



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA**

DIRECCIÓN DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

TEMA:

**MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN EL MARCO DE RIESGO
OPERATIVO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"CHIBULEO" LTDA.**

Trabajo de investigación previo a la obtención del grado de Magíster en
Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria.

Autor: Pandashina Punina José Manuel

Tutora: Lcda. Lucia Vanessa Flores Morejón Mg.

AMBATO - ECUADOR

2019

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Pandashina Punina José Manuel, declaro ser autor del, Proyecto de Titulación “Modelo de gestión por procesos en el marco de riesgo operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.” como requisito para optar al grado de “Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria”, autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 31 días del mes de Agosto del 2018, firmo conforme:

Autor: Pandashina Punina José Manuel
Firma:
Número de Cédula: 1803103504
Dirección: Tungurahua, Ambato,
Correo Electrónico: jm_pandas@hotmail.com
Teléfono: 0993306173

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del trabajo de Titulación “MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN EL MARCO DE RIESGO OPERATIVO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO Ltda.”, presentado por José Manuel Pandashina Punina, para optar por el título de Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 31 de Agosto del 2018

.....

Lcda. Lucia Vanessa Flores Morejón Mg.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, José Manuel Pandashina Punina, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Ambato, 31 de Agosto del 2018

.....
José Manuel Pandashina Punina
CI: 1803103504

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El trabajo de Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizado su impresión y empastado, sobre el Tema: “MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN EL MARCO DE RIESGO OPERATIVO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA.” previo a la obtención del Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 8 de Marzo del 2019

.....
Ing. Jacqueline Peñaherrera Melo, MBA.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....
Ing. Rolando Lara Paredes, Mg
VOCAL

.....
Lic. Lucia Vanessa Flores Morejón, Mg.
VOCAL

DEDICATORIA

A las personas que me apoyaron el desarrollo del presente trabajo y especialmente a mis hijos Sairy y Tupac, a mi esposa Isabel y a mis padres que los amo y los recuerdo siempre sus consejos, de igual manera a mi familia y a mis amigos, de quienes he recibido siempre apoyo sincero, que han compartido junto a mí sus enseñanzas y mis logros en estos años, así como quienes han estado para darme una voz de aliento en los momentos difíciles brindándome su apoyo, comprensión y optimismo en el cumplimiento de mis objetivos.

A los lectores, que esta investigación sirva de guía para mejorar los procesos en la prestación de productos y servicios de calidad.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi gratitud a DIOS, por regalarme la vida, lo que me permite llegar a este punto, fin de una etapa, pero comienzo de una nueva. Espero que su sombra protectora jamás se aparte de los caminos de mi vida, que siempre me cobije su bendición y me brinde el privilegio de su compañía.

Esta bendición ha sido posible gracias a la colaboración y el apoyo de muchas personas especiales, cuya buena disposición aportó en la realización y culminación de mi carrera académica.

Desde lo más profundo de mi corazón, agradezco a la Lcda. Lucia Vanessa Flores Morejón, Mg., por su disposición en apoyarme, ya que sin su colaboración el presente trabajo no se habría podido llevar a cabo.

Así también, un agradecimiento a la Universidad Tecnológica Indoamérica, por brindar la oportunidad en mi anhelado fin de conseguir mi sueño de superación.

A las Autoridades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., que me brindaron apertura para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
AUTORIZACIÓN PARA EL REPOSITORIO DIGITAL.....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
ÍNDICE DE IMÁGENES	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
RESUMEN EJECUTIVO	xvi
ABSTRACT	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1
Importancia y actualidad.....	1
Justificación.....	4
Macro contextualización.....	4
Meso contextualización.....	5
Micro contextualización.....	5
Planteamiento del problema.....	6
Árbol de problemas.....	8
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Idea para defender.....	9

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO	10
Antecedentes de la investigación.....	10
Desarrollo teórico del objeto y campo.....	10

Origen y Evolución de la Gestión por Procesos.....	11
Análisis de la gestión por procesos.....	16
Los procesos y la gestión por procesos.....	16
Definición de Modelo	18
Definición de Gestión	18
Importancia de los procesos	19
Mejoramiento continuo.....	19
El enfoque de procesos y la satisfacción del cliente.....	22
Factores de éxitos en procesos	23
Definición de Riesgo	24
Riesgo operativo.....	24
Normativa referente a riesgo operativo.....	25

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO	29
Paradigma y tipo de investigación.....	29
Paradigma.....	29
Tipo de investigación según su modalidad	30
Tipo de investigación según su objetivo	30
Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos.....	31
Determinación de la población para el estudio	31
Población.....	31
Operacionalización de variables.....	31
Procedimiento de recolección de la información	34
Entrevista.....	37
Encuesta a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.	39
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.	47

CAPÍTULO III

PRODUCTO	48
Propuesta de solución al problema	48

Contribución de la propuesta.....	48
OBJETIVO.....	49
ELEMENTOS DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS.....	49
MISIÓN.....	51
VISIÓN.....	51
VALORES INSTITUCIONALES.....	51
Estructura Organizacional.....	53
PROPUESTA DE ESTRUCTURA DEL ÁREA DE PROCESOS.....	55
FUNCIONES DEL ÁREA DE PROCESOS - COMITÉ.....	56
FUNCIONES DEL ÁREA DE PROCESOS – RESPONSABLE.....	57
FUNCIONES DEL ÁREA DE PROCESOS - ANALISTA.....	58
FUNCIONES DEL ÁREA DE PROCESOS - ASISTENTE.....	59
Mapa de Procesos Institucional.....	60
MANUAL DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA.....	62
Introducción.....	62
Presentación de la Institución.....	62
Reseña Histórica de la Institución.....	62
Situación Actual de la Cooperativa.....	63
Objetivos:.....	63
Objetivo general.....	63
Objetivos específicos:.....	64
Alcance.....	64
Comunicación.....	64
Clasificación de los documentos.....	65
Metodología de levantamiento de procesos.....	66
Metodología para seguir.....	67
Clasificación de los procesos.....	70
Interrelación de procesos.....	71
Inventario de procesos.....	71
Diagrama de flujos.....	72
Simbología para elaborar diagramas de flujo.....	73

Evaluación de indicadores de procesos.....	76
Control y seguimiento.....	78
VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....	78
CONCLUSIONES:.....	79
RECOMENDACIONES:.....	80
BIBLIOGRAFÍA:.....	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Población.....	31
Tabla N°2: Entrevista.....	31
Tabla N°3: Operacionalización de la Variable: Modelo de gestión por procesos.	32
Tabla N°4: Operacionalización de la Variable: Riesgo Operativo.....	33
Tabla N°5: Ficha metodológica de la entrevista	35
Tabla N°6: Escala de Likert	36
Tabla N°7: Puntuación de categorías en una escala de Likert	36
Tabla N°8: Gestión administrativa	39
Tabla N°9: Cultura organizacional	40
Tabla N°10: Capacitaciones en procesos.....	41
Tabla N°11: Satisfacción al cliente.....	42
Tabla N°12: Conocimiento riesgo operativo.....	43
Tabla N°13: Medición riesgo operativo.....	44
Tabla N°14: Implementada la gestión por procesos.....	45
Tabla N°15: Implementación del modelo de gestión por procesos.....	46
Tabla N° 16: Objetivos del plan estratégico	52
Tabla N°17: Funciones del área de procesos - Comité.....	56
Tabla N°18: Funciones del área de procesos - Responsable.....	57
Tabla N°19: Funciones del área de procesos - Analista	58
Tabla N° 20: Funciones del área de procesos - Asistente.....	59
Tabla N° 21: Situación Actual de la Cooperativa	63
Tabla N° 22: Matriz de indicadores de procesos.....	77
Tabla N° 23: Control del manual de procesos.....	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Gestión administrativa	39
Gráfico N° 2: Cultura organizacional	40
Gráfico N° 3: Capacitaciones en procesos	41
Gráfico N° 4: Satisfacción al cliente	42
Gráfico N° 5: Conocimiento riesgo operativo.....	43
Gráfico N° 6: Medición riesgo operativo.....	44
Gráfico N° 7: Implementada la gestión por procesos	45
Gráfico N° 8: Modelo de gestión por procesos	46

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen N° 1: Árbol de problemas.....	8
Imagen N° 2. Evolución de la gestión por procesos.....	15
Imagen N° 3. Modelo de un sistema gestión basado en procesos.....	17
Imagen N° 4: Seguimiento - Mejoramiento continuo.....	22
Imagen N° 5: Elementos del modelo de Gestión por procesos.....	50
Imagen N° 6: Estructura Organizacional.....	54
Imagen N° 7: Estructura propuesta del área de procesos.....	55
Imagen N° 8: Mapa de procesos.....	61
Imagen N° 9: Clasificación de los documentos.....	65
Imagen N° 10. Interrelación de procesos.....	71
Imagen N° 11. Simbología para elaborar diagramas de flujo.....	74
Imagen N° 12. Esquema para diagrama de flujo.....	75
Imagen N° 13: Caracterización de procesos.....	83

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Entrevista al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y crédito Chibuleo Ltda.	81
Anexo N° 2: Encuesta a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y crédito Chibuleo Ltda.	82
Anexo N° 3: Caracterización de procesos.....	83
Anexo N° 4: Interrelación de procesos en la cooperativa.....	84
Anexo N° 5: Matriz de inventario de procesos	85

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

TEMA: MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN EL MARCO DE RIESGO OPERATIVO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA.

AUTOR: José Manuel Pandashina Punina

TUTORA: Lcda. Lucia Vanessa Flores Morejón, Mg.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio refiere la construcción de un Modelo de Gestión por Procesos en el Marco de Riesgo Operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., reconocida por ser una entidad que brinda servicios financieros a los sectores no atendidos por la banca. Es importante que el riesgo operativo pueda ser identificado para medirse y controlarse, de allí que resulta indispensable el planteamiento de este modelo. La problemática principal es la deficiente gestión por procesos, pues los colaboradores no están capacitados, existe un alto índice de rotación del personal, hay carencia de cultura organizacional, patrones de trabajo no definidos, por todas estas razones es indispensable levantar, estandarizar, difundir y evaluar los procesos, dentro de un sistema de mejoramiento continuo. Metodológicamente, se realiza una investigación aplicada de tipo descriptiva que busca solución al problema determinado y permite un análisis de las variables relacionadas con el objeto de estudio. La información se recoge en base a la aplicación de entrevista y encuestas con preguntas abiertas y una vez procesados los datos se confirmó el poco conocimiento sobre la administración por procesos y la gestión de riesgo operativo. En el trabajo se emplea un enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo, toda vez que se analizan aspectos numéricos y cualitativos, lo que demuestra la importancia de la implementación de un modelo de gestión por procesos basado en riesgos. Finalmente se propone una guía metodológica para mejor la gestión por procesos en la Cooperativa y su aplicación en una eficiente prestación de servicios financieros.

DESCRIPTORES: Cultura organizacional, gestión, modelo, procesos, riesgo operativo, servicios financieros.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

THEME: PROCESS MANAGEMENT MODEL IN THE OPERATIONAL RISK FRAMEWORK AT CHIBULEO LTDA. CREDIT UNION.

AUTHOR: José Manuel Pandashina Punina

TUTORA: Lcda. Lucia Vanessa Flores Morejón, Mg.

ABSTRACT

This research refers to the construction of a process management model within the framework of operational risk in the savings and credit association recognized as an entity that provides financial services to sectors not covered by the banking system. It is important that operational risk can be identified to be measured and controlled, therefore, the focus of this model is essential. The main problem is poor process management because employees have not been. There is a high rate of staff turnover, there is a lack of organizational culture underlined in the work patterns for all these reasons, it is essential to standardize the dissemination and evaluate the processes within a system of continuous improvement. A methodologically applied investigation of descriptive type is carried out that seeks a solution to the given problem and allows an analysis of the variables related to the object of study. The information is collected based on the application of the interview and the surveys with open questions and once the data is processed, the little knowledge about process management and operational risk management was confirmed. This work uses a mixed quantitative and qualitative approach, since numerical and qualitative aspects are analyzed, demonstrating the importance of implementing a risk-based process management model. Finally a methodological in the entity and at the same time. Its application generates an efficient provision of financial services.

KEYWORDS: Financial services, management, model, processes, operational risk, organizational culture.

INTRODUCCIÓN

Importancia y actualidad

Con la frase “Yo creo en ti”, lema de la Institución Financiera “CHIBULEO” Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda. se propende a interrelacionarse con la Economía Popular y Solidaria, debido a que el crecimiento de las Cooperativas depende prácticamente del interactuar propio de las microfinanzas con la contribución social y económica de la población, encuadrándose, en la línea de investigación asociatividad y productividad, debido a que las organizaciones del sector popular y solidario son grupos de individuos que se reúnen con la finalidad de buscar soluciones a las necesidades de sus asociados, que persiguen aprovechar al máximo sus recursos para incrementar los niveles de productividad, sin perder de vista el principal objetivo que es la satisfacción de las necesidades actuales y futuras de sus asociados, con esta visión la sub línea de investigación relacionada es las finanzas en la Economía Popular y Solidaria puesto que la institución pertenece a este sector.

El Sistema Económico Popular y Solidario trata sobre la maniobra que toma la ley que rige el sector económico para tomar como centro a los Ecuatorianos como personas, mas no a las finanzas, como esencia de esta ley, proponiendo un modelo de vida justo para cada uno de los Ecuatorianos, enfocándose más en la gente de escasos recursos económicos y con menos oportunidades, la que no puede acceder a un adecuado servicio financiero, es ahí donde nace la pertinencia de creación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito y que lleguen a todas esas personas que no han podido acceder a servicios bancarios por sus recursos económicos escasos.

Siendo en el año 2008, donde comienza a regir la Constitución de la República del Ecuador, comienza a fortalecerse el termino ideológico “buen vivir” y aún más el sector económico popular y solidario debido a que da pie al nacimiento y robustecer de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, cuando en el 2011 se aprueba la Ley de Economía Popular y Solidaria comienzan a tomar mayor fuerza los principios que emana esta ley con la institucionalización de entes rectores y de control para potenciar a las Instituciones Financieras.

La esencia de esta Ley en aplicación a las Instituciones Financieras propone el equilibrio, la redistribución y reciprocidad en un mercado donde reine la democracia, la afirmación de buenas prácticas en una asociatividad con cultura propia es aquí donde comienza los 3 entes de la sociedad implicados en la convivencia que son: el área privada, pública y el popular y solidario, mismos que deben apoyar y contribuir de diferentes maneras a la cultura del buen vivir. Por lo cual, las Instituciones Financieras plantean los objetivos nacionales de desarrollo en el eje 2 de la economía al servicio de la sociedad con la finalidad de impulsar la productividad y la competitividad para lograr el crecimiento económico sostenible de una manera redistributiva y solidaria.

El presente trabajo de investigación se enmarca en el Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida, mismo que es con vigencia para el período 2017-2021, pues dentro de sus objetivos nacionales de desarrollo, Eje 2. cuando se refiere sobre la Economía al servicio de la sociedad, como actor fundamental para la superación de los ciudadanos y en su Objetivo 4. establece: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, que indica ciertos lineamientos que se deberá seguir según este Plan Nacional.

En cambio, el Objetivo 5. Del Eje 2, reza, Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera distributiva y solidaria. Por lo tanto, describe que se deberá fortalecer la productividad con los mecanismos de financiamiento que se aplica dentro de las cooperativas, más aún la que se estudia en esta investigación contribuye a la región que en la cual nació.

La Constitución de la República en el Capítulo sexto, Derechos de Libertad, menciona en su literal 15. El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.

Por último, se debe referir que siendo la Constitución de la República el documento que rige al país en su máxima expresión, se infiere que a las organizaciones como a las cooperativas las respalda en su asociatividad

Por tal motivo, siendo la asociatividad uno de los pilares de la sociedad en búsqueda de sobrevivencia se visualiza la necesidad de crear una sociedad

Cooperativista para lograr los objetivos de superación en varios ámbitos, entre ellos el económico y personal.

Con este antecedente referido en líneas anteriores, inicia la historia de la Cooperativa que nace como su nombre lo indica en la comunidad de Chibuleo del Cantón Ambato, con 27 jóvenes del sector, desde ahí nace y se relaciona con la economía actual que se encuentra globalizada y obliga a cualquier institución pública o privada a adaptarse rápidamente a los cambios organizacionales para ser competitivos, así los conceptos de información, procesos, servicios, calidad y gestión toman relevancia en la denominada sociedad del conocimiento en la que vivimos.

Por lo que, según (Ovalle & Giraldo, 2015), define “Un proceso de negocio o BP (Business Process) se define como la descripción lógica de la secuencia de actividades relacionadas directamente con el negocio, que al ser modelados y automatizados dan valor agregado a sus productos o servicios que finalmente generan para la empresa aumento en su productividad”.

Acogiendo las sabias palabras del autor expuesto, se aclara la trascendencia y precedente que se presenta para la Cooperativa por lo tanto la importancia de establecer procesos en cualquier organización es parte de una dinámica comercial actual y que pasará a ser perenne en las organizaciones, por lo que una gestión óptima referente a los procesos conlleva a que los resultados sean mejores y se alcance gratos beneficios en la institución volviéndose mayormente competitiva en el mercado actual.

Por ende, la gestión por procesos involucra varios factores como es el principal el factor humano que compromete a un buen y efectivo desempeño de las actividades garantizando la operatividad de acuerdo a lo que el trámite requiera, logrando la efectividad en el proceso y satisfaciendo al cliente de la cooperativa, para esto se debe contar con la tecnología adecuada y de igual forma el espacio físico que se encuentre acorde con la tarea que realiza el empleado y que permita brindar calidad al cliente.

Por lo tanto, se debe indicar que la gestión por procesos trata de una manera integral a cada una de las funciones o actividades encomendadas al talento humano de la Institución.

Sin embargo de lo expuesto, es importante mencionar además que el riesgo operativo viene de la mano de la gestión por procesos en el punto que estos se pueden visualizar para la mejor toma de decisiones y mejora continua, por lo tanto, según indica el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2003), El riesgo operativo surge como una necesidad debido a la creciente desregulación, y globalización de servicios financieros, aunado a la sofisticación de las tecnologías financieras, que hacen más complejas las actividades de los bancos y por tanto implican mayores niveles de riesgo.

Justificación

Con la finalidad de entender a la gestión por procesos que busca lograr la estandarización de las actividades en una organización y que éstas se lleven a cabo bajo estándares de calidad, cuyo enfoque se fundamenta en el cliente, en los procesos, la participación de personal, los sistemas de gestión, siendo éstos parte de los 8 principios de la gestión de la calidad, se requiere la aplicación de todos estos aspectos para obtener de esta manera la eficiencia en el manejo de sus premisas, según lo expresado en las normas ISO 9001, pues sus resultados se ven radicados en alcanzar los beneficios de la mejora continua; es por esto, por lo que los procesos aportan a la evolución de la calidad.

Macro contextualización

En este contexto es importante mencionar que en el mundo se ha venido trabajando con un modelo de gestión basado mayormente en funciones, pero se ha observado en los últimos tiempos que este modelo ya se encuentra desactualizado debido a las nuevas tendencias de gestión operativa.

Es así que en el contexto macro, en este siglo XXI, denominado la era del conocimiento y la tecnología se encuentra cada rincón del mundo globalizado con el manejo de las herramientas tecnológicas teniendo a su alcance información ágil y oportuna, es de esta manera que ha cambiado la demanda que exigen los clientes

al ser conocedores de la innovación permanente y la rapidez con la que el modelo anterior operacional no resulta grato a la vista. Por ello, aparecen varios modelos de gestión por procesos integrando tanto a la calidad total como a la gestión organizativa de las instituciones.

Meso contextualización

En el Ecuador, se identifican la mismas tendencias que a nivel mundial, es así que en las empresas existentes en el país, aun cuando su naturaleza sea de cualquier índole, sea éstas productivas, comerciales, financieras priorizan la implementación de modelos de gestión por procesos con el objetivo de maximizar el valor para el cliente, específicamente en el sistema financiero popular y solidario, mayormente representado por las cooperativas de ahorro y crédito se ratifica la necesidad de implementación de estos modelos que permiten generar productos y/o servicios de calidad para la satisfacción de cliente interno y externo.

Micro contextualización

En tal sentido, siendo Tungurahua la tercera provincia con mayor cantidad de Cooperativas, y este particular se da debido a que además de ser el centro del país, ésta es una de las Provincias con mayor movimiento económico, integrándose a éste la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CHIBULEO” Ltda. en el segmento 1.

El hecho de implementar un modelo de gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CHIBULEO” Ltda. debe guiar a mejorar la administración en los procesos con la finalidad de estandarizar los criterios de operación y cumplir con los menesteres actuales y los futuros, maximizando su capacidad operativa según las necesidades del mercado actual. Así mismo, los procesos institucionales se consignan como el ADN que permite la vida de la Institución, siendo los que promueven los lineamientos para realizar los trámites o procedimientos encaminados hacia los socios y clientes permitiendo exponer un valor agregado que es la agilidad en la atención al cliente creando satisfacción.

En tal sentido, durante quince años de existencia Institucional promueve el bienestar de los socios e implicados en la vida Institucional, pero pese a esto no

existe constancia de un manual o documento alguno que oriente al modelo de gestión por procesos.

Siendo que, la gestión por procesos permite que los procesos claves trabajen en armonía, buscando el ideal de armonizar, estandarizar y lograr la efectividad dentro de la Institución, propendiendo a acceder a ventajas competitivas por medio de una mayor satisfacción en los socios y clientes, sin dejar de lado al mejoramiento continuo en la aplicación de procesos, favoreciendo a la mitigación del riesgo operativo.

Si bien es cierto, el riesgo operativo se define como la probabilidad de que ocurran eventos que puedan causar pérdidas a la Institución, esta definición se vuelve un problema en el momento en que se convierte en realidad, es decir cuando los riesgos se materializan como por ejemplo:, problema que conlleva a generar pérdidas a la Institución, siendo un desperdicio de recursos, este problema se produce debido a que el personal posee un conocimiento escaso y no sabe cómo asesorar al cliente cuando está realizando un trámite dentro de la Institución Financiera, particular que demuestra una debilidad en la prestación del servicio o producto que ofrece la Cooperativa, por este motivo expuesto en líneas anteriores se considera que la definición de procesos readecuará el accionar del personal de la Institución al contar con procesos formalmente definidos que guíen las actividades a seguir.

Planteamiento del problema

La Cooperativa trabaja con vocación social desplegando servicios financieros y de complementación de la calidad para lograr la satisfacción de las expectativas de los socios y/o clientes, cooperando con el desarrollo de la sociedad.

En los últimos años la Cooperativa Chibuleo ha incrementado las operaciones financieras debido a la confianza brindada por los socios, al momento que crecen en magnitud sus servicios como cartera de créditos, productos del pasivo y servicios, de la misma manera se incrementan sus problemas y repercusiones por diferentes cuestiones, razón por la cual la falta de la estandarización de los procesos ha dejado mucha información, documentación y control de trámites sueltos o sin culminar, viéndose afectada la institución, de la misma manera a raíz

de un problema tan delicado como el que se está tratando en este tema de investigación se visualiza además la afectación hacia el socio de la Institución Financiera perjudicándolo no solo en la parte procesal de las transacciones que realiza sino también en el tiempo que pierde cuando acuden a la Cooperativa y las molestias que pueda conllevar.

Además, se puede indicar que el personal poco adecuado para el perfil requerido genera insatisfacción en los socios/clientes al momento de realizar procesos erróneos; sin dejar de lado también que la poca capacitación en cuanto al puesto que cumple el personal coadyuva a que se verifique la necesidad del establecimiento de procesos.

El hecho de no poseer una cultura Institucional bien instaurada conlleva a la Institución a mantener un patrón laboral poco definido y peor aún se acentúa más la descoordinación entre las diferentes áreas Institucionales, causando así una gestión sin raíz propia.

Debido a cada uno de los motivos expuestos, se puede concluir que el problema que posee la Cooperativa Chibuleo es:

Árbol de problemas

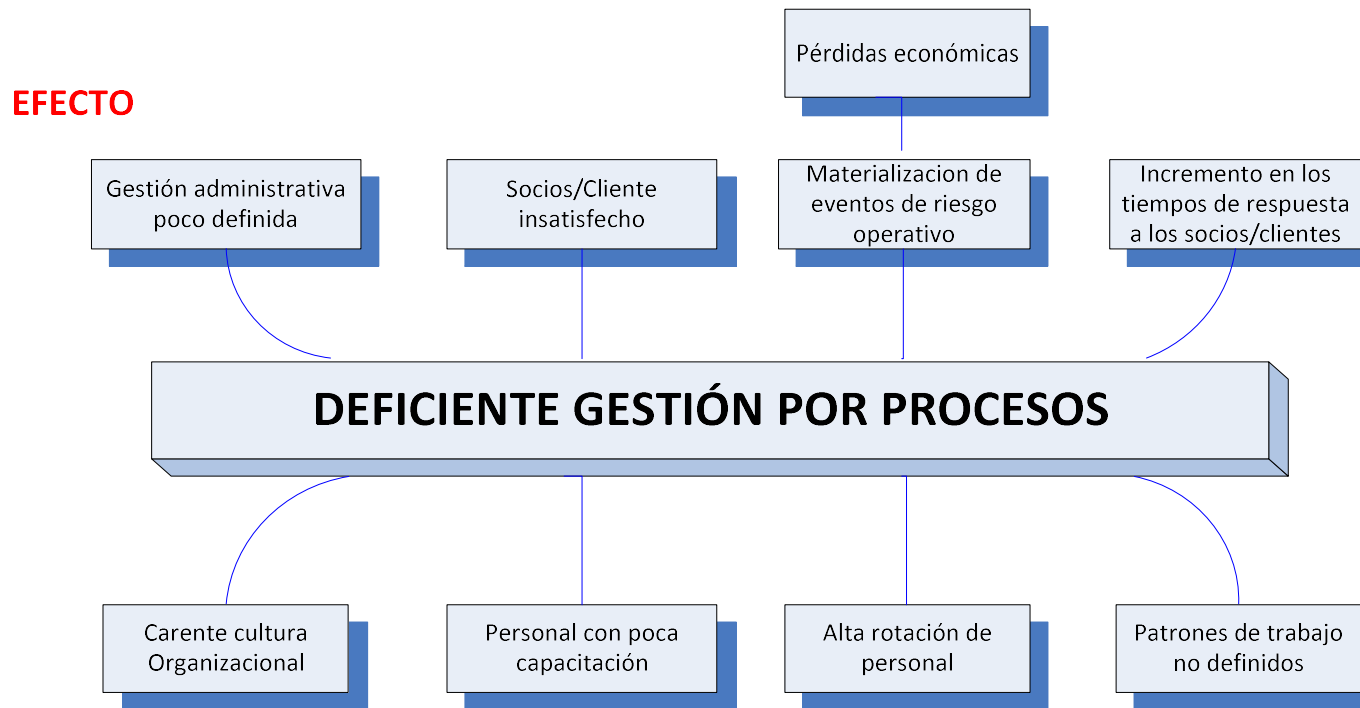


Imagen N° 1: Árbol de problemas

Elaborado: Pandashina, J. (2019)

Fuente: Investigación de Campo

Esta percepción, conlleva a plantear los objetivos de la investigación que se describen a continuación:

Objetivo General

Validar un modelo de gestión por procesos en el marco del riesgo operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CHIBULEO” Ltda.

Objetivos Específicos

- Fundamentar el estudio teórico sobre la gestión por procesos con un enfoque de riesgo operativo.
- Diagnosticar el estado actual de la gestión por procesos en la Cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo Ltda.
- Desarrollar el Modelo de Gestión por Procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

Idea para defender

Un modelo de gestión por procesos permite llevar a cabo el diseño y mejora continua de los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., enmarcado en el riesgo operativo con la finalidad de disminuir la probabilidad de incurrir duplicidad de funciones, burocracias, consumo innecesario de recursos, procesos defectuosos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

Desarrollo teórico del objeto y campo

De acuerdo a Sarango (2015) en su trabajo de Tesis “Gestión de Riesgo Operativo: Diseño de una metodología para su identificación y propuesta de planes de acción en Cooperativas de ahorro y crédito no reguladas, miembros de una organización representativa”. Disertación de la Universidad Andina Simón Bolívar, área de gestión programa de maestría en finanzas y gestión de riesgos.

El acuerdo de Comité de Basilea II con relación a la gestión de riesgo operativo está dirigido a los bancos con la finalidad de resguardar los intereses de los accionistas y clientes. La cooperativas de ahorro y crédito del Sector Financiero Popular y Solidario deben tomar estos acuerdos como referencia y adaptarlos a sus propias necesidades, para luego ir desarrollando condiciones y prácticas que pueden ser insertados, a futuro, en las normativas de la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario es por ello que se recomienda una concientización de la gestión de riesgo operativo dentro de las cooperativas de ahorro y crédito, considerando los grados de importancia; ya que, es una línea transversal sobre los otros riesgos; y, a su vez reduce el grado de exposición de los otros riesgos.

Para León (León , 2017) en su investigación “Desarrollo de un modelo de gestión de riesgo operativo para una empresa ecuatoriana de comercialización”.

Disertación de la Universidad Andina Simón Bolívar, área de gestión programa de maestría en finanzas y gestión de riesgos.

El desarrollo de un Modelo de Gestión de Riesgos Operativos ayudará a una Empresa de Comercialización a tener políticas para la Administración de Riesgos Operativos, de modo que se pueda conocer la amplitud en la que los eventos de riesgo en procesos, personas, tecnología y eventos de la naturaleza afectan a la consecución de los objetivos de la misma, y de este modo proporcionar al nivel directivo una herramienta que le permita la toma de decisiones racionales en cuanto a su tratamiento y cobertura”; por tanto podemos concluir que la hipótesis quedó demostrada como cierta puesto que al desarrollar el Modelo de Gestión de Riesgos Operativos no solo que se implementó una Política de Riesgos que se deberá añadir a la administración integral de la empresa, sino que además se entregaron varias herramientas al nivel directivo para que éste pueda tener mayor conocimiento, gestión y control de los riesgos operativos a los cuales la empresa está expuesta dada la actividad de la misma. Es así que es importante que si es una empresa en la cual no se ha aplicado anteriormente gestión de Riesgos Operativos se realice un adecuado plan de comunicación y capacitación a todo el personal sobre su rol dentro de la gestión de riesgos; dentro del enfoque ISO 31000 es importante rescatar, que el riesgo es un evento que puede ocasionar un efecto negativo o positivo, por lo que se recomienda que todo el equipo esté al tanto de los conceptos de la gestión de riesgos de modo que se identifiquen tanto amenazas como oportunidades. Este punto ayudará a crear una Cultura de Riesgos dentro de la Empresa, lo cual se considera un elemento valioso tomado de la metodología COSO ERM.

Origen y Evolución de la Gestión por Procesos

La gestión por procesos es una propuesta administrativa, su origen se relaciona con la evolución de la administración en su constante búsqueda de lograr los objetivos Institucionales.

En épocas anteriores a la revolución industrial, la economía de los agricultores, ganaderos y artesanos se caracteriza por la presencia de organizaciones a escala menor, en donde los integrantes de familia por lo general el padre eran quienes

comercializan los productos con los consumidores en esa época existían muy pocas estructuras jerárquicas identificándose solamente a los militares y monárquicas de los reyes.

Los primeros inicios surgen con Adam Smith en el año de 1776 cuando presenta su trabajo de investigación, sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones, en donde define los elementos sobre el comportamiento de la economía del capitalismo y afirma que “el origen de la riqueza genera del trabajo de la nación, que será más productivo cuando exista una mayor división del trabajo; esto, a su vez depende, de la dimensión del mercado potencial y de los precios” (Ricoy, 2005, p. 112).

En tal sentido, con la división del trabajo se logra incrementar la productividad al adiestrar y especializar a trabajadores en actividades con procesos productivos.

Así mismo, este principio es recogido por los capitalistas de la revolución industrial, quienes, con la segmentación de los trabajos, hacen notorio la presencia predominante de estructuras organizacionales jerárquicas. No obstante, a inicios del siglo XX, con Frederick Taylor, quien define los fundamentos que dan lugar a organizaciones modernas basadas en la teoría de la división del trabajo.

Así mismo, es Taylor en el Siglo XX quien inserta el esquema de los cargos con trabajos, aclarando la división de las labores con lo cual se amplía la brecha que existe entre los que piensan y los que realizan la tarea. En tal sentido, otro aporte que se destaca es el de Henry Ford, quien determina los fundamentos de una producción en serie.

Del mismo modo, Fayol introduce la teoría de la administración eficiente del total de la estructura en el año de 1916, con lo cual, “propone las funciones esenciales de la organización (técnicas, seguridad, comerciales, financieras, administrativas y contables). Así mismo, reconoce a la división del trabajo en sentido horizontal y vertical con una definición del ciclo administrativo; planeación, organización, dirección y control” (Medina, 2002, p. 86).

Al respecto, Elton Mayo propone la teoría de relaciones humanas en el año de 1932. En este sentido, “el principio de que las relaciones humanas importante para fomentar el éxito de las organizaciones, el autor realiza estudios enfocados sobre

la motivación y sus efectos negativos en la baja productividad, ausentismo y deserción” (Marin, 1992, p. 198).

Así mismo, Weber en el año de 1947 propone la teoría estructuralista, en donde se centra el estudio de la estructura organizacional y de los recursos humanos que busca el equilibrio dentro del estudio de los cuatro elementos esenciales de la organización que de acuerdo a Torres (2014) son, “a) Autoridad es la persona quien dirige a los demás, b) Comunicación medio para lograr objetivos institucionales, c) Estructura de comportamiento, es la división de los trabajos y d) Estructura de la formalización son las normas que orientan la organización” (p. 69).

Más adelante, Bertalanffy quien presenta la teoría de los sistemas en 1951, donde se estudia a la organización que interactúa de forma recíproca con otros sistemas, “en esta teoría se reevalúan el reduccionismo, el mecanicismo y el pensamiento analítico para remplazarlo por los principios de expansionismo y el pensamiento sintético, dando paso a la aparición de la cibernética, ciencia que estudia las relaciones de pensamiento con enfoque multidisciplinario” (Sols, 2000, p. 305).

En este sentido, Bertalanffy menciona que “la organización es un conjunto formado por partes interrelacionadas que constituyen un todo coherente y desarrolla un marco sistémico para la descripción de un mundo empírico” donde la organización es un conjunto de sistemas que interactúan a través de los procesos” (Sols, 2000, p. 306).

El siguiente paso se da con Druker el que indica en la escuela neoclásica que es fomentada en una teoría clásica en el año de 1954, que “se caracteriza por la orientación hacia los resultados frente a los objetivos de la organización, dando paso al surgimiento de la administración por objetivos (APO) considera una técnica de dirección a los grupos para alcanzar los objetivos”. Por lo tanto, esta escuela hace relación la importancia de la gestión por procesos con la orientación hacia el logro de los objetivos (Fernández & Sánchez, 1997, p. 127)

Seguidamente, Simon entre los años 1957 y 1960, “expone la teoría del comportamiento apoyándose en la psicología organizacional trasladándole la

estructura organizacional a la gestión por procesos manteniendo con énfasis las relaciones humanas” (Simon, 1984, p. 75).

Por este motivo, la teoría se centra en el estudio del comportamiento de grupos sociales pequeños que se involucran en el manejo y solución de conflictos de opiniones dentro de la organización, destacándose el estudio de la motivación del personal, entorno del trabajo y sus relaciones. Sin embargo, estos aportes presentan una desventaja en la aplicación práctica ya que son de carácter descriptivo y teórico.

A continuación, en la década de los años 80, se muestra que aparecen varias teorías y herramientas que contribuyen a la evolución del pensamiento administrativo, que profundizan las teorías anteriormente citadas, dentro de este grupo podemos destacar la reingeniería (mejoramiento de procesos) y la gestión por procesos que estudiaremos más adelante.

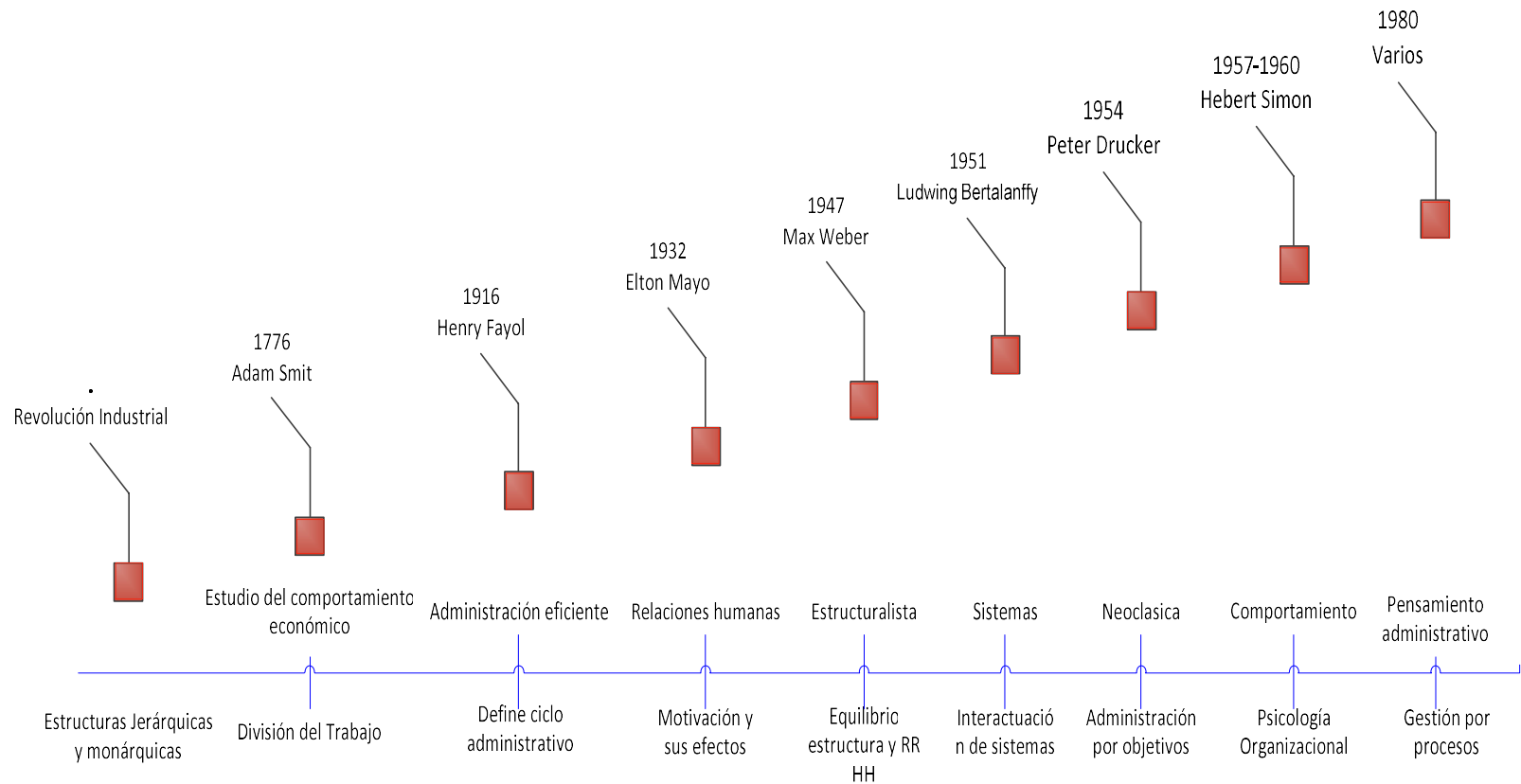


Imagen N° 2. Evolución de la gestión por procesos.

Elaborado: Pandashina, J. (2019)

Fuente: Recopilación a partir de varios autores

Se han realizado innumerables estudios relacionados a la gestión por procesos, que principalmente tienen como objetivo optimizar los recursos de la empresa, minimizando el riesgo operativo, lográndolo a través de “la eliminación de aquellos procesos innecesarios y optimizando otros haciendo el tratamiento de los clientes más ágil, flexible y eficiente en el proceso total de la cadena de suministro” lo menciona (Moreno, & Yanez, 2010, p. 151), en su estudio para el mejoramiento de procesos de la gestión administrativa.

Otros estudios relacionados al tema hacen énfasis en que la gestión de proceso “reduce los tiempos improductivos, generados por desconocimiento de la cadena de procesos” (Guamanquispe, 2011, p. 146).

Análisis de la gestión por procesos

En la actualidad los administradores de las empresas se han enfocado en nuevos productos y servicios, descuidando el enfoque de procesos y su mejoramiento continuo por lo que generan altos costos de implementación, reducción en ingresos proyectados y una deficiente adaptación a las demandas de los clientes que buscan la satisfacción.

Ahora bien, “la evolución administrativa, el crecimiento de las organizaciones y la actual realidad del mundo hacen que las gestiones en las Instituciones se apoyen en las ventajas que se obtienen con la implementación de una gestión por procesos y consecuentemente la calidad de los servicios” (Hellriegel, 2015, p. 93). Así pues, el término de Administración es utilizado comúnmente para referirse a las tareas relacionadas a; planeación, organización, dirección y control.

A esto, Trischeler (2000) “indica que las organizaciones con éxito son aquellas que aplican la gestión por procesos alineados con la guía estratégica que aporta la misión, visión y objetivos institucionales”, por ello es cada vez más importante que los administradores pongan atención a la gestión por procesos para lograr cambios necesarios hacia la excelencia empresarial (p. 82).

Los procesos y la gestión por procesos.

Antes de describir la gestión por procesos o la gestión basada en procesos es necesario conocer ¿Qué es un proceso?; el autor José Pérez Fernández de Velazco

propone una sencilla definición de proceso: “Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (Velasco, 2010, p. 162), Dicho autor también propone una definición aún más sencilla: “Secuencia de actividades que tiene un producto con valor”, y según (Giraldo, Ovalle, & Santoro, 2014, p. 131), Los autores describen un proceso como una secuencia ordenada de actividades, eventos y decisiones que deben generar un “valor” percibido por el cliente y que a la vez favorezca a la empresa

Definición de los Procesos

Es un “Conjunto estructurado y medido de actividades que mantienen un orden específico a lo largo del tiempo y el espacio, con un comienzo y un final, y además con unas entradas y unas salidas claramente identificadas”. (Serrano, 2012)

En el siguiente gráfico se muestra la integración de los cuatro pilares de procesos horizontal y vertical: a) la responsabilidad de la dirección, b) gestión de los recursos, c) prestación del servicio y d) medición, análisis y mejoras.

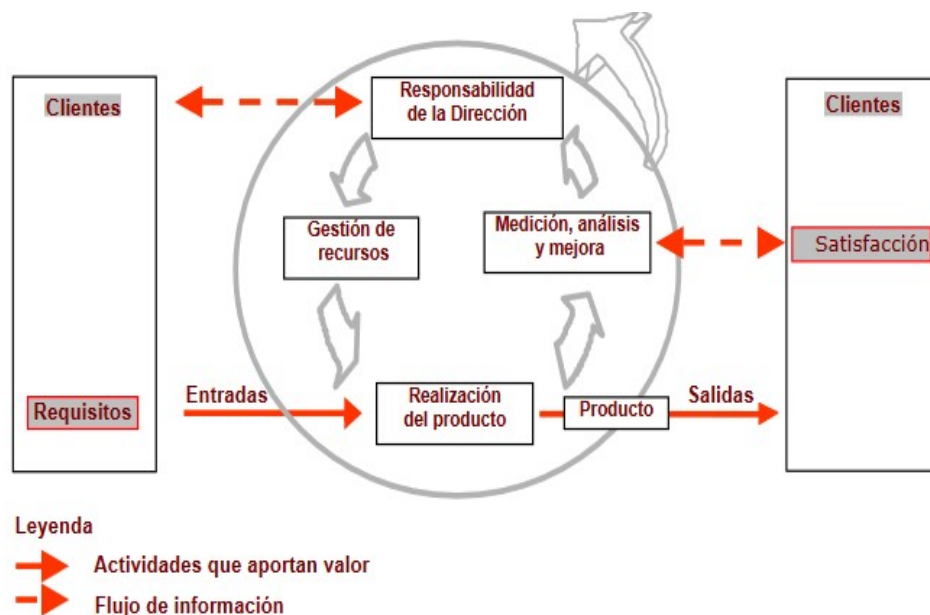


Imagen N° 3. Modelo de un sistema gestión basado en procesos

Elaborado: Pandashina, J. (2019)

Fuente: recopilación a partir de varios autores

Como se aprecia en la gráfica anterior, donde la alta dirección es responsable de la interacción de los procesos de gestión de recursos para la realización del producto que presta un servicio que satisfaga al cliente.

Según Pérez (2010), un proceso según las normas ISO 9000 es un “conjunto de actividades relacionadas entre sí, que transforman los elementos de entrada en salidas. Además, define que un proceso es la secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor es importantes para los clientes” (p.221).

De tal forma se establece que el proceso es la consecución de actividades ordenadas, a donde ingresan los insumos de entrada, para ser procesados de una manera eficiente y obtener una resultante que provea satisfacción a los usuarios y clientes.

Definición de Modelo

Según Cassini (2008) “modelo” tiene acepción del italiano “modello”. Dicha palabra posee varios significados aplicándose en el campo de las ciencias sociales como un modelo que “hace referencia al arquetipo de que, siendo susceptible de imitación. También se debe al esquema teórico como un sistema de realidad compleja”. Por aquello que se toma como referencia para tratar de producir algo igual. En este caso, el modelo es un arquetipo” (p.145).

Definición de Gestión

Proviendo del latín “gesio” refiriéndose a acción y efecto de realizar una gestión. Siendo en si la gestión un conjunto de trámites que se realizan con la idea de resolver algún problema administrando una organización.

Así mismo, Saturno (2012) hace referencia a que se puede “identificar varias filosofías o pensamientos, que reconocen la importancia de una administración por procesos, entre ellas anotamos: El modelo de la Fundación para la Gestión de Calidad (EFQM), el cuadro de mando integral (CMI), la mejora continua, Normas ISO, constituyendo modelos más difundidos y relacionados con la administración por procesos” (p.84).

Por lo cual, se han desarrollado varios estudios relacionados con la gestión por procesos en las organizaciones, en las mismas que el objetivo es la permanente búsqueda de lograr optimizar recursos, mediante la eliminación de los procesos defectuosos de aquí que, el enfoque de la gestión por procesos constituye una herramienta poderosa para la administración por su capacidad de aportar a los resultados planteados, siempre que se tome en cuenta a las necesidades de los clientes, así como la mejora continua de los procesos.

Importancia de los procesos

De acuerdo a Heizer & Render (2004) “propone que si se realiza una evaluación sobre el funcionamiento de una Institución, las actividades que se deben hacer antes de poder entregar el producto o servicio final y con la intención de obtener una entera satisfacción en el cliente”, si revisamos la evolución de este concepto se puede verificar que en años anteriores los productores se centraban solo en las ventas, mas no en la satisfacción que se puede generar a posterior con esta acción de adquisición, sin preocuparse en estándares de calidad, costos u otros, como en la actualidad donde se mantienen los clientes con mayores exigencias de competitividad (p.128).

Mejoramiento continuo

La mejora continua se basa en la labor desarrollada por Taiichi Ohno en la empresa de Toyota donde existe una infraestructura diseñada para identificar y eliminar “muda” en cualquier parte de la empresa. “Siendo que “muda” en la lengua japonesa significa despilfarro, desperdicio o gasto, Ohno reconocía a cualquier cosa que no contribuyera con el valor del cliente como “muda”, caracterizándose por buscar la mejora continua mediante de la eliminación de mudas y mejorando los puntos encontrados dentro de cualquier parte del proceso”. (Mendoza, 2017, p. 157)

De acuerdo a Jacobs & Homburger (1992) especifica que el mejoramiento continuo, “es una filosofía gerencial que asume el reto del mejoramiento de un producto, proceso y organización como un proceso de nunca acabar, en el que se

van consiguiendo pequeñas victorias. Es una parte integral de un sistema gerencial de calidad total” (p.59).

Jeffrey (2010) manifiesta que es un proceso de hacer mejoras incrementales, sin importar lo pequeño que sean, para alcanzar el objetivo de la gestión, de “eliminar todo el desperdicio” que añade coste sin añadir valor. “Muestra habilidades individuales para trabajar de manera efectiva en pequeños grupos, resolviendo problemas, documentando y mejorando procesos, recolectando y analizando datos y autodirigiéndose en un grupo de trabajo”. (p. 67)

De acuerdo a Masaaki (2014) en su escrito indica que Kaizen definió a la mejora continua “desde el punto de vista de la vida familiar, social, y del trabajo. En este último significa mejoramiento continuo que involucra a todos en la pirámide organizacional; esto es; Gerente y trabajadores por igual”. Por lo cual también lo determino como:

Valores y principios centrales, su relación con otros conceptos y las diferencias entre culturas orientales contra las occidentales, así como las prácticas usadas en la mejora de los procesos. El kaizen está orientado a las personas en los procesos y en una forma práctica se traduce a realizar pequeños cambios para generar la mejora, y de una forma constante, de ahí la continuidad.

El punto de partida para el mejoramiento es, reconocer la necesidad. Si no se reconoce ningún problema, tampoco se reconoce la necesidad de mejoramiento, la complacencia es el archienemigo de Kaizen.

Kaizen enfatiza el reconocimiento de problemas, proporciona pistas para la identificación y es un proceso para la resolución de estos. La organización debe creer que el cambio es importante y valiosos para su futuro, y considerar los siguientes aspectos:

- La visión que describa el cuadro del estado futuro deseado;
- La identificación y eliminación de barreras reales y potenciales;
- La participación de toda la organización tras la estrategia;
- El comportamiento de los líderes de la organización que necesiten modelar el proceso;

- El entrenamiento para las nuevas técnicas requeridas;
- El establecimiento de sistemas de evaluación para cuantificar los resultados;
- La retroalimentación continúa;
- El entrenamiento para corregir el comportamiento no deseado;
- Los sistemas de reconocimiento y recompensa;
- El trabajo en equipo, las buenas relaciones humanas, y la excelencia en las comunicaciones, y
- La disciplina para lograr de manera constante las nuevas metas.

La implantación del Kaizen, tiene una secuencia):

- Seleccionar el tema de estudio;
- Crear la estructura para el proyecto;
- Identificar la situación actual y formular objetivos;
- Diagnosticar el problema;
- Formular plan de acción;
- Implantar mejoras;
- Evaluar los resultados; y
- Reconocimiento. (pp.114-115)

Según Jacobs & Homburger (1992) la mejora continua “es una filosofía que mantiene un reto de mejorar el producto, con la idea de no acabar nunca, siendo una parte del sistema de calidad, aplicando las sugerencias que proveen el equipo de trabajo” (p.164).

El modelo de gestión para los procesos promueve el uso de cuatro etapas basadas en el ciclo PHVA. El **Ciclo PDCA** también se denomina como "**Círculo de Deming**", ya que fue el Dr. Williams Edwards Deming, quien utilizó este esquema lógico en la mejora de la calidad y le dio un fuerte impulso definidas así:



Imagen N° 4: Seguimiento - Mejoramiento continuo

Fuente: Pérez, E & Munera, F. 2007

El siguiente ciclo contempla una interpretación muy ligera: Es cuando se busca conseguir algo, lo primero que hay que hacer es planificar cómo conseguirlo (planear), después se prosigue a realizar las acciones planificadas (hacer), seguidamente, se comprueba qué tal se ha hecho (verificar) y finalmente se implementan los cambios para no incurrir en los mismos errores (actuar). En la etapa de mejora continua, nuevamente se empieza el ciclo planificando su ejecución, pero implementando mejoras desde una experiencia anterior.

- **Planear (P):** Consiste en establecer los objetivos y los procesos necesarios para cumplir los requisitos especificados.
- **Hacer (H):** Consiste en implementar las actividades definidas para cada proceso.
- **Verificar (V):** Consiste en la medición de los procesos y productos respecto a los parámetros establecidos, informando los resultados de mediciones para análisis.
- **Actuar (A):** Consiste en tomar acciones basadas en el seguimiento y análisis de los resultados obtenidos, para mejorar el desempeño de los procesos.

El enfoque de procesos y la satisfacción del cliente

El enfoque de procesos se basa en la gestión de calidad, esta se ha desarrollado hacia una visión más amplia por lo que la consecuencia de los retos a los que tienen que enfrentarse las instituciones actualmente son:

- Globalización de los mercados.

- Clientes exigentes
- Aceleración del cambio tecnológico.
- Éxito de las formas pioneras de gestión de calidad.

Con estas creencias se institucionalizan condiciones más idóneas para la participación, compromiso y la cooperación, de todos y cada uno de los que pertenecen a las organizaciones, de igual manera se condiciona la empresa hacia la excelencia y manejo de la calidad, con un planteamiento de cultura de calidad en el producto o servicio.

De acuerdo a Cantor & Baquero (2017) “señalan que cliente es aquel que depende de nosotros para poder cubrir una necesidad no satisfecha.”

Según Gabín (2004) indica que el cliente “es la persona a quien la empresa dirige sus actuaciones utilizando el marketing para informarle, orientarle y convencerle en la compra de un producto, servicio o marca” (p.217).

Para Vargas & Aldana de Vega (2015), “Cuando los clientes evalúan un servicio para definirlo como de calidad tienen en cuenta una serie de aspectos que se denominan dimensiones de la calidad, son aquellas características que tienen en cuenta y valoran cuando compran un producto o servicio” (p.93)

Factores de éxitos en procesos

Según Pérez (2010) la Gestión por Procesos, factores de éxito. Alinear "Escenario competitivo - Objetivos y Estrategia de empresa - Procesos" Esa alineación es la principal razón de la Gestión por Procesos. Dar prioridad a la adquisición de capacidades competitivas gestionando los procesos que las inducen (p.56).

Coherencia "cultura de empresa con sistema de gestión por procesos" Cliente, compromiso y participación, comunicación, trabajo en equipo, iniciativa y resultados como signos de identidad.

Coherencia "prácticas de gestión del personal con el enfoque a procesos " Alinear objetivos, evaluación, desarrollo (capacidades y habilidades), integración, retribución y promoción de las personas.

La formación es clave para gestionar el cambio inducido por la Gestión por Procesos, que comprende:

- Alinear "procesos de apoyo y gestión con procesos operativos"
- Involucrar a estos procesos en el negocio.
- Enfocar a proceso en el staff: su misión es contribuir a la eficacia operativa.
- Comprender y gestionar las "interacciones entre procesos"
- Comprender y gestionar "relaciones entre departamentos y procesos"
Desarrollar habilidades para la solución de conflictos.
- La mejora interfuncional es más eficaz y sostenible.
- Pensamiento sistémico.
- Nuevo rol de mandos y directivos.
- Los roles tradicionales de la Dirección (planificar, organizar, dirigir y controlar) han de ser revisados y consensuados, adaptando los estilos de dirección.
- Fomento del trabajo en equipo y de la gestión participativa.

Definición de Riesgo

Según Lara (2005), riesgo “es en sí una oportunidad, como la posibilidad de que se genere un hecho que produzca pérdidas que afecten el valor económico de las Instituciones” (p.61).

Riesgo operativo

De acuerdo a Samaniego (2007) menciona que:

El Comité de Basilea creado en 1.975, en la ciudad de Basilea (Suiza), corresponde a diez países, siendo estos los más industrializados: dicho comité se integró por los gobernadores de los bancos centrales y buscaban unificar los criterios para la supervisión de las instituciones financieras. Se debe mencionar que este comité no cuenta con autoridad de supervisión, pero en sus declaraciones busca siempre las mejores prácticas con la

expectativa que las autoridades individuales tomen las acciones según el caso según el país en el que se encuentren.

“Basilea I” 1988 cuando se emitió un acuerdo de medición y estándares mínimos de capital “acuerdo de capitales que buscaba que el sistema bancario ejecute con capital adecuado a los riesgos asumidos.

Basilea II, buscaba concluir nuevos niveles de capital que sustente de mejor manera los riesgos bancarios, cuando por primera vez se toma en cuenta el riesgo operativo puesto en práctica a partir de diciembre de 2006. (p.329)

Normativa referente a riesgo operativo

Posibilidad de que se presenten en las organizaciones, pérdidas debido a eventos originados en fallas de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la existencia de sucesos externos, es decir imprevistos.

Según Laviada (2007) el riesgo operativo, “es un evento mediante el cual se producen pérdidas en el ámbito financiero y que afecta directamente a la Institución, estos hechos se provocan por errores basados en los procesos y también se pueden generar por factores externos” (p.84).

Además de acuerdo a la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, emite la Resolución No. JB-2004-631 (2004) , “La gestión integral y control de riesgos”, que respalda a las Instituciones Financieras para que se tienda hacia el manejo idóneo de cada uno de los riesgos inherentes a la actividad a la cual se dediquen (p.1).

Además, la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, de acuerdo a la Resolución No. JB-2005-834 (2005) indica que, la Gestión del riesgo operativo, es “el diseño del proceso de administración de riesgo operativo deberá permitir a las Instituciones controladas identificar, medir, controlar/mitigar y monitorear sus exposiciones a este riesgo al que se encuentran expuestas en el desarrollo de sus negocios y operaciones” (pp.1-2)

En sus inicios la Superintendencia de Bancos y Seguros en su LIBRO I.- NORMAS GENERALES PARA LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO, TITULO X.- DE LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

ARTÍCULO 13, manifiesta que:

El esquema de administración del riesgo operativo de las Instituciones controladas debe estar sujeto a una auditoría interna efectiva e integral, por parte de personal competente, debidamente capacitado y operativamente independiente. La función de auditoría interna coadyuva al mejoramiento de la efectividad de la administración de riesgos a través de una evaluación periódica, pero no es directamente responsable de la gestión del riesgo operativo. Así mismo en la SECCIÓN III.- CARACTERÍSTICAS MÍNIMAS DE LOS ANÁLISIS POR TIPO DE RIESGO;

ARTICULO 8, Donde indica claramente que las actividades de la tesorería deben integrarse con la gestión de riesgo implicando a las metas, límites y cupos siendo de una manera consistente acorde a la institución financiera.

Esta gestión del riesgo se complementa según su normativa con varios ámbitos; como es la gestión del personal, gestión del cumplimiento y controles de cumplimiento de operaciones, abarcando de esta manera amplía los ámbitos inherentes al control del riesgo en la Institución Financiera.

Mas adelante con la aparición de la JUNTA DE POLITICA Y REGULACION MONETARIA Y FINANCIERA, emite la RESOLUCION N° 128 – 2015- F, misma que expone LAS NORMAS PARA LA ADMINISTRACION INTEGRAL DE RIESGOS EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO.

Esta Resolución es emitida por la Junta de Regulación Monetaria y Financiera (2015), “establecer los lineamientos sobre la administración integral de riesgos en las Instituciones Financieras, proveyendo de ciertos ámbitos estructurales como la misma estructura para la administración del riesgo, las responsabilidades, las políticas, elementos y el manual integral del riesgo”.

La administración del riesgo operativo debe ser parte de la estrategia de las entidades y del proceso de toma de decisiones, por consiguiente, es menester implementar la gestión de riesgo operativo para poder identificar, medir, priorizar, controlar, mitigar, monitorear y comunicar los diferentes tipos de riesgos a los cuales se encuentran expuestas. La presente norma expone los diferentes tipos de riesgos que serán administrados adecuadamente por la institución, las mismas que son; riesgo de crédito, liquidez, mercado, operativo y legal, más para este estudio hablaremos en especial del riesgo operativo que hace mención del objeto del estudio.

En el contenido de esta Norma, Art. 15, referente a los TIPO DE RIESGOS, literal d) hace manifiesto a que:

Riesgo Operativo. – Es la posibilidad de que se produzca perdidas para la entidad, debido a fallas o insuficiencias originadas en procesos, personas, tecnología de información y eventos externos.

Así mismo, en su artículo 18 de esta normativa da a conocer los niveles de riesgos, las mismas que dan a interpretar lo siguiente:

- a) Riesgo Critico. - cuando el riesgo representa una probabilidad de perdida alta que puede afectar gravemente la continuidad del negocio e incluso llevar a la liquidación de la entidad y que, por lo tanto, requiere acciones inmediatas por parte de consejo de administración y la gerencia.
- b) Riesgo alto. - cuando el riesgo representa una probabilidad de perdida alta que puede afectar el funcionamiento normal de ciertos procesos de la entidad y que requiere la atención del consejo de administración y la gerencia
- c) Riesgo medio. - cuando el riesgo representa una probabilidad de perdida moderada ciertos procesos de la entidad y que requiere la atención de la gerencia y de mandos medios.
- d) Riesgo Bajo. - cuando el riesgo representa una probabilidad de perdida baja, que no afecta significativamente a los procesos de la entidad y que se administrar con controles y procedimientos rutinarios.

Partiendo de lo enunciado, se debe identificar las oportunidades de mejora, e inclusión de nuevos procesos que permitan el desarrollo de la Cooperativa, en las cuales se debe medir el nivel de riesgo y la probabilidad de reducir pérdidas en la Cooperativa Chibuleo,

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

Paradigma y tipo de investigación

Paradigma

Si bien el concepto de paradigmas “admite pluralidad de significados y diferentes usos, aquí nos referiremos a un conjunto de creencias y actitudes, como una visión del mundo compartida por un grupo de científicos que implica una metodología determinada” (Cook & Reichardt, 2005, p. 77).

Cada paradigma transmite la información a través de anotaciones escritas siendo la “investigación cuantitativa la que traduce números según sus observaciones”, es decir a esta investigación se le agrega valores numéricos sea contando a midiendo, mientras que en la “investigación cualitativa muy rara vez se asigna valores números”, esta investigación más bien registra datos en lenguaje de sus sujetos investigados interesándose en identificar relaciones causales entre conceptos que preceden al esquema teórico así como refiere ” (Cook & Reichardt, 2005, p. 81), la cimentación de la teoría de datos incrementa la capacidad de investigador para comprender y quizá para concebir en definitiva una explicación del fenómeno que sea consecuente con su aparición en el mundo social.

La presente investigación se va a coordinar según el momento de la investigación, por lo que se utilizará un paradigma mixto ya que asume aspectos cuantitativos y cualitativos, dado que se analizarán tanto parámetros numéricos

como de las cualidades que se presente y pretenda recolectar para su análisis, en miras de verificar la situación actual de la Cooperativa y su visión de riesgo.

Tipo de investigación según su modalidad

La metodología aplicada según Namakforoosh (2005) “sirve para tomar acciones y establecer políticas y estrategias. La otra se puede llamar investigación pura. Esta sirve para planificar y tomar decisiones importantes. La característica básica de la investigación aplicada es el énfasis en resolver problemas” (p.52).

La investigación que se aplica al presente problema tratado se gestiona en la aplicación de la modalidad de investigación aplicada, siendo el caso del presente proyecto la objetividad de buscar la resolución a un determinado problema o planteamiento en específico.

Tipo de investigación según su objetivo

El tipo de investigación que se aplica para la presente investigación es exploratorio, que según Grande & Abascal (2017), “Persigue una aproximación a una situación o problema. Se desarrolla en general cuando los investigadores no tienen conocimiento profundo de los problemas que está estudiando. El objetivo de la investigación no se encuentra totalmente cerrado, y a medida que se avanza puede ir alterándose” (p.97).

El proyecto de investigación que se presenta en este documento pretende aplicar en su etapa de investigación tanto a la exploración de datos, así como también a la descripción de un problema existente, con su visión de corregir la deficiencia de gestión de procesos.

En lo referente a la investigación exploratoria va a coadyuvar a la identificación del problema debido a que colabora con una investigación de forma general misma que verifica la realidad causada de la problemática, así como reconocer tanto las causas como los efectos que proclive de la problemática.

Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos

Determinación de la población para el estudio

La recopilación de los datos va a ser según la determinación de población a la misma que se va a aplicar los instrumentos de investigación.

Siendo que, en la oficina matriz prestan servicios 50 colaboradores, quienes laboran en las diferentes áreas, desglosándose de la siguiente manera:

Población

Tabla N°1: Población

DETALLE	
JEFES DE AREA	16
OPERATIVOS FINANCIEROS	34
TOTAL	50

Fuente: Coop. Chibuleo Ltda.

Elaborado: Pandashina, J. (2019)

Como se puede verificar en el detalle del cuadro de encuestas, colaboradores de la Institución, realizan tareas administrativas, por lo que se aplica la encuesta a cada uno de ellos pudiendo tabularse los datos de las encuestas.

Se va a realizar las encuestas al grupo, debido a que se sustenta Hernández & Ramo quien expresa que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra".

Tabla N°2: Entrevista

DETALLE	
GERENTE	1

Fuente: Coop. Chibuleo Ltda.

Elaborado: Pandashina, J. (2019)

Operacionalización de variables

Proceso metodológico que consiste en descomponer deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico.

Tabla N°3: Operacionalización de la Variable: Modelo de gestión por procesos

CONCEPTUALIZACION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS
<p>Modelo de gestión por procesos: Es el enfoque gerencial que enfatiza la importancia de identificar, implementar, gestionar y mejorar continuamente la eficacia de sus procesos con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.</p>	<p>Enfoque gerencial</p> <p>Eficacia de los procesos</p> <p>Objetivos de la Organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % Incremento de la utilidad • Evaluación de resultados • Tiempos de respuesta del proceso • Costos operativos • Número de actividades realizadas • Prestaciones atendidas/ total de usuarios • Efectividad en el cumplimiento de objetivos estratégicos • Nivel de desempeño; social, económico y financiero. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo considera la gestión por procesos en la cooperativa? 2. ¿Realizan capacitaciones en la cooperativa sobre procesos? 3. ¿La cultura organizacional de la cooperativa es buena? 4. ¿Como calificaría la satisfacción del cliente de la Cooperativa

Fuente: Coop. Chibuleo Ltda.
Elaborado: Pandashina, J. (2019)

Tabla N°4: Operacionalización de la Variable: Riesgo Operativo

CONCEPTUALIZACION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS
<p>Riesgo Operativo. - Posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras originadas por fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos.</p>	<p>Procesos</p> <p>Personas</p> <p>Sistemas internos</p> <p>Eventos externos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % Trabajos repetidos • Número de Fraudes internos • % Rotación del personal • Numero de capacitaciones en temas de riesgos y procesos / Total capacitaciones • Número de Interrupciones de operaciones o fallas del sistema • Numero de Daños o perdidas de activos físicos • Fraude externo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Conocen los empleados sobre riesgo operativo? 2. ¿Se ha realizado medición de riesgo operativo en la cooperativa? 3. ¿Le han capacitado sobre riesgo operativo en la cooperativa?

Fuente: Coop. Chibuleo Ltda.

Elaborado: Pandashina, J. (2019)

De acuerdo con lo indica la tabla 3 y 4 se identifica que las variables se interrelacionan, debido a que de acuerdo a la manera en cómo se lleva los trámites dentro de la Cooperativa se encuentra con muchos problemas o inconvenientes por lo que se puede identificar que se está realizando mal y con el establecimiento de un modelo de gestión con procesos claros se puede gestionar el riesgo operativo, con el propósito de que se minimice la probabilidad de ocurrencia de eventos, ya que si el riesgo resulta ser una cantidad alta, se puede verificar que algún proceso financiero se está realizando mal o está cambiando alguna parte de este proceso, de esta manera se relacionan las variables al poder medirse mediante indicadores o encuestas que pautan para estar alertas, percibiendo la relación latente.

Procedimiento de recolección de la información

En la explicación de este procedimiento podemos verificar que se va a aplicar un método no experimental donde ingresan las encuestas ya que pasa a ser un estudio extensivo representativo donde se podrá verificar los resultados que guiaran hacia la existencia del problema y la entrevista que coadyuvará con la verificación de éste.

Para la aplicación de la entrevista como tal se va a utilizar una ficha técnica en la que se basarán los puntos claves para realizarla; mientras que en las encuestas se aplica la escala de lickert.

Ficha técnica

Una ficha técnica, hoja técnica u hoja de datos (*datasheet* en inglés), también ficha de características u hoja de características, “es un documento que resume el funcionamiento y otras características de un componente (por ejemplo, un componente electrónico) o subsistema (por ejemplo, una fuente de alimentación) con el suficiente detalle para ser utilizado por un ingeniero de diseño y diseñar el componente en un sistema”. (Tortosa, 2014)

Tabla N°5: Ficha metodológica de la entrevista

Objetivo	MODELO DE GESTION POR PROCESOS
Población	Gerente General
Lugar de aplicación	Coop. Chibuleo Ltda.
Información necesaria	<ul style="list-style-type: none">• Gestión Administrativa• Cultura organizacional• Capacitación al personal• Percepción de la satisfacción del cliente• Conocimiento de riesgo operativo• Última medición de riesgo operativo• Gestión por procesos• Opinión sobre levantamiento de manual de procesos

Fuente: Coop. Chibuleo Ltda.

Elaborado: Pandashina, J. (2019)

Escala de Likert

La Escala de Likert es denominado como método de evaluaciones sumaria “se denomina así por Rensis Likert, quien publicó en 1932 un informe donde describía su uso. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta)”. (Maldonado, 2007)

La escala de Likert es una escala psicométrica utilizada en la investigación mayormente de mercados para lograr entender las opiniones y actitudes de los consumidores, ésta nos ayuda a conocer el grado de satisfacción de un encuestado.

El encuestado debe responder sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo, ésta utiliza un formato de respuestas fijas que mide las opiniones, Estas escalas permiten determinar el nivel de acuerdo o desacuerdo de los encuestados, en las respuestas se asume la fuerza e intensidad de la experiencia es lineal, por lo tanto, va desde un totalmente de acuerdo a un totalmente desacuerdo, asumiendo que las respuestas pueden ser medidas. Las respuestas pueden ser ofrecidas en diferentes niveles de medición, permitiendo escalas de 5, 7 y 9 elementos configurados previamente.

Siempre se debe tener un elemento neutral para aquellos usuarios que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

(+) POSITIVO				
ECXELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA
			(-) NEGATIVO	

Tabla N°6: Escala de Likert
Fuente: Maldonado (2007)

Según estos parámetros de investigación se aplicarán las encuestas necesarias, según la población obtenida, para permitir tener datos veraces y determinar el modo de procesarlos con la finalidad de obtener información oportuna, clara y concisa.

La puntuación de categorías en una escala de Likert se evidencia en el nivel de aceptación o no por parte del encuestado, así:

Tabla N°7: Puntuación de categorías en una escala de Likert

ESCALA DE LIKERT	PUNTUACION
ECXELENTE	5
MUY BUENA	4
BUENA	3
REGULAR	2
MALA	1

}

+

}

-

Fuente: Maldonado (2007)

Entrevista

Realizada a: Gerente. Ing. Ángel Rodrigo Llambo

1.- ¿Cómo considera usted la gestión por procesos de la Cooperativa Chibuleo?

Se puede decir que siempre se trata de lograr los objetivos, estos deben ser logrados con los menores recursos posibles y siempre llegando a lograr lo mejor para la cooperativa, exigiendo si el control, lo mejor de la organización y llevando una dirección oportuna, por lo que puede decir que si existe gestión administrativa.

2.- ¿Estima usted que existe cultura organizacional institucional?

Al parecer la cultura organizacional está marcada además por nuestra esencia de ser una cooperativa para el pueblo, sin dejar nuestras raíces y esencia a un lado, percibiendo la superación de nuestros pueblos, claro que existe cultura organizacional y siempre tratamos de dar lo mejor de cada uno en la cooperativa que es de nuestros socios.

3.- ¿Tiene conocimiento si se realiza capacitación al personal de manera continua?

Siempre que se puede y tenemos a disposición cursos, siempre se envía al personal a capacitarse, pero esto no debe incidir gravemente en las labores de los empleados, ya que la parte operativa de la institución nunca puede colapsar, esta siempre debe estar atendiendo a las personas, pero si, se ha enviado a algún curso al personal.

4.- ¿Existe una buena percepción de la satisfacción del cliente de la Cooperativa Chibuleo Ltda.?

Claro que sí, el cliente siempre debe salir satisfecho, para mi esta es la mejor cooperativa del país, pero siendo realistas siempre existe algo de disconformidad con la ciudadanía y los clientes de la institución, además cada vez que rota el personal, hasta entender bien el puesto siempre cuesta un poquito, también puedo decir que los clientes siempre quieren más y mejor atención.

5.- ¿Tiene usted conocimiento sobre cómo se gestiona el riesgo operativo en la Cooperativa?

La gestión del riesgo operativo, consiste en identificar los errores operativos, estas a su vez medirlos en probabilidad de ocurrencia e impacto, las mismas que se deberá minimizarlo, toda vez que estos errores operativos traen consigo perdidas a la cooperativa, como un ejemplo puedo manifestarle que la demora en la concesión de los créditos por errores operativos trae de mano la insatisfacción de nuestros socios prestamistas, además a esto si algún colaborador operativo comité el error de digitación, esto significa que debe volver a corregirse ocasionando un riesgo operativo. Frente a esto el responsable de riesgos debe identificar, evaluar y proponer la mejora continua.

6.- ¿Me puede indicar cuando fue la última medición de riesgo operativo?

Según yo entiendo cada año se va realizando este trabajo, ya que los compañeros trabajan arduos en sus labores diarias, y se debe presentar cada año según lo establecido en la ley, pero la última fecha de presentación de los informes y balances se entiende que son en Diciembre de cada año, y es más al cierre del periodo.

7.- ¿Conoce si existe gestión por procesos en la institución?

Tengo entendido que existen procesos que ya se encuentran establecidos en esta cooperativa, pero más, no, debido a que en papeles no tenemos todavía nada, al parecer algo de esto ya se estaba trabajando, pero no existe ningún documento aprobado.

8.- ¿Qué opinión tiene usted sobre la aplicación de un modelo de gestión por procesos con marco en riesgo operativo?

Bueno, el hecho mismo de llevar un modelo de gestión que se enmarque en procesos siempre viene siendo algo fructífero, ya que serviría mucho a los empleados de la cooperativa para poder manejar una guía hacia sus tareas, y siempre que se olviden algo pueden reforzarse en los procesos, más aún si esto va enfocado hacia una parte muy álgida que es la parte operacional de esta Cooperativa.

Encuesta a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

1.- ¿Actualmente como considera la gestión por procesos en la Cooperativa Chibuleo Ltda.?

Tabla N°8: Gestión administrativa

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
MUY BUENA	0	0,00
BUENA	15	30,00
REGULAR	14	28,00
MALA	21	42,00
TOTAL	50	100%

Fuente: Coop. Chibuleo Ltda.

Elaborado: Pandashina, J. (2019)

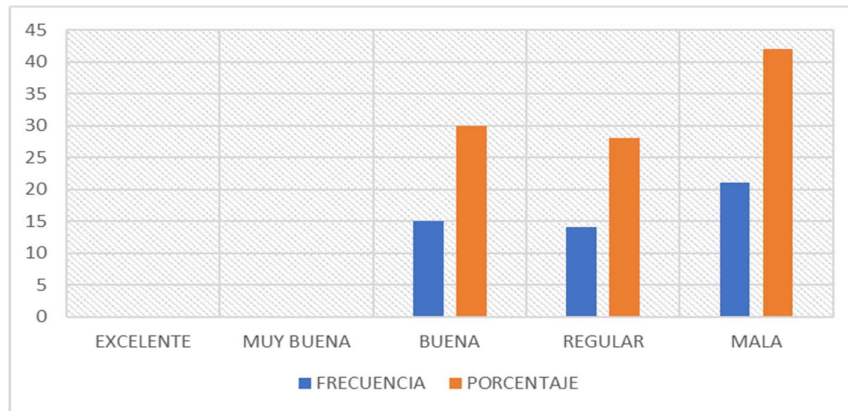


Gráfico N° 1: Gestión administrativa

Fuente: Coop. Chibuleo Ltda.

Elaborado: Pandashina, J. (2019)

Análisis e interpretación

Según se verifica en el cuadro de tabulación de datos la gestión administrativa que posee la Cooperativa Chibuleo al parecer es meramente buena, pero con asentamiento regular a mala, es decir un buen porcentaje de los empleados de la cooperativa perciben una no muy buena gestión administrativa.

2.- ¿Como calificaría a la cultura organizacional de la Cooperativa Chibuleo Ltda.?

Tabla N°9: Cultura organizacional

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0,00
MUY BUENA	2	4,00
BUENA	10	20,00
REGULAR	17	34,00
MALA	21	42,00
TOTAL	50	100%

Fuente: Coop. Chibuleo Ltda.

Elaborado: Pandashina, J. (2019)

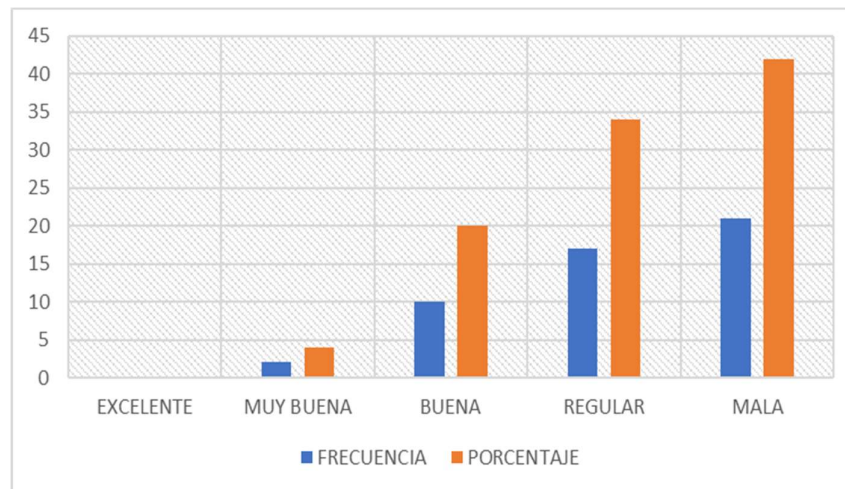


Gráfico N° 2: Cultura organizacional

Fuente: Coop. Chibuleo Ltda.

Elaborado: Pandashina, J. (2019)

Análisis e interpretación

Con los resultados obtenidos de la tabla anterior se puede visualizar que la cultura organizacional no es muy buena en la Cooperativa Chibuleo, dejando pensar al tabulador que la cultura organizacional de la institución financiera es de regular a mala según el porcentaje de 76.00% que refieren que en verdad es regular a mala la cultura organizacional, aceptación que se asevera con el porcentaje indicado.

3.- ¿Las capacitaciones en procesos que reciben por parte de la institución financiera considera que son?:

Tabla N°10: Capacitaciones en procesos

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0,00
MUY BUENA	0	0,00
BUENA	5	10,00
REGULAR	20	40,00
MALA	25	50,00
TOTAL	50	100%

Fuente: Coop. Chibuleo Ltda.

Elaborado: Pandashina, J. (2019)

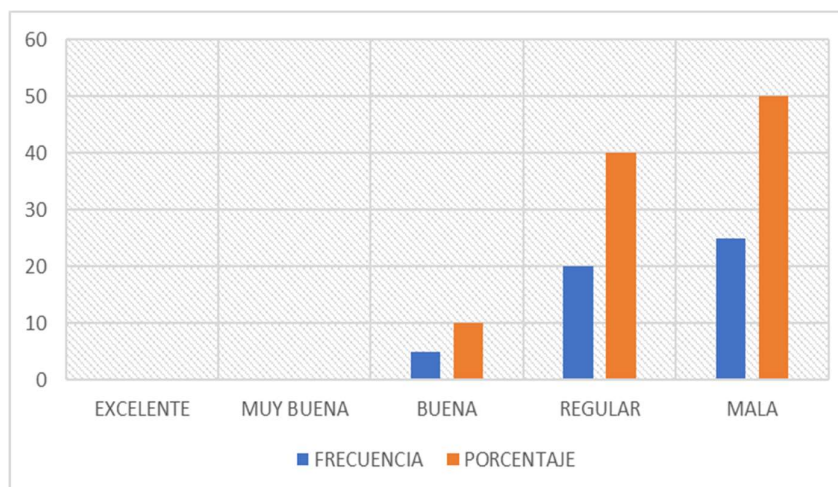


Gráfico N° 3: Capacitaciones en procesos

Fuente: Coop. Chibuleo Ltda.

Elaborado: Pandashina, J. (2019)

Análisis e interpretación

Si bien se define como buena a regular también se percibe claramente la inconformidad de los empleados en cuanto a este tema de capacitaciones ya que está muy por debajo de la calificación de regular, la percepción que tienen los empleados de la cooperativa siendo el 50% porcentaje el de malo en la fabulación de los datos que acentúa la preocupación de que el personal no se siente bien instruido para realizar su labor.

4.- ¿Como conjeturaría a la satisfacción del cliente de la Cooperativa Chibuleo Ltda.?

Tabla N°11: Satisfacción al cliente

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0,00
MUY BUENA	0	0,00
BUENA	15	30,00
REGULAR	31	62,00
MALA	4	8,00
TOTAL	50	100%

Fuente: Coop. Chibuleo Ltda.

Elaborado: Pandashina, J. (2019)

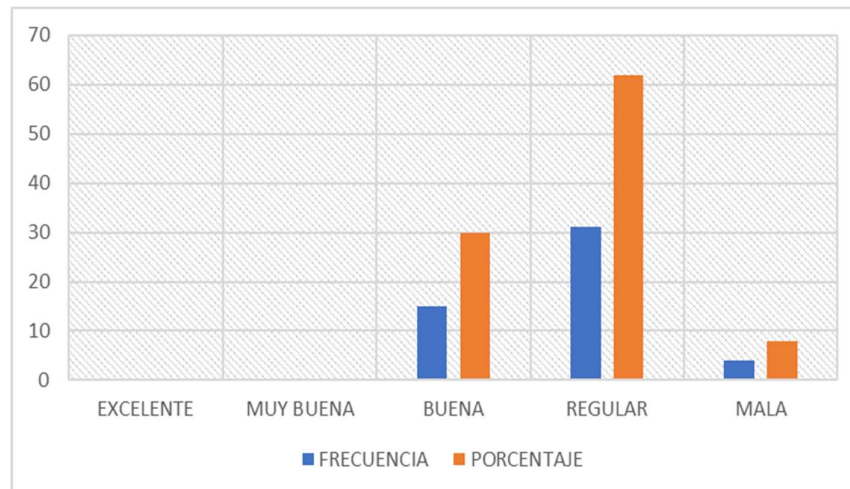


Gráfico N° 4: Satisfacción al cliente

Fuente: Coop. Chibuleo Ltda.

Elaborado: Pandashina, J. (2019)

Análisis e interpretación

Los empleados de la Cooperativa Chibuleo tienen una acepción de que los clientes no poseen un criterio satisfactorio de la atención que se brinda en la institución ya que según los datos obtenidos de la encuesta realizada el 92,00%, creyendo así que la atención al cliente en la institución financiera es de buena a regular.

5.- ¿El conocimiento que usted tiene sobre el riesgo operativo es?:

Tabla N°12: Conocimiento riesgo operativo

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0,00
MUY BUENA	0	0,00
BUENA	4	8,00
REGULAR	21	42,00
MALA	25	50,00
TOTAL	50	100%

Fuente: Coop. Chibuleo Ltda.

Elaborado: Pandashina, J. (2019)

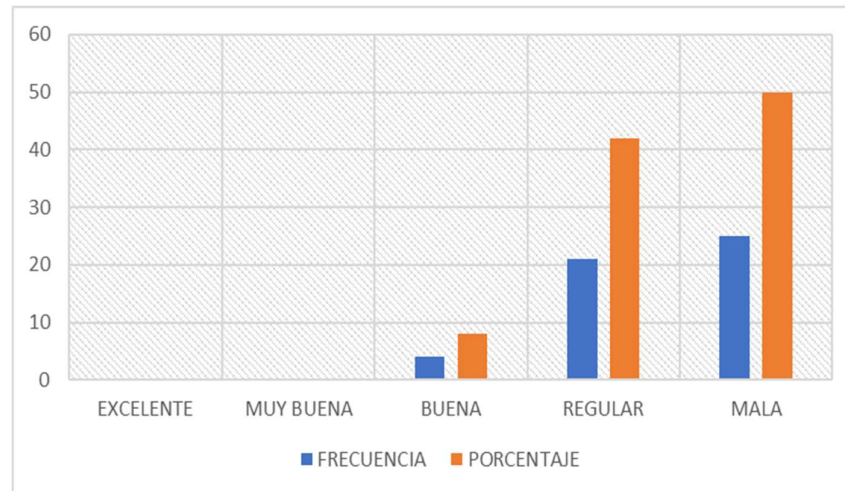


Gráfico N° 5: Conocimiento riesgo operativo

Fuente: Coop. Chibuleo Ltda.

Elaborado: Pandashina, J. (2019)

Análisis e interpretación

En esta pregunta en cuestión se puede identificar que el manejo de la administración sobre el riesgo operativo no es confiable debido a que un 8.00% piensa que es bueno, mientras que un 42% refiere que es de regular a malo el conocimiento que poseen sobre el tema de riesgo operativo, por lo que es difícil que se pueda realizar un buen trabajo sobre el tema con un escaso conocimiento.

6.- ¿Las mediciones que han realizado en la cooperativa sobre riesgo operativo han sido?

Tabla N°13: Medición riesgo operativo

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0,00
MUY BUENA	2	4,00
BUENA	8	16,00
REGULAR	18	36,00
MALA	22	44,00
TOTAL	50	100%

Fuente: Coop. Chibuleo Ltda.

Elaborado: Pandashina, J. (2019)

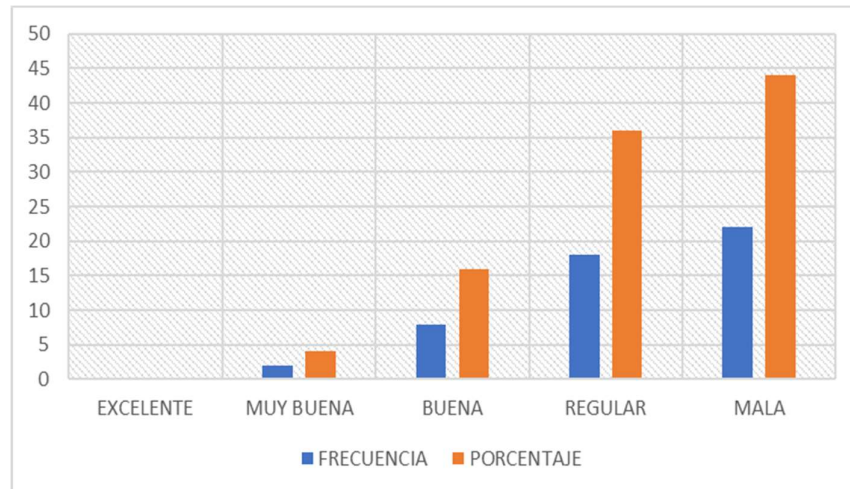


Gráfico N° 6: Medición riesgo operativo

Fuente: Coop. Chibuleo Ltda.

Elaborado: Pandashina, J. (2019)

Análisis e interpretación

Solamente un 16% de los empleados tiene la concepción de que la medición del riesgo operativo de la Cooperativa es buena, mientras que el 80% piensa que la medición de este riesgo es regular a malo, lo que da el criterio de que la administración de la cooperativa no maneja bien o en su totalidad este tema en particular.

7.- ¿Considera usted que una vez implementada la gestión por procesos en la cooperativa Chibuleo será?

Tabla N°14: Implementada la gestión por procesos

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	19	38,00
MUY BUENA	15	30,00
BUENA	13	26,00
REGULAR	3	6,00
MALA	0	0,00
TOTAL	50	100%

Fuente: Coop. Chibuleo Ltda.

Elaborado: Pandashina, J. (2019)

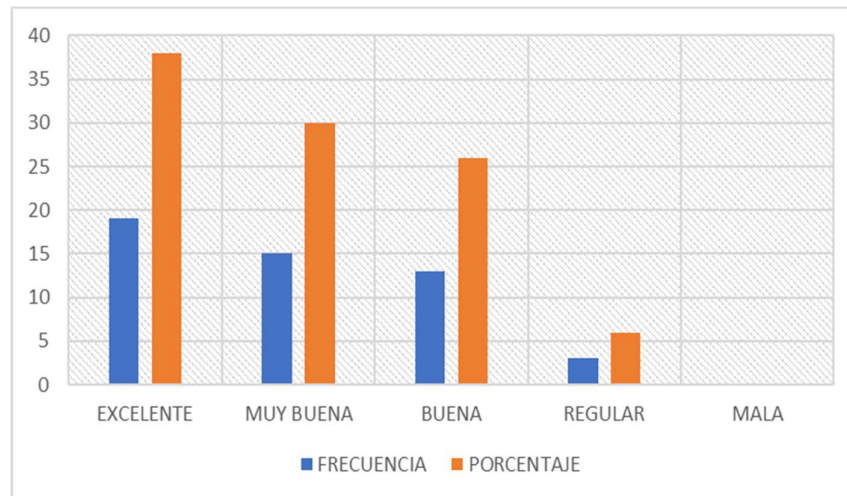


Gráfico N° 7: Implementada la gestión por procesos

Fuente: Coop. Chibuleo Ltda.

Elaborado: Pandashina, J. (2019)

Análisis e interpretación

En esta pregunta se verifica que un 38% de los encuestados indican que sería excelente la implementación de la gestión por procesos, pese a que también el 30% contestan que es muy bueno para la Cooperativa, describiendo que, en verdad, establecer los procesos se consideran muy buenos para que los colaboradores se guíen y puedan realizar bien su trabajo.

8.- ¿En qué manera considera usted que la implementación de un modelo de gestión por procesos aporta en la disminución del riesgo operativo en la Institución?

Tabla N°15: Implementación del modelo de gestión por procesos

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	27	54,00
MUY BUENA	20	40,00
BUENA	3	6,00
REGULAR	0	0,00
MALA	0	0,00
TOTAL	50	100%

Fuente: Coop. Chibuleo Ltda.

Elaborado: Pandashina, J. (2019)

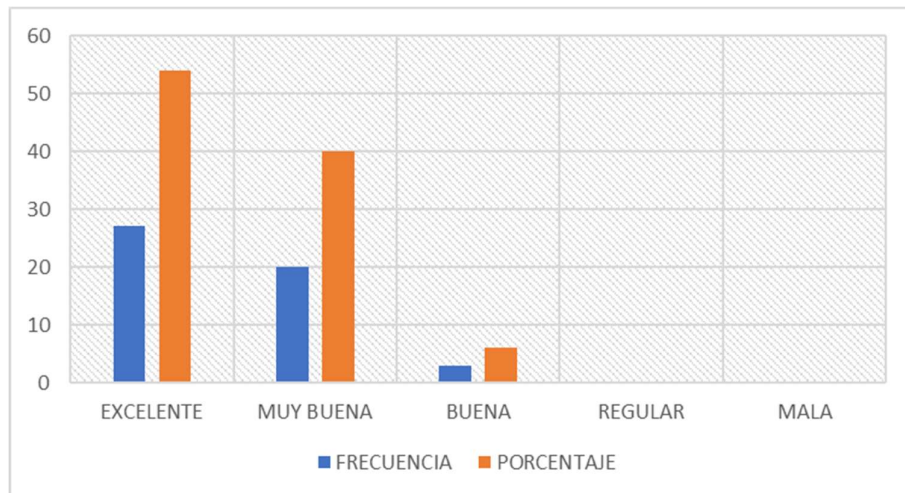


Gráfico N° 8: Modelo de gestión por procesos

Fuente: Coop. Chibuleo Ltda.

Elaborado: Pandashina, J. (2019)

Análisis e interpretación

Los resultados obtenidos de la pregunta actual dan a pensar que en verdad el manual por procesos guiará de mejor manera a los colaboradores en la ejecución de los procesos y más aún en la gestión del riesgo operativo que puedan encausar cada uno de estos procesos, por lo que según los resultados obtenidos el 94% de los empleados responden que si es factible la propuesta.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Una vez tabulados los datos y según la investigación se ha podido determinar las falencias internas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CHIBULEO” Ltda.:

1. La percepción de la gestión por procesos pasa a ser regular dentro de la Institución según lo entendido por los encuestados.
2. La cultura organizacional es de apreciación regular, aún no enraizada, debido a que los colaboradores no están asimilando como cultura dentro de la Institución.
3. Desatención de los altos mandos Institucionales sobre el área de capacitación al personal en áreas de especialización.
4. La satisfacción al cliente según la percepción de los empleados es buena, sin embargo, pasa a ser poco satisfactoria, hacia la vista de los encuestados.
5. Poco conocimiento de los responsables de riesgo operativo, manteniendo una medición de riesgo operativo nula.
6. La gestión por procesos según lo percibido por los encuestados y el entrevistado refiere que en la aplicación a la propuesta planteada sería una excelente opción para la Institución Financiera.

CAPÍTULO III

PRODUCTO

Propuesta de solución al problema

Modelo de Gestión por Procesos en el Marco de Riesgo Operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

Contribución de la propuesta

Una vez verificada la existencia de la problemática en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., mediante los resultados arrojados de las entrevistas con los empleados de la Entidad, en la cual se determina que el principal problema es, el ineficiente gestión por procesos por parte de la entidad, debido a que los colaboradores poseen un desconocimiento parcial de las actividades, lo cual dificulta a los colaboradores su adaptación al medio del trabajo, es así que, aún no han asimilado una cultura organizacional apropiado, consecuentemente el nivel de satisfacción del cliente es bajo, Motivación por la cual, es necesario la implementación de un modelo de gestión por procesos, el mismo que aportará a los siguientes aspectos a la Cooperativa:

- a) Aplicación estandarizada de los procesos institucionales;
- b) Disminución de la probabilidad de ocurrencia e impacto del riesgo operativo;

No se puede dejar a ninguna institución a la deriva, ya que un modelo de gestión determina la manera como se realizan las cosas dentro de la Institución, es decir son las pautas de cómo funciona la Entidad. Es por ello, que la propuesta se enfoca en la elaboración de un Modelo de gestión por procesos como herramienta que permita direccionar las acciones de los empleados de la Entidad, a través de un enfoque basado en procesos, que coadyuve a mejorar la eficacia y eficiencia de la organización mediante una gestión horizontal, que cruce las barreras entre las diferentes unidades funcionales para unificar sus enfoques hacia los objetivos y metas de la Cooperativa.

Dicho esto, dentro del modelo de gestión se encuentra el manual de procesos que será una herramienta útil, que se encontrará a disposición de todos los empleados de la Cooperativa, pero sobre todo del área de procesos, pues este documento constituye la guía a seguir en el levantamiento, implementación y mejora de los procesos institucionales.

OBJETIVO

Validar un Modelo de gestión por procesos en el marco del riesgo operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., cuyo producto principal es el Manual de Procesos.

ELEMENTOS DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., mantiene un Plan Estratégico diseñado para el periodo 2019 – 2022, el cual pretende, identificar las diferentes problemáticas, para las cuales se buscan soluciones, aplicando estrategias y adoptando decisiones que son ejecutadas, evaluadas y redefinidas permanentemente debido al cambio continuo de las condiciones del mercado, con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales, basados en la misión y visión.

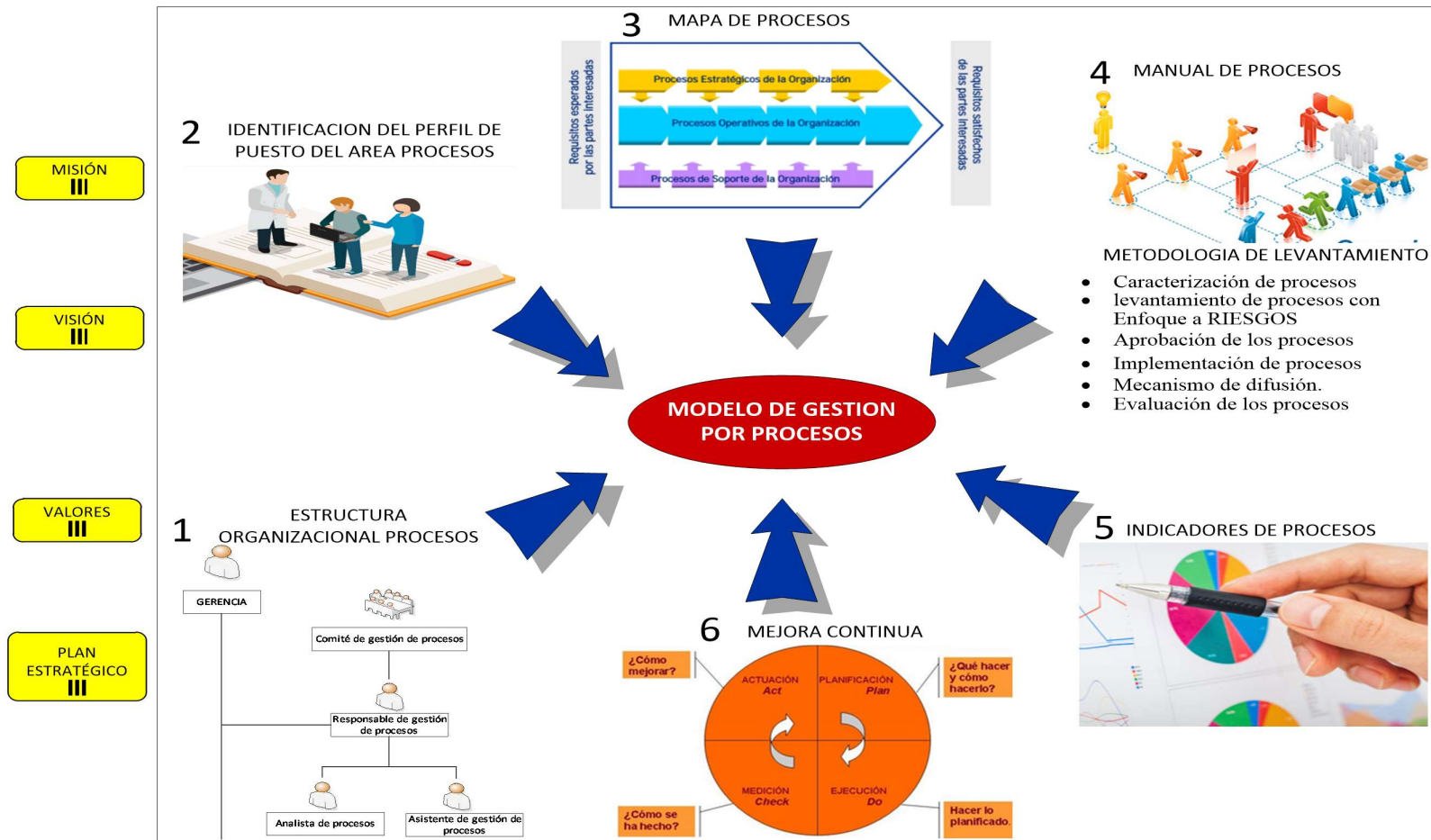


Imagen N° 5: Elementos del modelo de Gestión por procesos

Elaborado: Pandashina, J. (2019)

Fuente: A través de varios autores

MISIÓN

En Ecuador estamos construyendo historias de éxito, a través de la inclusión financiera.

VISIÓN

Ser referente para las futuras generaciones, consolidando nuestro liderazgo a través de la innovación.

VALORES INSTITUCIONALES

- **Lealtad**, sinónimo de nobleza, rectitud, honradez, honestidad, entre otros valores morales y éticos que permiten desarrollar fuerte relaciones sociales y/o de amistad en donde se creen un vínculo de confianza muy sólido, y automáticamente se genera respeto en los individuos
- **Respeto**, aceptar la diversidad étnica y cultural, sus manifestaciones, así como las opiniones de los miembros de la entidad, socios, ciudadanos y demás grupos de interés, a fin de crear relaciones que permitan mantener un buen ambiente de trabajo y la consecución de objetivos en todos los ámbitos.
- **Integridad**, Desarrollar la capacidad interna de cuerpo) coordinada y Armonizada promoviendo que los equipos y el sistema en general se organicen en una totalidad integrada, para que los valores, creencias y comportamientos declarados sean coherentes con las intenciones y las conductas de los miembros de la institución.
- **Confianza**, Animar a que las personas, los equipos y los líderes tengan la capacidad de escuchar activamente los sentimientos de otra persona, así como expresar los propios en un clima de mutua confianza en la honestidad de cada uno.
- **Innovación**, Desarrollar y expresar nuevas ideas y convertirlas en realidades prácticas e innovadoras.

- **Puntualidad**, es el cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo o en llegar a (o partir de) un lugar a la hora convenida

Tabla N° 16: Objetivos del plan estratégico

PERSPECTIVAS	AREA	OBJ.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Financiero	CREDITO	1	Mejorar la calidad de cartera llegando al 2019 a una Morosidad Ampliada no mayor al 5% con una cobertura de al menos el 100%.
Clientes	CAPTACIONES	2	Incrementar las captaciones del público cada año, mejorando la estructura de fondeo de la institución:
Procesos y Riesgos	FINANZAS	3	Alcanzar una eficiencia administrativa (egresos operaciones / total activo) al 2019 no mayor al 6%
Crecimiento y Aprendizaje	CREDITO	4	Mejorar las condiciones de la prestación de los productos de crédito, mejorando el tiempo de respuesta y condiciones de los productos.
Crecimiento y Aprendizaje	ADMINISTRATIVO	5	Evaluar la efectividad, disponibilidad, conocimiento y el nivel de cumplimiento de la normativa interna vigente, fortaleciendo los esquemas de control interno y normas de regulación correspondientes según Código Orgánico Monetario y Financiero, LOEPS, SEPS y BCE.
Clientes	PRODUCTOS Y SERVICIOS	6	Alcanzar una satisfacción del socio de al menos el 85% en el 2019.
Procesos y Riesgos	TALENTO HUMANO	7	Fortalecer y optimizar el sistema del Talento Humano en la Cooperativa, con un nivel de satisfacción laboral de al menos el 90% al 2019.
Procesos y Riesgos	SISTEMAS	8	Fortalecer y optimizar el uso del Sistema Transaccional de la cooperativa generando innovación tecnológica en beneficio de los socios.
Clientes	BALANCE SOCIAL	9	Fortalecer actividades que permitan cumplir con el Balance Social de Cooperativa.
Crecimiento y Aprendizaje	ADMINISTRATIVO	10	Incrementar la cobertura de la Cooperativa a través de la apertura de al menos una agencia

Fuente: Coop. Chibuleo Ltda.

Elaborado: Pandashina, J. (2019)

El presente trabajo de investigación pretende contribuir al logro del objetivo estratégico:

OBJETIVO ESTRATEGICO # 5. Evaluar la efectividad, disponibilidad, conocimiento y el nivel de cumplimiento de la normativa interna vigente, fortaleciendo los esquemas de control interno y normas de regulación correspondientes según Código Orgánico Monetario y Financiero, LOEPS, SEPS y BCE.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional, se encuentra alineada con la misión y visión, Plan estratégico, facultades y atribuciones determinadas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario; y, su Reglamento General. Se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico de gestión.

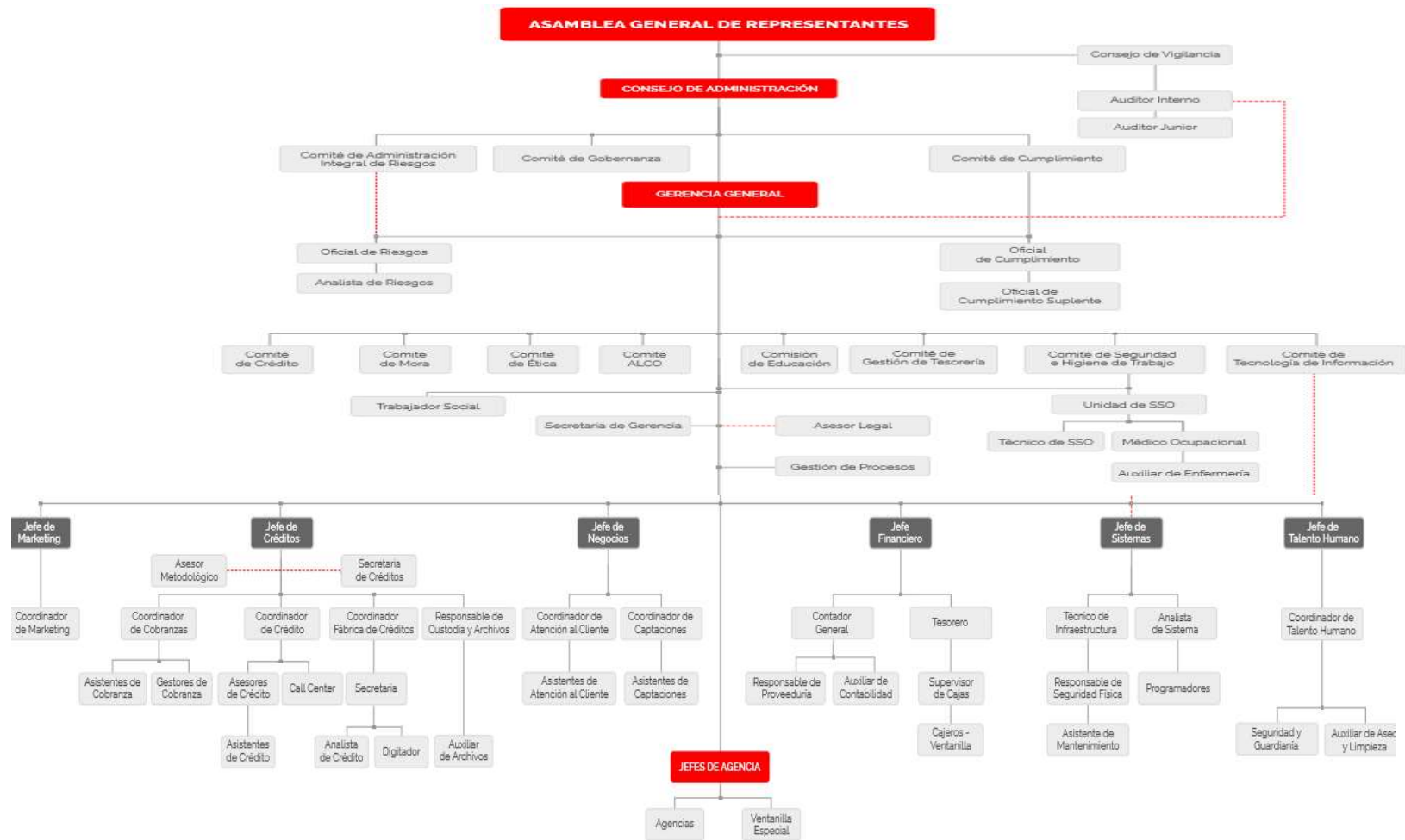


Imagen N° 6: Estructura Organizacional
Elaborado por: Pandashina, J. (2019)
Fuente: Coac. Chibuleo

PROPUESTA DE ESTRUCTURA DEL ÁREA DE PROCESOS

Como parte del Modelo de Gestión por Procesos se plantea la creación de un área de procesos, el objetivo de plantear esta estructura es, garantizar la autoridad y responsabilidad de quienes liderarán y administrarán el levantamiento, diseño y mejora continua de los procesos en función de las estrategias institucionales, en el marco del riesgo operativo, señalando los niveles de reporte.

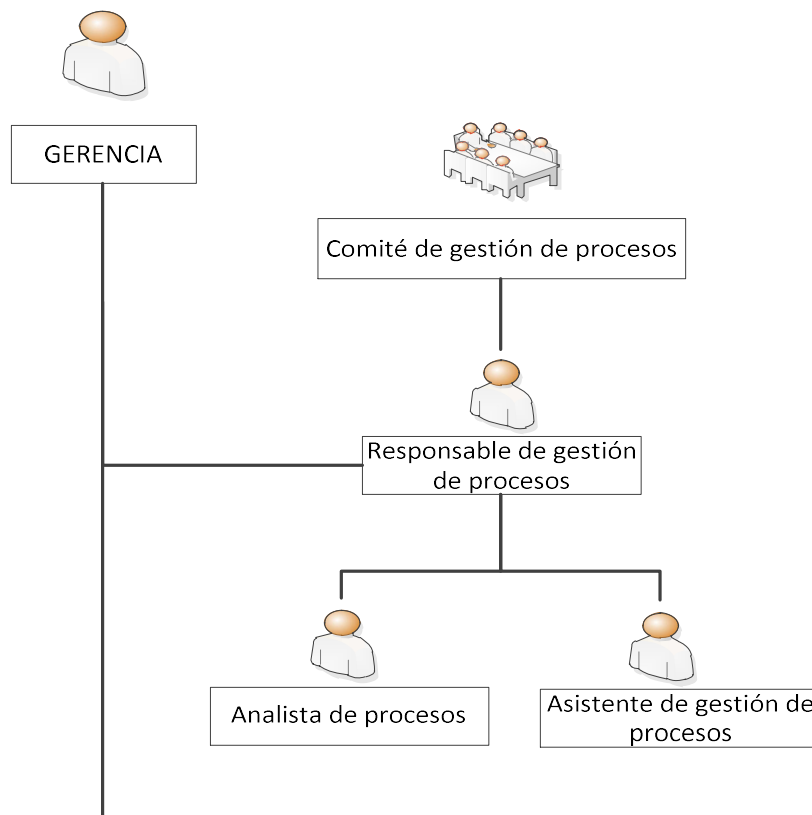


Imagen N° 7: Estructura propuesta del área de procesos
Elaborado: Pandashina, J. (2019)

FUNCIONES DEL ÁREA DE PROCESOS - COMITÉ

Tabla N°17: Funciones del área de procesos - Comité

COMITE DE GESTIÓN DE PROCESOS		Página: 1
Área:	PROCESOS	
Reporta a:	Gerencia	
Subordinados directos		Subordinados indirectos
Responsable de Gestión Por Procesos	*Todo el personal funcional y operativo de la empresa.	
Analista de procesos		
Asistente de gestión por procesos		
FUNCIONES		
Supervisar las actividades relativas a la gestión del Departamento.		
Supervisar y autorizar el visto bueno de la estructura organizacional de la institución de acuerdo con los objetivos y estrategias definidos.		
Supervisar y autorizar el visto bueno de diagnósticos generales de la estructura orgánica.		
Supervisar y autorizar el visto bueno el diseño de los nuevos procesos que se requieran asegurando su integración al sistema de gestión existente.		
Supervisar y autorizar el visto bueno de estandarización de los sistemas administrativos.		
Supervisar y autorizar el visto bueno a modificaciones en las reglamentaciones, formas de operación y otros procedimientos que tiendan a mejorar los procesos administrativos.		
Las demás tareas encomendadas por la administración.		

Fuente: Coop. Chibuleo Ltda.

Elaborado: Pandashina, J. (2019)

FUNCIONES DEL ÁREA DE PROCESOS – RESPONSABLE

Tabla N°18: Funciones del área de procesos - Responsable

RESPONSABLE DE GESTIÓN POR PROCESOS	
Área:	PROCESOS
Reporta a:	Comité de Gestión por Procesos
Subordinados directos	Subordinados indirectos
Analista de procesos	*Todo el personal funcional y operativo de la empresa.
Asistente de gestión por procesos	
FUNCIONES	
Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relativas a la gestión del Departamento.	
Formular y actualizar la estructura organizacional de la institución de acuerdo con los objetivos y estrategias definidos.	
Liderar la realización de diagnósticos generales de la estructura orgánica.	
Participar en el diseño de los nuevos procesos que se requieran asegurando su integración al sistema de gestión existente.	
Adecuar la distribución física a la estructura y a los procesos definidos.	
Propiciar la estandarización de los sistemas administrativos.	
Proponer modificaciones en las reglamentaciones, formas de operación y otros procedimientos que tiendan a mejorar los procesos administrativos.	
Las demás tareas encomendadas por el Comité de Gestión de Procesos.	

Fuente: Coop. Chibuleo Ltda.

Elaborado: Pandashina, J. (2019)

FUNCIONES DEL ÁREA DE PROCESOS - ANALISTA

Tabla N°19: Funciones del área de procesos - Analista

ANALISTA DE GESTIÓN POR PROCESOS	
Área:	PROCESOS
Reporta a:	Responsable de Gestión por Procesos
Subordinados directos	Subordinados indirectos
Asistente de gestión por procesos	
FUNCIONES	
Liderar el desarrollo de talleres de levantamiento de la situación actual de los procesos de la unidad solicitante.	
Identificar oportunidades de mejora y reportar con informe a Responsable de Gestión por procesos.	
Analizar la información para realizar el diseño / rediseño de los procesos del área.	
Liderar el desarrollo de talleres de procesos propuestos.	
Generar propuestas de estructuras organizacionales para el logro de los nuevos procesos.	
Proponer controles e indicadores para los procesos principales del área.	
Las demás tareas encomendadas por el Responsable de Gestión por procesos.	

Fuente: Coop. Chibuleo Ltda.

Elaborado: Pandashina, J. (2019)

FUNCIONES DEL ÁREA DE PROCESOS - ASISTENTE

Tabla N° 20: Funciones del área de procesos - Asistente

ASISTENTE DE GESTIÓN POR PROCESOS	
Área:	PROCESOS
Reporta a:	Responsable de Gestión por Procesos
Subordinados directos	Subordinados indirectos
Conserje / Guardia de Seguridad / Chofer	
FUNCIONES	
Recibir a los visitantes y guiarlos a sus destinos correspondientes.	
Gestionar todas las llamadas, correos electrónicos, correspondencia y correos electrónicos tanto entrantes como salientes.	
Redactar, archivar y revisar documentos, y otros documentos administrativos.	
Redactar, revisar y distribuir correspondencia.	
<ul style="list-style-type: none"> • Archivar y organizar documentos, tanto físicos como digitales, incluyendo correos electrónicos, recibos, reportes y otros documentos administrativos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Escanear documentos físicos para respaldarlos de forma digital. ○ Brindar asistencia registrando información y realizando el mantenimiento de la base de datos. 	
Gestionar el calendario y coordinar el trabajo.	
Las demás tareas encomendadas por el Responsable de Gestión por Procesos.	

Fuente: Coop. Chibuleo Ltda.

Elaborado: Pandashina, J. (2019)

Mapa de Procesos Institucional

El Mapa de Procesos es el primer paso en el levantamiento de procesos, de tal manera que se comenzará con el estableciendo del Mapa de Procesos propuesto. Éste, incluirá todos los macroprocesos considerados necesarios para las actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, se identifican 6 procesos estratégicos, las mismas que también hacen las veces de control y supervisión, 5 procesos operativos o de cadena de valor, procesos que son de vital importancia para el desenvolvimiento y competitividad en calidad de prestación de servicios financieros con los miles de socios y clientes, mismos que tienen un cierto grado de interrelación entre ellos y 7 procesos de apoyo, este grupo de procesos son aquellas que dan un soporte para la funcionalidad adecuada de los procesos operativos

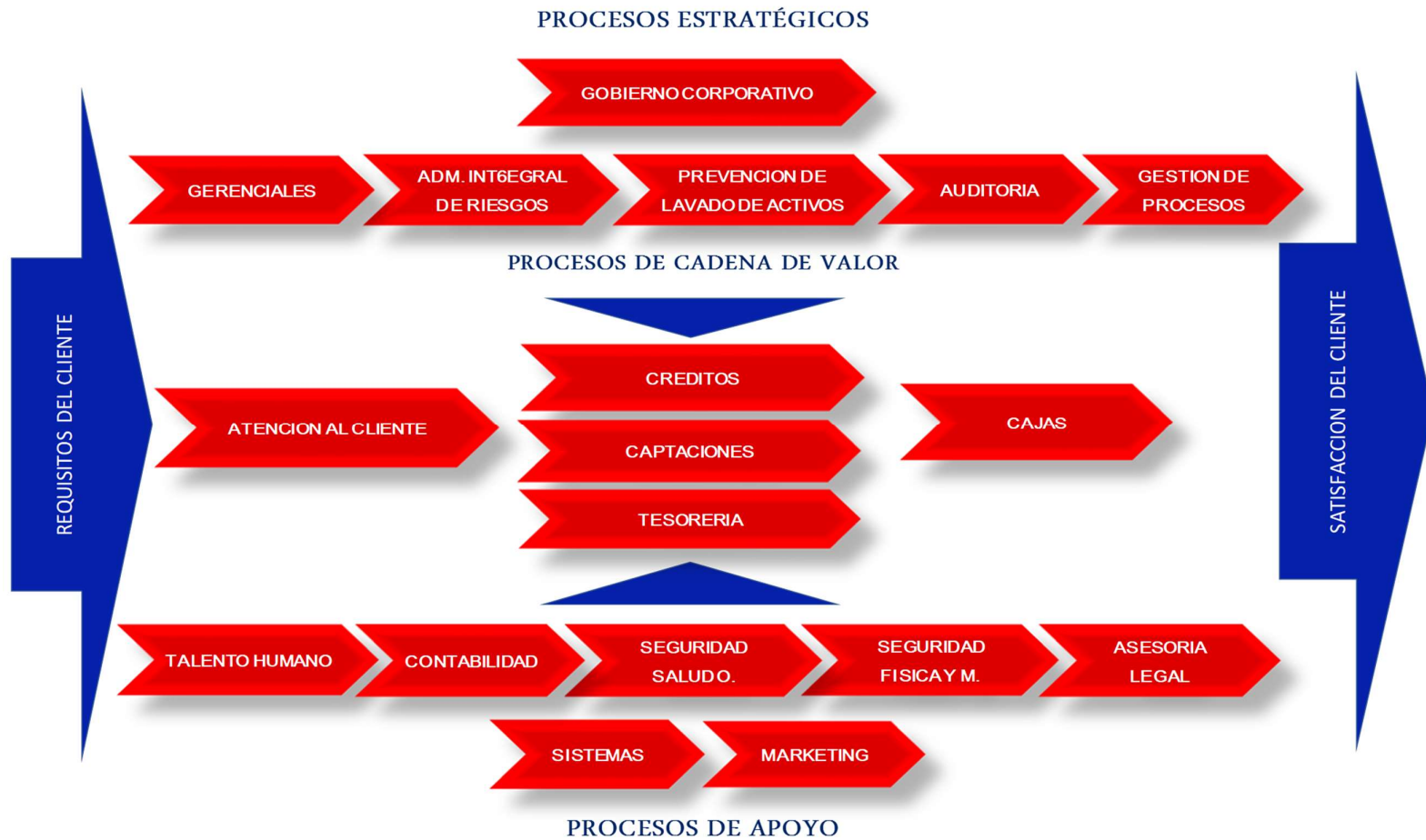


Imagen N° 8: Mapa de procesos
Elaborado: Pandashina, J. (2019)

MANUAL DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA.

Introducción

El Modelo de gestión de procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., mediante el cual se planifica, implementa y mantiene la estructura por procesos de la institución, se operativiza a través del presente Manual de Procesos, mismo que está formado por componentes:

Presentación de la Institución

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., es una cooperativa de trabajo asociado, legalmente constituida para la prestación de servicios, con personería jurídica y como una empresa asociativa, de patrimonio social variable e ilimitado, regida por la ley y los principios cooperativos.

Razón Social:

Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

Productos:

Crediamigo Transportista, Crediamigo Sembrador, Crediamigo PAFS, Crediamigo nomina, Crediamigo empresario, Crediamigo artesano, Cuenta de ahorro y crédito, Cuenta de ahorro programado, Cuenta de ahorro fácil, Inversiones, Tarjeta de débito, Recaudaciones, Pago y envío de Remesas, Pago del Bono Solidario y Seguro médico.

Reseña Histórica de la Institución.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. nace el 17 de Enero de 2003, fruto de un inspirador y 27 jóvenes no mayores de 20 años, aquellos que, no teniendo nada, juntaron sus ideas y pensamientos en la búsqueda de un firme rumbo que aliviara sus penumbras y tormentos en difíciles momentos en que se veían rodeados las clases menos privilegiadas del país. Con el paso de los años la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo está escribiendo una historia de éxito, ha logrado posicionarse en el sistema financiero como una cooperativa de demostrada capacidad de crecimiento e innovadora, que trabaja por un futuro

mejor, con más de 120 mil socios, 13 oficinas: Matriz Ambato, Oficina especial mayorista, Pelileo, Riobamba, Salcedo, Latacunga, Machachi, Quito, Sangolquí, Pujilí, Cayambe, Otavalo, Ibarra, Tulcán.

Es importante recalcar que la Cooperativa Chibuleo ha logrado llegar a un tamaño que le permite sobresalir entre las iniciativas de creación de Cooperativas de Ahorro y Crédito impulsadas por sectores indígenas. Actualmente la cooperativa está atendiendo en la sierra central, siendo sus principales mercados las provincias de Tungurahua, Cotopaxi, Chimborazo, Pichincha, Imbabura y Carchi.

El mercado natural de la Cooperativa son microempresarios ubicados en la zona de influencia de la cooperativa, con un claro enfoque de atención a sectores rurales y urbanos marginales.

Situación Actual de la Cooperativa

Tabla N° 21: Situación Actual de la Cooperativa

Situación actual real negativa	Identificación del problema	Situación futura deseada
Insatisfacción de los socios y clientes.	Deficiente cultura organizacional.	Eficiencia en la gestión por procesos.
Ofuscación en despacho de los trámites.	Empleados con poca capacitación en gestión por procesos.	
Demasiado tiempo de respuesta de los trámites de socios y clientes.	Procedimientos no estandarizados.	

Elaborado: Pandashina, J. (2019)

Fuente: Coac. Chibuleo

Objetivos:

Objetivo general

Definir y describir el Modelo de Gestión por procesos en el marco del riesgo operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

El “Manual de Procesos” como herramienta, permite direccionar las acciones de

la Entidad, a través de un enfoque basado en procesos, que coadyuve a mejorar la eficacia y eficiencia de la organización mediante una gestión horizontal, que cruce las barreras entre las diferentes unidades funcionales para unificar sus enfoques hacia los objetivos y metas de la Cooperativa.

Objetivos específicos:

- Determinar los procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.
- Estandarizar los procesos que se realizan en la institución con el fin de que los empleados que intervienen en ellos tengan una herramienta guía para efectuar sus responsabilidades de forma útil e identificar los procesos críticos.
- Extender el control de los procesos, realizando el seguimiento debido para que se cumplan tal como se establece en el manual, garantizar la correcta aplicación de los métodos y herramientas necesarias para lograr el mejoramiento continuo.
- Aplicar la mejora continua de los procesos

Alcance

Inicia con el levantamiento de todos los procesos de la Organización y termina con la estandarización, aplicando metodología adecuada en levantamiento de procesos y mejora continua, el cual permita medir el desempeño de cada proceso y sus responsables para el cumplimiento de sus metas alineado con los objetivos estratégicos de la Entidad. El Manual de Procesos, es un documento disponible para todo el personal de la Entidad, el cual contiene información estructurada de los procesos identificados en la Cooperativa.

Comunicación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., ha establecido canales de comunicación para todos los niveles de la Institución que permiten la retroalimentación adecuada de la gestión lo que permite evaluar los resultados de los procesos y contribuir con la eficacia y mejora continua, entre ellos: Intranet

institucional, Pagina Web, Sistema informático FINANCIAL 2 y Micro scoring, Sistema de gestión Gerencial DGRV, correo electrónico, carteleras, Memoria Anual y Publicidad institucional; se debe recalcar que la voz oficial que permite el trabajo directo del desarrollo de los procesos es el intranet institucional, herramienta a través de la cual se distribuirá la documentación relacionada con cada proceso para la aplicación y ejecución del personal relacionado con cada uno de ellos.

Clasificación de los documentos

Los documentos (Manuales, Procedimientos, Flujo gramas, caracterizaciones, Indicadores de gestión, formatos y registros) permitirán la normalización y estandarización de actividades para su eficaz desempeño y seguimiento.

Estos documentos definen las actividades esenciales en cada uno de los procesos, lo cuales proporcionan información para el análisis de datos y la toma de decisiones. La pirámide documental es la siguiente:



Imagen N° 9: Clasificación de los documentos

Elaborado por: Elaboración propia

Fuente: Coac. Chibuleo

El control de los documentos se hace a través de la lista maestra de documentos, en la cual se especifica el proceso, tipo, nombre, elaboración, revisión,

autorización, fecha de actualización, número de revisión, distribución, archivo, formato y origen de estos.

Los documentos se clasifican de acuerdo con:

Su origen, en:

- Internos: Documentos cuya revisión, aprobación, comunicación y distribución dependen de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.
- Externos: Documentos cuya revisión, aprobación, comunicación y distribución no dependen de la Cooperativa,

Su forma, en: Físico y electrónico.

Metodología de levantamiento de procesos

Según Pérez (2012) “El Mapa de Procesos es una representación gráfica que permite identificar fácil y rápidamente la relación de los procesos y su correspondencia en lo que podría llamarse “macro - procesos”, que en realidad no son más que una denominación para la agrupación de procesos.

Inicia con las necesidades de los clientes y termina con el producto o servicio entregado y con el cliente satisfecho. Su realización es sencilla, detalla con flechas el sentido de la secuencia en que se suceden los procesos; para esta disertación se utilizará la representación gráfica de diagramas de cuadros.

En una organización podemos encontrar diferentes tipos de procesos diferenciados por su finalidad o misión dentro de las actividades de la empresa. Los procesos se clasifican en tres categorías: Gobernantes o de Dirección, de Realización o Misionales y de Apoyo o Soporte.

Los Procesos Gobernantes, son aquellos enfocados en establecer guías para dirigir los procesos al cumplimiento de estrategias y objetivos.

Los Procesos de Realización o Misionales, aportan un alto valor añadido a producto o servicio a ser entregado al cliente. Están directamente relacionados al

cumplimiento de los objetivos de la empresa, constituyen su razón de ser, formando su cadena de valor.

Los Procesos de Apoyo, proveen de los recursos necesarios a los procesos misionales y gobernantes de acuerdo a sus requerimientos como clientes internos”

Metodología para seguir

El desarrollo de la Metodología se establece en base a las entrevistas con los empleados de la Cooperativa, donde se determinará el levantamiento de información correspondiente a cada proceso, que permita un análisis posterior en el aporte a las actividades de la Cooperativa.

a) Caracterización de procesos

Según el Autor Pérez (2010) “Es frecuente en procesos que se ejecutan en presencia del cliente; aquí el conflicto para el ejecutor del proceso puede residir respetar el procedimiento o satisfacer al cliente”. Por ello creemos que, aun admitiéndole la existencia de numerosas excepciones, el verdadero propósito de un procedimiento debe ser ayudar a las personas hacer predecible el resultado del proceso.

La caracterización de los procesos es el primer paso en el levantamiento de los procesos, el responsable de procesos con el apoyo del dueño del proceso identificará las debilidades y sus posibles soluciones, delimitando su alcance y señalando el objetivo. Para realizar el análisis del valor agregado se tomará en cuenta las actividades, el tiempo que emplea el empleado en la ejecución de sus actividades, así como los ámbitos que intervienen los empleados y los clientes, además los recursos que se utilizan y los sistemas informáticos de la institución financiera.

La propuesta contiene un enfoque basado en procesos con el objetivo de que los elementos de entrada se transformen en resultados. La interacción de los procesos se muestra en las caracterizaciones, las cuales reflejan el objetivo, actividades, responsabilidades, requisitos, documentación y recursos de cada uno de los procesos.

La institución establecerá caracterizaciones y flujogramas de todos sus procesos descritos en el Mapa de procesos diseñados jerárquicamente en estratégicos, de Cadena de valor y de apoyo, con el propósito de lograr una adecuada estandarización en todas las oficinas de la Institución. La caracterización de los procesos está desarrollada de acuerdo con lo estipulado en el inventario de procesos, en la cual se especifica lo siguiente:

1. Objetivo
2. Responsables
3. Numero de revisión del documento
4. Fecha de revisión
5. Proceso proveedor
6. Entradas
7. Subprocesos/actividades
8. Registros
9. Salidas
10. Proceso cliente
11. Recursos
12. Requisitos del socio/cliente
13. Indicadores de gestión
14. Requisitos legales

Además, se relaciona las áreas y sus procesos establecidos en el Mapa de Procesos la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., y con la finalidad de poder especificar un diseño mediante el cual se tomará como un modelo para la Institución. **Para una guía metodológica se demuestra en el anexo N° 4**

b) Levantamiento de procesos.

Esta etapa consistirá en que el responsable de la gestión de procesos más el apoyo del dueño del proceso y su equipo recolecten información relevante de las actividades que se llevan a cabo dentro de las actividades operativas del proceso, misma que permitirá realizar un análisis de la situación actual, con la finalidad de

depurar actividades repetitivas y que no agreguen valor e incorporar otras actividades que sean consideradas como actividades de control y que agreguen valor a las partes, este conjunto de apreciaciones sirven para proponer un plan de mejora continua en la gestión administrativa.

c) Estrategia de Implementación de procesos.

Es la etapa de validación tratando de mejorar la fluidez del proceso con el objeto de mejorar la satisfacción del cliente en la prestación de los servicios financieros, esta actividad estará a cargo del responsable de la gestión por procesos, el dueño del proceso y el equipo. Para una adecuada implementación es necesario plantear un comité de Gestión, encargada de verificar el cumplimiento de los parámetros establecidos en el levantamiento.

d) Aprobación de los procesos levantados.

Una vez validados, serán canalizados a un comité de Gestión de procesos para su respectiva revisión, en caso de haber sugerencias estas serán devueltas al responsable de procesos para su respectiva adecuación, caso contrario éstas serán enviadas para el conocimiento y aprobación del Consejo de Administración.

e) Mecanismo de difusión.

El responsable de gestión de procesos comunicará a los empleados de la institución a través de los canales definidos para el efecto, en este caso es el intranet institucional, recordándole sobre la seguridad de información y el acuerdo de confidencialidad.

f) Evaluación de los procesos.

Esta actividad constituye muy importante, toda vez que los procesos serán sometidos a una prueba de cumplimiento y mejora, dicha tarea estará a cargo del responsable de procesos y otras veces por el Auditor interno de la Cooperativa, con una frecuencia establecida en el plan anual de trabajo, sin embargo, de determinar que tal o cual proceso se ha convertido en un cuello de botella, éste será sujeto a una revisión inmediata para una mejora continua.

g) Mejora continua de procesos.

En esta actividad se aplicará el ciclo PHVA en la evaluación de los procesos, que consiste en establecer un objetivo o problema, el cual se va a mejorar, para lo cual se debe planificar, esto incluye recursos y asignar responsabilidades, paso siguiente es la ejecución o hacer las acciones de implementación previstas en la planificación, A continuación la verificación, donde se deberá comprobar las acciones ejecutadas conforme a la planificación, finalmente se cuenta con la etapa de actuar, en la cual se tomará las decisiones de mejora y la socialización correspondiente, este ciclo obedece a la teoría de DEMING, en donde una vez conseguidos los objetivos iniciales pasa a establecer nuevos objetivos ambiciosos.

Clasificación de los procesos

Los procesos que generan los productos y servicios se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional, y son los siguientes:

a. Procesos estratégicos: Tienen la finalidad de orientar la gestión institucional a través de la formulación: de políticas, directrices, normas, otros instrumentos técnicos jurídicos y planes estratégicos; y son:

- Gobierno Corporativo
- Gerenciales
- Administración Integral de Riesgos
- Prevención de lavado de activos
- Auditoría Interna
- Gestión de procesos

b. Procesos de Cadena de Valor: Generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos para el cumplimiento de la misión y objetivos de la institución y constituyen la razón de ser de la Cooperativa; y son:

- Atención al cliente
- Créditos y cobranzas

- Captaciones de depósitos
- Cajas
- Tesorería.

c. **Procesos de Apoyo:** Brindan productos de asesoría y apoyo logístico, demandados por los procesos estratégicos, cadena de valor y por ellos mismos para el cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales; y son:

- Talento Humano
- Contabilidad
- Marketing
- Tecnología de información
- Seguridad y Salud Ocupacional
- Seguridad Física
- Asesoría legal

Interrelación de procesos

Según Pérez (2010) “los procesos interactúan porque comparten productos, evaluables de manera objetiva por proveedor y cliente” Pág. 59

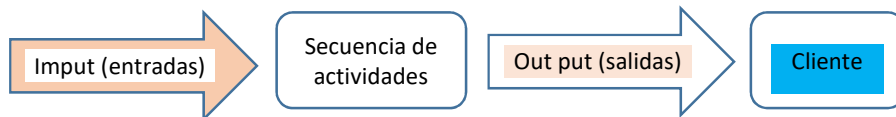


Imagen N° 10. Interrelación de procesos
Elaborado por: Pandashina, José
Fuente: Pérez Fernández de Velasco 2010

A partir de la información que ofrece el mapa de procesos, se elabora un esquema de relaciones entre todos los procesos organizacionales, indicando los elementos de interacción entre ellos, tal como se representa en el anexo N° 4

Inventario de procesos

Para levantar un inventario de procesos con la fiabilidad suficiente la identificación de indicadores, de manera que permita identificar los procesos que

se hacen en la entidad y en qué departamento se hacen, esto permitirá identificar las interrelaciones entre los procesos que configuran la cadena de valor de los procesos de negocio, para lo cual se registran las principales características:

- a) Tipo de Proceso;
- b) Macroproceso;
- c) Sub proceso;
- d) Nivel de supervisión;
- e) Responsable;
- f) Codificación

Para una guía metodológica se demuestra en el anexo N° 4

Diagrama de flujos

El Levantamiento de procesos es el siguiente paso después de establecido el mapa de procesos. Permite conocer los procedimientos y las actividades que los conforman, facilitando la comprensión de la dinámica de procesos. La representación gráfica se realiza a través de diagramas de flujo.

La diagramación establece la secuencia de las actividades y el responsable. Esta tarea del levantamiento de los diagramas de flujo se realizará juntamente con los responsables encargados de cada proceso. Para la representación gráfica se utilizará la simbología de la ANSI (American National Standard Institute).

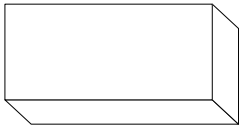
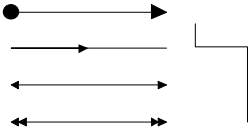
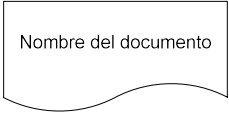
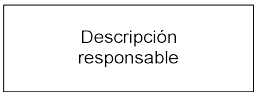



Representación gráfica. - Según el autor Pérez Fernández, 2010 “existe una serie de símbolos normalizados (Normas ANSI), que se utilizan para la presentación formal de los diagramas. Familiarizarse con ellos tiene ventajas e inconvenientes:

La principal ventaja es que permite una comunicación en un perímetro amplio y con una única interpretación. El inconveniente es que requiere que todo el mundo este familiarizado con el significado de los símbolos.

Dado que los diagramas no son más que una herramienta gráfica para facilitar la comunicación, la ejecución y algunos, el análisis de los procesos”. (Pág. 85)

Simbología para elaborar diagramas de flujo

Los diagramas de flujo utilizan una serie de símbolos, los mismos que sirven para representar el flujo de actividades operativas con sus relaciones y dependencias, estas no son fijas, existiendo diversos tipos. En el modelo de símbolos se propone los siguientes:

<i>Simbología</i>	<i>Descripcion</i>
	Representa entidad externa <ul style="list-style-type: none">- Puede ser origen o destino de flujo de información, productos y/o servicios.- Si se encuentra al lado izquierdo de un objeto es proveedora de este.- Si se encuentra al lado derecho de un objeto es cliente de este.
	Representa dirección del proceso. Indica la secuencia en que se ejecutan las actividades dirigiendo hasta el resultado
 <p>Nombre del documento</p>	Representa documento Documento o registro que pasa a formar parte de la actividad, representa insumo cuando está a la izquierda de una actividad y resultado cuando está a la derecha
 <p>Descripción responsable</p>	Representa Actividades Contiene una descripción corta de la actividad y el cargo del responsable de ejecutar la actividad
 <p>Condición</p>	Representa Decisión Condición redactada como pregunta, cuya respuesta dirigirá la secuencia del proceso.
	Representa Conector Circunferencia con una letra mayúscula en el medio que conecta diferentes partes del diagrama y puede ubicarse en varias hojas
	Representa Proceso Representación de otro proceso relacionado. En el recuadro del medio se escribe el nombre del proceso




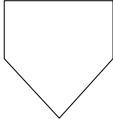
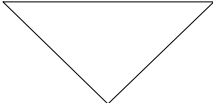
Simbología	Descripción
	Representa inicio y fin de proceso Iniciar y finalizar un proceso, escribiendo "INICIO o FIN"
	Representa Base de datos Representa base de datos u otras formas de almacenamiento de información electrónica
	Representa datos Representa datos u otras formas de almacenamiento de información.
	Representa Referencia a otra pagina Representa que continua las actividades de un proceso, se pueden unir actividades que quedan separadas en diferentes paginas, dentro del símbolo se utilizará el número o letra que indica a la cual continua el diagrama.
	Representa Archivo Indica que se guarda un documento de manera temporal o permanente

Imagen N° 11. Simbología para elaborar diagramas de flujo
Elaborado: Elaboración propia
Fuente: Normas ANSI

Una vez identificada la metodología para la diagramación de los flujogramas se presenta un ejemplo de proceso, con la finalidad de que se pueda verificar el modelo a seguir y con esto conllevar a la estandarización de la metodología, en la que se encuentra basado el levantamiento de los procesos.


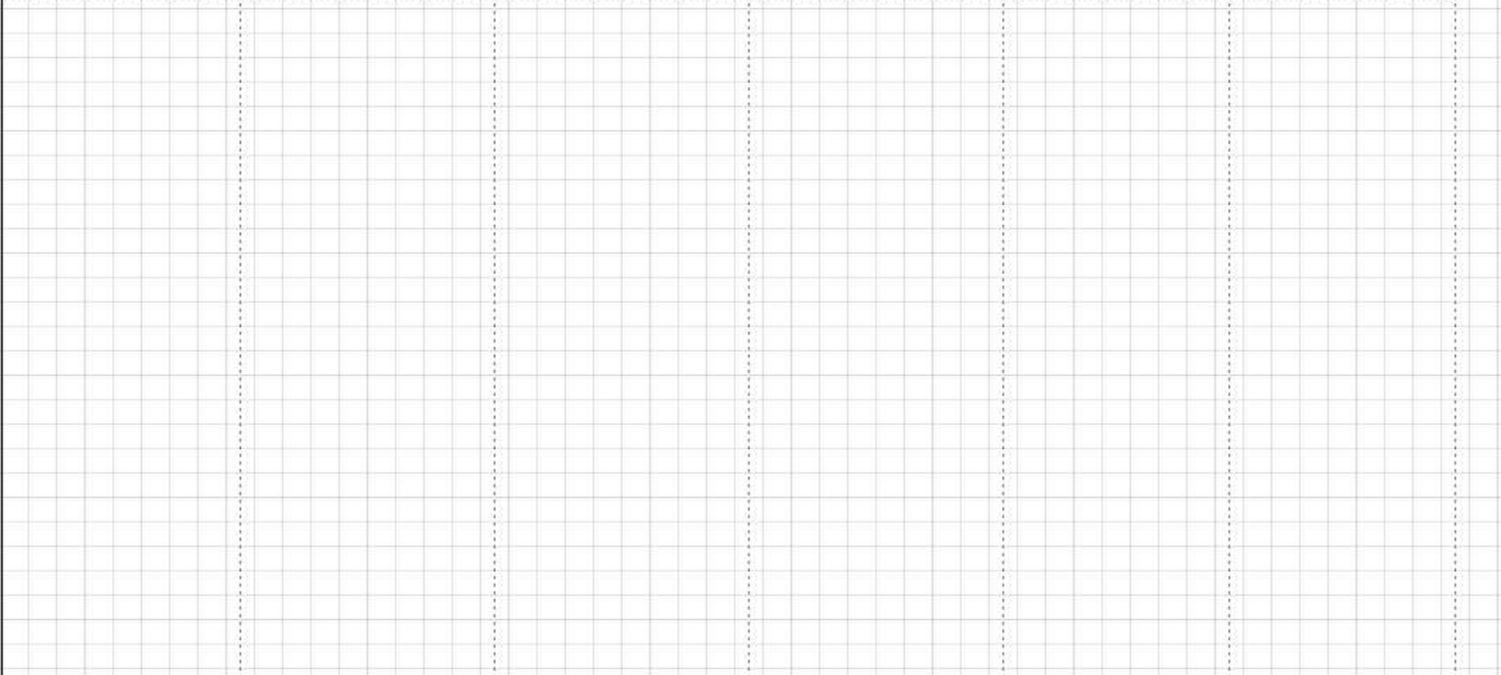
Macroproceso:	Gestión de Negocios					
Proceso:	Cajas					
Subproceso:	Recibidor pagador					
Procedimiento:	Depósitos					
		Estado: Definitivo - Provisional				
Responsable:	Cajeros	Fecha:		Pág.:	de:	
Entradas	Cargo 1	Cargo 2	Responsable	Cargo 2	Cargo 2	Salidas
						

Imagen N° 12. Esquema para diagrama de flujo

Elaborado: Pandashina, J. (2019)

Fuente: Coac. Chibuleo

Evaluación de indicadores de procesos.

El establecer indicadores es otra tarea complicada en la gestión de procesos, sin embargo, esto es un requisito de un modelo de gestión por procesos, entendiéndose que lo que no se mide no se podrá gestionar y por consiguiente no se podrá mejorar.

El siguiente método, se encuentra basado mediante el inventario de procesos que se encuentra en las páginas iniciales de esta investigación, debido a que según Ogalla (2010) determina que, “para tener fiabilidad suficiente en la identificación de indicadores clave, se debe proporcionar un inventario de procesos, es por ello, que en cada componente desarrollan su concepto, mismo que está determinado según lo indicado en el inventario”, con la meta de encontrar congruencia entre lo desarrollado en los procesos y los indicadores.

Los indicadores según su naturaleza de medición, se puede describir los siguientes tipos de indicadores:

- a) **Indicadores de resultados.** - Estas miden el grado de eficacia y el impacto sobre los clientes/ Usuario. Son los relacionados con el objeto de servicio. Ejemplo: Resultados obtenidos/ presupuesto establecido
- b) **Indicadores de procesos.** - Estas valoran actividades, están relacionados con el enfoque a gestión por procesos, haciendo referencia a medir la eficacia y eficiencia del proceso. Ejemplo: Nivel de satisfacción del cliente/ parámetros establecidos en Plan estratégico

Los indicadores se agrupan en una matriz, el formato de la matriz de indicadores que se utiliza debe incluir algunos de los siguientes datos:

- g) Proceso;
- h) Indicador de procesos;
- i) Objetivo del proceso;
- j) Forma de cálculo;
- k) Periodicidad de medición y seguimiento;
- l) Límites de control;
- m) Fuentes de recolección de datos;
- n) Responsable;
- o) Nivel de cumplimiento. (Ogalla, 2010)

Tabla N° 22: Matriz de indicadores de procesos

MATRIZ DE INDICADORES DE PROCESOS							
PROCESO	INDICADOR DEL PROCESO	OBJETIVO	FORMA DE CALCULO	PERIODICIDAD DE MEDICION Y SEGUIMIENTO	LIMITES DE CONTROL	FUENTE DE RECOLECCION DE DATOS	RESPONSABLE
GERENCIALES	Cumplimiento de Plan Operativo	Monitorear avances en plan operativo	Objetivos cumplidos/total de objetivos	Anual	Mínimo 90%	Informe de cumplimiento	Todos los procesos
ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS	Cumplimiento mínimo de liquidez	Informes mensuales	Fondos disponibles/ pasivos exigibles hasta 90 días	diario	>= al promedio del sistema	Informes mensuales riesgos	Responsable de riesgos
AUDITORIA INTERNA	Cumplimiento del Plan de Auditoria	Efectuar control interno en todas las áreas de la Cooperativa	Número de exámenes realizados/ Numero total de exámenes	Semestral	100%	informes de seguimientos	Emisión de informes de auditoria
PREVENCION LAVADO DE ACTIVOS	Cumplimiento del plan de lavado de activos	Evaluar el cumplimiento del plan	Actividades cumplidas/Actividades Programadas	Mensual	Minimo 90%	informes de cumplimiento	Oficial de cumplimiento
CRÉDITO	Eficiencia de colocaciones	Incrementar el activo productivo de la Institución	Colocaciones/Metas propuestas	Mensual	>=95%	Cumplimientos presupuestarios	Jefe de Créditos
ATENCIÓN AL CLIENTE	Grado de cumplimiento de apertura de cuentas	Medir el cumplimiento presupuestario de cuentas aperturadas	Nº de cuenta aperturadas / Nº de aperturas presupuestadas.	Mensual	= minimo 90%	Informes mensuales	Coordinador de atención al cliente
	Atención de quejas y reclamos	Mejorar la atención al cliente que haya presentado el formulario de quejas y reclamos	Total de quejas resueltas / total de quejas recibidas	Mensual	= minimo 90%	Informes mensuales	Coordinador de atención al cliente
CAPTACIONES DE DEPOSITOS	Cumplimiento de metas captaciones vista	Asegurar recursos de fondeo para la Institución	Captaciones vista / presupuesto	Mensual	>= 90%	Informe mensual	Coordinador de captaciones vista
CAJAS	Número de transacciones por cajero	Medir la eficiencia del cajero	Número de transacciones cajero/promedio ponderado de transacciones	Mensual	<=90%	Informes de Resultados	Supervisora de cajas
TALENTO HUMANO	Evaluaciones de desempeño del personal	Realizar la evaluación a todos los empleados de la Institución	Nivel de desempeño	Anual	>= 70%	Informe de evaluación de desempeño	Responsable de TTHH

Elaborado: Pandashina, J. (2019)

Fuente: Coac. Chibuleo

Control y seguimiento

El programa de auditoría interna contemplará el seguimiento, en intervalos planeados al cumplimiento de los requisitos especificados y su eficacia en la implementación de la gestión por procesos sistema.

Cuando se presente alguna de las situaciones anteriores, para efectos del funcionamiento de las actividades, la Gerencia General autorizará las modificaciones que se requieran.

El control del Manual de Procesos está definido de la siguiente manera:

Tabla N° 23: Control del manual de procesos

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	
	Directrices	Caracterizaciones y requisitos
Elaboración	Gerente General	Responsables de procesos
Revisión	Responsables de procesos	
Aprobación	Consejo de Administración	
Difusión	Responsables de procesos	
Actualización	Gerente General	Responsables de los procesos

Elaborado: Pandashina, J. (2019)

Fuente: Coac. Chibuleo

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

La validación de la propuesta se realizó con los Jefes departamentales y los Coordinadores de distintas áreas, durante los días 13 y 14 de febrero 2019 mediante una exposición de la propuesta, incluyendo Manual de proceso y la Guía para el levantamiento de procesos.

13 de febrero del 2019: en este día se realizó la explicación de los elementos principales del modelo de gestión, en la cual se plantea la implementación de un modelo de gestión por procesos que contiene las siguientes componentes:

1. Estructuración del departamento de gestión por procesos;
2. Levantamiento del perfil de competencias del personal del área de procesos;

3. Definición del mapa de procesos, y
4. Conocimiento y aprobación del manual de Procesos que contiene la metodología de levantamiento de procesos con enfoque a riesgos, implementación, aprobación, mecanismos de difusión, evaluación, indicadores y mejora continua de los procesos. *(ver anexo N° 6)*

CONCLUSIONES:

El objetivo principal del trabajo es proponer la implementación del modelo de gestión por procesos que contribuya a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., a brindar los servicios financieros con eficiencia y eficacia las operaciones, a la vez que permita disminuir los indicadores de riesgo operativo.

- En la búsqueda de la información para la elaboración del Marco Teórico varios autores presentan conceptos de modelo, gestión, procesos, implementación, riesgos, riesgo operativo que realizan desde un enfoque empresarial, manifestando la importancia de administrar por procesos para lograr los objetivos deseados como es: mejorar los servicios prestados y minimizar el riesgo operativo.
- En el presente trabajo de investigación se aplicó dos instrumentos que proveyeron de información oportuna y confiable al investigador, recolectando información y guiándolo hacia el diagnóstico de la situación actual sobre la manera en la que actualmente se vienen manejando los procesos en la Cooperativa.
- Una de las debilidades de la Cooperativa Chibuleo Ltda., se debe a que el personal no cuenta con capacitaciones sobre: gestión por procesos y riesgo operativo, lo cual estaría ocasionando pérdidas a la Institución.
- Al proveer al personal de una guía como es el modelo de gestión por procesos se apega hacia el mejoramiento de procesos en la prestación de servicios a socios y clientes y el mejoramiento de la cultura organizacional.
- El modelo de gestión por procesos planteado contribuirá, de tal manera que cada uno de los elementos aporta a la eficiencia y eficacia en el manejo de los

procesos, los mismos que permitirán minimizar las pérdidas generadas del riesgo operativo.

RECOMENDACIONES:

- Implementar un plan de capacitación al personal sobre gestión por procesos y riesgo operativo, con el fin de mejorar los servicios prestados minimizando los índices de riesgo operativo.
- Aplicar el presente modelo de gestión por procesos que incluye: Mapa de Procesos, Estructura del Área de Procesos, Funciones del personal del Área de Procesos, Manual de Procesos con el fin mejorar el nivel de riesgo operativo para brindar un servicio de calidad tanto a clientes internos como externos.
- Implementar medios efectivos de comunicación para la difusión, implementación, funcionamiento e interrelación de los procesos de la institución, despertando el interés en los colaboradores de la entidad por conocer e identificar su proceso, de tal forma que comprendan que sus funciones aportan a los procesos que son muy importantes para los clientes y la Cooperativa.
- Ejecutar la mejora continua a través de la metodología del círculo de DEMING.

Anexo N° 1: Entrevista al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y crédito Chibuleo Ltda.

Entrevista

Realizada a: Gerente. Ing. Ángel Rodrigo Llambo

- a. ¿Como considera usted la gestión por procesos de la Cooperativa Chibuleo?
- b. ¿Estima usted que existe cultura organizacional institucional?
- c. ¿Tiene conocimiento si se realiza capacitación al personal de manera continua?
- d. ¿Existe una buena percepción de la satisfacción del cliente de la Cooperativa Chibuleo Ltda.?
- e. ¿Tiene usted conocimiento sobre cómo se gestiona el riesgo operativo en la Cooperativa?
- f. ¿Me puede indicar cuando fue la última medición de riesgo operativo?
- g. ¿Conoce si existe gestión por procesos en la institución?
- h. ¿Qué opinión tiene usted sobre la aplicación de un modelo de gestión por procesos con marco en riesgo operativo?

Anexo N° 2: Encuesta a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y crédito Chibuleo Ltda.

Encuesta

Realizada a: Los colaboradores de la Cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo Ltda

- a. ¿Actualmente como considera la gestión por procesos en la Cooperativa Chibuleo Ltda.?
- b. ¿Como calificaría a la cultura organizacional de la Cooperativa Chibuleo Ltda.?
- c. ¿Las capacitaciones en procesos que reciben por parte de la institución financiera considera que son?:
- d. ¿Como conjeturaría a la satisfacción del cliente de la Cooperativa Chibuleo Ltda.?
- e. ¿Las mediciones que han realizado en la cooperativa sobre riesgo operativo han sido?:
- f. ¿Considera usted que una vez implementada la gestión por procesos en la cooperativa Chibuleo será?
- g. ¿En qué manera considera usted que la implementación de un modelo de gestión por procesos en denle la disminución del riesgo operativo en la Institución?

Anexo N° 3: Caracterización de procesos

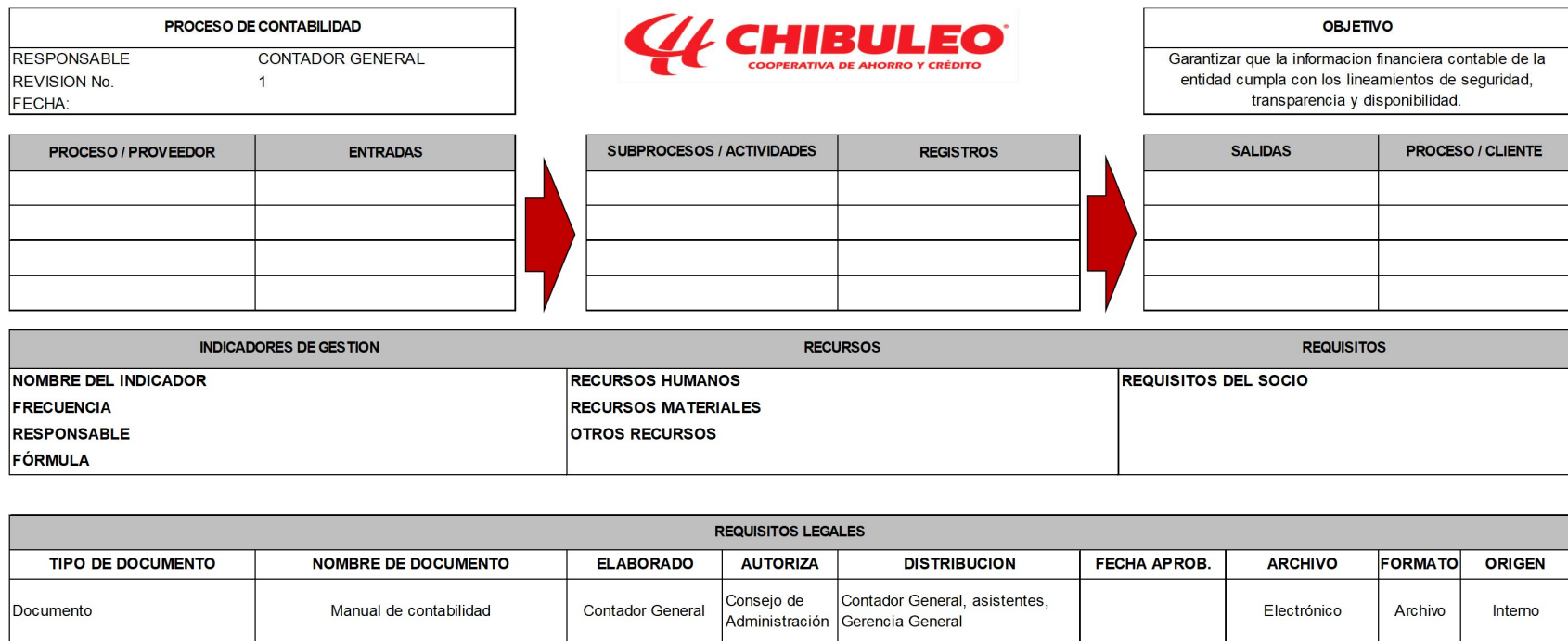
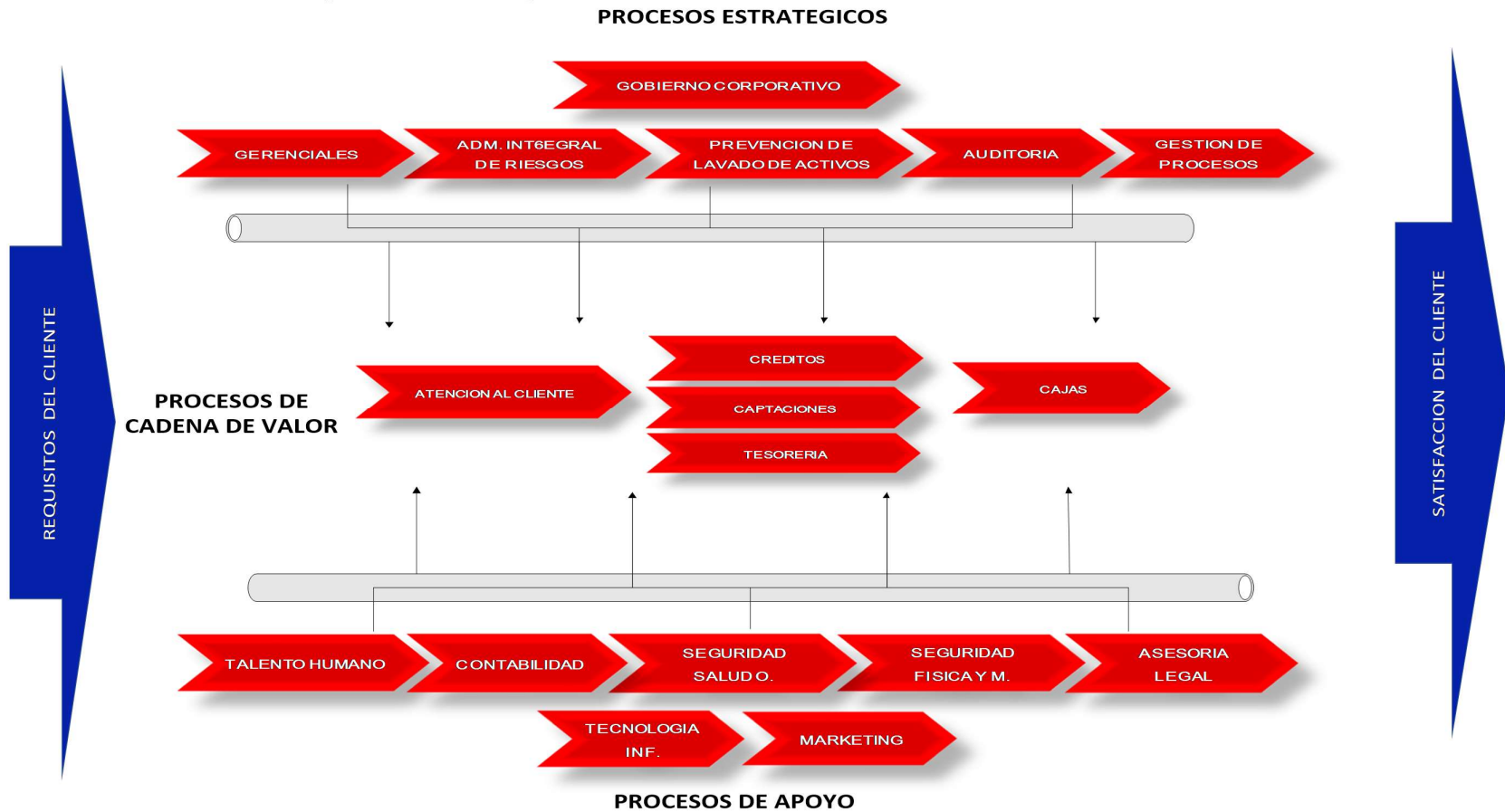


Imagen N° 13: Caracterización de procesos

Elaborado: Pandashina, J. (2019)

Fuente: Coac. Chibuleo

Anexo N° 4: Interrelación de procesos en la cooperativa



Elaborado: Pandashina, J. (2019)
Fuente: Coac. Chibuleo

Anexo N° 5: Matriz de inventario de procesos


TIPO DE PROCESO	MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	NIVEL DE SUPERVISION	RESPONSABLE	CODIGO
GOBERNANTE	GESTION ADMINISTRATIVA	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN		Asamblea General		GA-CAD-PLA
PRODUCTIVO	CONTROL Y SUPERVISION	GERENCIA		Consejo de Administracion		CS-AIR-RCR
APOYO	GESTION DE NEGOCIOS	ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS		Gerencia		GN-CAP-DPF
	GESTION FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA	AUDITORIA INTERNA		Comité Administración Integral de Riesgos		GAF-TES-INV
	GESTION TECNOLOGIA DE LA INFORMACION	PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS		Consejo de Vigilancia		GT-TIN-MCP
	GESTION ASESORIA LEGAL	CAPTACIONES		Comité de Cumplimiento		GL-ALE-PLE
	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS COMPLEMENTARIOS	MARKETING		SubGerente de Negocios		SA-SFM-MIN
		ATENCION AL CLIENTE		Jefe de Credito		
		CAJAS		Jefe de Marketing		
		NEGOCIOS		Subgerente Financiero		
		TESORERIA		Comité de Salud Ocupacional		
		CONTABILIDAD				
		TALENTO HUMANO				
		TEGNOLOGIA DE LA INFORMACION				
		ASESORIA LEGAL				
		SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL				
		SEGURIDAD FISICA Y MANTENIMIENTO				

Elaborado: Pandashina, J. (2019)

Fuente: Coac. Chibuleo

Anexo N° 6: Validación de la propuesta

yo **CREO** en ti...


**CHIBULEO**
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
Ambato a 22 febrero 2019


Yo, Ángel Rodrigo Llambo Chalán, GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA., con conocimientos de en Administración de Empresas en temas como: Intermediación financiera, principios del cooperativismo, productos de captaciones y colocaciones, análisis financiero, gestión de riesgos, manejo de talento humano, legislación laboral, Normativas del organismo de control SEPS y entre otros, informo:

- Luego de haber revisado, el modelo de Gestión por procesos planteado por el investigador, se evidencio que aborda los principales factores que pueden ser implementadas, con la finalidad de mejorar los procesos en la prestación de productos y servicios financieros.
- Dentro del modelo señala una estructura organizacional del área de procesos, el cual plantea la incorporación de más personal, por lo que esta administración se reserva a una revisión profunda de lo planteado.
- Así mismo en las competencias del personal del área de procesos, estas se definen claramente su alcance y actividades, por lo que son adaptables para incorporarse al Manual de funciones de la Cooperativa.
- En cuanto al Mapa de Procesos, esta resume la categoría de los procesos dentro de la Cooperativa Chibuleo, es necesario incorporar los procesos de seguridad integral como procesos estratégicos y levantar nuevos procesos con énfasis a los procesos de la cadena de valor.
- La propuesta del Manual de procesos reúne los principales elementos para un proceso de levantamiento y mejoramiento, estos deberán ser mejorados en las futuras versiones, es recomendable realizar actualizaciones periódicas que contemplen nuevas metodologías para el mejoramiento de los procesos. En referencia a los procesos a levantarse deben enfocarse a mitigar los riesgos, para que sea cada vez la gestión del riesgo operativo que permitirá optimizar recursos, tiempos, materiales y económicos.
- Los indicadores de procesos, es un tema muy importante, toda vez que lo que no se mide no se mejora, por lo cual se sugiere incorporar indicadores de procesos para que aporten a la consecución de los objetivos institucionales de manera eficiente, sin descuidar de la mejora continua.
- En el punto 6 (Mejora continua), es aplicable la metodología planteada Circulo de DEMING, ya que las actividades de mejora deben plantearse, ejecutarse, medirse y actuar sobre los resultados, esto nos permitirá mejorar notablemente el grado de satisfacción de los socios y clientes.

Todo lo señalado en este informe aportará a la validez de la investigación, con la finalidad de fortalecer su viabilidad de implementación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.

Sin otro particular que informar, suscribo.


Ing. Ángel Rodrigo Llambo
GERENTE GENERAL, COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA.



www.chibuleo.com

BIBLIOGRAFÍA:

- Grande , I., & Abascal , E. (2017). Fundamentos y técnicas de investigación comercial. Madrid: ESIC.
- Trischeler, W. (2000). Mejora del Valor Añadido en los Procesos, ahorrando tiempo y dinero eliminando el despilfarro. España: Gestión.
- Vargas , M., & Aldana de Vega, L. (2015). Calidad y servicio: Conceptos y herramientas. Bogotá: Ecoe Ediciones,.
- ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA GESTION POR PROCESOS. (2015).
Obtenido de <http://www.Marco%20Teórico%20-%20Histoia%20de%20procesos.pdf>
- Cantor, A., & Baquero, I. (2017). Marketing de referencias y afiliación: utiliza el poder de otros. Ecuador: Ink.
- Cassini, R. (2008). Definición de modelo de gestión. México: McGraw-Hill.
- Cook, T., & Reichardt, C. (2005). Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. Madrid: Morata.
- Definición de modelo. (24 de 10 de 2018). Obtenido de google academico:
<https://defincion.de/modelo/>
- Fernández, M., & Sánchez, J. (1997). Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación. Madrid: Díaz de Santos.
- Gabín, M. (2004). Gestión comercial y servicio de atención al cliente: Administración y Finanzas. Madrid: Paraninfo, S.A.
- Giraldo, J., Ovalle, D., & Santoro, F. (2014). Integración de Procesos de Negocio.
- Guamanquispe, M. (2011). Gestión de procesos para incrementar la capacidad de producción en el área de tinturado y acabados en la Empresa Textil Andelas Cía. Ltda. Universidad Tecnica de Ambato.
- Heizer, J., & Render, B. (2004). Principios de Administración de Operaciones. México: Pearson Educación.
- Hellriegel, J. &. (2015). Administracion basado en competencias. Mexico: Cengage Learnig.
- Hernández, A., & Ramo, M. R. (2018). Metodología de la Investigación Científica. España: 3Ciencias.
- Jacobs, D., & Homburger, A. (1992). Cómo hacer que su empresa sea competitiva. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Jeffrey , L. (2010). Las claves del éxito de Toyota: 14 principios de gestión del fabricante más grande del mundo. Barcelona: Grupo Planeta (GBS).
- Junta de Regulación Monetaria y Financiera. (2015). Normas para la Administración integral de riesgos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito y Cajas Centrales. Quito: Nacional.
- Lara, A. (2005). Medición y control de riesgos financieros. México: Limusa.
- Laviada, A. (2007). La gestión del riesgo operacional: de la teoría a su aplicación. España: Limusa.
- Maldonado, S. (2007). Manual práctico para el diseño de la Escala Likert. México: Trillas.
- Marin, A. (1992). Sociología de la empresa: Empresa moderna. Madrid: IMPRESA.
- Masaaki , I. (2014). Gemba Kaizen : un enfoque de sentido común para una estrategia de mejora continua. España: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Medina, A. &. (2002). EVOLUCIÓN DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA. REVISTA CUBANA DE PSICOLOGIA, 1-11.
- Mendoza, M. (2017). Cultura Lean. Barcelona: Profit Editorial I., S.L.
- Moreno, & Yanez. (2010). Estudio para el mejoramiento de procesos de la gestión administrativa. Obtenido de Recuperado el 03 de octubre 2017: <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1662>
- Namakforoosh, M. (2005). Metodología de la investigación. México: Limusa.
- Ogalla, F. (2010). Sistema de gestión: Una guía práctica. Madrid: Díaz de Santos.
- Ovalle, A., & Giraldo, J. (2015). Ingeniería y Desarrollo. ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN / RESEARCH ARTICLE, 59-79.
- Pérez, J. (2010). Gestión por Procesos. Madrid: Esic Editorial cuarta edición.
- Pérez, J. (2010). Gestión por Procesos. Madrid: ESIC.
- Pérez, J. (2012). Gestión por Procesos. Madrid: Esic Editorial Quinta Edición.
- Ramos, E. (2004). Modelo de la contingencia y eficacia organizacional. Una evaluación del impacto de programas de empleo. Almería: Universidad Almería.
- Ricoy, C. J. (2005). La teoría del crecimiento económico de Adam Smith. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, 11-47.
- Samaniego, R. (2007). El riesgo de crédito en el marco del acuerdo de Basilea II. Madrid: Delta Publicaciones.

- Saturno, P. (2012). Modelos de Gestión de la Calidad aplicados a la atención primaria. Murcia: Prentice-Hall .
- Serrano, L. &. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. Elsevier Doyma, 16.
- Simon, H. (1984). El Comportamiento administrativo: estudio de los procesos de decisiones en la organización administrativa. Madrid: Aguilar.
- Sols, A. (2000). Fiabilidad, mantenibilidad, efectividad: un enfoque sistémico. Madrid: Univ Pontifica Comillas.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2005). GESTION Y ADMINISTRACION DE RIESGO. Quito: Nacional.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2004). GESTIÓN INTEGRAL Y CONTROL DE RIESGOS. Quito: Nacional.
- Torres, Z. (2014). Teoría General de la Administración, 2a. Ed: Económico Administrativo. México: Grupo Editorial Patria.
- Tortosa, V. (2014). Metodología de la investigación científica. España: UNE.
- Velasco, J. P. (2010). Gestión por procesos (Vol. 4º edición). Madrid: ESIC editorial.