10 Implementación de indicadores para el control de la calidad y el desempeño de la organización.

Para el caso del subproceso de “Información de tipo de crédito” no se plantea ningún indicador ya que es un proceso que termina con la entrega de requisitos y esa tarea queda en manos del socio lo cual no nos interesa monitorear.

3.3.2. Solicitud de crédito

El objetivo del sub – proceso “Solicitud de crédito”, es donde se revisa que el solicitante del crédito cumpla con los requisitos exigidos por parte de la Cooperativa y se llena la solicitud de crédito que sirve de entrada para el siguiente sub – proceso.

Paso # 1 Nombre del proceso.

- Solicitud de crédito

Paso # 2 Identificar al que inicia el proceso y quien es el cliente y/o receptor del mismo.

- Inicia: Auxiliar de servicios, Carpeta con requisitos
- Receptor: Auxiliar de captaciones y crédito, Solicitud de crédito

Paso # 3 Identificar a todos los responsables del proceso (actores principales y secundarios, internos y externos).

- Socio
- Auxiliar de servicios
- Auxiliar de captaciones y crédito

Paso # 4 Definir los carriles o áreas involucradas para el modelado.

- Socio (ext.)
- Oficina: Auxiliar de servicios, Auxiliar de captaciones y crédito

Figura 15. Carriles de Solicitud de crédito

CONCEDER CRÉDITO – Solicitud de crédito	
SOCIO	
OFICINA	

Paso# 5 Comenzar con el levantamiento del proceso

Figura 16.1. Flujograma de Solicitud de crédito actual

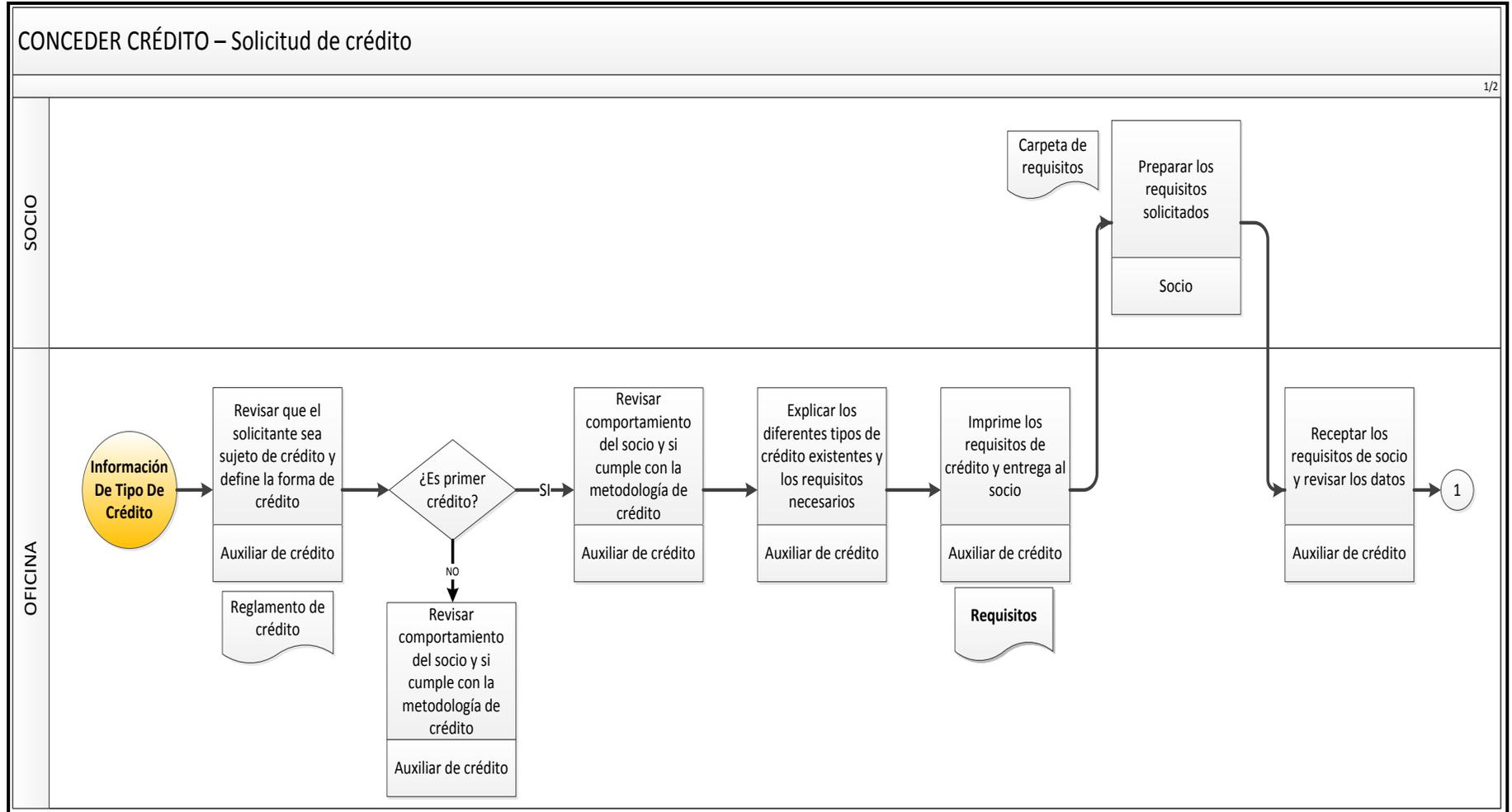
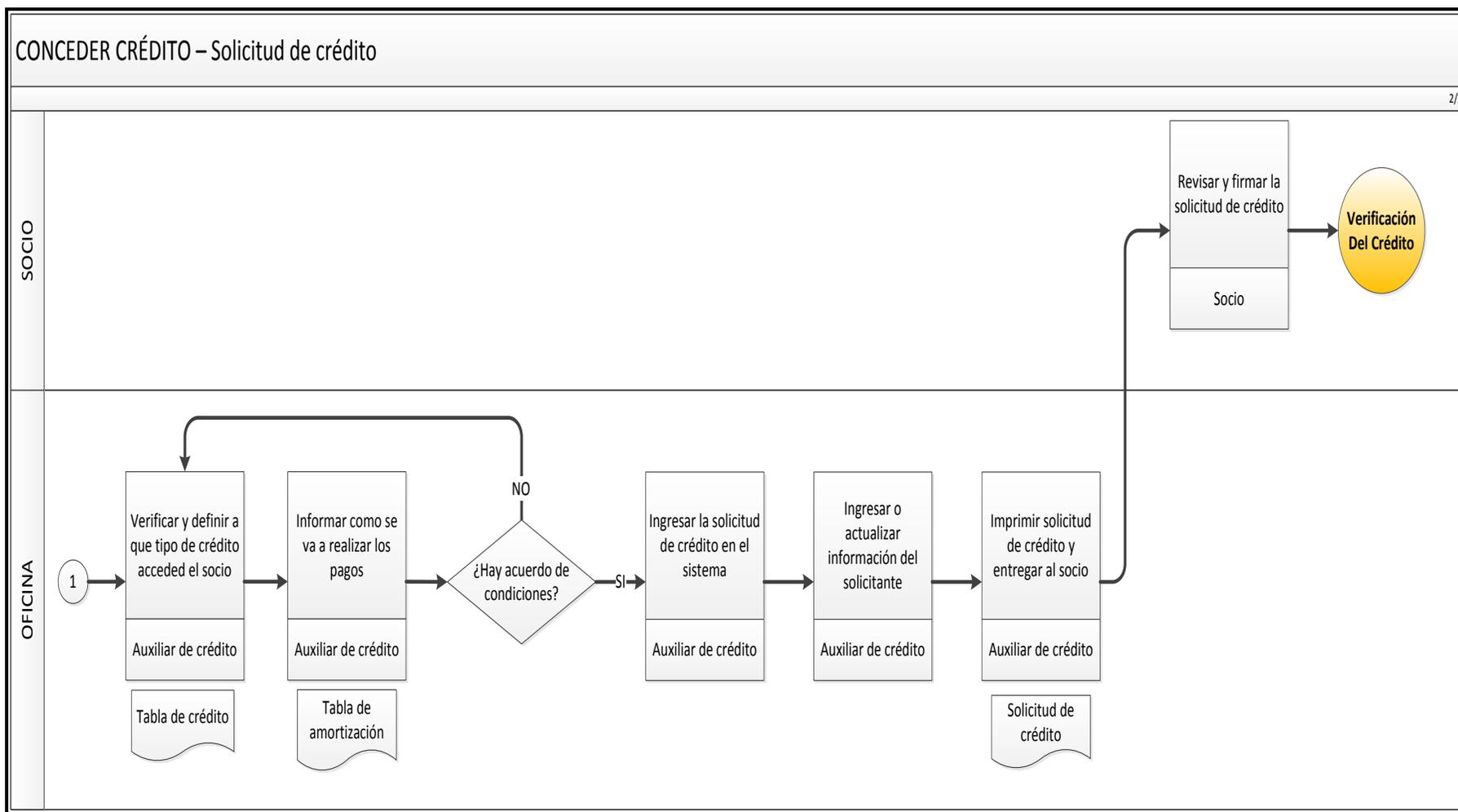


Figura 16.2. Flujograma de Solicitud de crédito actual



Paso# 6 Elaboración de las matrices para el desarrollo del procesoMatriz RACI

La matriz RACI permite identificar a todas las personas que intervienen en el subproceso de “Solicitud de crédito” y saber cuál es el rol que cumplen dentro del proceso.

Tabla 10. Matriz RACI del proceso de Solicitud de crédito

RACI	Responsable	Ejecutor	Contribuyente	Monitor	Aprobador
Auxiliar de servicios	x	x			
Socio			x		
Auxiliar de captaciones y crédito				x	
Jefe de oficina				x	

Matriz de documentos

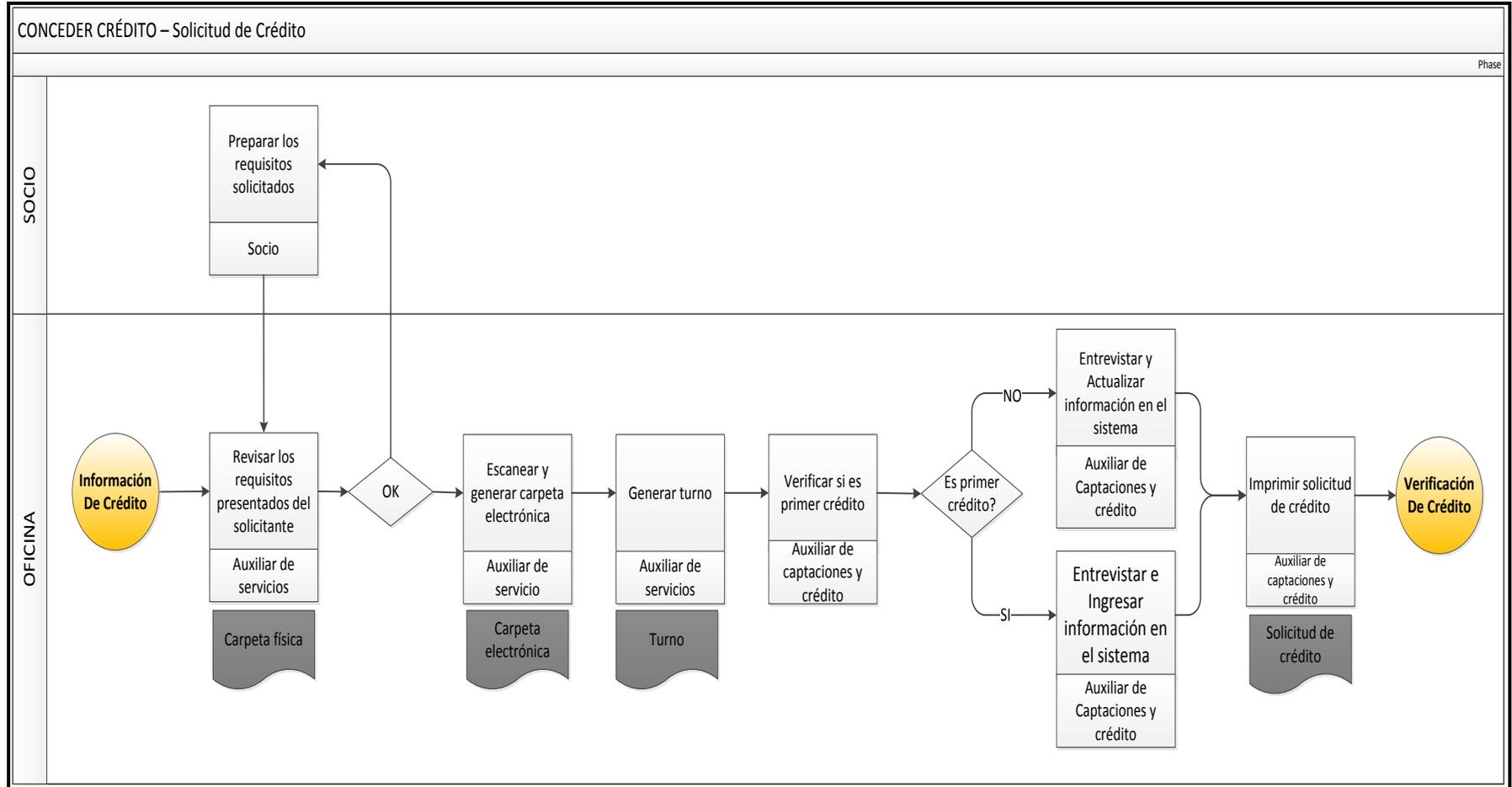
Esta matriz sirve para inventariar todos los documentos ya sean los que sirven de entrada o los que salen como resultado del proceso.

Tabla 11. Matriz de Documentos del proceso de Solicitud de crédito

DOCUMENTOS	Documentos Externos	Documentos Internos	Reportes Oficiales	Otros
Turno				x
Carpeta física	x			
Solicitud de crédito				x

Paso# 7 Comenzar la construcción del proceso final

Figura 17. Flujoograma de Solicitud de crédito propuesto



Matriz SIPOC

En la matriz SIPOC se redacta el proceso mapeado de forma textual para que sirva de soporte al flujograma y lo haga más amigable a los usuarios del proceso, a más de eso es una herramienta que se usa para la búsqueda de mejoras.

Tabla 12. Matriz SIPOC del proceso de Solicitud de crédito

PROCESO: Conceder crédito			ACTIVIDAD: Solicitud de crédito		
TAREA / ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSUMO	PROVEEDOR	SALIDA / RESULTADO	RECEPTOR
Preparar requisitos solicitados	Socio	Proforma y requisitos de crédito	Auxiliar de servicios	Requisitos solicitados	Auxiliar de servicios
Revisar los requisitos presentados del solicitante	Auxiliar de servicios	Requisitos solicitados	Auxiliar de servicios	Requisitos del solicitante revisados y verificados	Auxiliar de servicios
Generar Turno	Auxiliar de servicios	Carpeta del socio	Auxiliar de servicios	Turno	Socio
Si es primer crédito, Entrevistar e ingresar datos en el sistema	Auxiliar de captaciones y crédito	Numero de crédito verificado	Auxiliar de captaciones y crédito	Información ingresada en el sistema	Auxiliar de captaciones y crédito
Imprimir solicitud de crédito	Auxiliar de captaciones y crédito	Información actualizada e ingresada en el sistema	Auxiliar de captaciones y crédito	solicitud de crédito	Auxiliar de captaciones y crédito

Paso# 8 Elaboración y aprobación del proceso final, con todos los cambios, implicaciones, Lista de Acciones; definitivos del PrF y aplicados al manual de funciones.

Paso# 9 Implementación de cambios en los roles, funciones y descripción del cargo del Jardín Azuayo, es una lista de acciones que se hace directo en el manual de roles y funciones.

Paso# 10 Implementación de indicadores para el control de la calidad y el desempeño de la organización.

Matriz de Indicadores

La Matriz de Indicadores es una herramienta que en forma resumida y sencilla establece con claridad el alcance del indicador.

Tabla 13. Matriz de Indicadores del proceso de Solicitud de crédito

Referencia	INDICADOR	Estrategico	Organizacional	Calidad	DEFINICION	Rango / Limite
	Eficacia en completar solicitudes en base a las solicitudes de información	x			(Solicitudes completadas/ Solicitudes de información) * 100	90%

Un promedio mensual de 400 personas se acercan a pedir información sobre los créditos que otorga la Cooperativa, es por esa razón la importancia de medir y monitorear esta etapa. En base a los datos obtenidos en el año anterior se puede ejecutar este indicador, poniéndose como rango aceptable del indicador el 90% de efectividad.

En la tabla a continuación se detalla el número de socios que solicitaron información del tipo de crédito de la Cooperativa y cuantas de esas solicitudes fueron completadas con los requisitos requeridos por la organización.

Tabla 14. Condensado de solicitudes de información mensual

MES	SOLICITUDES INFORMACION	SOLICITUDES COMPLETADAS	PONDERACION
ENERO	429	403	93,9%
FEBRERO	356	322	90,4%
MARZO	379	351	92,6%
ABRIL	298	265	88,9%
MAYO	358	310	86,6%
JUNIO	407	376	92,4%
JULIO	380	356	93,7%
AGOSTO	341	306	89,7%
SEPTIEMBRE	413	397	96,1%
OCTUBRE	421	402	95,5%
NOVIEMBRE	376	354	94,1%
DICIEMBRE	483	468	96,9%

Fuente: Información crediticia – Cooperativa JA 2011

A continuación se presenta el porcentaje de eficacia del subproceso de información de tipo de crédito, que se lo calcula en relación de las solicitudes completadas sobre las solicitudes de información.

Tabla 15. Grafica mensual de la eficacia de solicitudes completadas



En los meses de abril y agosto el indicador está por debajo del límite establecido que es del 90%, esto quiere decir que hubo menos solicitudes completadas, hay que analizar, con los miembros de la oficina de crédito y el departamento de normas y calidad, cuáles fueron las posibles causas de estas dos reducciones puntuales.

3.3.3. Verificación del crédito

Este subproceso es el encargado de realizar la verificación de los requisitos que el cliente entrega a la Cooperativa, según el tipo de calificación que tenga el crédito.

Paso # 1 Nombre del proceso.

- Verificación del crédito

Paso # 2 Identificar al que inicia el proceso y quien es el cliente y/o receptor del mismo.

- Inicia: Auxiliar de servicios, Carpeta con requisitos
- Receptor: Auxiliar de captaciones y crédito, Solicitud de crédito

Paso # 3 Identificar a todos los responsables del proceso (actores principales y secundarios, internos y externos).

- Socio
- Auxiliar de servicios
- Auxiliar de captaciones y crédito

Paso# 4 Definir los carriles o áreas involucradas para el modelado.

- Socio (ext.)
- Oficina: Auxiliar de servicios, Auxiliar de captaciones y crédito

Figura 18. Carriles de Verificación del crédito

CONCEDER CRÉDITO – Verificación del crédito	
OFICINA	
PERITO	

Paso# 5 Comenzar con el levantamiento del proceso

Figura 19.1. Flujograma de Verificación del crédito actual

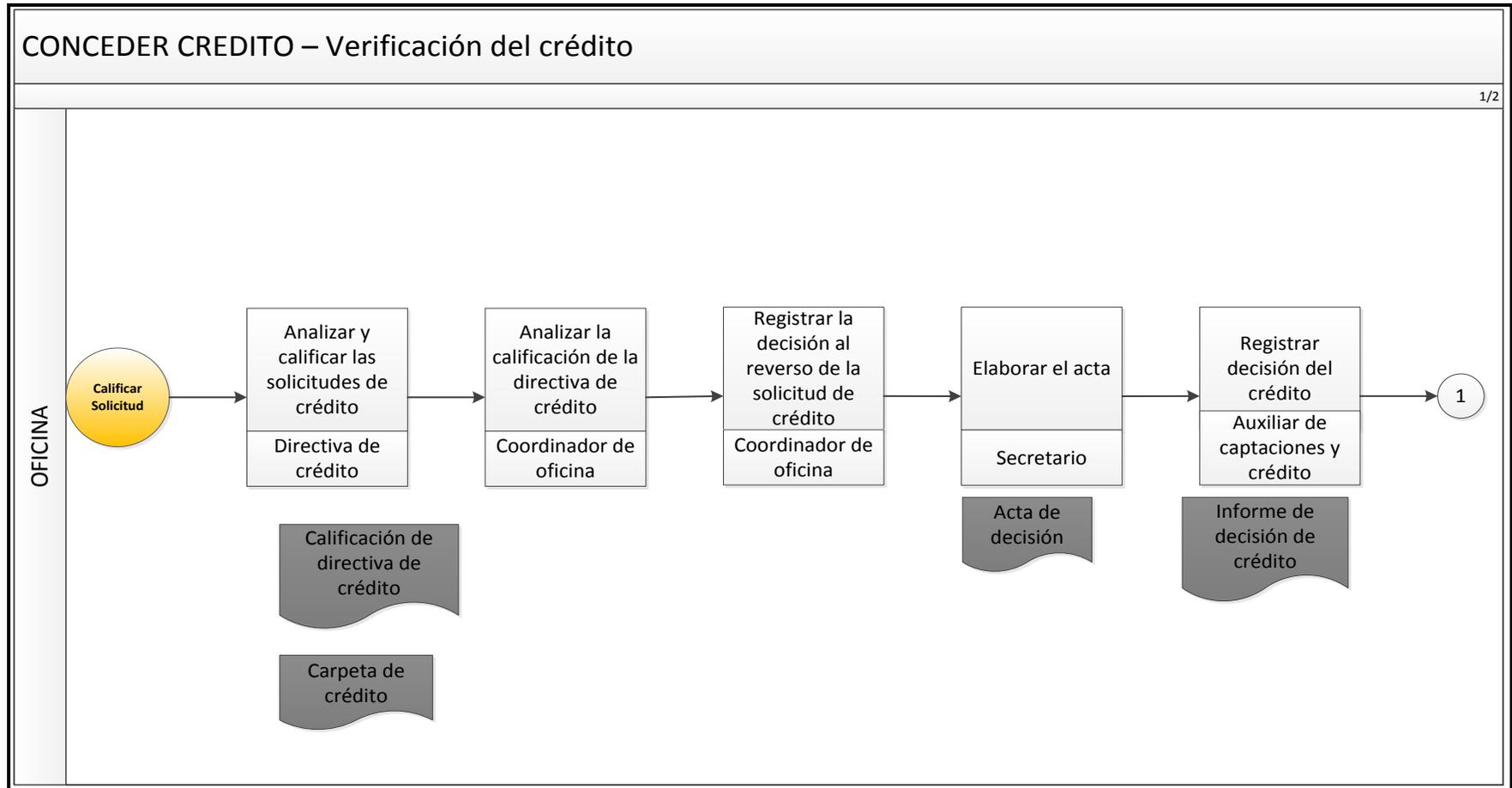
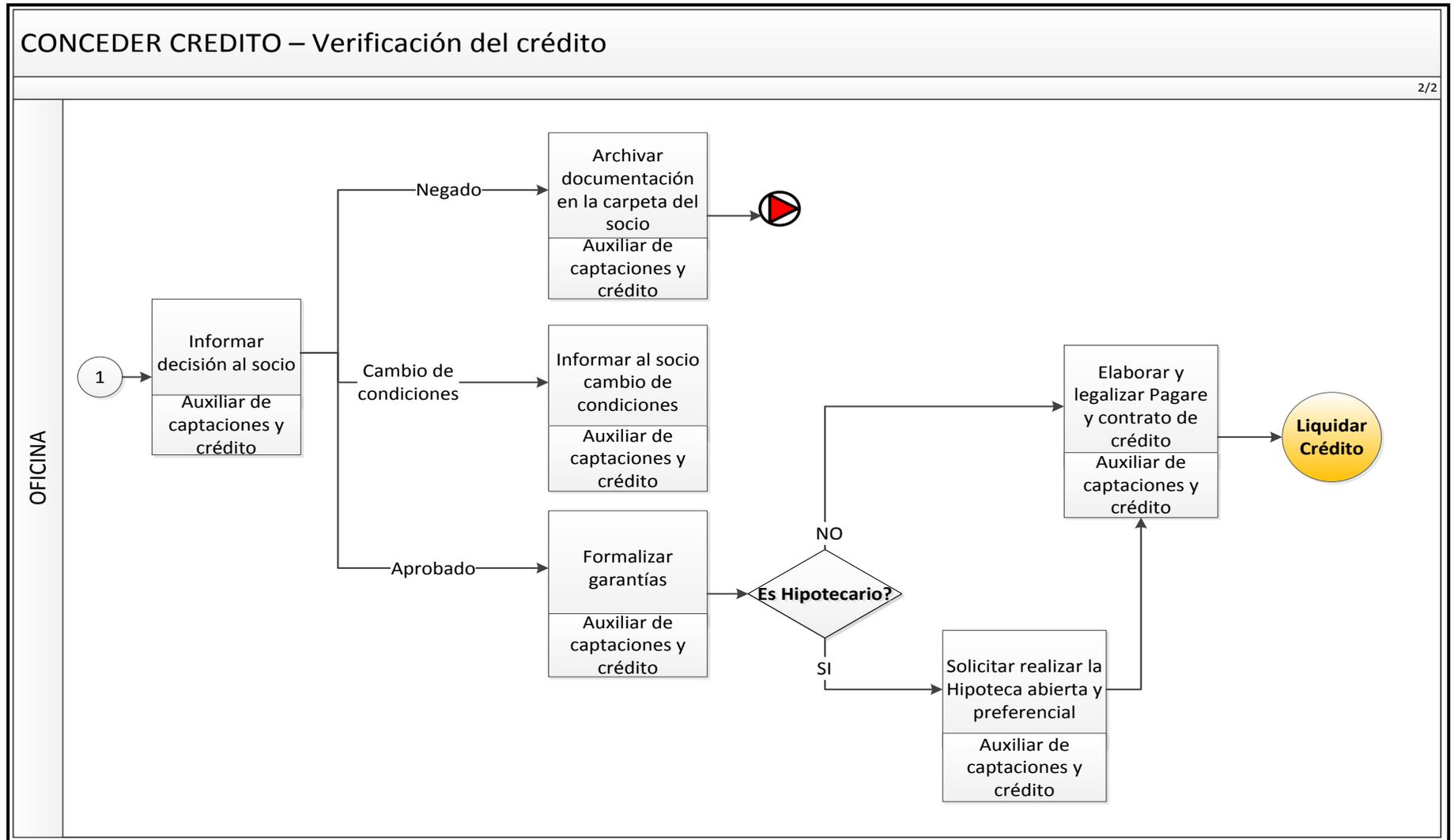


Figura 19.2. Flujo de Verificación del crédito actual



Paso# 6 Elaboración de las matrices para el desarrollo del procesoMatriz RACI

La matriz RACI permite identificar a todas las personas que intervienen en el subproceso de “Verificación del crédito” y saber cuál es el rol que cumplen dentro del proceso.

Tabla 16. Matriz RACI del proceso de Verificación de crédito

RACI	Responsable	Ejecutor	Contribuyente	Monitor	Aprobador
Directiva de crédito		x			x
Coordinador de oficina		x			x
Secretario			x		
Auxiliar de captaciones y crédito	x	x	x		

Matriz de documentos

Esta matriz sirve para inventariar todos los documentos ya sean los que sirven de entrada o los que salen como resultado del proceso.

Tabla 17. Matriz de documentos del proceso de Verificación de crédito

DOCUMENTOS	Documentos Externos	Documentos Internos	Reportes Oficiales	Otros
Turno				x
Carpeta física	x			
Solicitud de crédito				x

Paso# 7 Comenzar la construcción del proceso final

Grafico # 20.1. Flujograma de verificación de crédito propuesto

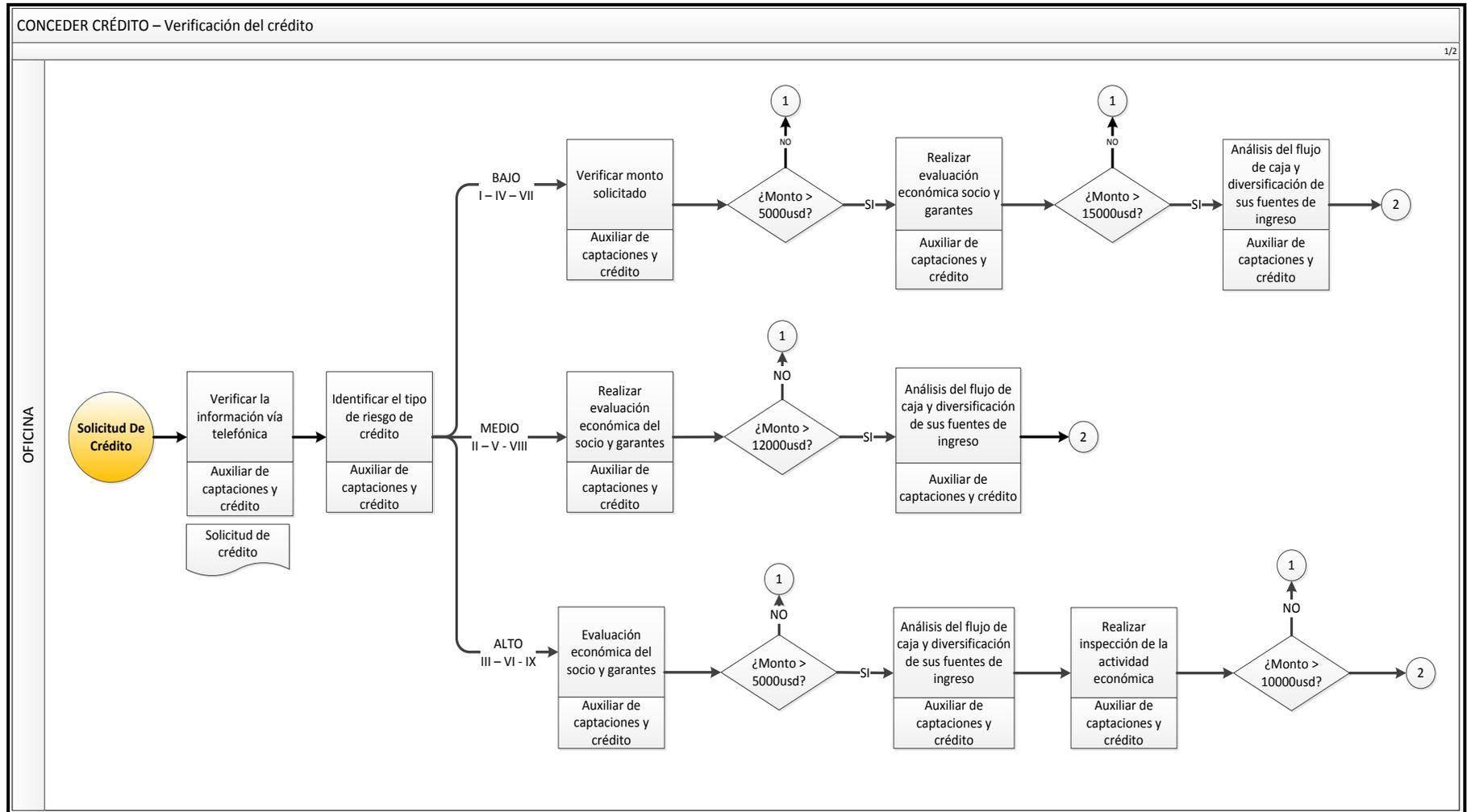
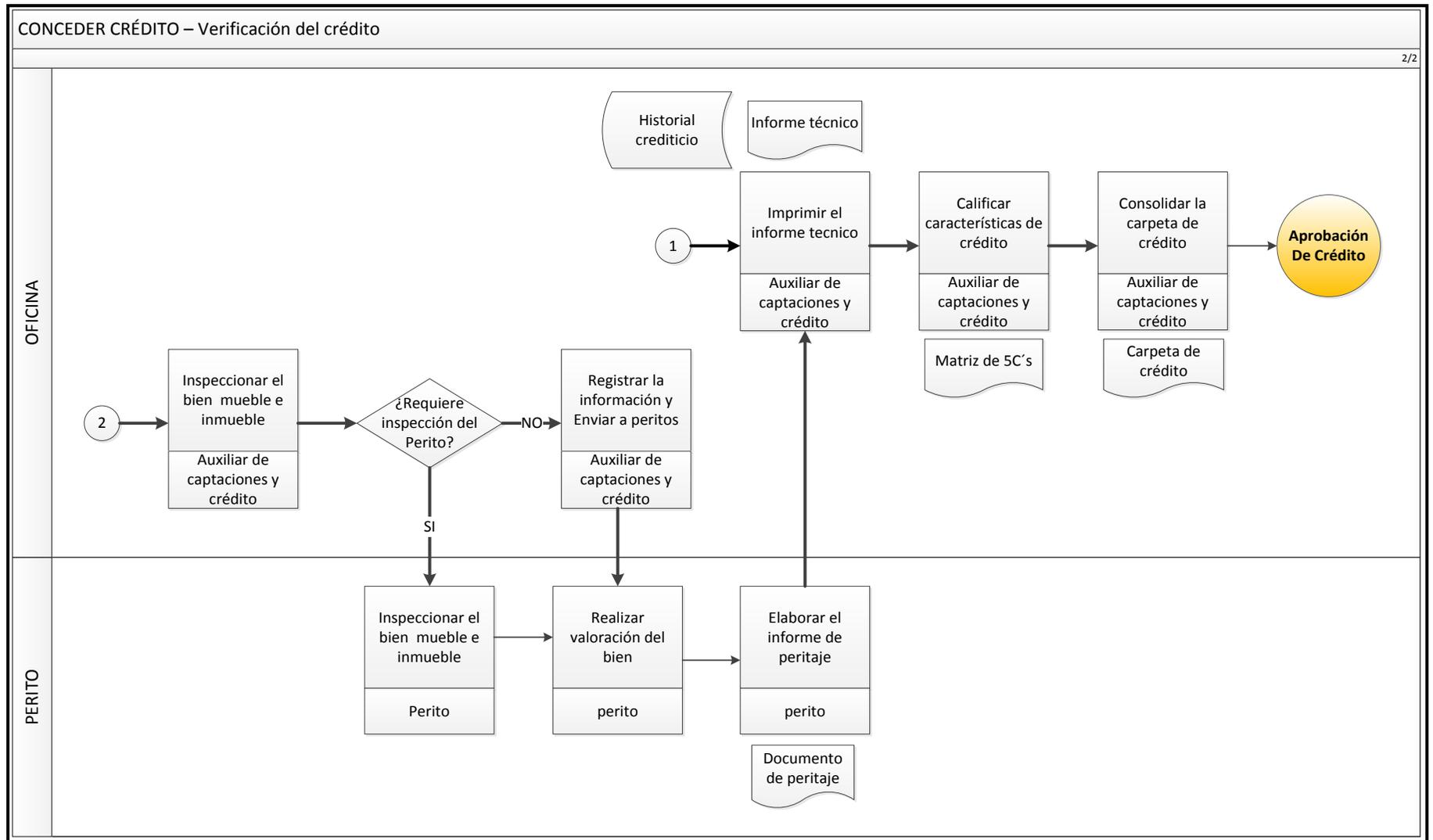


Grafico # 20.2. Flujograma de verificación de crédito propuesto



Matriz SIPOC

En la matriz SIPOC se redacta el proceso mapeado de forma textual para que sirva de soporte al flujograma y lo haga más amigable a los usuarios del proceso, a más de eso es una herramienta que se usa para la búsqueda de mejoras.

Tabla 18. Matriz SIPOC del proceso de Verificación de crédito

PROCESO: Conceder crédito		ACTIVIDAD: Verificación del crédito			
TAREA / ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSUMO	PROVEEDOR	SALIDA / RESULTADO	RECEPTOR
Verificar la información vía telefónica	Auxiliar de captaciones y crédito	Solicitud de crédito	Auxiliar de captaciones y crédito	Información verificada del solicitante del crédito	Auxiliar de captaciones y crédito
Identificar tipo de riesgo de crédito	Auxiliar de captaciones y crédito	Información verificada del solicitante del crédito	Auxiliar de captaciones y crédito	Tipo de riesgo identificado	Auxiliar de captaciones y crédito
RIESGO BAJO, verificar monto solicitado	Auxiliar de captaciones y crédito	Tipo de riesgo identificado	Auxiliar de captaciones y crédito	Monto solicitado verificado	Auxiliar de captaciones y crédito
Monto no supera los 5000usd, elabora informe técnico	Auxiliar de captaciones y crédito	Monto solicitado verificado	Auxiliar de captaciones y crédito	Informe técnico	Auxiliar de captaciones y crédito
Monto supera los 5000usd, inspeccionar la actividad económica	Auxiliar de captaciones y crédito	Monto verificado	Auxiliar de captaciones y crédito	Actividad económica inspeccionada	Auxiliar de captaciones y crédito
Monto no supera los 15000usd, Elaborar informe técnico	Auxiliar de captaciones y crédito	Actividad económica inspeccionada	Auxiliar de captaciones y crédito	Informe técnico	Auxiliar de captaciones y crédito

Continúa en la página siguiente

Continuación

RIESGO MEDIO, inspeccionar la actividad económica	Auxiliar de captaciones y crédito	Tipo de riesgo identificado	Auxiliar de captaciones y crédito	Actividad económica inspeccionada	Auxiliar de captaciones y crédito
Monto no supera los 12000usd, elabora informe técnico	Auxiliar de captaciones y crédito	Monto solicitado verificado	Auxiliar de captaciones y crédito	Informe técnico	Auxiliar de captaciones y crédito
Monto supera los 12000usd, Análisis de flujo de caja y diversificación de sus fuentes de ingresos	Auxiliar de captaciones y crédito	Monto verificado	Auxiliar de captaciones y crédito	Actividad económica inspeccionada	Auxiliar de captaciones y crédito
RIESGO ALTO, Inspeccionar actividad económica	Auxiliar de captaciones y crédito	Tipo de riesgo identificado	Auxiliar de captaciones y crédito	Monto solicitado verificado	Auxiliar de captaciones y crédito
Monto no supera los 5000usd, elabora informe técnico	Auxiliar de captaciones y crédito	Monto solicitado verificado	Auxiliar de captaciones y crédito	Informe técnico	Auxiliar de captaciones y crédito
Monto supera los 5000usd, análisis de flujo de caja y diversificación de sus fuentes de ingreso	Auxiliar de captaciones y crédito	Monto verificado	Auxiliar de captaciones y crédito	Actividad económica inspeccionada	Auxiliar de captaciones y crédito
Monto no supera los 10000usd, Elaborar informe técnico	Auxiliar de captaciones y crédito	Actividad económica inspeccionada	Auxiliar de captaciones y crédito	Informe técnico	Auxiliar de captaciones y crédito
No requiere inspección del perito, inspeccionar bien mueble o inmueble	Auxiliar de captaciones y crédito	Actividad económica inspeccionada	Auxiliar de captaciones y crédito	Bien mueble o inmueble inspeccionado	Auxiliar de captaciones y crédito

Continúa en la página siguiente

Continuación

SI requiere información del perito, inspeccionar bien mueble o inmueble	Perito	Actividad económica inspeccionada	Auxiliar de captaciones y crédito	Bien mueble o inmueble inspeccionado	Perito
información del bien mueble o inmueble no está coherente, registrar la información y enviar a perito	Perito	Información del mueble o inmueble valorada	Perito	Información	
calificar tipo de crédito	Auxiliar de captaciones y crédito	Informe técnico	Auxiliar de captaciones y crédito, perito	Matriz de calificación 5C`s	Auxiliar de captaciones y crédito
Consolidar la carpeta de crédito	Auxiliar de captaciones y crédito	Solicitud de crédito , requisitos, informe técnico, matriz de calificación 5C`s, informe del perito	Auxiliar de captaciones y , perito	carpeta de	

Paso# 8 Elaboración y aprobación del proceso final, con todos los cambios, implicaciones, Lista de Acciones; definitivos del PrF y aplicados al manual de funciones.

Paso# 9 Implementación de cambios en los roles, funciones y descripción del cargo del Jardín Azuayo, es una lista de acciones que se hace directo en el manual de roles y funciones.

Paso# 10 Implementación de indicadores para el control de la calidad y el desempeño de la organización.

Matriz de Indicadores

Para el caso del subproceso de “Verificación del crédito” no se plantea ningún indicador ya que es un proceso irregular que depende de la calificación que tenga el crédito y del monto solicitado para que se elabore el informe técnico.

3.3.4. Aprobación del crédito

Paso # 1 Nombre del proceso.

- Aprobación del crédito

Paso # 2 Identificar al que inicia el proceso y quien es el cliente y/o receptor del mismo.

- Inicia: Auxiliar de captaciones y crédito, Carpeta de crédito
- Receptor: Auxiliar de servicios

Paso # 3 Identificar a todos los responsables del proceso (actores principales y secundarios, internos y externos).

- Socio
- Auxiliar de servicios
- Auxiliar de captaciones y crédito
- Directiva local de crédito
- Directiva de administración local
- Comité de crédito
- Consejo de administración

Paso# 4 Definir los carriles o áreas involucradas para el modelado.

- Socio (ext.)
- Oficina: Auxiliar de servicios, Auxiliar de captaciones y crédito
- Instancia de aprobación: Directiva local de crédito, Directiva de administración local, Comité de crédito, Consejo de administración

Figura 21. Carriles de Aprobación del crédito

CONCEDER CRÉDITO – Aprobación de crédito	
	Phase
INSTANCIA DE APROBACIÓN	
OFICINA	
SOCIO	

Paso# 5 Comenzar con el levantamiento del proceso

Figura 22.1. Flujograma de Aprobación del crédito actual

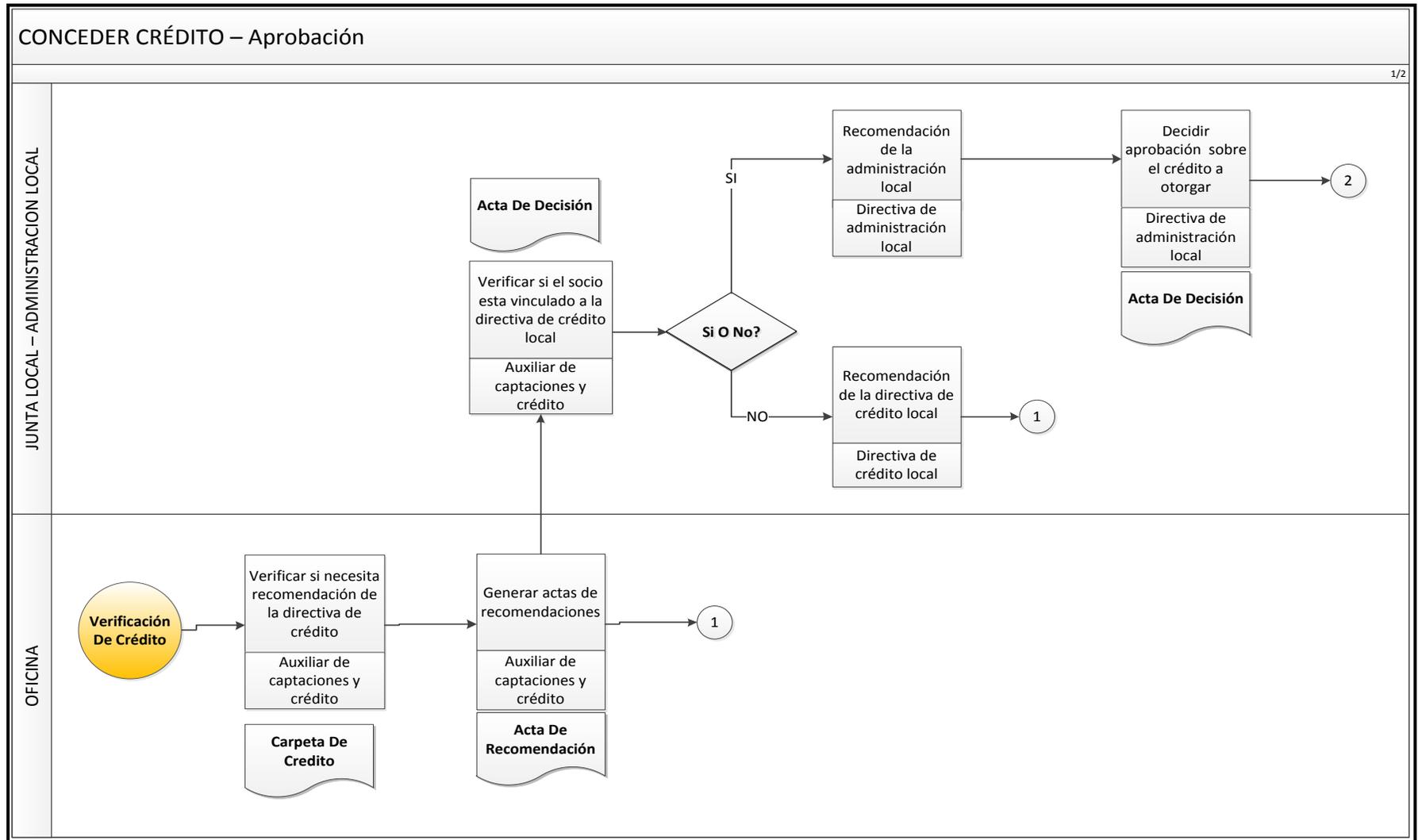
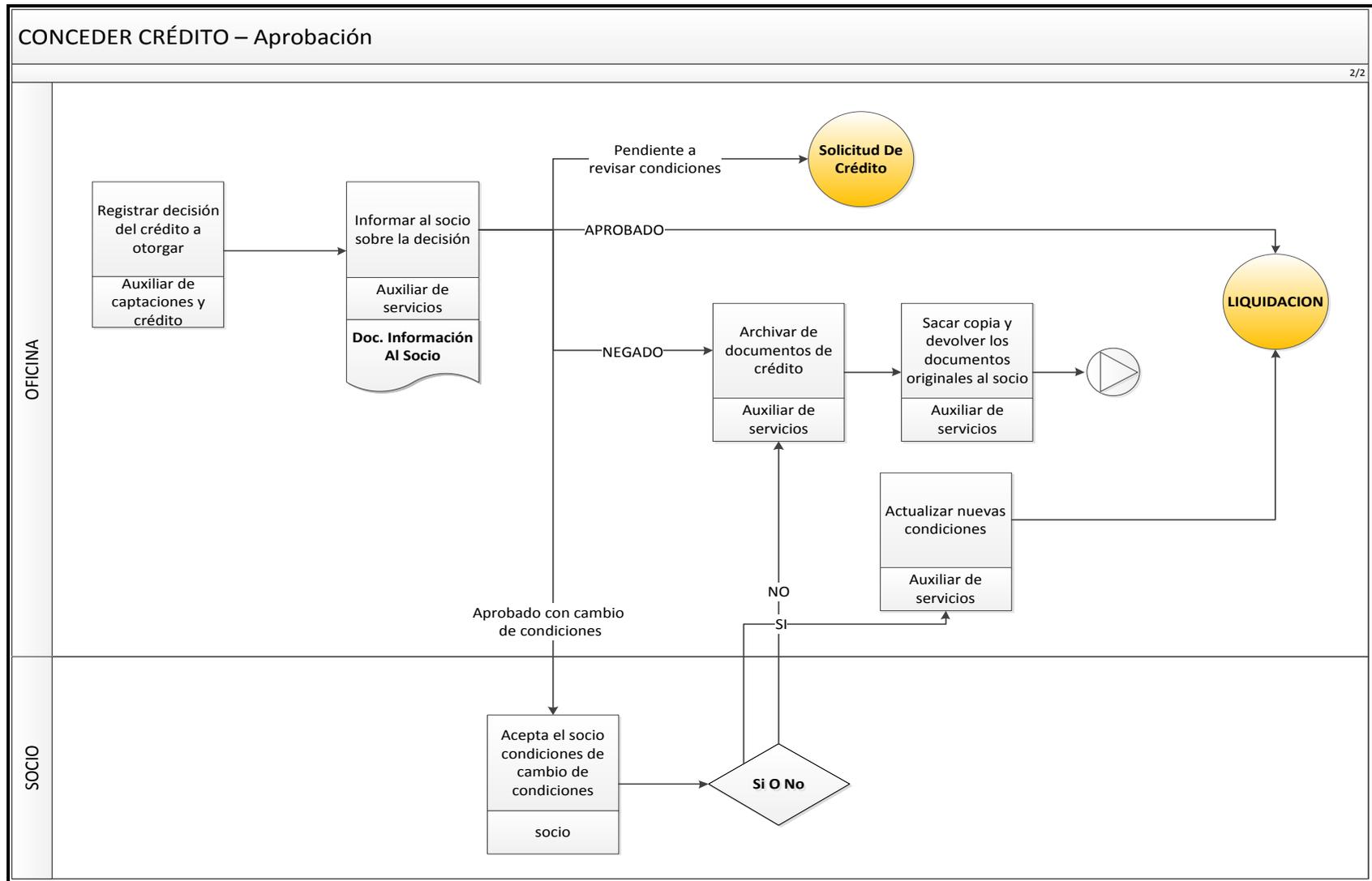


Figura 22.2. Flujo de Aprobación del crédito actual



Paso# 6 Elaboración de las matrices para el desarrollo del procesoMatriz RACI

La matriz RACI permite identificar a todas las personas que intervienen en el subproceso de “Aprobación de crédito” y saber cuál es el rol que cumplen dentro del proceso.

Tabla 19. Matriz RACI del proceso de Aprobación del crédito

RACI	RESPONSABLE	EJECUTOR	CONTRIBUYE	MONITOR	APROBADOR
Socio			x		
Auxiliar de servicios		x			
Auxiliar de captaciones y crédito	x	x		x	
Directiva local de crédito					x
Directiva de administración local					x
Comité de crédito					x
Consejo de administración					x

Matriz de documentos

Esta matriz sirve para inventariar todos los documentos ya sean los que sirven de entrada o los que salen como resultado del proceso.

Tabla 20. Matriz de Documentos del proceso de Aprobación del crédito

DOCUMENTOS	Documentos Externos	Documentos Internos	Reportes Oficiales	Otros
Carpeta de crédito				x
Acta de recomendación			x	
Acta de decisión			x	
Documento de información al socio			x	

Paso# 7 Comenzar la construcción del proceso final

Figura 23.1. Flujoograma de Aprobación del crédito propuesto

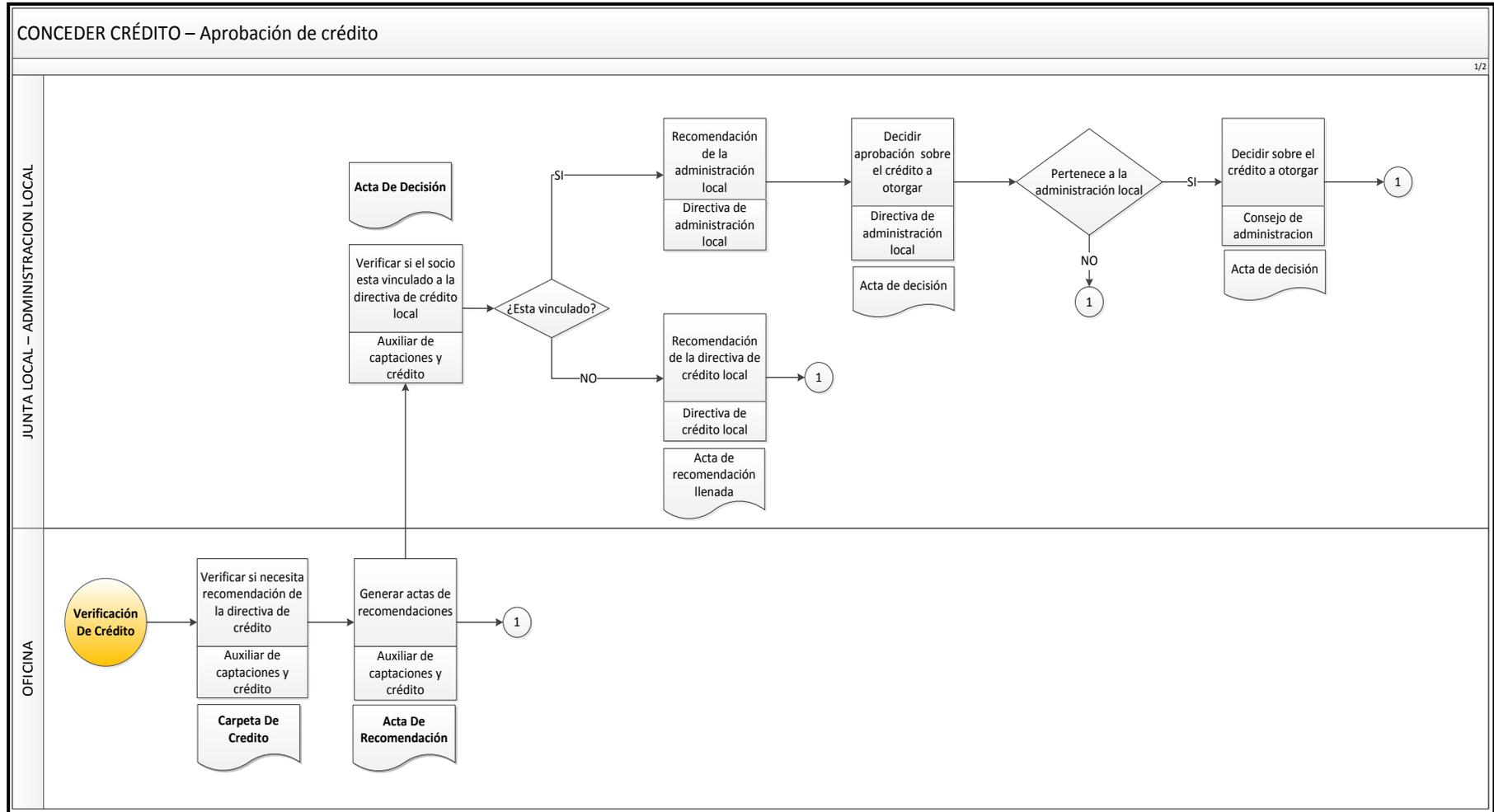
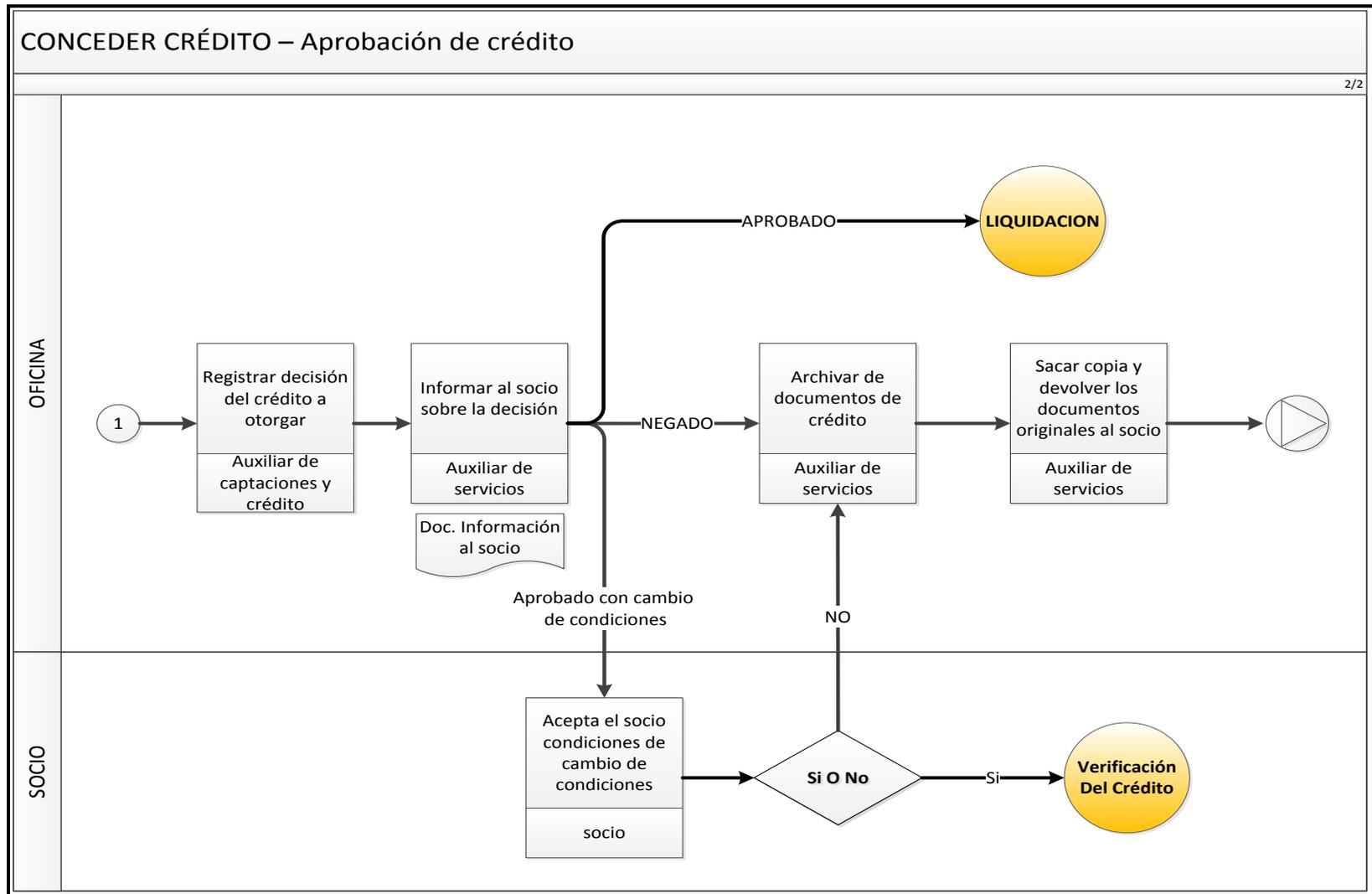


Figura 23.2. Flujoograma de Aprobación del crédito propuesto



Matriz SIPOC

En la matriz SIPOC se redacta el proceso mapeado de forma textual para que sirva de soporte al flujograma y lo haga más amigable a los usuarios del proceso, a más de eso es una herramienta que se usa para la búsqueda de mejoras.

Tabla 21. Matriz SIPOC de Aprobación del crédito

PROCESO: Conceder crédito			ACTIVIDAD: Aprobación de crédito		
TAREA / ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSUMO	PROVEEDOR	SALIDA / RESULTADO	RECEPTOR
Verificar si necesita recomendación de la directiva de crédito local	Auxiliar de captaciones y crédito	Carpeta de crédito	Auxiliar de servicio	Carpeta de crédito verificada	Auxiliar de captaciones y crédito
NO necesita verificación de la directiva de crédito local, Decidir sobre el crédito a otorgar	Auxiliar de captaciones y crédito	Carpeta de crédito verificada	Auxiliar de captaciones y crédito	decisión sobre el crédito	Auxiliar de captaciones y crédito
SI necesita recomendación de la directiva, Generar actas de recomendaciones	Auxiliar de captaciones y crédito	Carpeta de crédito verificada	Auxiliar de captaciones y crédito	Acta de recomendaciones	Auxiliar de captaciones y crédito
Verificar si el socio está vinculado a la directiva de crédito local	Auxiliar de captaciones y crédito	Acta de recomendaciones	Auxiliar de captaciones y crédito	Socio verificado si es parte de la directiva de crédito local	Directiva de administración local, directiva de crédito local

Continúa en la página siguiente

Continuación

SI el socio pertenece a directiva de crédito local, Recomendación de la administración local	Directiva de administración local	Socio verificado si es parte de la directiva de crédito local	Auxiliar de captaciones y crédito	Acta de decisión	Oficial de crédito, comité de crédito
SI pertenece el socio a directiva de crédito local, Recomendación de la directiva de crédito local	Directiva de crédito local	Socio verificado si es parte de la directiva de crédito local	Auxiliar de captaciones y crédito	Acta de recomendación llenada	Oficial de crédito, comité de crédito
SI se aprueba en oficina, Decidir sobre el crédito a otorgar	Auxiliar de captaciones y crédito	Acta de recomendación llenada	Directiva de crédito local	decisión sobre el crédito	Auxiliar de captaciones y crédito
NO se aprueba en oficina, Decidir aprobación sobre el crédito a otorgar	Comité de crédito	Acta de decisión	Directiva de administración local	decisión sobre el crédito	consejo de administración / auxiliar de servicios
SI es vinculado, Decidir sobre el crédito a otorgar	Consejo de administración	Solicitante vinculado	Comité de crédito	Acta de decisión	Auxiliar de servicios
NO es vinculado, Informar al socio sobre la decisión	Auxiliar de servicios	Acta de decisión, decisión sobre el crédito	Consejo de administración , Oficial de crédito	Documento de información al socio	Auxiliar de servicios
Informar al socio sobre la decisión	auxiliar de servicios	Doc. Información al socio, sobre el crédito	Auxiliar de servicios, auxiliar de captaciones y crédito		

Paso# 8 Elaboración y aprobación del proceso final, con todos los cambios, implicaciones, Lista de Acciones; definitivos del PrF y aplicados al manual de funciones.

Paso# 9 Implementación de cambios en los roles, funciones y descripción del cargo del Jardín Azuayo, es una lista de acciones que se hace directo en el manual de roles y funciones.

Paso# 10 Implementación de indicadores para el control de la calidad y el desempeño de la organización.

Matriz de Indicadores

La Matriz de Indicadores es una herramienta que en forma resumida y sencilla establece con claridad el alcance del indicador.

Tabla 22. Matriz de Indicadores del proceso de Aprobación del crédito

Referencia	INDICADOR	Estrategico	Organizacional	Calidad	DEFINICION	Rango / Limite
	Eficiencia aprobar los créditos en base a las solicitudes realizadas por los socios		x		(Créditos aprobados / Solicitud de crédito)*100	70%
	Monitoreo de los crédito		x		# de créditos aprobados vs # créditos aprobados con cambios de condiciones	95% 5%

En el subproceso de aprobación del crédito se plantean dos indicadores con el objetivo de monitorear mensualmente como se están entregando los crédito y cuál es el porcentaje de crédito que se están siendo aprobados con cambios de condiciones ya que esto genera un nuevo gasto y un reproceso en la verificación del crédito. En la tabla a continuación se detalla el número créditos aprobados en la Cooperativa y cuantas fueron las solicitudes con los requisitos requeridos por la organización.

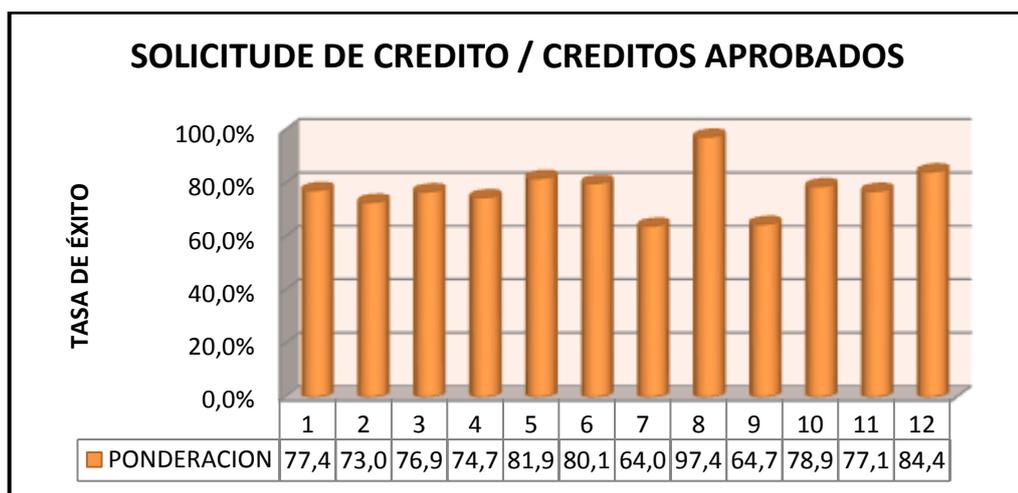
Tabla 23. Condensado de Aprobación de crédito mensual

MES	SOLICITUDES DE CREDITO	CREDITOS APROBADOS	PONDERACION
ENERO	403	312	77,4%
FEBRERO	322	235	73,0%
MARZO	351	270	76,9%
ABRIL	265	198	74,7%
MAYO	310	254	81,9%
JUNIO	376	301	80,1%
JULIO	356	228	64,0%
AGOSTO	306	298	97,4%
SEPTIEMBRE	397	257	64,7%
OCTUBRE	402	317	78,9%
NOVIEMBRE	354	273	77,1%
DECIEMBRE	468	395	84,4%

Fuente: Información crediticia – Cooperativa JA 2011

A continuación se presenta el porcentaje de eficacia del subproceso de aprobación de crédito, que se lo calcula en relación de las solicitudes completadas sobre las solicitudes de información.

Figura 24. Grafica Mensual de la eficacia del Proceso de Aprobación del crédito



En los meses de julio y septiembre el indicador está por debajo del límite establecido que es del 70%, esto quiere decir que en estos meses hubo una caída en la aprobación de los créditos, debido a circunstancias que serán evaluadas con el fin de que se aprueben más créditos que van a servir para el beneficio de los socios.

En la tabla a continuación se detalla el número créditos aprobados en la Cooperativa y cuantos fueron aprobados con cambios de condiciones.

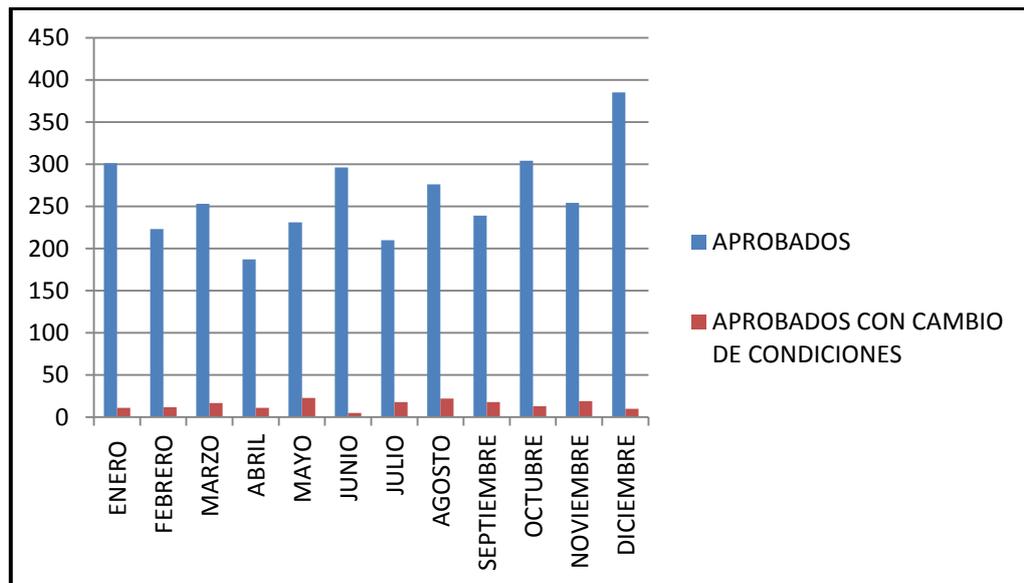
Tabla 24. Detalles de créditos aprobados y aprobados con cambios de condiciones

MES	APROBADOS		APROBADOS CON CAMBIO DE CONDICIONES	
	NÚMERO	PORCENTAJE	NÚMERO	PORCENTAJE
ENERO	301	96,50%	11	3,50%
FEBRERO	223	94,90%	12	5,10%
MARZO	253	93,70%	17	6,30%
ABRIL	187	94,40%	11	5,60%
MAYO	231	90,90%	23	9,10%
JUNIO	296	98,30%	5	1,70%
JULIO	210	92,10%	18	7,90%
AGOSTO	276	92,60%	22	7,40%
SEPTIEMBRE	239	93,00%	18	7,00%
OCTUBRE	304	95,90%	13	4,10%
NOVIEMBRE	254	93,00%	19	7,00%
DICIEMBRE	385	97,50%	10	2,50%

Fuente: Información crediticia – Cooperativa JA 2011

A continuación se presenta el porcentaje de créditos que fueron aprobados y el porcentaje de créditos que fueron aprobados con cambio de condiciones.

Figura 25. Grafica mensual comparativa del Proceso de Aprobación



Fuente: Información crediticia – Cooperativa JA 2011

En los meses de marzo, mayo, julio, agosto, septiembre y noviembre el porcentaje de créditos aprobados con cambios de condiciones supero el límite establecido del 5%, esto quiere decir que en estos meses se reproceso en las etapas de: información, verificación y aprobación del crédito, generando un recargo adicional en los costos operativos.

3.3.5. Liquidación del crédito

Paso # 1 Nombre del proceso.

- Liquidación del crédito

Paso # 2 Identificar al que inicia el proceso y quien es el cliente y/o receptor del mismo.

- Inicia: Auxiliar de captaciones y crédito, Garantías presentadas
- Receptor: Auxiliar de captaciones y crédito, Informe de liquidación de créditos

Paso # 3 Identificar a todos los responsables del proceso (actores principales y secundarios, internos y externos).

- Auxiliar de servicios
- Auxiliar de captaciones y crédito

Paso# 4 Definir los carriles o áreas involucradas para el modelado.

- Socio (ext.)
- Oficina: Auxiliar de servicios, Auxiliar de captaciones y crédito

Grafico 26. Carriles de Liquidación del crédito

CONCEDER CRÉDITO – Liquidación del crédito	
SOCIO	
OFICINA	

Paso# 5 Comenzar con el levantamiento del proceso

Figura 27.1. Flujograma de Liquidación del crédito actual

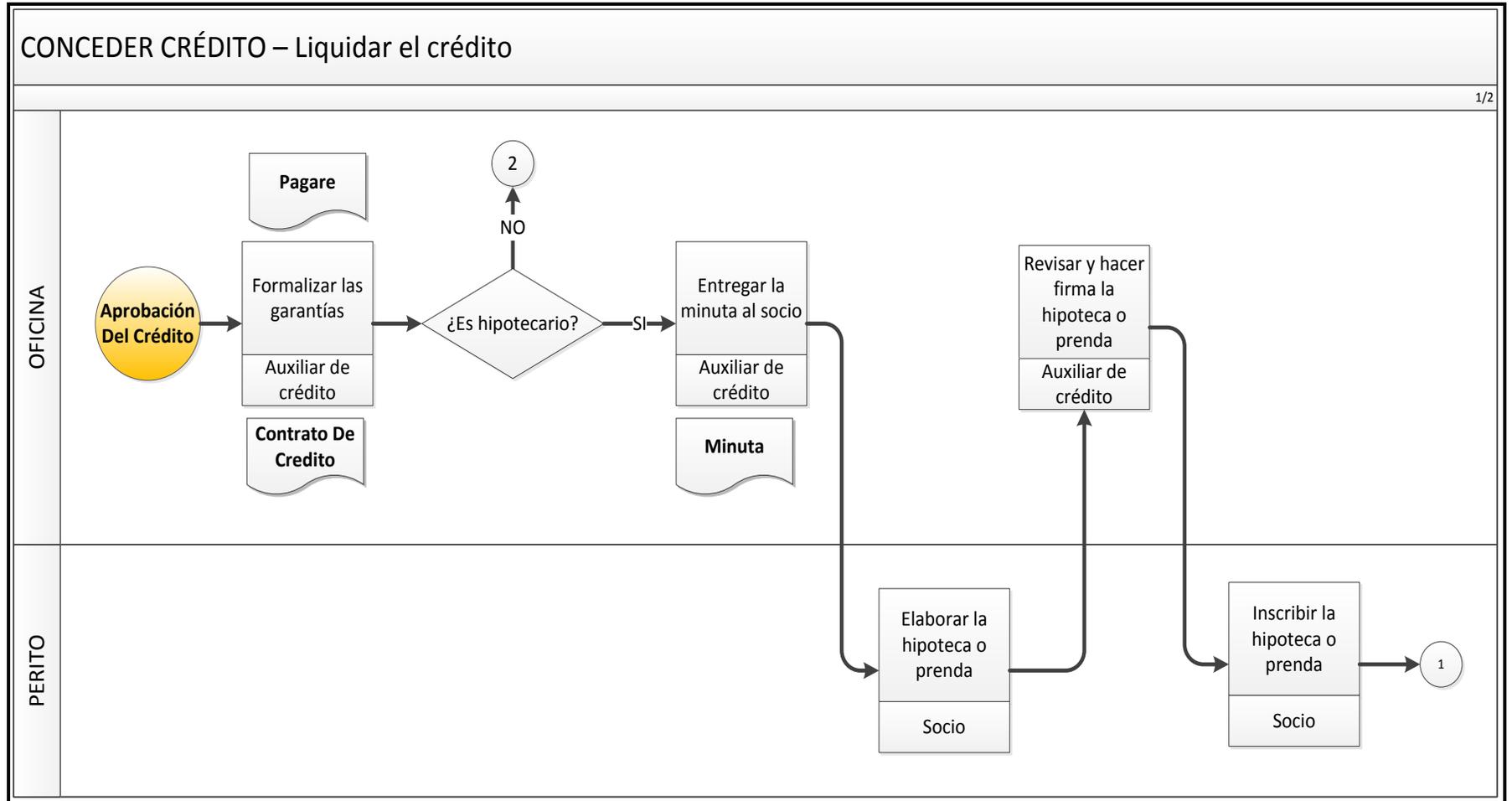
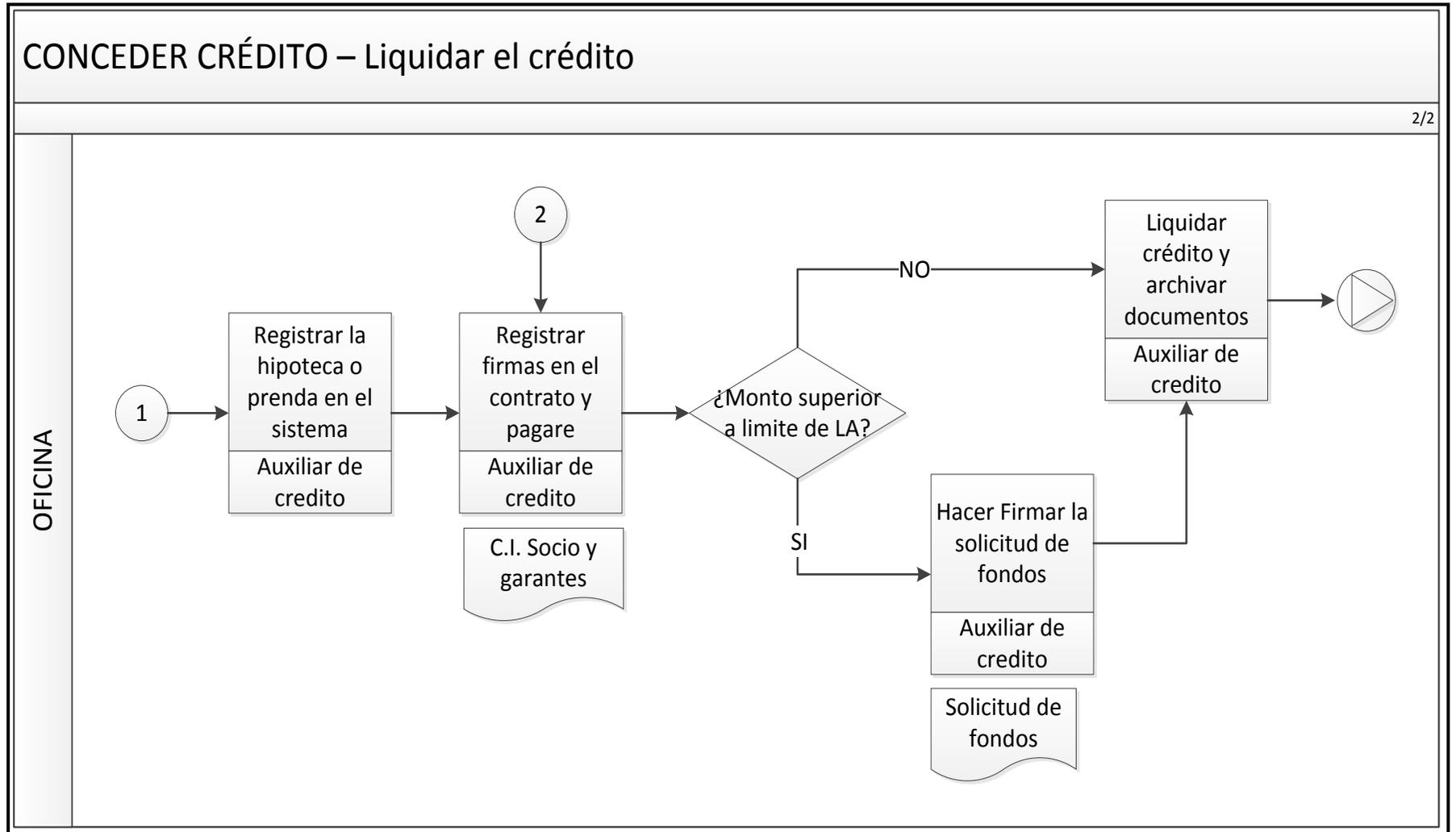


Figura 27.2. Flujograma de Liquidación del crédito actual



Paso# 6 Elaboración de las matrices para el desarrollo del procesoMatriz RACI

La matriz RACI permite identificar a todas las personas que intervienen en el subproceso de “Liquidación del crédito” y saber cuál es el rol que cumplen dentro del proceso.

Tabla 25. Matriz RACI del proceso de Liquidación del crédito

RACI	Responsable	Ejecutor	Contribuyente	Monitor	Aprobador
Auxiliar de servicios	x	x			
Socio			x		
Auxiliar de captaciones y crédito				x	

Matriz de documentos

Esta matriz sirve para inventariar todos los documentos ya sean los que sirven de entrada o los que salen como resultado del proceso.

Tabla 26. Matriz de Documentos del proceso Liquidar crédito

DOCUMENTOS	Documentos Externos	Documentos Internos	Reportes Oficiales	Otros
Minuta				x
Pagares			x	
Contrato de crédito				x
Documento de liquidación			x	

Paso# 7 Comenzar la construcción del proceso final

Figura 28.1. Flujograma del Liquidar el crédito propuesto

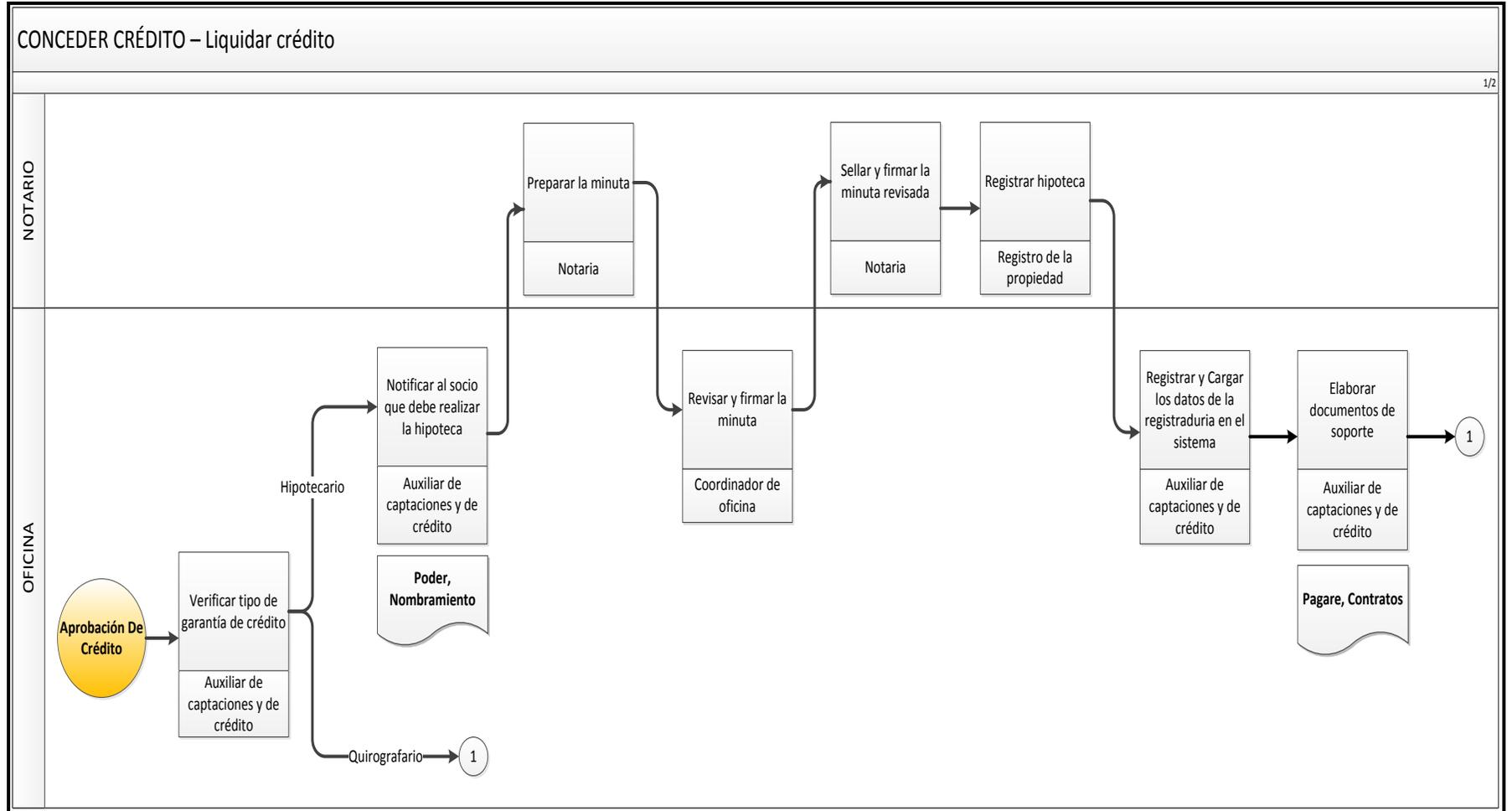
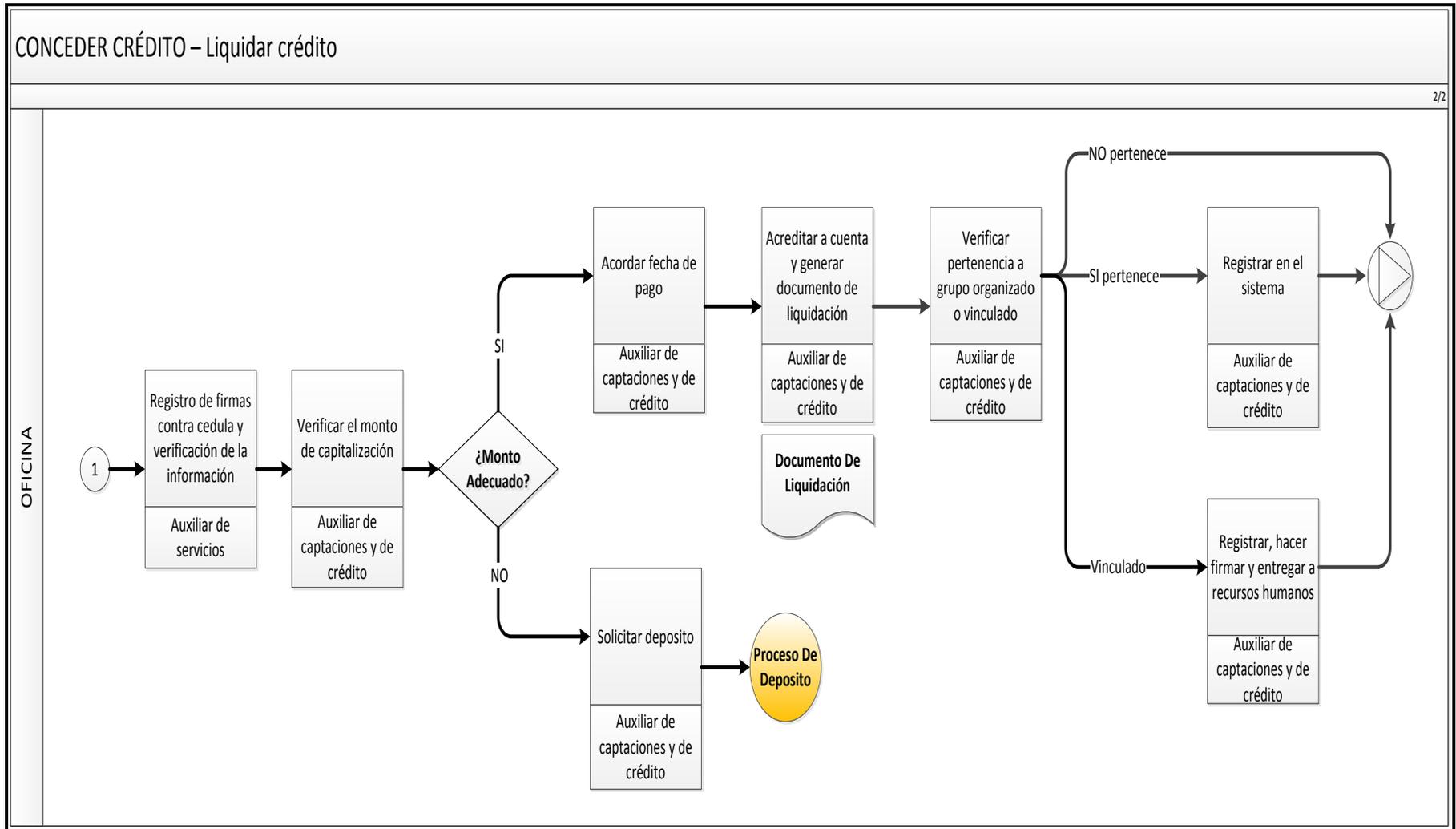


Figura 28.2. Flujograma del Liquidar el crédito propuesto



Matriz SIPOC

En la matriz SIPOC se redacta el proceso mapeado de forma textual para que sirva de soporte al flujograma y lo haga más amigable a los usuarios del proceso, a más de eso es una herramienta que se usa para la búsqueda de mejoras.

Tabla 27. Matriz SIPOC del proceso de Liquidar crédito

PROCESO: Conceder crédito			ACTIVIDAD: Liquidar crédito		
TAREA / ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSUMO	PROVEEDOR	SALIDA / RESULTADO	RECEPTOR
Verificar tipo de garantía de crédito	Auxiliar de captaciones y crédito	Carpeta de crédito	Auxiliar de servicios	Tipo de crédito verificado: hipotecario / quirografario	Auxiliar de captaciones y crédito
Hipotecario, Notificar al socio que debe realizar hipoteca	Auxiliar de captaciones y crédito	Tipo de crédito verificado: hipotecario	Auxiliar de captaciones y crédito	Socio notificado	Socio
Preparar la minuta	Notaria	Socio notificado	Socio	Minuta lista	Coordinador de oficina
Sellar y firmar la minuta revisada	Notaria	Minuta revisada y firmada	Notaria, socio	Minuta firmada y sellada	registro de la propiedad
Registrar hipoteca	Registro de la propiedad	Minuta firmada y sellada	registro de la propiedad	Hipoteca registrada	Auxiliar de captaciones y crédito
Registrar y cargar los datos de la registraduría en el sistema	Auxiliar de captaciones y crédito	Hipoteca registrada	Auxiliar de captaciones y crédito	Datos registrados y cargados al sistema, pagare y contratos	Auxiliar de captaciones y crédito

Continúa en la página siguiente

Continuación

Quirografario, Registrar y cargar los datos en el sistema	Auxiliar de captaciones y crédito	Tipo de crédito verificado: quirografario	Auxiliar de captaciones y crédito	Datos registrados y cargados al sistema, pagare y contratos	Auxiliar de captaciones y crédito
Verificar monto de capitalización	Auxiliar de captaciones y crédito	Firmas registradas e información verificada	Auxiliar de captaciones y crédito	Monto de capitalización verificado	Auxiliar de captaciones y crédito
No cuenta con el monto de capitalización, Solicitar deposito	Auxiliar de captaciones y crédito	Monto de capitalización verificado	Auxiliar de captaciones y crédito	Deposito realizado	Auxiliar de captaciones y crédito
Si cuenta con el monto de capitalización, Acordar fecha de pago	Auxiliar de captaciones y crédito	Monto de capitalización verificado	Auxiliar de captaciones y crédito	Fecha de pagos acordados	Auxiliar de captaciones y crédito
Acreditar a cuenta y generar documento de liquidación	Auxiliar de captaciones y crédito	Fecha de pagos acordados	Auxiliar de captaciones y crédito	Documento de liquidación, crédito acreditado en cuenta	Auxiliar de captaciones y crédito
Pertenece al grupo organizado, Registrar en el sistema	Auxiliar de captaciones y crédito	Pertenece a: Grupo organizado	Auxiliar de captaciones y crédito	Socio registrado en el sistema de grupo organizado	Sistemas

- Paso# 8** Elaboración y aprobación del proceso final, con todos los cambios, implicaciones, Lista de Acciones; definitivos del PrF y aplicados al manual de funciones.
- Paso# 9** Implementación de cambios en los roles, funciones y descripción del cargo del Jardín Azuayo, es una lista de acciones que se hace directo en el manual de roles y funciones.
- Paso# 10** Implementación de indicadores para el control de la calidad y el desempeño de la organización.

Matriz de Indicadores

En el proceso de liquidación del crédito no es factible colocar un indicador ya que es una etapa en donde no es necesario el monitoreo.

3.4. Conclusiones

La Gestión por Procesos es un método de trabajo que consiste en definir la Organización como un conjunto interrelacionado de procesos y que espera lograr la mejora constante a partir de datos objetivos proporcionados por los indicadores de rendimiento.

Para finalizar este capítulo, se puede afirmar que dentro de los múltiples enfoques existentes dentro de una organización, la gestión basada en los procesos se presenta como una adecuada herramienta, que puede considerarse como fundamental para orientar a una organización hacia el logro de sus objetivos.

Su aplicación genera el análisis detallado de los procesos en organizaciones de todo tipo, incluyéndose aquellas prestadoras de servicios como las Cooperativas, las cuales pueden modelar su forma de operación, permitiendo mejorar la gestión de cada proceso y del conjunto de procesos, para optimizar las prestaciones hacia los socios.

Se ha podido comprobar en este capítulo que la aplicación de la metodología propuesta, es realmente una herramienta adecuada para el perfeccionamiento de los procesos, lo que queda evidenciado en la mejora de los mismos, motivando además un compromiso de la alta dirección para la implementación de la gestión enfocada en procesos, comprometiendo el capital humano como el económico.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- © El presente trabajo previo a la obtención del título de Ingeniero de la Producción y Operaciones pretende brindar a la Cooperativa una herramienta que le va a permitir conseguir el desarrollo integral mediante el mejoramiento continuo de los procesos, con la ayuda de la metodología de la Gestión por Procesos.
- © Para ello vamos a entender que la Cooperativa es una organización dedicada a la captación de socios mediante sus productos como: cuentas de ahorros, depósitos a plazo fijo, así como, servicios de préstamos ya sean quirografarios e hipotecarios.
- © Que hoy en día el rol que cumplen las Cooperativas dentro del entorno social ha tenido un incremento muy notable, este incremento dentro de la Economía Popular y Solidaria hace que las organizaciones cooperativistas estén constantemente buscando herramientas que generen una ventaja competitiva dentro del mercado.
- © La Gestión por Procesos más que un documento es la esencia de la Institución, en ella se conjuga los procesos y colaboradores a fin de no ser simples áreas funcionales independientes, sino un sistema completo enfocado a satisfacer las necesidades de los clientes.
- © Uno de los factores claves en la Gestión por Procesos es la medición y seguimiento a los mismos, ya que gracias a ellos se obtienen los servicios que finalmente recibe el socio y que determinan la satisfacción del mismo.

Recomendaciones

- ™ Se requiere una total dedicación y compromiso por parte de la Alta Dirección y demás funcionarios de la Institución ya que la implementación de la Gestión por Procesos es solo el primer paso para lograr grandes avances en materia de calidad y de certificación.
- ™ Es necesaria la constante capacitación del personal y el seguimiento a las acciones correctivas para facilitar el proceso de mejoramiento continuo que debe tener la Gestión por Procesos, para ello se debe seguir las instrucciones impartidas en los procedimientos y además utilizar los formatos, instructivos y otros elementos de apoyo creados durante el desarrollo de este trabajo, en especial los indicadores de gestión que se convierten en partes claves de medición de los procesos.
- ™ Para realizar cambios periódicos que aseguren el éxito de los resultados obtenidos se necesita que la Alta Dirección haga revisiones periódicas del plan estratégico, políticas y objetivos de la organización, para luego efectuar los ajustes que sean necesarios.
- ™ Para que la administración basada en procesos tenga éxito, es recomendable generar estrategias que garanticen el trabajo en equipo, con programas de formación, capacitación y entrenamiento, para asegurar la adquisición de conocimientos, destrezas y habilidades de los colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

- ARANGO, Mario. Manual de cooperativismo y economía solidaria. Medellín – Colombia. Editorial EDUEC. 2005. 323 pág. Primera Edición.
- BELTRAN, Jesús. Indicadores de gestión, Herramientas para lograr la competitividad. Colombia. Editorial 3R Ediciones. 1999. Segunda Edición.
- BON, Jan Van. Fundamentos de la Gestión de servicios de TI basada en ITIL. Holanda. Editorial Van Haren Publishing, adaptación al español Quint Wellington Redwood. 2008. Tercera Edición.
- BORELLO, Antonio. Guía de gestión de la pequeña empresa, El Plan de Negocios. Madrid – España. Editorial MAPCAL S.A. 1994. 237 pág. Tercera Edición.
- Estudio de posicionamiento estratégico de la Cooperativa Jardín Azuayo – 2008
- FERNÁNDEZ, Joaquín. Economía para Cooperativas. Editorial CEAC. 1987. Barcelona – España. Segunda Edición
- FERRANDO, Miguel. GRANERO, Javier. Calidad Total: Modelo EFQM de excelencia. Madrid – España. Editorial Fundación CONFEMETAL. 2009. 127 pág. Primera Edición
- FLEITMAN, Jack. Negocios: Como empezar, administrar y operar eficientemente un negocio. México D.F. – México. Editorial Mc Graw – Hill. 2000. 383 pág. Primera Edición.
- GARCIA, Jordi. VIA, Jordi y XIRINACS, Luis. La dimensión Cooperativa, Economía solidaria y Transformación social. Barcelona – España. Editorial Nordan / Comunidad del sur. 243 pág. Primera Edición.
- Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). Editorial Project Management Institute, Inc. 2008. Cuarta Edición.
- HEREDIA, José. Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos. Editorial Publicaciones de la Universidad Jaume. 2001. Cuarta Edición.

- HITPASS, Bernhard. Business Process Management (BPM), Fundamentos y conceptos de Implementación. Edición Hispana Editorial BHH Ltda. 2012. Primera Edición.
- Junta de Castilla y León. Trabajando con los procesos: Guía para la gestión por procesos. Valladolid 2008.
- Manual de procesos de la Cooperativa Jardín Azuayo – Administrar Operaciones de Crédito
- MEDINA, Alejandro. Gestión por Procesos y creación del valor público, Un enfoque analítico. Santo Domingo – Republica Dominicana. Editorial BUHO. 2005. 560 pág. Primera Edición.
- MORA, José. Guía metodológica para la gestión clínica de procesos. Madrid - España. Ediciones Díaz de Santos. 2003.
- PEREZ, José Antonio. Gestión por Procesos. Madrid – España. Editorial ESIC. 2010. 327 pág. Cuarta Edición.
- PEREZ, Pastor. MUNERA, Francisco. Reflexiones para implementar un sistema de Gestión de la calidad (ISO 9001: 2000) en Cooperativas y empresas de economía solidaria. Medellín – Colombia. Editorial EDUEC. 2007. Primera Edición.
- Plan Estratégico de la Cooperativa Jardín Azuayo 2010 – 2013
- ZARATIEGUI, José Ramón. Economía Industrial, La Gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. DIALNET. Ejemplar dedicado para la organización de la innovación. 1999. Vol. 330. Pág. 81 – 88.