

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE  
MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL CON MENCIÓN EN EMPRESAS  
AGROINDUSTRIALES Y AGROPECUARIAS**

**MODALIDAD: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**MANUAL DE PROCESOS EN LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO AGRÍCOLA JUNÍN**

**AUTORES**

**ERIKA FERNANDA ÁLVAREZ MENDOZA  
MARÍA JESSENIA LÓPEZ PINARGOTE**

**TUTOR:**

**ING. MARÍA JOSÉ VALAREZO MOLINA. MBA**

**CALCETA, FEBRERO 2021**

## DERECHOS DE AUTORÍA

Yo **Erika Fernanda Álvarez Mendoza** con cedula de ciudadanía **1314306620** declaro bajo juramento que el trabajo de titulación **Manual De Procesos En La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Agrícola Junín** es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional y que he consultado la referencia bibliográfica que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedo a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, como fines estrictamente académicos, conservando a favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 de Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.

|



---

**Erika F. Álvarez Mendoza**

## DERECHOS DE AUTORÍA

Yo **María Jessenia López Pinargote** con cedula de ciudadanía **1315816015** declaro bajo juramento que el trabajo de titulación **Manual De Procesos En La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Agrícola Junín** es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional y que he consultado la referencia bibliográfica que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedo a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, como fines estrictamente académicos, conservando a favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 de Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.



---

**María J. López Pinargote**

## CERTIFICACIÓN DE TUTORA

**ING. MARÍA JOSÉ VALAREZO MOLINA**, certifica haber tutelado la tesis “**MANUAL DE PROCESOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AGRÍCOLA JUNÍN**”, que ha sido desarrollada por **ERIKA FERNANDA ÁLVAREZ MENDOZA** y **MARÍA JESSENIA LÓPEZ PINARGOTE**, previa la obtención del título del Ingeniera Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



.....  
**ING. MARÍA J. VALAREZO MOLINA, Mg**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes de tribunal correspondiente, declaran que han APROBADO el trabajo de titulación **MANUAL DE PROCESOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AGRÍCOLA JUNÍN**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por **Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote**, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

  
 .....  
 ING. IVÁN ZAMBRANO FARÍAS  
**MIEMBRO**

  
 .....  
 Ing. EVELYN MIRANDA CUSME  
**MIEMBRO**

DEBORAH VALERIE  
 MONTESDEOCA  
 ARTEAGA.....  
 MG, VALERIE MONTESDEOCA ARTEAGA  
**PRESIDENTE**

Firmado digitalmente por DEBORAH VALERIE MONTESDEOCA ARTEAGA  
 Nombre de reconocimiento (DN): cn=DEBORAH VALERIE MONTESDEOCA ARTEAGA, serialNumber=011220093532, ou=ENTIDAD DE CERTIFICACION DE INFORMACION, o=SECURITY DATA S.A. 2, c=EC  
 \* Petición: 0821.8209 0936.82-8908 \*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por la vida, por permitirme tener y disfrutar a mi familia, por protegerme y guiarme durante todo mi camino y darme las fuerzas necesarias para superar cada obstáculo en mi vida.

A mi Ángel Guardián mi prima Andrea, aunque no esté físicamente con nosotros sé que desde el cielo guía mi camino.

A mi madre que con su demostración de una madre ejemplar me ha enseñado a no desfallecer ante nada y siempre persistir a través de sus sabios consejos.

A mi familia (padres, hermanos, tías, abuelos, sobrinos) quienes han creído en mí siempre, dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio, enseñándome a valorar todo lo que tengo.

A mi amiga mi compañera de tesis Jessenia López por haber logrado nuestro objetivo con mucha perseverancia.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López por abrirme las puertas del saber y brindarme la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos.

A mis docentes por las enseñanzas impartidas, por los conocimientos que han contribuido a lo largo de mi carrera.

**ERIKA FERNANDA ÁLVAREZ MENDOZA**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios infinitamente por permitirme ser y estar en el lugar correcto, con las personas adecuadas e idóneas para así poder superar los retos otorgados en el transcurso de mi vida.

A mis padres: Sara y Manuel que gracias a sus esfuerzos me pudieron ofrecer una educación no solo basada en conocimientos brindando en alguna institución sino también una educación personal basada en valores.

A mi esposo Manuel y a mis hijos Alejandro y Aylin que dieron parte de su tiempo y mejores momentos para que yo esté en estos momentos pudiendo escribir estas líneas.

A mi familia padres, hermanos, esposo, hijos, y a mi tía Carmen Pinargote, por siempre estar ahí en los momentos más difíciles de esta trayectoria, para darme fuerzas para seguir adelante y poder continuar con el camino hacia el futuro.

A ti que siempre has estado ahí en la buenas y en las malas junto a mí en este largo camino no podía dejar de agradecerte, muchas gracias amiga y compañera de tesis Erika Álvarez.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López por ser quien me dio la oportunidad de pertenecer a su lista de estudiantes y a cada uno de sus docentes por ser quienes imparten sus conocimientos que han sido fundamental en mi formación como profesional.

**MARÍA JESSENIA LÓPEZ PINARGOTE**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida, por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más.

A mi madre por la confianza y apoyo brindado, que sin duda alguna en el trayecto de mi vida estudiantil y de vida ha estado conmigo superando cada obstáculo y celebrando cada éxito.

A mi Ángel Guardián Andrea que se ha convertido en mi pilar fundamental, sé que, aunque se encuentre allá arriba ha observado de lejos todo lo que hago y me transmite ánimos para no desmallar.

A cada una de las personas (amigos y familiares) que de una u otra manera han hecho llegar sus palabras de aliento y de apoyo y han sido participe a lo largo de mi carrera universitaria.

**ERIKA FERNANDA ÁLVAREZ MENDOZA**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo dedico a Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante en mi formación profesional.

A mi compañero de vida a mi esposo Manuel Moreira por su sacrificio y esfuerzo por apoyarme en mis estudios y ser él quien siempre me daba fuerzas para avanzar y poder decir que este resultado es de los dos.

A mis amados hijos Alejandro y Aylin Moreira por ser mi fuente de motivación para que la vida nos depare un mejor futuro, por ser ellos los que me dieron parte de su tiempo para yo ser ahora la profesional que soy.

¡Este logro es de ustedes!

**MARÍA JESSENIA LÓPEZ PINARGOTE**

## CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA .....	ii
DERECHOS DE AUTORÍA .....	iii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
DEDICATORIA .....	viii
DEDICATORIA .....	ix
CONTENIDO GENERAL.....	x
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS .....	xv
RESUMEN .....	xvii
PALABRAS CLAVE .....	xvii
ABSTRACT.....	xviii
KEY WORDS .....	xviii
<b>CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....</b>	<b>1</b>
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.4. IDEA A DEFENDER.....	5
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>

2.1. GESTIÓN POR PROCESOS .....	7
2.1.1. ELEMENTOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	8
2.2. PROCESOS.....	9
2.2.1. ELEMENTOS DE UN PROCESO.....	10
2.2.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS.....	11
2.2.3. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS .....	12
2.3. MANUAL DE PROCESOS .....	14
2.3.1. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE PROCESOS .....	14
2.3.2. CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL DE PROCESOS .....	15
2.4. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE PROCESOS .....	15
2.4.1. MAPA DE PROCESOS .....	16
2.4.2. DIAGRAMA DE FLUJO .....	17
2.5. COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO-COAC.....	18
2.6. MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS.....	19
CAPITULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	20
3.1. UBICACIÓN.....	20
3.2. DURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
3.3. VARIABLES DE ESTUDIO. ....	20
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	20
3.4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	21
3.4.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	21
3.4.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	21
3.5. MÉTODOS.....	22
3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO .....	22
3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO .....	22

3.5.3. MÉTODO ANALÍTICO - SINTÉTICO .....	22
3.6. TÉCNICAS.....	23
3.6.1. ENTREVISTA.....	23
3.6.2. ENCUESTA.....	23
3.6.3. OBSERVACIÓN .....	24
3.7. HERRAMIENTAS.....	24
3.7.1. DIAGRAMA ISHIKAWA .....	24
3.7.2. FICHA DE PROCESOS.....	24
3.7.3. MAPA DE PROCESOS .....	25
3.7.4. GUÍA DE LA ENTREVISTA .....	25
3.7.5. CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA.....	25
3.7.6. SOFTWARE VISIO.....	26
3.8. POBLACIÓN.....	26
3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	26
CAPITULO IV. RESULTADOS.....	29
FASE 1: REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AGRÍCOLA JUNÍN. ....	29
Actividad 1. Entrevista al director de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín. ....	29
Actividad 2. Aplicación de la encuesta para los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín. ....	31
Actividad 3. Aplicación de la observación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín. ....	41
Actividad 4. Elaboración de un diagrama de Ishikawa .....	43
FASE 2: CARACTERIZAR LOS PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AGRÍCOLA JUNÍN.....	44

Actividad 1. Aplicar fichas de procesos .....	44
Actividad 2. Establecer los procesos que desarrollan en la cooperativa.....	61
Actividad 3. Mapa de procesos .....	77
FASE 3: Elaborar un manual de procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos.....	79
Actividad 1. Plasmar los elementos y estructura que tendrá el manual. ....	79
Actividad 2. Elaboración del manual de procesos aplicando la técnica de AS-IS para los diagramas de flujo. ....	81
CONTENIDO .....	ii
CONTENIDO DE CUADROS FIGURAS .....	iv
INTRODUCCIÓN .....	v
OBJETIVOS.....	vii
ALCANCE .....	vii
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD .....	vii
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	viii
POLÍTICAS .....	ix
MAPA DE PROCESOS.....	x
SIMBOLOGÍA UTILIZADA .....	13
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS .....	14
PROCESOS ESTRATÉGICOS .....	14
Planificación.....	14
Normativa .....	16
Control .....	18
PROCESOS OPERATIVOS .....	20
Crédito .....	20

Caja .....	30
Atención al cliente .....	34
PROCESOS DE APOYO.....	36
Unidad administrativa.....	36
Secretaría .....	36
Unidad financiera .....	38
Contabilidad .....	38
Asistente Contable .....	40
Unidad de talento humano .....	42
Limpieza .....	42
Mensajería .....	44
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	148
5.1. CONCLUSIONES .....	148
5.2. RECOMENDACIONES .....	149
BIBLIOGRAFÍA.....	150
ANEXO .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

<b>Cuadro 4. 1.</b> Misión, visión y valores corporativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín .....	31
<b>Cuadro 4. 2.</b> Conoce con detalles cuáles son las tareas y los procedimientos que se deben seguir para cumplirlas .....	32
<b>Cuadro 4. 3.</b> Indique la frecuencia en que realiza la actividad o trámite. ....	33
<b>Cuadro 4. 4.</b> Existencia de coordinación adecuada para el desarrollo de las actividades con las otras áreas .....	34
<b>Cuadro 4. 5.</b> Área a la que el encuestado pertenece en la empresa. ....	35
<b>Cuadro 4. 6.</b> Considera usted que dentro de los procesos que se desarrollan en la cooperativa existen actividades que no generen ningún valor.....	36
<b>Cuadro 4. 7.</b> ¿Cuántas personas trabajan cada área de la Fundación? .....	37
<b>Cuadro 4. 8.</b> División del área administrativa en la cooperativa .....	41
<b>Cuadro 4. 9.</b> División del área financiera en la cooperativa.....	41
<b>Cuadro 4. 10.</b> Ficha de proceso del área de planificación .....	45
<b>Cuadro 4. 11.</b> Ficha de proceso del área de normativa.....	46
<b>Cuadro 4. 12.</b> Ficha de procesos del área de control .....	47
<b>Cuadro 4. 13.</b> Ficha de procesos del área de crédito (promoción y precalificación del crédito ).....	48
<b>Cuadro 4. 14.</b> Ficha de procesos del área de crédito (calificación de crédito) .....	49
<b>Cuadro 4. 15.</b> Ficha de procesos del área de crédito (aprobación del crédito).....	50
<b>Cuadro 4. 16.</b> Ficha de proceso del área de crédito (despacho del crédito) .....	51
<b>Cuadro 4. 17.</b> Ficha de proceso del área de crédito (recuperación de cartera) .....	52
<b>Cuadro 4. 18.</b> Ficha de procesos del área de caja (Depósitos o retiros).....	53
<b>Cuadro 4. 19.</b> Ficha de procesos del área de caja (Pago de servicios básicos) .....	54
<b>Cuadro 4. 20.</b> Ficha de proceso de la unidad de atención al cliente (apertura de cuentas) .....	55
<b>Cuadro 4. 21.</b> Ficha de procesos de la unidad administrativa y financiera .....	56
<b>Cuadro 4. 22.</b> Ficha de proceso de la unidad administrativa y financiera (apoyo al departamento contable).....	57
<b>Cuadro 4. 23.</b> Unidad administrativa y financiera (secretaria).....	58

<b>Cuadro 4. 24.</b> Ficha de proceso de la unidad administrativa y financiera (aseo y limpieza) .....	59
<b>Cuadro 4. 25.</b> Unidad administrativa y financiera (mensajería) .....	60
<b>Cuadro 4. 26.</b> Procesos del área de planificación .....	61
<b>Cuadro 4. 27.</b> Proceso del área de normativa .....	62
<b>Cuadro 4. 28.</b> Procesos del área de control .....	63
<b>Cuadro 4. 29.</b> Procesos del área de crédito (promoción y precalificación del crédito ) .....	64
<b>Cuadro 4. 30.</b> Procesos del área de crédito (calificación de crédito) .....	65
<b>Cuadro 4. 31.</b> Procesos del área de crédito (aprobación del crédito).....	66
<b>Cuadro 4. 32.</b> Proceso del área de crédito (despacho del crédito).....	67
<b>Cuadro 4. 33.</b> Proceso del área de crédito (recuperación de cartera).....	68
<b>Cuadro 4. 34.</b> Procesos del área de caja (Depósitos o retiros) .....	69
<b>Cuadro 4. 35.</b> Procesos del área de caja (Pago de servicios básicos).....	70
<b>Cuadro 4. 36.</b> Proceso de la unidad de atención al cliente (apertura de cuentas) .....	71
<b>Cuadro 4. 37.</b> Procesos de la unidad administrativa y financiera (mensajería).....	72
<b>Cuadro 4. 38.</b> Proceso de la unidad administrativa y financiera (aseo y limpieza) .....	73
<b>Cuadro 4. 39.</b> Proceso de la unidad administrativa y financiera (secretaria).....	74
<b>Cuadro 4. 40.</b> Procesos de la unidad administrativa y financiera (asistente contable).....	75
<b>Cuadro 4. 41.</b> Procesos de la unidad administrativa y financiera (contabilidad) .....	76
<b>Gráfico 4. 1.</b> Misión, visión y valores corporativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín	
31	
<b>Gráfico 4. 2.</b> Conoce con detalles cuáles son las tareas y los procedimiento que se deben seguir para cumplirlas.....	32
<b>Gráfico 4. 3.</b> Frecuencia con que se desarrolla la actividad o trámite .....	33
<b>Gráfico 4. 4.</b> Existencia de coordinación adecuada para el desarrollo de las actividades con las otras áreas .....	34
<b>Gráfico 4. 5.</b> Área a la que el encuestado pertenece en la empresa. ....	35
<b>Gráfico 4. 6.</b> Considera usted que dentro de los procesos que se desarrollan en la cooperativa existen actividades que no generen ningún valor.....	36
<b>Gráfico 4. 7.</b> ¿Cuántas personas trabajan cada área de la Fundación? .....	37

## **RESUMEN**

La presente investigación consiste en la elaboración de un manual de procesos para la Cooperativa de Ahorros y Crédito Agrícola Junín que tiene como objetivo diseñar un manual de procesos como contribución a la mejora continua de las actividades del personal en la misma, un manual de procesos es definido como aquel documento que permite a las empresas organizar sus actividades y optimizar sus recursos de la mejor manera identificando aquellas actividades que no generan valor al producto para de esta forma mejorar la calidad organizacional. Las técnicas de investigación utilizadas fueron la entrevista aplicada de manera directa al gerente general de la Cooperativa, posteriormente se realizó una encuesta a los trabajadores de la misma y la aplicación de una ficha de observación, mismas que permitieron la identificación los procesos que se desarrollan en la Cooperativa y gracias a esta información se ha podido diseñar el manual de procesos. Para el diseño de dicho manual se utilizaron otras técnicas entre las que se definen las fichas de procesos que permitieron recopilar información para la elaboración de los mismos, la herramienta Visio fue indispensable para el diseño de los diagramas de procesos y el diagrama de Ishikawa que facilito a la empresa conocer la causa y el efecto de no contar con un manual de procesos que les permita definir las actividades realizadas en la organización.

## **PALABRAS CLAVE**

Manual, procesos, cooperativa, actividades, calidad, eficiencia.

## **ABSTRACT**

This research consists of the development of a process manual for the Junín Agricultural Savings and Credit Cooperative whose objective is to design a process manual as a contribution to the continuous improvement of the activities of the personnel in it, A process manual is defined as that document that allows companies to organize their activities and optimize their resources in the best way, identifying those activities that do not generate value to the product in order to improve organizational quality. The research techniques used were the interview applied directly to the general manager of the Cooperative, Subsequently, a survey was carried out among the workers of the same and the application of an observation form, which allowed the identification of the processes that are developed in the Cooperative and thanks to this information it has been possible to design the process manual. For the design of this manual, other techniques were used, among which the process files were defined that allowed to collect information for the preparation of the same, the Visio tool was essential for the design of the process diagrams and the Ishikawa diagram that I provide the company to know the cause and effect of not having a process manual that allows them to define the activities carried out in the organization.

## **KEY WORDS**

Manual, processes, Cooperative, activities, quality, efficiency.

# CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

## 1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Debido a los constantes cambios a los que se han enfrentado las organizaciones surge la necesidad de mejorar la calidad administrativa de los recursos con el objetivo de ser competitivas y sobresalir dentro del mercado, brindando siempre servicios de calidad. Cabrera, León, Nogueira, & Nuñez (2015) señalan que las organizaciones a nivel internacional cambian su enfoque administrativo y de dirección funcional a uno basado en procesos y aunque no es un fin en sí mismo, es un medio para que las organizaciones puedan asumir de forma eficiente y eficaz sus objetivos, ya que gran parte del éxito organizacional es diseñar procesos que definan las áreas involucradas, personal, recursos, y responsabilidades.

Las empresas interesadas en llevar un control minucioso de sus actividad y enfocadas a lograr la eficiencia en cada uno de sus procesos debe contar con herramientas administrativas que les facilite su gestión, una de las más utilizadas son los manuales de procesos y procedimientos, como menciona Hernández & Martínez (2016) “una organización competitiva es aquella capaz de generar valor a sus clientes internos y externos, al tiempo que mejora su productividad, optimiza sus costos operativos y de gestión e incrementa sus niveles de rentabilidad”. Esto es posible en la actualidad, gracias al sistema de gestión basado en procesos, el cual permite a las compañías tener una dirección orientada hacia los resultados, en función de procesos sistémicos que depende directamente de la planeación e integración de los recursos, entre ellos, el más importante, el capital humano.

El manual de procesos a través de sus diferentes enfoques permite a la empresa organizar sus actividades y optimizar sus recursos de la mejor manera, motivo por el cual es necesario que las organizaciones cuenten con un manual de procesos que permita evidenciar de manera precisa los procedimientos de las actividades de cada una de las áreas, sirviendo de instrumento principal para el cumplimiento de los objetivos planteados. LLanez & Lorenzo (2017) sostienen que los procesos se

consideran la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se convierten en la estructura de un número creciente de empresas.

Morán (2016) sostiene que, todas las organizaciones están sujetas a realizar un conjunto de actividades relacionadas entre sí, mediante las cuales se da forma a los procesos que permiten llevar a los clientes, tanto internos como externos, los bienes o servicios que se ofrecen. Sin embargo, Cabrera *et al.*, (2015) mencionan que, la Gestión por Procesos a pesar de sus reconocidas ventajas, en varias ocasiones resulta difícil su implantación; debido fundamentalmente a lo complicado que es para el hombre romper con esquemas tradicionales mantenidos por siglos o simplemente por la aparición de la resistencia natural al cambio.

En un estudio realizado por Jordán, Rosero, Manchay, & Sánchez (2015) en una empresa ecuatoriana, se pudo determinar que, la mejora continua basada en la gestión por procesos es muy poderosa ya que ayuda a obtener muy buenos resultados, uno de los logros más importantes consiste en que se mejoran las relaciones con el personal, ya que todos se involucran en el ciclo de analizar los problemas que impiden mejorar y comprometerse en su solución.

En Manabí existen diferentes empresas que aún no cuentan con un manual de procesos que le permita plasmar sus actividades para mejor desarrollo de las mismas, como es el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín, institución dedicada a brindar servicios a la colectividad, especialmente a pequeños y medianos productores causando desorden y mala distribución de las actividades y procesos que en ella se desarrollen. Esta cooperativa cuenta con varias actividades que constituyen los objetivos organizacionales de la entidad, sin embargo, dentro de la administración estratégica no cuenta con una gestión por procesos que identifique todos aquellos elementos de los servicios prestados. Tal como indica Mallar (2010), un modelo de gestión basada en los procesos se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus clientes, proveedores, accionistas y empleados. Al no contar con la gestión por procesos el resultado de sus actividades termina de forma

deficiente, convirtiéndose en un obstáculo para el desarrollo óptimo de sus actividades, así como también genera problemas en el control y seguimiento de todas sus operaciones.

Con los antecedentes planteados, esta investigación pretende establecer los procesos correspondientes a cada una de las actividades para brindar un mejor servicio a sus clientes internos y externos. Con lo cual, se formula la siguiente incógnita.

¿Cómo contribuirá el diseño de un manual de procesos a la mejora continua de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

Un sistema de gestión por procesos es un instrumento que no solo permite mejorar la secuencia de los procedimientos, sino que además ayuda a identificar las áreas involucradas, delimitar funciones, entre otros. Bajo esta premisa se justifica el desarrollo de esta investigación de la siguiente manera:

Desde el punto de vista teórico para las organizaciones contar con un instrumento guía que especifique y mejore el desarrollo de las actividades administrativas es indispensable, por lo cual, la elaboración de un manual de procesos permitirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín controlar sus procedimientos mediante la optimización de recursos, mejorando consecuentemente la calidad del servicio, para Palma (como se citó en Vivanco, 2017). “El manual de procesos es un documento del sistema de control interno, creado para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización”.

En el plano social, el manual de procesos permitirá la optimización en el uso de los recursos, así mismo, dará paso a la asignación de tareas y responsabilidades tanto a sus clientes internos como externos, lo que contribuirá en la oferta de un mejor servicio a los clientes, lo que conlleva a mejorar la perspectiva que este tiene sobre la cooperativa, de hecho una forma de mantener al cliente contento es brindando un servicio de calidad que le permite cubrir sus necesidades de la mejor manera y con excelente calidad.

Desde una perspectiva económica, la aplicación de un modelo de gestión por procesos permitirá reducir costos, debido a que se realizarán las tareas de manera más ordenada y técnicas determinando las actividades que no generan valor a los procesos, así mismo se eliminará la duplicidad de funciones y esquematización de las entradas y salidas para que todos los colaboradores de la organización cumplan con las metas establecidas lo que permite optimizar los recursos y mejorar la gestión administrativa.

Legalmente, la Normas ISO 9001:2015 sostiene que, el enfoque del sistema para la gestión permite identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficiencia y eficacia de una organización en el logro de sus objetivos. Dicho de otra manera, las normas ISO están altamente ligadas a velar por el correcto desarrollo de los procesos de las organizaciones con la finalidad de mejorar la calidad de servicio en todo momento y agilizar la rapidez en los procesos desarrollados.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un manual de procesos como contribución a la mejora continua de las actividades del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Realizar un diagnóstico de la situación de los procesos que se desarrollan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín.
2. Caracterizar los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín.
3. Elaborar el manual de procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín.

### **1.4. IDEA A DEFENDER**

El diseño de un manual de procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín contribuirá a la mejora continua.



## 2.1. GESTIÓN POR PROCESOS

De acuerdo a Sacasas y Cejas (2013) la gestión por proceso se define como la subdivisión o la descomposición de un proceso de fabricación, o de un procedimiento administrativo, en sus operaciones componentes y en sus movimientos de materiales, de modo que cada operación y cada manipulación de material pueden estudiarse de acuerdo a su necesidad y eficacia en la agregación de valor para satisfacer las necesidades del entorno.

Este se encarga de integrar las etapas de planificación, realización, control y mejora integrados del sistema organizacional, a su adaptación constante al entorno organizacional, a través del cumplimiento de los requisitos demandados por los clientes y de otras partes interesadas, a largo plazo y de modo equilibrado, con vistas a incrementar el nivel de integración del sistema (Llanes *et al.*, 2014).

La gestión estratégica de los procesos implica ver a la organización como un sistema en el que todas las actividades que se realizan en su seno están interrelacionadas de forma que se consigue, de la manera más eficaz y eficiente, la satisfacción de los diversos clientes actuales y potenciales de la empresa (Zapa, 2014).

La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes (Bravo, 2009)

La gestión por procesos es una metodología creciente en las empresas u organizaciones, su enfoque está basado en la mejora continua de la actividad realizada, y toma mucho en cuenta la satisfacción de sus clientes o usuarios. Actualmente, esta herramienta provee diferentes mecanismos para diagnosticar las actividades que generan valor agregado e identificar aquellas que no lo hacen de tal manera que se puedan identificar y modificar o eliminar según se crea conveniente.

### 2.1.1. ELEMENTOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Según Medina (2014) existen cuatro elementos fundamentales en la gestión por procesos:

- **Priorización de los procesos:** consiste en establecer aquellos procesos que son críticos para la creación de valor y el éxito de la organización.
- **Responsabilidad única:** debido a que la gestión por procesos se dirige de manera horizontal, ya que intenta disminuir el impacto de la departamentalización y a fin de evitar que se vean limitados por una estructura funcional vertical, característica de la dirección tradicional, debe ser posible gestionar interconexiones entre las diferentes funciones. Para todo ello se asigna a un “dueño del proceso” quien es el claro y único responsable del mismo, dicho dueño debe ser designado por la dirección y es responsable de la eficiencia y eficacia del proceso a lo largo de su funcionamiento.
- **Control de los procesos:** los procesos deben ser mantenidos bajo control, especificándose de manera clara todos sus pormenores. Para ello deben ser entendidos, documentados y medidos. Son “entendidos” cuando todo el personal involucrado conoce el proceso, su propósito y descripción, sus proveedores, entradas, propietario, rendimiento, salidas, clientes y por último “medidos”, puesto que implican dar a conocer el nivel de rendimiento con respecto a las expectativas de los clientes, sean internos o externos.
- **Mejora permanente del proceso:** de acuerdo al desempeño observado y medido, puede evaluarse su funcionamiento y por tanto decidirse cambios al mismo (p. 27).

Los elementos de la gestión por procesos están constituidos por cuatro puntos básicos que se implementan según la necesidad presente en la organización, motivo por el que se debe conocer que procesos se apegan directamente a las necesidades de las empresas, difiriendo entre los procesos necesarios y los obligatorios, lo cuales mantiene una estrecha relación entre la ejecución y la planificación de sus criterios y características más apropiadas para las mismas.

## 2.2. PROCESOS

Los procesos integran a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas (Barrios *et al.*, 2016).

A continuación, se presenta un esquema con diversas definiciones de “Procesos” en el cuadro 2.1.

**Cuadro 2.1.** Definición de Procesos

AUTOR	DEFINICIÓN
<b>Guirola <i>et al.</i>, (2016)</b>	Son las secuencias de actividades de trabajo que permiten transformar los insumos en productos o servicios que guardan estrechas relaciones con el objetivo específico de la organización, transformando elementos de entrada en resultados con un valor añadido.
<b>Hernández <i>et al.</i>, (2015)</b>	Los procesos se definen como las diversas actividades que se requieren para generar un resultado, dichas actividades se alimentan de varios componentes (proveedores, insumos, servicios, etc.) que agregan valor al resultado final.
<b>García y Prieto (2011)</b>	Es el conjunto de actividades secuenciales, con un principio y un final, con entradas (personas, métodos, materiales, máquinas, información, etc.) y salidas (lo que recibe el cliente del proceso), cuyo objetivo fundamental es la creación de valores.
<b>García (2009)</b>	Los procesos son actividades naturales que las organizaciones realizan con fines a su mantenimiento, desarrollo, sostenibilidad y productividad, en procura de la consecución de los objetivos organizacionales fundados en su misión y visión, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación.
<b>Chase <i>et al.</i>, (c2009)</b>	El proceso representa la secuencia básica de los pasos o las actividades que la empresa sigue para concebir, diseñar y llevar un producto al mercado. Toda organización emplea un proceso diferente que el de las demás organizaciones; de hecho, la misma organización podría aplicar distintos procesos a diferentes grupos de productos.

**Fuente:** Los Autores

Un proceso son pasos a seguir que se estipulan al inicio de una actividad con la finalidad de cumplir o alcanzar un objetivo específico, a través de ellos, se añade valor a la razón de ser de una institución, puesto que indica las entradas y salidas para satisfacer una necesidad del cliente o usuario.

### **2.2.1. ELEMENTOS DE UN PROCESO**

Álvarez y Bernal (2015) definen los elementos de los procesos de la siguiente manera:

- **Input o entrada:** proviene de un proveedor que puede ser externo o interno, también puede ser la salida de otro proceso. La existencia del input da vida a todo el proceso.
- **Secuencia de actividades:** propiamente dicha que forman subprocesos, los que necesitan de medios y recursos con determinados requisitos para realizarlo siempre bien a la primera.
- **Sistema de control:** son los indicadores de funcionamiento del proceso que permiten medir el resultado del desempeño del proceso y del nivel de satisfacción del cliente sea interno o externo.
- **Output:** producto con la calidad exigida por el estándar del proceso, va dirigido a un usuario o cliente externo o interno.
- **Límites:** son las actividades o tareas que marcan el inicio y el final del proceso, sin embargo, no existe una única definición sobre los límites de los procesos, los cuales pueden variar según el tamaño de la empresa.
- **Propietario del proceso:** es un elemento fundamental en la gestión por procesos, las organizaciones tienen que saber que, para el éxito de los procesos críticos, estos han de tener un claro y único responsable. (p. 34-35).

Pérez (2012) menciona que los elementos de un proceso son los siguientes:

- **Input:** es un producto que provienen de un suministrador.

- **Secuencia de actividades:** propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera.
- **Output:** producto con calidad exigida por el estándar del proceso.
- **Sistema de control:** conocido con indicadores de funcionamiento del proceso y medidas de resultados del producto del proceso y de nivel de satisfacción del usuario. (p. 52-53)

### 2.2.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS

Para Sánchez y Blanco (2014) las características más representativas de un proceso son las siguientes:

- Se compone de un conjunto de actividades relacionadas que se encuentran lógicamente y secuencialmente ordenadas.
- Se alimenta de inputs (materias primas, información, recursos humanos).
- Tiene un objetivo, es decir, de él se obtiene un resultado (output).
- Su orientación es horizontal y puede atravesar distintos departamentos.
- Se orienta a crear valor para satisfacer las necesidades de un cliente.

Para Ruíz *et al.*, (2013) los procesos en su actuar transformador evidencian determinadas características, que es importante conocer: La repetitividad, es la que justifica el hecho de que se inviertan esfuerzos y recursos en mejorarlos, pues el efecto del esfuerzo invertido se multiplica prácticamente por la cantidad de veces que se repita el proceso. La variabilidad, se manifiesta en las desigualdades que se pueden obtener y de hecho se obtienen generalmente, en los resultados luego de producirse en diversas ocasiones el proceso (repetitividad), repercutiendo en su eficacia.

De acuerdo a Contreras *et al.*, (2017) las características más relevantes son:

- Están orientados a obtener unos resultados, crear valor para los destinatarios (ciudadanos/clientes), dar respuesta a la misión de la organización.

- Alinean los objetivos con las expectativas y necesidades de los ciudadanos/clientes.
- Muestran cómo se organizan los flujos de información, documentos y materiales.
- Reflejan las relaciones con destinatarios (ciudadanos/clientes), proveedores y entre diferentes unidades (clientes internos) u otras organizaciones, mostrando cómo se desarrolla el trabajo.
- Por lo general, son horizontales y atraviesan diferentes unidades funcionales de la organización.
- Tienen un inicio y un final definidos.
- Permiten la mejora continua, al disponer de un sistema de indicadores que posibilitan el seguimiento del rendimiento del proceso.

Entre las diversas características mencionadas hay que recalcar que la existencia de una entrada y salida es un hecho diferenciador de los procesos, así mismo, el valor que añaden a las funciones que se desempeñan, la apertura a un rediseño y a una mejora previo el estudio realizado.

### 2.2.3. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

La clasificación de los procesos de acuerdo a Pérez (2012) son los siguientes:

- **Procesos operativos:** combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos, aportando en consecuencia un alto valor añadido.
- **Proceso de apoyo:** proporcionan las personas y los recursos necesarios por el resto de los procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.
- **Procesos de gestión:** mediante actividades de control aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionar la información que necesitan para tomar decisiones.
- **Procesos de dirección:** se concibe con carácter transversal a todo el resto de los procesos de empresa. (p. 101-105)

Peña *et al.*, (2013) dice que entre los tipos de procesos se destacan los siguientes:

- **Estratégicos:** procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.
- **Operativos (esenciales o claves):** procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes.
- **De apoyo:** procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

**Cuadro 2.2.** Importancia del proceso estratégico, operativo y de apoyo

CRITERIOS	PROCESOS ESTRATÉGICOS	PROCESOS OPERATIVOS	PROCESOS DE APOYO
1.	Permite definir y desplegar las estrategias y objetivos de la empresa.	Inciden directamente en la satisfacción o insatisfacción de los clientes.	Necesarios para el control y mejora de los sistemas de gestión.
2.	Intervienen en la visión de la empresa.	Intervienen en la misión de la empresa.	Necesarios para el control y mejora de los sistemas de gestión
3.	Proporcionan las guías de actuación de la empresa.	Consumen muchos recursos.	Se relacionan con asegurar el cumplimiento de estándares.
4.	Relacionan la empresa con su entorno.	La optimización de sus procesos es clave para la competitividad de la empresa.	No intervienen en la misión ni visión de la empresa. Proporcionan recursos a los procesos operativos.
5.	Involucran a personal de primera línea, o de la alta dirección.	Son valorados por los clientes y accionistas.	Generalmente sus clientes son internos.

Fuente: Schwabe *et al.*, (2016)

La clasificación de los procesos depende en gran medida de la actividad realizada por la organización, sin embargo, en su estructura se detalla los procesos principales a cargo de ejecutivos y áreas administrativas, por otro lado están los operativos ligados a la labor prestada por la institución, es decir quién suministra el servicio, y por último los de apoyo que son los insumos o materiales necesarios para realizar cualquier procedimiento.

## **2.3. MANUAL DE PROCESOS**

Los manuales son el conjunto de documentos que describen de forma detallada cada paso de una determinada actividad, proceso, operación o función que se realiza en la unidad organizativa, además contribuyen al logro de la independencia de los trabajadores en el desempeño de sus funciones al disponer de todas las instrucciones necesarias para realizar su trabajo desde todos los puntos de vista (Lanza y Pérez, 2014).

Es así que, constituye una herramienta útil para el trabajo con la información en una empresa. Un manual de información como herramienta en el sistema de información en la organización, se evidencia que, a través del sistema de información en una entidad, se pueden integrar las disposiciones legales logrando organizar toda la información que se genera, localizarla rápidamente y garantizar su conservación (Pérez y Rodríguez, 2012, p. 33).

El manual de proceso tiene como objetivo principal, mantener una información real y ordenada de todos los procesos, procedimientos, políticas y sistemas estructurado por una empresa, la cual consiente tener una visión horizontal de todas las necesidades que la empresa mantiene y requiere cumplir, por otra parte un manual de procesos propone estrategias de disminución de cuellos de botellas o proceso innecesario para la organización, lo que permite establecer un control directo de todas las actividades que se realizan dentro de la empresa.

### **2.3.1. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE PROCESOS**

Los manuales de procesos son de vital importancia en una empresa, su elaboración, aplicación y manejo permite presentar la información en forma clara, ordenada y precisa, y además sirve como apoyo para el adecuado funcionamiento de la organización, este manual es de importancia relevante ya que es una herramienta que permite a la administración controlar, dirigir y proteger de manera eficaz las actividades, procesos y desempeño de cada uno de los colaboradores y de las operaciones realizadas por ellos, logrando así cumplir las metas propuestas

por la organización. (Nieto y Unda, 2014, p. 18).

Cuando una empresa busca desarrollar actividades que le permitan mejorar la calidad de su servicio generalmente deben estar enfocadas en el desarrollo de un manual de procesos que les permita plasmar de cierta manera las actividades, los procesos y procedimientos de tal forma que sirvan de guía para sus subordinados y al mismo tiempo les oriente al desarrollo de sus actividades, dejando claro en todo momento que es lo que el empleado debe realizar dentro de su puesto de trabajo.

### **2.3.2 CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL DE PROCESOS**

Las principales características de los procesos consisten en que no son de aplicación general, sino que su aplicación va a depender de cada situación en particular, son de gran aplicación en los trabajos que se repiten, de manera que facilitan su aplicación continua y sistemática, son flexibles y elásticos debido a que pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones (Terry, 2011).

Para Márquez (2017) el manual de procesos reúne las siguientes características:

- Deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador.
- Contar una metodología para su fácil actualización y aplicación. El esquema de hojas intercambiables permite acondicionar las modificaciones sin alterar la totalidad del documento.
- Deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. Las dependencias de la organización deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión. (p. 14-15).

## **2.4. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE PROCESOS**

La utilización del enfoque de procesos se representa y materializa a través de la conceptualización gráfica de un mapa de procesos o diagrama de flujo (Torres, 2014).

### 2.4.1. MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de actividades que conforman un sistema de gestión y sirven para identificarlos e interrelacionarlos. Una característica importante es que queda de manifiesto en cuanto se elabora el mapa, es que las actividades que lo constituyen no pueden ser ordenadas de una manera predeterminada, atendiendo a criterios solo de jerarquía o de adscripción departamental. Se puede decir que el proceso cruza transversalmente el organigrama de la organización (Torres, 2014).

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión. Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo (Ruiz *et al.*, 2013).

Según el Hernández *et al.*, (2014) el mapa de procesos revela las interrelaciones existentes entre estos procesos e ilustra en cuáles se decide el cumplimiento de la misión y la satisfacción de los pacientes y acompañantes (operativos), cuales definen las estrategias de la organización (estratégicos) y los que garantizan el funcionamiento de los operativos (de apoyo).

El mapa de procesos permite determinar y describir gráficamente los procesos que se realizan dentro de una organización clasificándolos en estratégicos, operativos y de apoyo. La correcta definición del mapa de proceso es el primer paso para la identificación de los macro procesos de la empresa que contribuye al desarrollo de un manual estructurado y documentado que se debe describir con los diagramas de procesos.

## 2.4.2. DIAGRAMA DE FLUJO

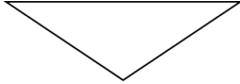
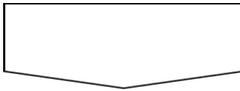
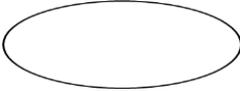
Para la comprensión de cada proceso es necesario conocer sus entradas para establecer los parámetros o requerimientos que esperan los clientes. El diagrama de flujo es una técnica que permite identificar cuáles son los suministradores del proceso, las entradas de cada suministrador al proceso, el proceso propiamente dicho, o sea, las etapas o fases del proceso, las salidas que emite el mismo y los clientes externos e internos que reciben estas salidas (Cañedo *et al.*, 2012).

Para realizar un diagrama de flujo es importante tener en cuenta las diferentes agrupaciones en las que pueden ser encajadas los procesos, esto permitirá la observación y manejo de la información de una manera más fácil, ya que implica las semejanzas que existen entre procesos, permitiendo una interrelación y una interpretación en su conjunto (Álvarez y Bernal, 2015).

Los diagramas de flujo son considerados como un medio para llegar al mejoramiento de los procesos, puesto que son de fácil comprensión y aplicación. Además, constituyen un elemento efectivo para analizar el impacto de los cambios propuestos, cumpliendo con un propósito importante: documentar un proceso para identificar áreas que necesitan mejoramiento (Guerra, 2012).

**Cuadro 2.3.** Simbología ANSI (American National Standards Institute).

	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga el procedimiento.

	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro de un flujo en donde se debe toma una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo

**Fuente:** ANSI (2019)

Cabe señalar que el diagrama de flujos permite describir de manera gráfica los procesos que se realizan dentro de una organización, de esta manera se podrán identificar aquellas actividades que no generan valor a los procesos, estos diagramas constituyen la parte más esencial de los manuales.

## 2.5. COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO-COAC

Las cooperativas de ahorro y crédito, son sociedades de personas autorizadas por la ley para efectuar intermediación financiera y, mediante sus productos financieros y no financieros, dar respuesta a los problemas de sus socios con eficiencia económica, financiera, social y ambiental (Barba y Gavilánez, 2016).

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de gestión democrática. Donde cabe señalar la importancia que toma la adhesión voluntaria y la creación de la misma para satisfacer necesidades, no solo económicas sino desde un enfoque multidimensional (Vásquez, 2016).

Es de indicar que son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas

que unen voluntariamente sus capitales con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios, previa autorización de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, LOEPS, 2011).

## **2.6. MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

El manual de procesos es una herramienta que tiene la finalidad de brindar apoyo a las acciones relacionadas con organización, dirección y control de los diferentes aspectos que involucra la organización, así como especificar las responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización; es así, que se establece como un documento que posee información de las distintas políticas que rigen el desarrollo de las actividades al interior de una entidad (Arámbulo y Dávila, 2018, p. 7).

Por lo tanto, es una herramienta necesaria para el aseguramiento de la calidad en los servicios o productos que se ofrece. Facilita la identificación de los elementos básicos de los procesos, especifica los procedimientos que lo integran, los insumos, los clientes o usuarios de los servicios o productos, los responsables del proceso la normativa, así como los indicadores de éxito que determina si el resultado de la dependencia está o no cumpliendo con los estándares de calidad especificados. El manual de procesos traza los lineamientos y políticas para el desarrollo de la operación de cada una de las áreas facilitando al personal la introducción y seguimiento de los procedimientos para el desarrollo de las actividades, permitiendo de esta manera la definición de estándares de trabajo. (Instituto de la Artesanía Jalisciense [IAJ], 2013).

Con el objetivo de realizar las actividades de forma ordenada fueron creados los manuales de procesos, este documento contiene información que permite dar soporte a las operaciones que se realizan dentro de la organización, orientando a los colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales bajo los mismos lineamientos y normas, además contribuye a mejorar la eficiencia de la organización en lo que respecta a la gestión de la calidad.

## CAPITULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN

Esta investigación se desarrolló en el cantón Junín de la provincia de Manabí - Ecuador, localidad donde se encuentra ubicada la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín.



Figura 3.1: ubicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín  
Fuente: Google Maps

### 3.2. DURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se ejecutó durante nueve meses a partir de su aprobación, tiempo en el cual se desarrollaron las actividades correspondientes a los objetivos planteados.

### 3.3. VARIABLES DE ESTUDIO.

- Manual de procesos
- Mejora continua

### 3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de este proceso investigativo se tomaron en cuenta diversos tipos de investigación, tales como: descriptiva, bibliográfica y de campo.

### **3.4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

La investigación se desarrolló directamente en el lugar de estudio y fue necesaria para identificar los procedimientos, áreas de trabajo y los recursos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín. López (2014) señala que, el trabajo de campo incluye tres actividades principales, primero se relaciona con una interacción social no ofensiva: lograr que los informantes se sientan cómodos y ganar su aceptación; el segundo aspecto trata sobre los modos de obtener datos: estrategias y tácticas de campo; el aspecto final involucra el registro de los datos en forma de notas de campo escritas. (p. 103).

### **3.4.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Para recabar información de las variables de investigación fue necesario acudir a estudios previos realizados publicados en libros y revistas científicas, además de metodologías para esquematizar las entradas y salidas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín. Según Gómez *et al.*, (2014) para el proceso de investigación bibliográfica se debe contar con estrategias de búsqueda, organización y análisis de la información, lo que permitió tanto la obtención de los documentos referentes a un tema de investigación, así como su sistematización y estructuración con el objeto. (p. 12).

### **3.4.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

La investigación descriptiva permitió enfocar los resultados obtenidos de la observación para proceder a realizar el diagrama de las entradas y salidas, con sus respectivas áreas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín. Carballo y Guelmes (2016) indican que, la investigación descriptiva permite a través del análisis estadístico p presentar, resumir, describir y comparar un conjunto de datos numéricos. (p. 140).

### **3.5. MÉTODOS**

Para Corono (2016) los métodos de investigación son fundamentales para la adopción de las técnicas de recolección y análisis de datos que el investigador utilizará para dar a conocer sus hallazgos, tal como lo señala el autor implementar métodos en un estudio facilita la obtención resultados. (p. 167).

#### **3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO**

El método inductivo se utilizó para conocer a través de la observación las entradas, salidas, áreas involucradas, actividades y tareas que se realizan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín, de esta manera se pudo determinar la situación de la cooperativa a partir de la observación. Carballo y Guelmes (2016) indican que el método inductivo o empírico consiste en crear enunciados generales a partir de la experiencia, comenzando con la observación de un fenómeno, y revisando repetidamente fenómenos comparables, para establecer por inferencia leyes de carácter universal. (p. 142).

#### **3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO**

A través de método deductivo se relacionaron las variables en estudio, con lo cual se establecieron las causas y efectos que traen consigo las actividades que se desarrollan en cada proceso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín. Flores (2018) sostiene que, la deducción permite establecer un vínculo de unión entre teoría y observación y permite deducir a partir de la teoría los fenómenos objeto de observación. (p. 1116).

#### **3.5.3. MÉTODO ANALÍTICO - SINTÉTICO**

Fue necesario el método analítico-sintético para analizar la información obtenida luego de haber aplicado las técnicas de recopilación de información y posteriormente analizar los resultados obtenidos. Para Rojas (2015) el método analítico – sintético es el procedimiento que descompone un todo en sus elementos básicos y, por tanto, que va de lo general (lo compuesto) a lo específico (lo simple),

es posible concebirlo también como un camino que parte de los fenómenos para llegar a las leyes, es decir, de los efectos a las causas. (p. 27).

### **3.6. TÉCNICAS**

Las técnicas que se utilizaron sirvieron para recabar la información necesaria que permitió conocer la situación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Junín. De acuerdo a Proaño y Álvarez (2016) las técnicas cualitativas pueden utilizarse de forma complementaria, para incrementar la fiabilidad o validez de un diseño cuantitativo, mientras que las cuantitativas, en los estudios cualitativos, favorecen la posibilidad de realizar generalizaciones cuando la investigación se lleva a cabo en distintos contextos y contribuyen a la fiabilidad de los resultados cuando se emplean medidas estandarizadas para describir las variables de un contexto natural. (p. 60).

#### **3.6.1. ENTREVISTA**

Se realizó la entrevista al director de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Junín con la finalidad de obtener información directa e indirecta de la funcionalidad y los procesos que mantiene actualmente la cooperativa, además de brindar información real de la situación actual y que medidas podrían tomarse en cuenta para mejorar. Quispe y Sánchez (2011) señalan que, la entrevista consiste en la comunicación verbal entre el entrevistador y entrevistado con el fin de obtener datos, esta debe ser previamente diseñada en función al tema de estudio, a la vez de ser planteada por el entrevistador. (p. 1920).

#### **3.6.2. ENCUESTA**

Se realizó una encuesta a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín, que permitió conocer si los encuestados tenían conocimiento de todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo dentro de la misma y de esta manera determinar el grado de conocimientos que poseen sobre la situación de la misma. Quispe y Sánchez (2015) señalan que, la encuesta es una técnica de investigación que se efectúa mediante la elaboración de cuestionarios y entrevistas

de manera verbal o escrita que se hace a una población, ésta generalmente se hace a un grupo de personas y pocas veces a un solo individuo, el propósito es el de obtener información mediante el acopio de datos cuyo análisis e interpretación permiten tener una idea de la realidad para sugerir hipótesis y poder dirigir las fases de investigación. (p. 1920).

### **3.6.3. OBSERVACIÓN**

Pulido (2015) afirma que “la observación es uno de los procedimientos que permiten la recolección de información que consiste en contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida de un objeto social”. Por tal razón fue necesario el uso de esta técnica para recabar datos de primera mano sobre las actividades que se desarrollan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Junín.

## **3.7. HERRAMIENTAS**

Soriano (2014) señala que, son herramientas operativas que permiten la recolección de los datos. (p. 23). Por tal razón, como apoyo a las técnicas que se implementaron fue necesario la utilización de las siguientes herramientas:

### **3.7.1. DIAGRAMA ISHIKAWA**

La aplicación del diagrama Ishikawa permitió analizar las causas acordes al problema de estudio y los efectos que estos causan en la Cooperativa de Ahorro Y Crédito Junín, profundizando en aquellos de mayor magnitud seguidos de los que representan problemas menores para la empresa. Según González, Novillo, Salcedo y Quinche (2017) el diagrama de Ishikawa puede analizar los problemas en diferentes ámbitos como la calidad de productos, la organización, los fenómenos sociales y los problemas académicos (p, 7)

### **3.7.2. FICHA DE PROCESOS**

La utilización de la ficha de procesos dentro de la investigación sirvió de soporte a toda la información obtenida a través de observación y entrevista, permitiendo identificar las entradas y salidas en los procedimientos de la Cooperativa de Ahorro

Y Crédito Junín. Almaguer (2013) establece que “la ficha de procesos se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama de proceso”.

### **3.7.3. MAPA DE PROCESOS**

La elaboración del mapa de procesos dentro de esta investigación permitió establecer y representar detalladamente todos los procesos que son realizados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Junín, ayudando a conocer cuáles de estos son: estratégicos, operativos o de apoyo. Almaguer (2013) que indica que, “la manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión”.

### **3.7.4. GUÍA DE LA ENTREVISTA**

La guía de la entrevista permitió delimitar la información que se desea recabar en la aplicación de la entrevista a los informantes de calidad, esta guía es indispensable para el desarrollo y aplicación de la entrevista planteada al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Junín. Lafuente & Marín (2008) sostienen que, la entrevista se puede hacer a todo un grupo de forma simultánea o individualmente.

### **3.7.5. CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA**

La encuesta fue realizada a los trabajadores de la cooperativa como herramienta para la recopilación de información sobre los procesos y la funcionalidad de los mismos. De acuerdo a Lafuente & Marín (2008) para elaborar un buen cuestionario es necesario que se comience por determinar el tipo de preguntas que se van a utilizar y fijar la escala de medición adecuada (nominal, ordinal, por intervalos o de razón) a cada una de las características poblacionales que quieren conocer”.

### **3.7.6. SOFTWARE VISIO**

La aplicación del software Visio fue necesario para esquematizar los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Junín, a través de esta herramienta se pudo visualizar de manera clara los procedimientos para cumplir con los objetivos institucionales.

### **3.8. POBLACIÓN**

Para aplicar las herramientas de estudio y realizar el levantamiento de los procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín se tomó en cuenta el total de la población de la institución objeto de estudio constituida por todos los empleados y directivo. Ventura (2017) indica que “la población es un conjunto de elementos que contienen ciertas características que se pretenden estudiar. Por esa razón, entre la población y la muestra existe un carácter inductivo (de lo particular a lo general) para de esa forma garantizar las conclusiones extraídas en el estudio

### **3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la presente investigación se dio paso para el desarrollo de las siguientes fases:

**FASE 1:** Realizar un diagnóstico de la situación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín.

- Ejecución de la entrevista a los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín.
- Aplicación de la encuesta para los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín.
- Aplicación de la observación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín.
- Elaboración de un diagrama de Ishikawa.

Para el desarrollo de esta fase, fue necesario aplicar la entrevista a los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín con la finalidad de adquirir una línea base sobre el estado situacional de la institución, luego se aplicaron las encuestas a todos los empleados de la cooperativa para obtener información acerca

de los procesos que se desarrollan en la cooperativa, finalmente se realizó un diagrama de Ishikawa para detectar los posibles problemas de la misma, las causas originarias de dichos problemas y el efecto que pueden generar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín.

**FASE 2:** Caracterizar los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín.

- Aplicar fichas de procesos.
- Establecer los procesos y que se van a incluir en el manual.
- Elaborar el mapa de procesos.

En el desarrollo de esta fase se recopilaron los elementos necesarios para caracterizar los procesos desarrollados en la cooperativa y que posteriormente fueron plasmados en el manual de procesos. La aplicación de las fichas de procesos y permitió determinar los procesos que se desarrollan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín, con la finalidad de identificar las áreas vinculadas a los procesos y procedimientos y los recursos necesarios para desarrollarlos, además de reunir información de las actividades que se realizan en la cooperativa y se establecieron cuáles son los procesos más significativos, finalmente se establecieron los procesos y procedimientos que se van a incluir en la elaboración del manual, y finalmente se desarrolló el mapa de procesos que muestra de forma simplificada los procesos que se desarrollan en la cooperativa.

**FASE 3:** Elaborar un manual de procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos.

- Plasmar los elementos y estructura que tendrá el manual.
- Elaboración del manual de procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín.

Con la información obtenida se elaboró la estructura que se utilizará para elaborar el manual de procesos, misma que contiene un conjunto de elementos que complementan la información de dicho manual, después se procedió a elaborar el

manual de procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Junín mismo que fue entregado al gerente general de la cooperativa.

## **CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Las cooperativas de ahorro y crédito son consideradas como instituciones que se dedican a efectuar intermediaciones financieras, donde las personas se han unido de manera voluntaria para cubrir sus necesidades económicas. A partir de la siguiente idea, se ha ejecutado la presente investigación permitiendo desarrollar el fundamento teórico expuesto anteriormente, de esta manera se busca la mejora integral de los procesos desarrollados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín.

### **FASE 1: REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AGRÍCOLA JUNÍN.**

Para el diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín primero se realizó una entrevista al gerente de la Institución, luego se aplicaron las encuestas a los empleados de la misma, finalmente se elaboró el diagrama de causa o efecto. Dichas actividades se detallan a continuación.

#### **Actividad 1. Entrevista al director de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín ubicada en la el cantón Junín de la provincia de Manabí – Ecuador dedicada a realizar actividades prestamistas y de responsabilidad social con sus beneficiarios, contando siempre con la autorización de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria quien está a cargo de verificar el cumplimiento de las actividades de dicha empresa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín hasta el momento tiene 18 años brindando sus servicios a los socios, entre los que se encuentran aperturas de cuentas de ahorro como actividad principal, la emisión de créditos entre los que se encuentran los de consumo, los microcréditos que son por cantidades monetarias menores y los inmobiliarios que son de tipo social y que se realizan en conjunto con la Corporación Nacional de Finanza Popular y se aplican dependiendo de las

condiciones a las que este aplique, también se puede realizar el pago de diferentes servicios (planillas de luz, teléfono, matriculación vehicular, planes telefónicos, pago de RICE y RUC, sueldos, pensión jubilada).

En la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín cuenta con un total de ocho empleados a su servicio entre los que desarrollan el trabajo de contador, secretaria que incluye balcón de servicio, créditos, cajero, consejería y mensajería. El gerente manifestó además que durante el tiempo a cargo de la dirección de la cooperativa ha constatado el crecimiento de la misma en cuanto al incremento de socios, cartera de créditos y activos fijos contribuyendo al desarrollo productivo de la institución.

Las actividades realizadas en las diferentes áreas son múltiples: en el departamento de contabilidad aparte de registrar las actividades contables también se realizan transferencias interbancarias, mientras que la auxiliar contable es la responsable de verificar el cumplimiento, el área de microcrédito se orienta a todo el proceso de emisión de créditos desde la promoción hasta el desembolso del mismo de ser el caso, en el área de caja se realizan todas las actividades de cobranza, depósitos, retiros, pagos de servicios y captación de dinero en pólizas. En el área de secretaría también desarrolla actividades como afiliación de nuevos socios, balcón de servicios, el área de conserjería es responsable de la limpieza y mensajería.

Además, el gerente manifestó que todos los miembros de la cooperativa tienen claro cuáles son las actividades que deben desarrollar dentro de su puesto de trabajo y el proceso que debe desarrollar para ejecutarlas, además cuentan con manual de cobranza, área de crédito y captaciones, sin embargo, no tienen un manual de proceso que les permita plasmar las actividades que se deben desarrollar en cada puesto de trabajo. Finalmente, el gerente considera que el aporte que el manual de procesos generará a la cooperativa un avance significativo debido a que permitirá contar con un documento guía para el desarrollo de las actividades dentro de todos los puntos de trabajo de la empresa.

## Actividad 2. Aplicación de la encuesta para los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín.

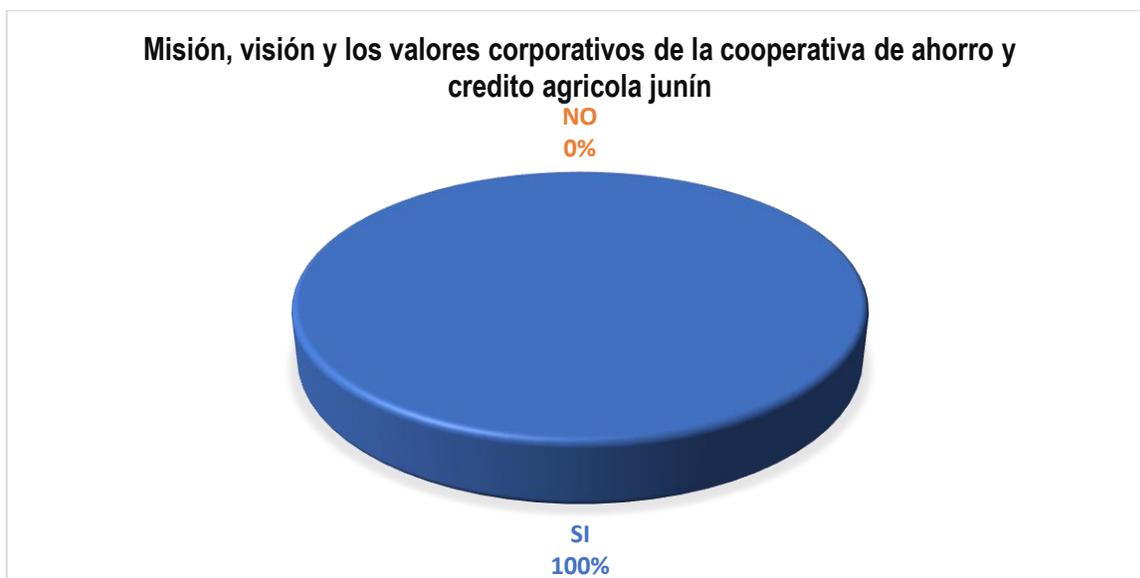
La encuesta se aplicó a todos los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín con la finalidad de adquirir la información necesaria sobre las funciones y procesos que realizan en cada área, a continuación, se presentan los resultados.

### 1. ¿Conoce usted la misión, visión y los valores corporativos de la Cooperativa De Ahorro y Crédito Agrícola Junín?

**Cuadro 4. 1.** Misión, visión y valores corporativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín

Misión, visión y los valores corporativos de la de la Cooperativa De Ahorro y Crédito Agrícola Junín		
	Frecuencias	Porcentajes
Sí	8	100%
No	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 4. 1.** Misión, visión y valores corporativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín

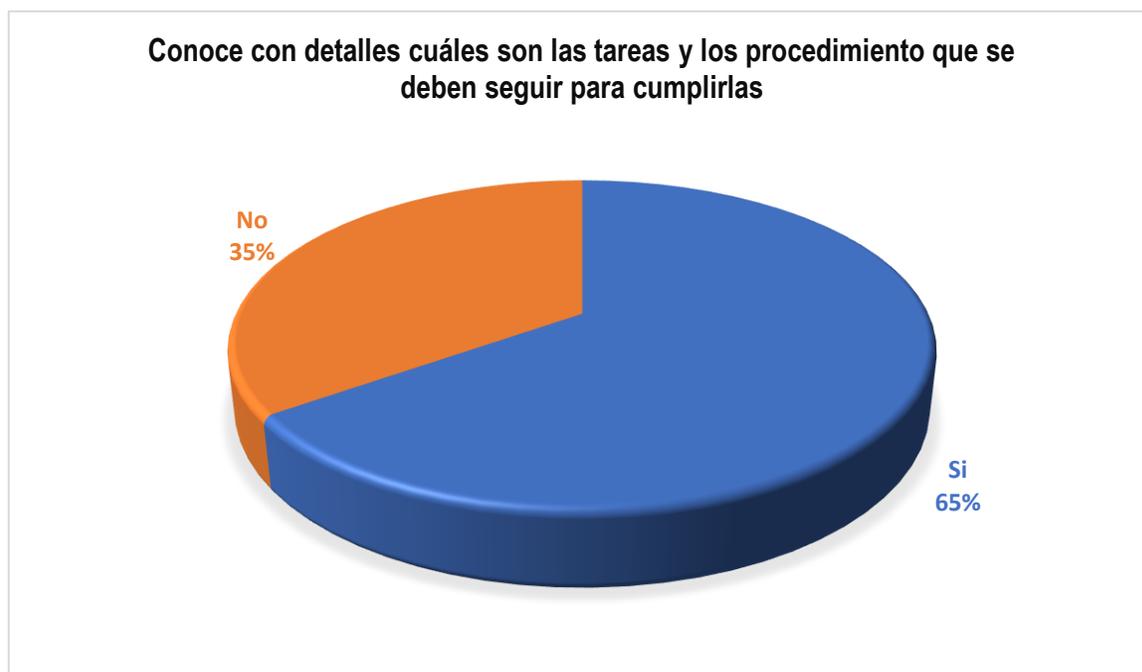
**Fuente.** Datos de la encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa.

**2. ¿Conoce con detalles cuáles son sus tareas y los procedimientos que se deben seguir para cumplirlas?**

**Cuadro 4. 2.** Conoce con detalles cuáles son las tareas y los procedimientos que se deben seguir para cumplirlas

<b>Conoce con detalles cuáles son las tareas y los procedimientos que se deben seguir para cumplirlas</b>		
	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
Sí	6	65%
No	2	35%
Total	8	100%

**Fuente:** Elaboración propia



**Gráfico 4. 2.** Conoce con detalles cuáles son las tareas y los procedimientos que se deben seguir para cumplirlas

**Fuente.** Datos de la encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa.

### 3. Indique la frecuencia en que realiza la actividad o trámite

**Cuadro 4. 3.** Indique la frecuencia en que realiza la actividad o trámite.

Frecuencia con que se realiza la actividad o trámite		
	Frecuencias	Porcentajes
Diaria	8	100%
Semanal	0	0%
Quincenal	0	0%
Esporádica	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 4. 3.** Frecuencia con que se desarrolla la actividad o trámite

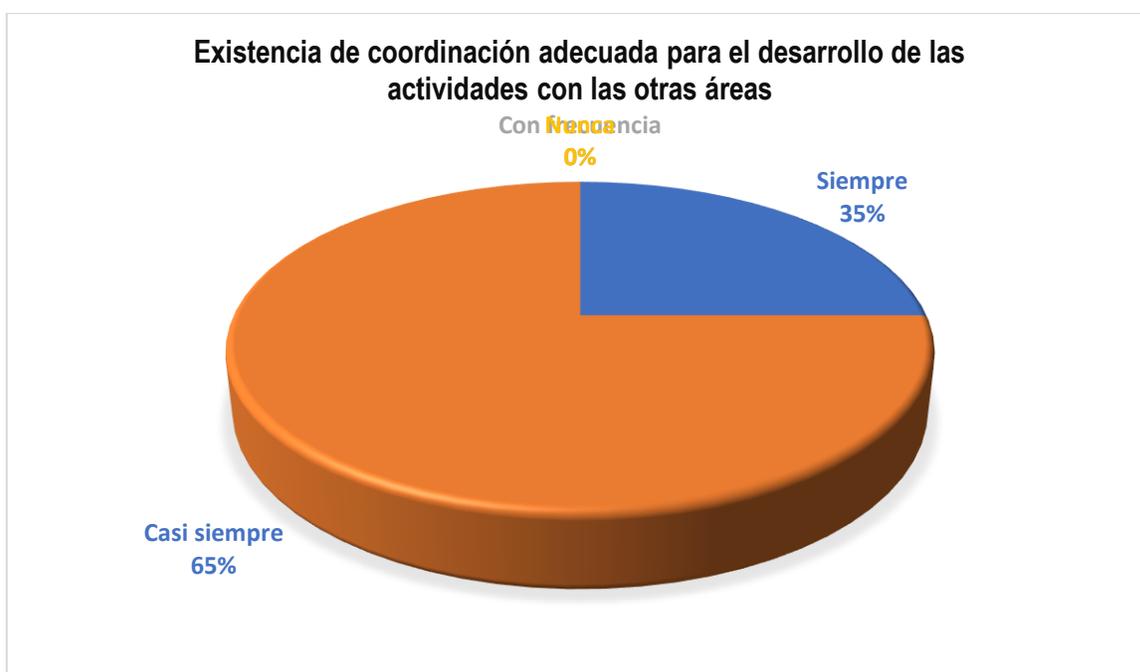
Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los empleados de la cooperativa

#### 4. ¿Existen una coordinación adecuada para el desarrollo de las actividades con las otras áreas?

**Cuadro 4. 4.** Existencia de coordinación adecuada para el desarrollo de las actividades con las otras áreas

Existencia de coordinación adecuada para el desarrollo de las actividades con las otras áreas		
	Frecuencias	Porcentajes
Siempre	2	35%
Casi siempre	6	65%
Con frecuencia	0	0%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 4. 4.** Existencia de coordinación adecuada para el desarrollo de las actividades con las otras áreas

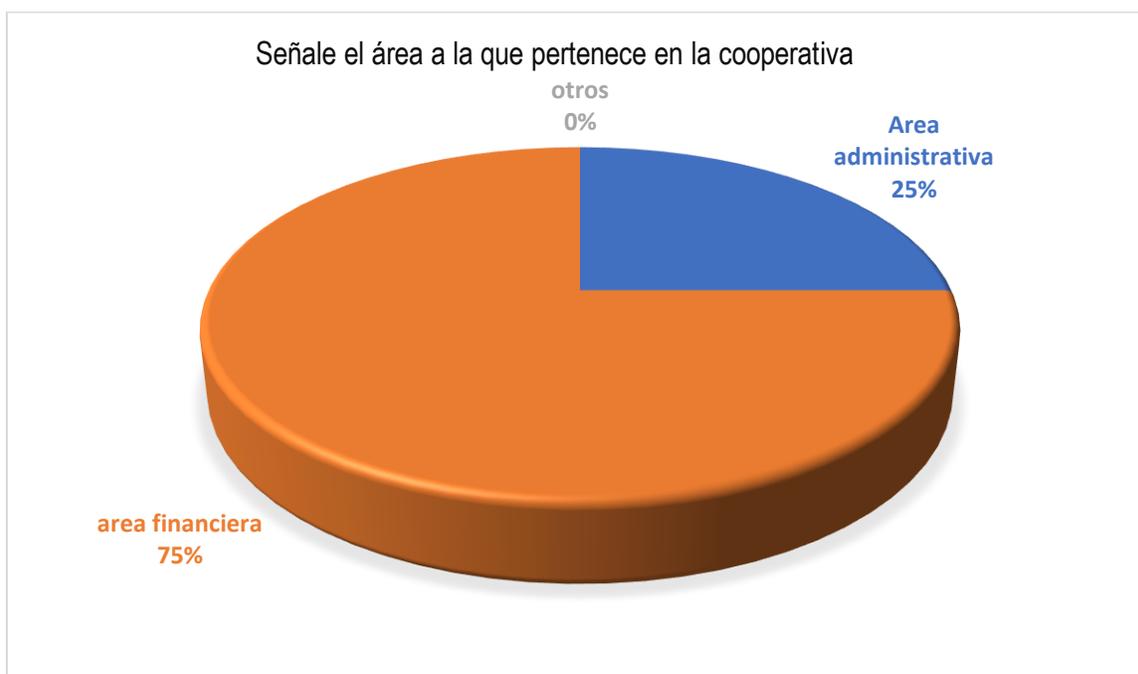
Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los empleados de la cooperativa

## 5. Señale el área a la que pertenece en la Cooperativa

**Cuadro 4. 5.** Área a la que el encuestado pertenece en la empresa.

Señale el área a la que pertenece en la Cooperativa.		
	Frecuencias	Porcentajes
Área administrativa	2	25%
Área financiera	6	75%
Otros	0	0%
Total	8	100%

**Fuente:** Elaboración propia



**Gráfico 4. 5.** Área a la que el encuestado pertenece en la empresa.

**Fuente.** Datos de la encuesta aplicada a los empleados de la cooperativa

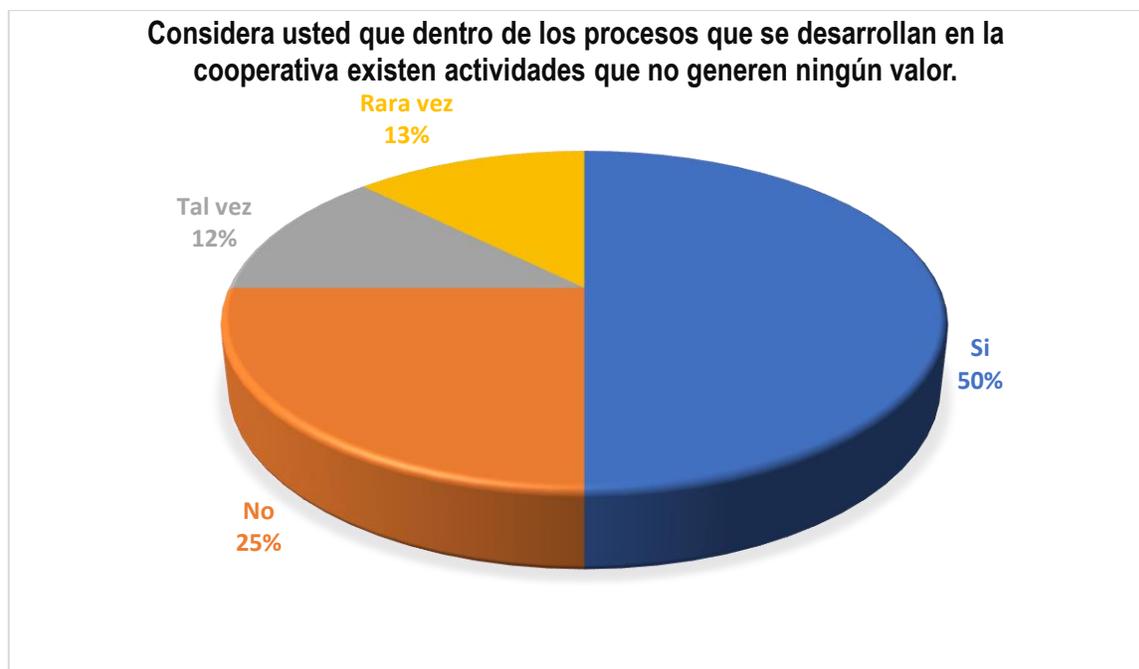
**6. ¿Considera usted que dentro de los procesos que se desarrollan en la cooperativa existen actividades que no generen ningún valor?**

**Cuadro 4. 6.** Considera usted que dentro de los procesos que se desarrollan en la cooperativa existen actividades que no generen ningún valor.

**Considera usted que dentro de los procesos que se desarrollan en la cooperativa existen actividades que no generen ningún valor.**

	Frecuencias	Porcentajes
Si	4	50%
No	2	25%
A veces	1	12%
Rara vez	1	13%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 4. 6.** Considera usted que dentro de los procesos que se desarrollan en la cooperativa existen actividades que no generen ningún valor.

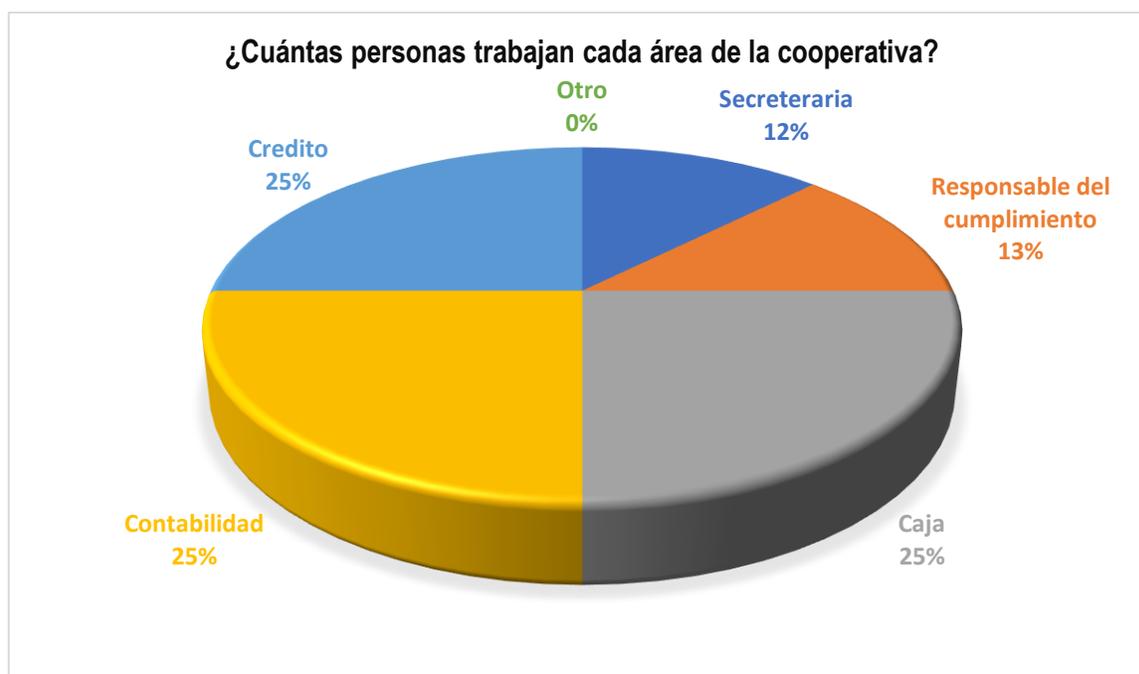
Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los empleados de la cooperativa

## 7. Mencione ¿Cuántas personas trabajan cada área de la cooperativa?

**Cuadro 4. 7.** ¿Cuántas personas trabajan cada área de la cooperativa?

Mencione ¿Cuántas personas trabajan cada área de la cooperativa?		
	Frecuencias	Porcentajes
<b>Administrativos</b>		
Secretaria	1	12
Responsable de cumplimiento	1	13
<b>Financieros</b>		
Caja	2	25%
Contabilidad	2	25%
Crédito	2	25%
<b>Otros</b>	0	
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 4. 7.** ¿Cuántas personas trabajan cada área de la cooperativa?

Fuente. Datos de la encuesta aplicada a los empleados de la cooperativa

## ANÁLISIS

La encuesta se aplicó a todos los empleados de la cooperativa preguntas fundamentales que permiten conocer ciertos aspectos del personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín. A continuación, se presenta el análisis de la información obtenida en la aplicación de la encuesta:

- En la encuesta aplicada todos los empleados manifestaron que si tiene conocimientos acerca de la misión, visión y objetivos corporativos. De esta manera y con dichos resultados la empresa refleja contar con empleados que tienen bien definidos aspectos indispensables que un trabajador debe conocer del lugar donde labora. Sustentado con las palabras de López (2017), “es importante para las empresas tener a la vista la misión y visión debido a que eso podrá ayudarlos cuando se olvide por los empleados la razón de ser de empresa y que es lo se busca, esto los podrá orientar a cumplan con sus objetivos. De igual manera es significativo tenerla a la vista para los clientes ya que ellos se darán cuenta de que es la empresa en realidad y cuáles son las expectativas a futuro y así podrán elegirla constantemente ya que se identificarán con la empresa” (p. 07).
- Los miembros de la organización si tiene conocimientos sobre cuáles son sus tareas y el procedimiento que deben seguir para desarrollarlas, donde la mayoría de los empleados respondieron que tienen conocimiento en lo que respecta, correspondiente a un 65% de los encuestados, mienta que el 35% restante respondieron que no poseen conocimiento del tema. Lo que se sustenta con las palabras de Rodríguez (2014) quien expresa. “Los manuales ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la Auditoría Administrativa, la evaluación del Control Interno y su vigilancia” (p. 12)
- Todos los empleados manifestaron que sus actividades las registran de manera diaria lo que permite a la cooperativa llevar un control exhaustivo de las tareas que se desarrollan dentro de la misma, la determinación de la frecuencia con la que se registran las actividades permite la correcta

elaboración del manual. Según Vivanco (2017) “en la actualidad las organizaciones a nivel mundial se mueven mediante procesos y nace la necesidad de controlar cada proceso para que este se desarrolle de una manera eficiente por lo que es importante el control interno aplicado a manuales de procedimientos, los que al mismo tiempo son guías operativas para el proceso que se asigna a una persona o actividad dentro de una organización” (p, 247). Con base en esta información los colaboradores de Cooperativa de Ahorro y Crédito Junín manifiestan que todos sus trámites lo realizan a diario con la finalidad de que no haya confusión al registrar la información.

- Se evaluó la existencia de una coordinación adecuada para el desarrollo de las actividades con las otras áreas, donde Cavia, (2017) afirma “la coordinación es la armonización y sincronización de los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea. Las técnicas de organización son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional. Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización. Si durante la primera etapa del proceso de organización se realiza la división del trabajo con todas las ventajas inherentes, es indispensable que ésta se complemente con la coordinación, que es el logro de la unidad de esfuerzos, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad, y que se sincronicen” (p, 02). Al preguntar a los trabajadores de la Cooperativa si sus actividades se realizan de manera coordinada junto con las demás áreas, estos respondieron de la siguiente manera: el 35% consideran que siempre mantiene coordinación de sus actividades, mientras que el 65% dicen que casi siempre lo hacen.
- Al preguntar a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín sobre el área a la que pertenecen efectivamente al dedicarse la institución a actividades financieras la mayoría respondió que pertenecen al área financiera. Lo que se sustenta con las palabras de Boyedo y Montoya (2016) quienes afirman. “Todo el personal de la empresa se apodera de la visión estratégica en su elaboración y proyección, pues ello contribuirá al

logro notable de las competencias y a la agregación de valor significativo en la mejora y consecución de los resultados esperados en la organización” (p, 06). Entonces, con respecto a la encuesta el 25% de los empleados respondieron que pertenecen al área administrativa y el 75% restante del área financiera.

- Tener conocimiento de cada uno de los procesos que se desarrollan dentro de una organización es de gran importancia debido a que permite a la misma la correcta ejecución de sus tareas, como manifiesta Jiménez y Gisberts (2017). “Las esperas durante el proceso productivo son otro de los factores que provocan desperdicios en la empresa cuando hay actividades que no generan valor alguno al producto. Debe llevarse a cabo un programa donde sea necesario el cumplimiento de actividades en el tiempo que se indique. Así como establecer buenas relaciones con los proveedores son alternativas que ayudaran a no permitir que se generen cuellos de botellas en el proceso” (p, 60). Con respecto a la pregunta se pudo constatar que el 50% de los trabajadores consideran que dentro de los procesos si existen actividades que no generan valor a los procesos, el 25% dicen que no existen este tipo de actividades, el 12% manifiestan a veces existen actividades y finalmente el 13% dicen rara vez existen este tipo de actividades dentro de los procesos de la organización.
- Dentro de una empresa cada área es indispensable y contribuye al desarrollo de la misma, sin embargo, de acuerdo a la actividad a la que se dedique la empresa existen ciertas áreas que cuentan con más empleados que otros. Quintana (2018) manifiestan. “Cuando hablamos del departamento de recursos humanos tenemos que limitarnos a temas subjetivos como: motivación, compromiso, liderazgo y creación de valor. Ello produce una ruptura entre el estilo de dirección basado en la medición y la Gestión de los Recursos Humanos”. En este sentido, dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín existen hasta el momento una persona dentro del departamento de secretaria y responsable de crédito, además cuenta con dos personas laborando en el departamento financiero, comprendido por el

área de caja, contabilidad y crédito.

### **Actividad 3. Aplicación de la observación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín.**

La observación fue realizada en las diferentes áreas y unidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín, con la aplicación de esta técnica se pudo determinar que en la actualidad en la cooperativa laboran ocho personas y que se encuentran distribuidos como se muestra a continuación.

**Cuadro 4. 8.** División del área administrativa en la cooperativa

<b>Área administrativa:</b> en la Cooperativa esta área está integrada de la siguiente manera.	
<b>Secretaria</b>	<b>Responsable del cumplimiento</b>
En este departamento se realizan, envían y receptan todo tipo de oficios, cartas de petición, realización de contratos y despidos, apertura de cuentas, balcón se servicio.	Este departamento está integrado directamente con la gerencia y sus funciones son: verificar el cumplimiento de la los objetivos institucionales, toma de decisiones, coordinación y planificación de reuniones, dirigir al recurso humano hacia el cumplimiento de sus actividades.

**Fuente.** Resultados obtenidos de las fichas de observación

**Cuadro 4. 9.** División del área financiera en la cooperativa.

<b>Área Financiera:</b> En la Cooperativa esta área está integrada por los siguientes departamentos.		
<b>Caja</b>	<b>Contabilidad</b>	<b>Crédito</b>
Quienes están encargados/as del área de caja realizan actividades como: depósitos, retiros, transferencias interbancarias y pago de servicios por parte de los clientes. Dentro de esta área se encuentran laborando hasta el momento dos personas.	Dentro de este departamento se encuentran laborando el contador y el auxiliar contable que en conjunto cuentan con las funciones de: controlar los ingresos y egresos, elaboración de libros contables, declaraciones, inventarios, pagos tributarios y pagos de facturas de compra. Quien esté a cargo de este departamento tiene bajo su responsabilidad todos los recursos económicos y financieros de la organización, así como los documentos que	En esta área trabajan dos personas y sus actividades están orientadas a la emisión de créditos de diferentes tipos, actividades de cobranza, recuperación de cartera vencida, refinanciamiento y renovación de créditos bancarios.

---

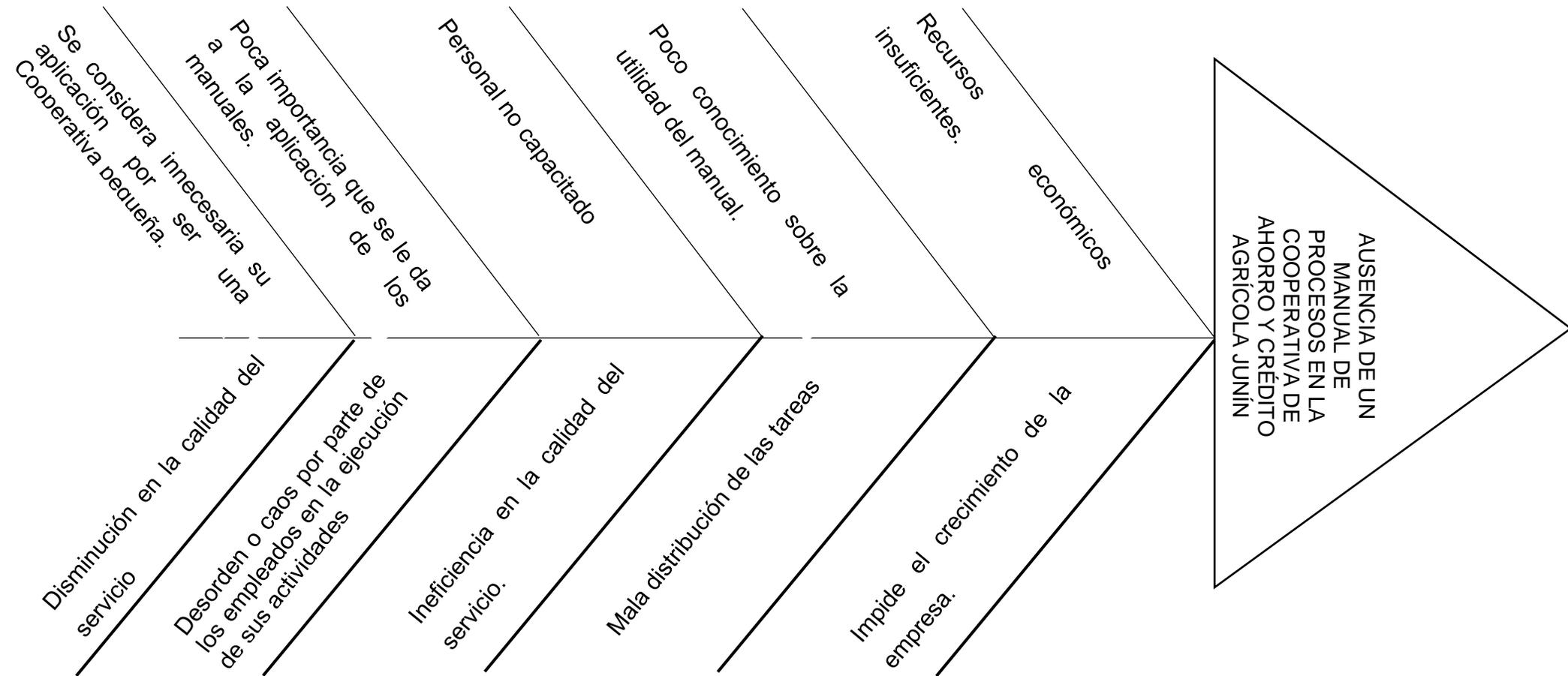
lo respalden.

---

**Fuente.** Resultados obtenidos de las fichas de observación

#### Actividad 4. Elaboración de un diagrama de Ishikawa

A continuación, se muestra un diagrama del problema principal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín que es la ausencia de un manual de procesos que le permita desarrollar sus actividades de manera ordenada, en la parte superior se muestran las causas del problema en la parte inferior las posibles consecuencias.



## **FASE 2: CARACTERIZAR LOS PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AGRÍCOLA JUNÍN.**

Para caracterizar los procesos que se desarrollan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín fue necesario plasmar los elementos y estructura que tendrá el manual de procesos, luego fue necesario aplicar las fichas de procesos al personal de la cooperativa y finalmente se establecieron los procesos y procedimientos que se van a incluir en el manual.

### **Actividad 1. Aplicar fichas de procesos**

Para la elaboración de las fichas de procesos se ha utilizado un formato sencillo que permite una mejor comprensión y facilidad para comprender el contenido de la información. Como menciona Aldair (2017) “con la elaboración de la ficha de proceso se pretende facilitar el conocimiento acerca del proceso de existentes y sirve como herramienta fundamental para el normal desarrollo de las actividades y cumplimiento de las metas y objetivos plasmados por la organización” (p, 09).

Para la estructuración de las fichas de procesos es necesario se diseñó un encabezado que se muestra en la parte superior de cada hoja del documento mismo que incluye el nombre de la empresa, la identificación del área, el macroproceso, proceso y subproceso, además es necesario precisar algunos aspectos como los responsables de cada proceso, objetivo y contenidos del proceso. Con las fichas que se muestran a continuación permitieron dar soporte a la información obtenida sobre los procesos que se desarrollan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Junín. Lo que se sustenta con las palabras de Hernández *et al.*, (2018) quienes mencionan “el equipo debe definir el alcance del proceso empresarial objeto de estudio y su relación con otros procesos que la organización utiliza para planificar, ejecutar, revisar y adaptar su comportamiento, de manera que todos estén de acuerdo con el trabajo que deben realizar. A ello contribuye la confección de una ficha, denominada ficha del proceso, que incluye los elementos del proceso que se mencionan a continuación: nombre, responsable, finalidad, objetivos, clientes, proveedores, otros

grupos de interés, procesos relacionados y contenido” (p, 335).

**Cuadro 4. 10.** Ficha de proceso del área de planificación

<b>FICHA DE PROCESOS</b>	
	<p><b>Identificación:</b> Área de planificación</p> <p><b>Macroproceso:</b> Verificar el cumplimiento de las actividades administrativas.</p> <p><b>Proceso:</b> Planificación.</p> <p><b>Subproceso:</b> Cumplir con los procedimientos internos de la organización.</p> <p><b>Código:</b> 000-1. G.G</p>
<p><b>Responsable del Proceso:</b> Gerente General (G.G).</p> <p><b>Responsable del subproceso:</b> Gerente General (G.G).</p>	<p><b>Finalidad:</b> Orientar a la Cooperativa hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales de tal manera que le permita planificar, dirigir y controlar las acciones encaminadas al desarrollo de la empresa.</p>
<p><b>Tipo de Proceso:</b> Estratégico.</p>	
<p><b>Objetivos:</b> Verificar el cumplimiento de cada una de las actividades desarrolladas en la organización para la toma de decisiones.</p>	
<p><b>Proveedores:</b> Directorio, contabilidad, crédito, caja.</p>	<p><b>Entradas:</b> Objetivos, normas y políticas de la institución.</p>
<p><b>Clientes:</b> Personal que labora en la Cooperativa.</p>	<p><b>Salidas:</b> Cumplimiento de objetivos organizacionales.</p>
<b>Contenido del Proceso</b>	
<p><b>Inicio del Proceso:</b> Documento listo para su aprobación.</p>	<p><b>Fin de Proceso:</b> Trámite administrativo aprobado.</p>
<p><b>Subprocesos:</b> dar cumplimiento a los procesos internos dentro de la Cooperativa.</p>	<p><b>Actividades incluidas:</b> establecer nuevas políticas, verificar el cumplimiento de las tareas de cada empleado.</p>
<p><b>Preparada por:</b> Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.</p>	<p><b>Fecha de terminación:</b> 00/00/0000</p>
<p><b>Revisada por:</b> Gerente General</p>	<p><b>Fecha de revisión:</b> 00/00/0000</p>

**Fuente:** Elaboración propia

Cuadro 4. 11. Ficha de proceso del área de normativa

<b>FICHA DE PROCESOS</b>	
 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO AGRICOLA "JUNIN"</p>	<p><b>Identificación:</b> área de normativa.</p> <p><b>Macroproceso:</b> Crear políticas internas de la Cooperativa.</p> <p><b>Proceso:</b> Normativa.</p> <p><b>Subproceso:</b> Desarrollar normativas y políticas internas en la Cooperativa.</p> <p><b>Código:</b> 000-2. G.G</p>
<p><b>Responsable del Proceso:</b> Gerente General (G.G).</p> <p><b>Responsable del subproceso:</b> Gerente General (G.G).</p>	<p><b>Finalidad:</b> Desarrollar las nuevas políticas y normativas que permitan a la organización desarrollar los lineamientos estratégicos que contribuyan al cumplimiento de sus objetivos.</p>
<p><b>Tipo de Proceso:</b> Estratégico.</p>	<p><b>Objetivos:</b> crear reglas que permitan a los clientes internos y externos cumplir con lo establecido por la institución.</p>
<p><b>Proveedores:</b> áreas de la Cooperativa.</p>	<p><b>Entradas:</b> normas y reglas internas de la Cooperativa.</p>
<p><b>Clientes:</b> Personal que labora en la Cooperativa.</p>	<p><b>Salidas:</b> documento que contiene las políticas organizacionales.</p>
<b>Contenido del Proceso</b>	
<p><b>Inicio del Proceso:</b> normas internas.</p>	<p><b>Fin de Proceso:</b> plan con políticas internas de la Cooperativa.</p>
<p><b>Subprocesos:</b> desarrollar normativas y políticas internas en la Cooperativa.</p>	<p><b>Actividades incluidas:</b> creación de políticas internas para los empleados de la Cooperativa.</p>
<p><b>Preparada por:</b> Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.</p>	<p><b>Fecha de terminación:</b> 00/00/0000</p>
<p><b>Revisada por:</b> Gerente General</p>	<p><b>Fecha de revisión:</b> 00/00/0000</p>

**Fuente:** Elaboración Propia

Cuadro 4. 12. Ficha de procesos del área de control

<b>FICHA DE PROCESOS</b>	
 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO AGRICOLA "JUNIN"</p>	<p><b>Identificación:</b> Área de control.</p> <p><b>Macroproceso:</b> Verificar el cumplimiento de políticas organizacionales.</p> <p><b>Proceso:</b> Control.</p> <p><b>Subproceso:</b> Controlar el cumplimiento de las normativas y los objetivos organizacionales.</p> <p><b>Código:</b> 000-3. G.G</p>
<p><b>Responsable del Proceso:</b> Gerente General (G.G).</p> <p><b>Responsable del subproceso:</b> Gerente General (G.G).</p>	
<p><b>Tipo de Proceso:</b> Estratégico.</p>	<p><b>Finalidad:</b> Verificar el cumplimiento de los objetivos y políticas institucionales.</p>
<p><b>Objetivos:</b> Controlar el cumplimiento de los objetivos y las normativas institucionales.</p>	
<p><b>Proveedores:</b> clientes internos de la Cooperativa.</p>	<p><b>Entradas:</b> políticas y normativas.</p>
<p><b>Clientes:</b> personal que labora en la institución. .</p>	<p><b>Salidas:</b> cumplimiento o incumplimiento de las políticas.</p>
<b>Contenido del Proceso</b>	
<p><b>Inicio del Proceso:</b> Revisión del cumplimiento de las políticas.</p>	<p><b>Fin de Proceso:</b> políticas cumplidas o incumplidas.</p>
<p><b>Subprocesos:</b> Evaluación del cumplimiento de las políticas internas. .</p>	<p><b>Actividades incluidas:</b> Crear normativas que permitan corregir el incumplimiento de las mismas.</p>
<p><b>Preparada por:</b> Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.</p>	<p><b>Fecha de terminación:</b> 00/00/0000</p>
<p><b>Revisada por:</b> Gerente General</p>	<p><b>Fecha de revisión:</b> 00/00/0000</p>

**Fuente:** Elaboración propia

**Cuadro 4. 13.** Ficha de procesos del área de créditos (promoción y precalificación del crédito)

<b>FICHA DE PROCESOS</b>	
	<b>Identificación:</b> Área de crédito
	<b>Macroproceso:</b> Crédito
	<b>Proceso:</b> Emisión de crédito.
	<b>Subproceso:</b> Promoción y precalificación de crédito.
	<b>Código:</b> 000-4. A.C.
<b>Responsable del Proceso:</b> Asesor de Crédito (A.C).	
<b>Responsable del subproceso:</b> Asesor de Crédito (A.C).	
<b>Tipo de Proceso:</b> Operativo.	<b>Finalidad:</b> atender a las necesidades de los clientes de la cooperativa.
<b>Objetivos:</b> Cumplir con la principal actividad de la Cooperativa.	
<b>Proveedores:</b> Socios, cartera, comité de crédito, gerente.	<b>Entradas:</b> dinero, políticas, servicios, aprobación de crédito.
<b>Clientes:</b> socios del a Cooperativa.	<b>Salidas:</b> Precalificación aprobada o negada.
<b>Contenido del Proceso</b>	
<b>Inicio del Proceso:</b> entrega de documentación.	<b>Fin de Proceso:</b> Cliente aprobado o rechazado para continuar con el proceso.
<b>Subprocesos:</b> verificar la información del cliente una vez este haya arreglado sus documentos.	<b>Actividades incluidas:</b> dar a conocer las líneas de crédito, proponer soluciones para aquellos clientes no pueden acceder a los créditos.
<b>Preparada por:</b> Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.	<b>Fecha de terminación:</b> 00/00/0000
<b>Revisada por:</b> Gerente General	<b>Fecha de revisión:</b> 00/00/0000

**Fuente:** Elaboración propia

**Cuadro 4. 14.** Ficha de procesos del área de crédito (calificación de crédito)

<b>FICHA DE PROCESOS</b>	
	<b>Identificación:</b> Área de crédito
	<b>Macroproceso:</b> Crédito
	<b>Proceso:</b> Crédito.
	<b>Subproceso:</b> Calificación de crédito
	<b>Código:</b> 000-5. A.C.
<b>Responsable del Proceso:</b> Asesor de Crédito (A.C).	
<b>Responsable del subproceso:</b> Asesor de Crédito (A.C).	
<b>Tipo de Proceso:</b> Operativo.	<b>Finalidad:</b> Calificar si el cliente es apto o no para acceder a un crédito.
<b>Objetivos:</b> Verificar la capacidad que el cliente tiene para acceder a un crédito.	
<b>Proveedores:</b> Socios, comité de crédito, gerente.	<b>Entradas:</b> políticas, precalificación aprobada.
<b>Clientes:</b> Socios del a Cooperativa.	<b>Salidas:</b> Calificación aprobada o negada.
<b>Contenido del Proceso</b>	
<b>Inicio del Proceso:</b> Precalificación aprobada. <b>Fin de Proceso:</b> calificación aprobada o negada.	
<b>Subprocesos:</b> Aprobación de documentos.	<b>Actividades incluidas:</b> verificar información Del socio y garante.
<b>Preparada por:</b> Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.	<b>Fecha de terminación:</b> 00/00/0000
<b>Revisada por:</b> Gerente General	<b>Fecha de revisión:</b> 00/00/0000

**Fuente:** Elaboración propia

**Cuadro 4. 15.** Ficha de procesos del área de créditos (aprobación del crédito)

<b>FICHA DE PROCESOS</b>	
	<b>Identificación:</b> Área de crédito
	<b>Macroproceso:</b> Crédito
	<b>Proceso:</b> Crédito.
	<b>Subproceso:</b> Aprobación de crédito.
	<b>Código:</b> 000-6. A.C.
<b>Responsable del Proceso:</b> Asesor de Crédito (A.C).	
<b>Responsable del subproceso:</b> Asesor de Crédito (A.C).	
<b>Tipo de Proceso:</b> Operativo.	<b>Finalidad:</b> Aprobación del crédito.
<b>Objetivos:</b> aprobar los créditos que cumplan con los requisitos necesarios. .	
<b>Proveedores:</b> Socios, comité de crédito, gerente.	<b>Entradas:</b> políticas, calificación aprobada.
<b>Clientes:</b> Socios del a Cooperativa.	<b>Salidas:</b> aprobación de crédito negada o aprobada.
<b>Contenido del Proceso</b>	
<b>Inicio del Proceso:</b> Calificación aprobada.	<b>Fin de Proceso:</b> aprobación o negar el crédito.
<b>Subprocesos:</b> verificación de documentos del cliente.	<b>Actividades incluidas:</b> receptar información del cliente.
<b>Preparada por:</b> Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.	<b>Fecha de terminación:</b> 00/00/0000
<b>Revisada por:</b> Gerente General	<b>Fecha de revisión:</b> 00/00/0000

**Fuente:** Elaboración propia

**Cuadro 4. 16.** Ficha de proceso del área de créditos (despacho del crédito)

<b>FICHA DE PROCESOS</b>	
	<b>Identificación:</b> Área de crédito
	<b>Macroproceso:</b> Crédito
	<b>Proceso:</b> Crédito.
	<b>Subproceso:</b> Despacho de crédito.
	<b>Código:</b> 000-7 A.C.
<b>Responsable del Proceso:</b> Asesor de Crédito (A.C).	
<b>Responsable del subproceso:</b> Asesor de Crédito (A.C).	
<b>Tipo de Proceso:</b> Operativo.	<b>Finalidad:</b> Desembolso del crédito.
<b>Objetivos:</b> Desembolsar el crédito al cliente. .	
<b>Proveedores:</b> Socios, comité de crédito, gerente.	<b>Entradas:</b> políticas, aprobación del crédito.
<b>Clientes:</b> Socios del a Cooperativa.	<b>Salidas:</b> aprobación de crédito negada o aprobada.
<b>Contenido del Proceso</b>	
<b>Inicio del Proceso:</b> aprobación del crédito.	<b>Fin de Proceso:</b> desembolso del crédito.
<b>Subprocesos:</b> verificación del monto al que accede el prestamista.	<b>Actividades incluidas:</b> cálculo de cuotas a pagar, monto total y periodo de pago.
<b>Preparada por:</b> Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.	<b>Fecha de terminación:</b> 00/00/0000
<b>Revisada por:</b> Gerente General	<b>Fecha de revisión:</b> 00/00/0000

**Fuente:** Elaboración propia

**Cuadro 4. 17.** Ficha de proceso del área de créditos (recuperación de cartera)

<b>FICHA DE PROCESOS</b>	
	<b>Identificación:</b> Área de crédito
	<b>Macroproceso:</b> Crédito
	<b>Proceso:</b> Crédito.
	<b>Subproceso:</b> Recuperación de cartera.
	<b>Código:</b> 000-8 A.C.
<b>Responsable del Proceso:</b> Asesor de Crédito (A.C).	
<b>Responsable del subproceso:</b> Asesor de Crédito (A.C).	
<b>Tipo de Proceso:</b> Operativo.	<b>Finalidad:</b> Mantener la cartera vencida en el mínimo valor.
<b>Objetivos:</b> Recuperar la cartera de créditos. .	
<b>Proveedores:</b> Socios, comité de crédito, gerente.	<b>Entradas:</b> políticas, desembolso del crédito.
<b>Clientes:</b> Socios del a Cooperativa.	<b>Salidas:</b> cartera vencida recuperada.
<b>Contenido del Proceso</b>	
<b>Inicio del Proceso:</b> análisis de pago de las cuotas del crédito.	<b>Fin de Proceso:</b> cartera vencida recuperada.
<b>Subprocesos:</b> verificación del monto al que accede el prestamista.	<b>Actividades incluidas:</b> revisión de cuotas de pago, verificar el cumplimiento de pago de las cuotas.
<b>Preparada por:</b> Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.	<b>Fecha de terminación:</b> 00/00/0000
<b>Revisada por:</b> Gerente General	<b>Fecha de revisión:</b> 00/00/0000

**Fuente:** Elaboración propia

**Cuadro 4. 18.** Ficha de procesos del área de caja (Depósitos o retiros)

<b>FICHA DE PROCESOS</b>	
 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO AGRICOLA "JUNIN"</p>	<b>Identificación:</b> Área de caja
	<b>Macroproceso:</b> Caja
	<b>Proceso:</b> Caja.
	<b>Subproceso:</b> Depósitos o retiros bancarios.
	<b>Código:</b> 000-9 A.C.
<b>Responsable del Proceso:</b> Cajero (CAJ).	
<b>Responsable del subproceso:</b> Cajero (CAJ).	
<b>Tipo de Proceso:</b> Operativo.	<b>Finalidad:</b> realizar depósitos o retiros.
<b>Objetivos:</b> Depositar o retirar las cantidades de dinero requeridas por el socio.	
<b>Proveedores:</b> Socios.	<b>Entradas:</b> Dinero, papeletas de depósito o retiro.
<b>Clientes:</b> Socios de la Cooperativa.	<b>Salidas:</b> depósito/retiro exitoso o fracasado.
<b>Contenido del Proceso</b>	
<b>Inicio del Proceso:</b> Verificar los datos del cliente.	<b>Fin de Proceso:</b> Retiro/depósito exitoso o rechazado.
<b>Subprocesos:</b> verificar que los datos de las cuentas estén correctos y la disponibilidad de dinero en caso de que sea un retiro.	<b>Actividades incluidas:</b> comprobar disponibilidad de saldo en la cuenta en caso de retiro.
<b>Preparada por:</b> Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.	<b>Fecha de terminación:</b> 00/00/0000
<b>Revisada por:</b> Gerente General	<b>Fecha de revisión:</b> 00/00/0000
<b>Fuente:</b> Elaboración propia	

**Cuadro 4. 19.** Ficha de procesos del área de caja (Pago de servicios básicos)

<b>FICHA DE PROCESOS</b>	
	<b>Identificación:</b> Área de caja
	<b>Macroproceso:</b> Caja
	<b>Proceso:</b> Caja
	<b>Subproceso:</b> Pago de servicios básicos.
	<b>Código:</b> 000-10. A.C.
<b>Responsable del Proceso:</b> Cajero (CAJ).	
<b>Responsable del subproceso:</b> Cajero (CAJ).	
<b>Tipo de Proceso:</b> Operativo.	<b>Finalidad:</b> Realizar pago de servicios básicos.
<b>Objetivos:</b> Pagar servicios requeridos por el cliente.	
<b>Proveedores:</b> Socios.	<b>Entradas:</b> Dinero.
<b>Clientes:</b> persona interesada en realizar pagos de servicios.	<b>Salidas:</b> pago de servicio exitoso o rechazado.
<b>Contenido del Proceso</b>	
<b>Inicio del Proceso:</b> verificar el tipo de servicio que se desea pagar.	<b>Fin de Proceso:</b> Pago exitoso o rechazado.
<b>Subprocesos:</b> Verificar la cantidad a pagar.	<b>Actividades incluidas:</b> verificar el tipo de servicio a pagar
<b>Preparada por:</b> Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.	<b>Fecha de terminación:</b> 00/00/0000
<b>Revisada por:</b> Gerente General	<b>Fecha de revisión:</b> 00/00/0000

**Fuente:** Elaboración propia

**Cuadro 4. 20.** Ficha de proceso de la unidad de atención al cliente (apertura de cuentas)

<b>FICHA DE PROCESOS</b>	
	<b>Identificación:</b> Unidad de atención al cliente
	<b>Macroproceso:</b> Atención al cliente
	<b>Proceso:</b> Atención al cliente.
	<b>Subproceso:</b> Apertura de cuentas.
	<b>Código:</b> 000-11. A.C.
<b>Responsable del Proceso:</b> Encargado de atención al cliente (E.A.C).	
<b>Responsable del subproceso:</b> Encargado de atención al cliente (E.A.C).	
<b>Tipo de Proceso:</b> Operativo.	<b>Finalidad:</b> Aperturar cuentas bancarias a nuevos socios de la cooperativa.
<b>Objetivos:</b> Realizar la apertura de cuentas bancarias.	
<b>Proveedores:</b> Socios.	<b>Entradas:</b> Información del socio.
<b>Clientes:</b> Usuarios que necesitan aperturar una cuenta en la Cooperativa.	<b>Salidas:</b> Cuenta aperturada.
<b>Contenido del Proceso</b>	
<b>Inicio del Proceso:</b> Receptar los documentos del socio	<b>Fin de Proceso:</b> cuenta aperturada.
<b>Subprocesos:</b> verificar validez de los documentos del usuario.	<b>Actividades incluidas:</b> llenar fichas para aperturas de cuentas.
<b>Preparada por:</b> Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.	<b>Fecha de terminación:</b> 00/00/0000
<b>Revisada por:</b> Gerente General	<b>Fecha de revisión:</b> 00/00/0000

**Fuente:** Elaboración propia

Cuadro 4. 21. Ficha de procesos de la unidad administrativa y financiera

<b>FICHA DE PROCESOS</b>	
 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO AGRICOLA "JUNIN"</p>	<p><b>Identificación:</b> Unidad administrativa y financiera</p> <p><b>Macroproceso:</b> Unidad financiera</p> <p><b>Proceso:</b> Unidad financiera.</p> <p><b>Subproceso:</b> Contabilidad.</p> <p><b>Código:</b> 000-12. CON.</p>
<p><b>Responsable del Proceso:</b> Contabilidad (A.C).</p> <p><b>Responsable del subproceso:</b> Contador (A.C).</p>	<p><b>Finalidad:</b> Realizar todo tipo de transacciones bancarias que requieran los usuarios de la Cooperativa.</p>
<p><b>Tipo de Proceso:</b> Apoyo.</p>	
<p><b>Objetivos:</b> realizar transacciones bancarias a los clientes.</p>	
<p><b>Proveedores:</b> Cliente</p>	<p><b>Entradas:</b> información del cliente.</p>
<p><b>Clientes:</b> personas que desean realizar transacciones bancarias desde sus cuentas a otras.</p>	<p><b>Salidas:</b> transacción bancaria exitosa o rechazada.</p>
<b>Contenido del Proceso</b>	
<p><b>Inicio del Proceso:</b> Ingreso de los datos de la cuenta del cliente.</p>	<p><b>Fin de Proceso:</b> transacción exitosa o rechazada.</p>
<p><b>Subprocesos:</b> consulta del monto disponible en la cuenta bancaria.</p>	<p><b>Actividades incluidas:</b> verificar la disponibilidad de saldo en la cuenta del cliente.</p>
<p><b>Preparada por:</b> Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.</p>	<p><b>Fecha de terminación:</b> 00/00/0000</p>
<p><b>Revisada por:</b> Gerente General</p>	<p><b>Fecha de revisión:</b> 00/00/0000</p>

**Fuente:** Elaboración propia

**Cuadro 4. 22.** Ficha de proceso de la unidad administrativa y financiera (apoyo al departamento contable)

<b>FICHA DE PROCESOS</b>	
	<b>Identificación:</b> Unidad administrativa y financiera
	<b>Macroproceso:</b> Unidad financiera
	<b>Proceso:</b> Unidad financiera.
	<b>Subproceso:</b> apoyo al departamento contable.
<b>Código:</b> 000-13. A.C.	
<b>Responsable del Proceso:</b> Contabilidad (CON).	
<b>Responsable del subproceso:</b> Asistente contable (A.C).	
<b>Tipo de Proceso:</b> Apoyo.	<b>Finalidad:</b> Dar soporte a la información contable por parte del departamento correspondiente.
<b>Objetivos:</b> Controlar los movimientos financieros de la Cooperativa.	
<b>Proveedores:</b> Caja, contabilidad.	<b>Entradas:</b> información de transacciones bancarias, ingresos y egresos de cajas.
<b>Clientes:</b> departamento contable, clientes de la Cooperativa.	<b>Salidas:</b> información lista para ser verificada por el contador.
<b>Contenido del Proceso</b>	
<b>Inicio del Proceso:</b> recepción de documentos financieros emitidos por y para la Cooperativa.	<b>Fin de Proceso:</b> Información enviada al contador para su aprobación.
<b>Subprocesos:</b> apoyar al departamento contable.	<b>Actividades incluidas:</b> registro de pagos, entradas y salidas de caja chica.
<b>Preparada por:</b> Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.	<b>Fecha de terminación:</b> 00/00/0000
<b>Revisada por:</b> Gerente General	<b>Fecha de revisión:</b> 00/00/0000

**Fuente:** Elaboración propia

Cuadro 4. 23. Unidad administrativa y financiera (secretaría)

<b>FICHA DE PROCESOS</b>	
	<b>Identificación:</b> Unidad administrativa y financiera.
	<b>Macroproceso:</b> Unidad administrativa.
	<b>Proceso:</b> Unidad administrativa.
	<b>Subproceso:</b> Secretaría.
<b>Código:</b> 000-14. A	
<b>Responsable del Proceso:</b> Secretaría (SEC).	
<b>Responsable del subproceso:</b> Secretaría (SEC).	
<b>Tipo de Proceso:</b> Apoyo.	<b>Finalidad:</b> Registrar las actividades en la Cooperativa, agendar citas de la gerencia.
<b>Objetivos:</b> Registrar las actividades, agendar reuniones y documentar todo tipo de tarea desarrollada por el equipo de la organización.	
<b>Proveedores:</b> Contabilidad, caja, gerencia, área de crédito.	<b>Entradas:</b> información de las diferentes áreas.
<b>Clientes:</b> personal interno de la Cooperativa.	<b>Salidas:</b> documentos para ser aprobados por las áreas de la gerencia.
<b>Contenido del Proceso</b>	
<b>Inicio del Proceso:</b> Registro de la información.	<b>Fin de Proceso:</b> información lista para ser aprobada.
<b>Subprocesos:</b> creación de documentos.	<b>Actividades incluidas:</b> redacción de informes.
<b>Preparada por:</b> Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.	<b>Fecha de terminación:</b> 00/00/0000
<b>Revisada por:</b> Gerente General	<b>Fecha de revisión:</b> 00/00/0000

**Fuente:** Elaboración propia

**Cuadro 4. 24.** Ficha de proceso de la unidad administrativa y financiera (aseo y limpieza)

<b>FICHA DE PROCESOS</b>	
	<b>Identificación:</b> Unidad administrativa y financiera.
	<b>Macroproceso:</b> Unidad de talento humano
	<b>Proceso:</b> Unidad de talento humano.
	<b>Subproceso:</b> Limpieza.
<b>Código:</b> 000-15. A.C.	
<b>Responsable del Proceso:</b> Unidad de talento humano (U.T.U).	
<b>Responsable del subproceso:</b> Auxiliar de aseo y limpieza (A.A.L).	
<b>Tipo de Proceso:</b> Apoyo.	<b>Finalidad:</b> Mantener la limpieza de las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín.
<b>Objetivos:</b> Contribuir un ambiente limpio y ordenado dentro de la Cooperativa.	
<b>Proveedores:</b> área de caja, contabilidad, gerencia y clientes externos de la Cooperativa. .	<b>Entradas:</b> instalaciones de la Cooperativa.
<b>Clientes:</b> clientes de la Cooperativa.	<b>Salidas:</b> áreas de la Cooperativa totalmente limpias.
<b>Contenido del Proceso</b>	
<b>Inicio del Proceso:</b> iniciar proceso de limpieza.	<b>Fin de Proceso:</b> eliminar todo tipo de desechos.
<b>Subprocesos:</b> mantenimiento de la estructura física de la Cooperativa.	<b>Actividades incluidas:</b> ordenar los bienes inmuebles, mantener desinfectado toda el área interna y externa de la Cooperativa.
<b>Preparada por:</b> Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.	<b>Fecha de terminación:</b> 00/00/0000
<b>Revisada por:</b> Gerente General	<b>Fecha de revisión:</b> 00/00/0000
<b>Fuente:</b> Elaboración propia	

Cuadro 4. 25. Unidad administrativa y financiera (mensajería)

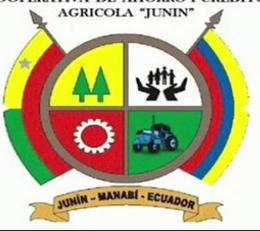
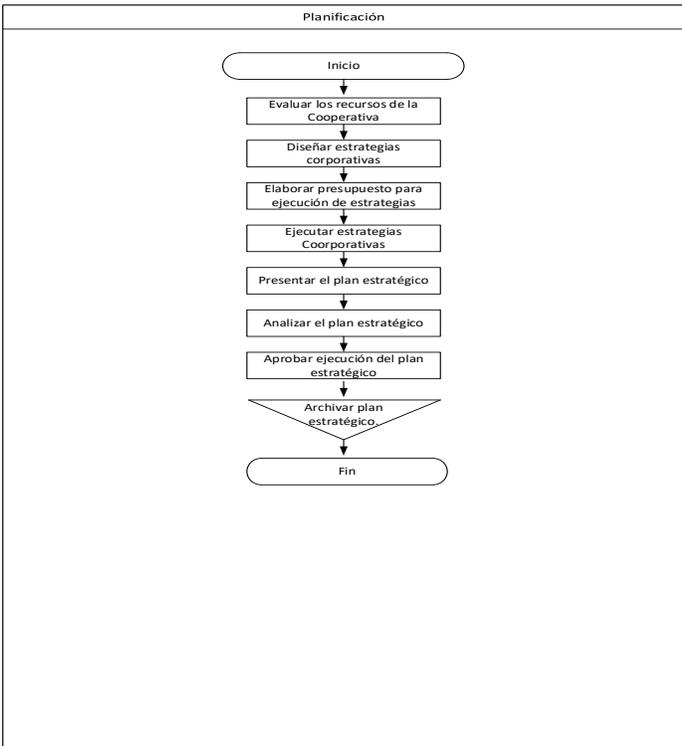
<b>FICHA DE PROCESOS</b>	
	<b>Identificación:</b> Unidad administrativa y financiera.
	<b>Macroproceso:</b> Unidad de talento humano.
	<b>Proceso:</b> Unidad de talento humano.
	<b>Subproceso:</b> Mensajería.
	<b>Código:</b> 000-16. A.C.
<b>Responsable del Proceso:</b> Unidad administrativa y financiera (U.A.F).	
<b>Responsable del subproceso:</b> Unidad de talento humano (U.T.H).	
<b>Tipo de Proceso:</b> Apoyo.	<b>Finalidad:</b> recibir y entregar la correspondencia de la Cooperativa.
<b>Objetivos:</b> mantener la correspondencia de la Cooperativa.	
<b>Proveedores:</b> instituciones, departamentos internos de la Cooperativa.	<b>Entradas:</b> recepción o entrega de documentos.
<b>Clientes:</b> Personas, o instituciones que entregan cartas o documentos de para la institución.	<b>Salidas:</b> Entrega de documentos a la organización.
<b>Contenido del Proceso</b>	
<b>Inicio del Proceso:</b> Recepción o entrega de mensajería.	<b>Fin de Proceso:</b> Entrega o recepción de la mensajería.
<b>Subprocesos:</b> verificar entrega de correspondencia.	<b>Actividades incluidas:</b> entrega de paquetes para la Cooperativa, envío de documentos a otras instituciones.
<b>Preparada por:</b> Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.	<b>Fecha de terminación:</b> 00/00/0000
<b>Revisada por:</b> Gerente General	<b>Fecha de revisión:</b> 00/00/0000

**Fuente:** Elaboración propia

## Actividad 2. Establecer los procesos que desarrollan en la cooperativa.

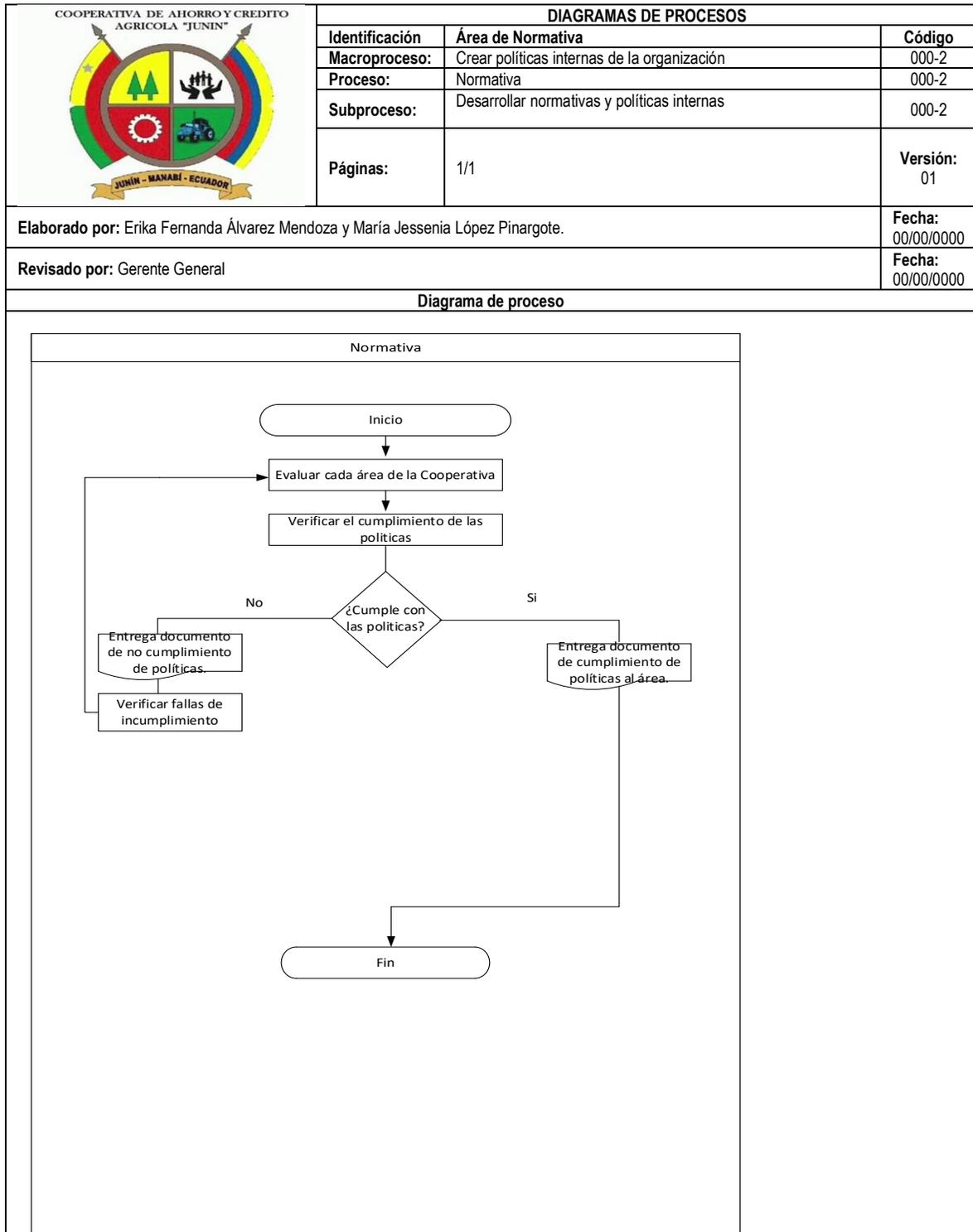
La esquematación de los procesos desarrollados en la Cooperativa de Ahorros y Créditos Agrícola Junín ha sido desarrollada bajo la aplicación de la simbología ANSI, estos procesos han sido desarrollados con la finalidad de plasmarlos en el manual de procesos de la Cooperativa.

**Cuadro 4. 26.** Procesos del área de planificación

	DIAGRAMAS DE PROCESOS		
	Identificación	Área de planificación	Código
	<b>Macroproceso:</b>	Verificar el cumplimiento de las actividades administrativas.	000-1
	<b>Proceso:</b>	Planificación.	000-1
	<b>Subproceso:</b>	Cumplir con los procedimientos internos de la organización.	000-1
	<b>Páginas:</b>	1/1	<b>Versión:</b> 01
<b>Elaborado por:</b> Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.			<b>Fecha:</b> 00/00/0000
<b>Revisado por:</b> Gerente General			<b>Fecha:</b> 00/00/0000
<b>Diagrama de proceso</b>			
 <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Evaluar[Evaluar los recursos de la Cooperativa]     Evaluar --&gt; Diseñar[Diseñar estrategias corporativas]     Diseñar --&gt; Elaborar[Elaborar presupuesto para ejecución de estrategias]     Elaborar --&gt; Ejecutar[Ejecutar estrategias Cooperativas]     Ejecutar --&gt; Presentar[Presentar el plan estratégico]     Presentar --&gt; Analizar[Analizar el plan estratégico]     Analizar --&gt; Aprobar[Aprobar ejecución del plan estratégico]     Aprobar --&gt; Archivar[/Archivar plan estratégico/]     Archivar --&gt; Fin([Fin]) </pre>			

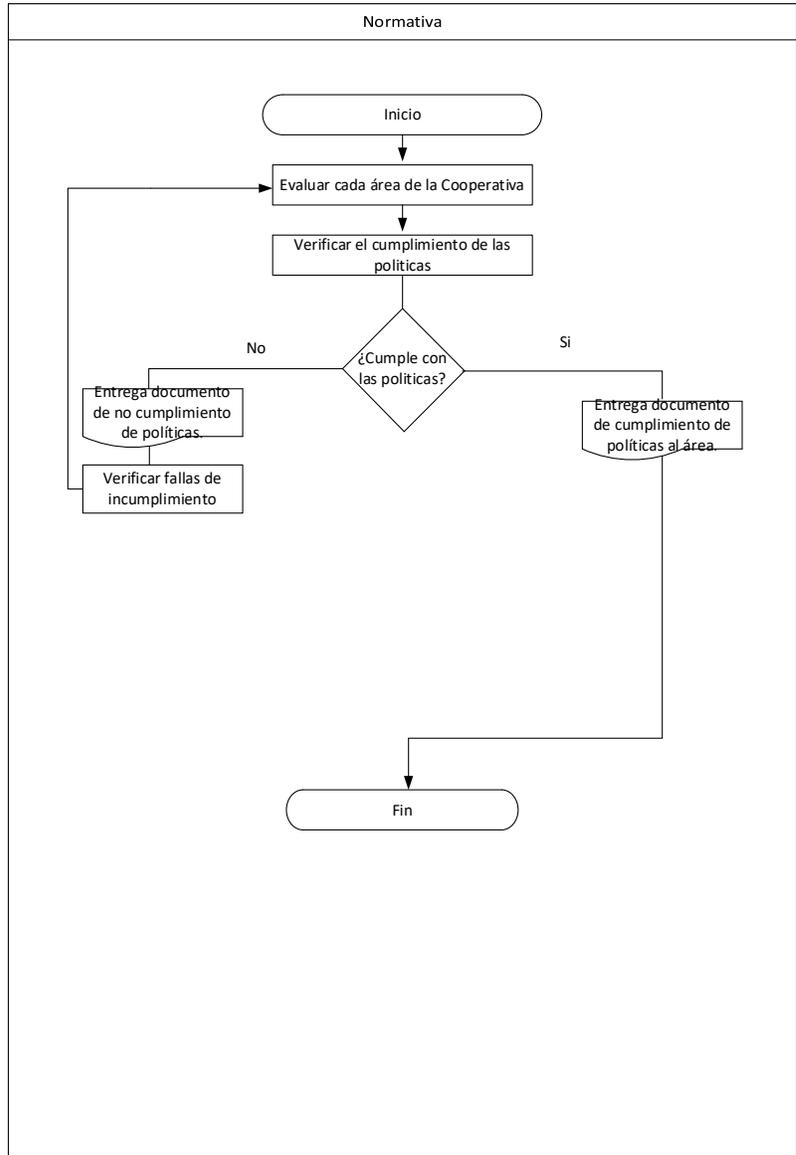
**Fuente:** Elaboración propia

Cuadro 4. 27. Proceso del área de normativa



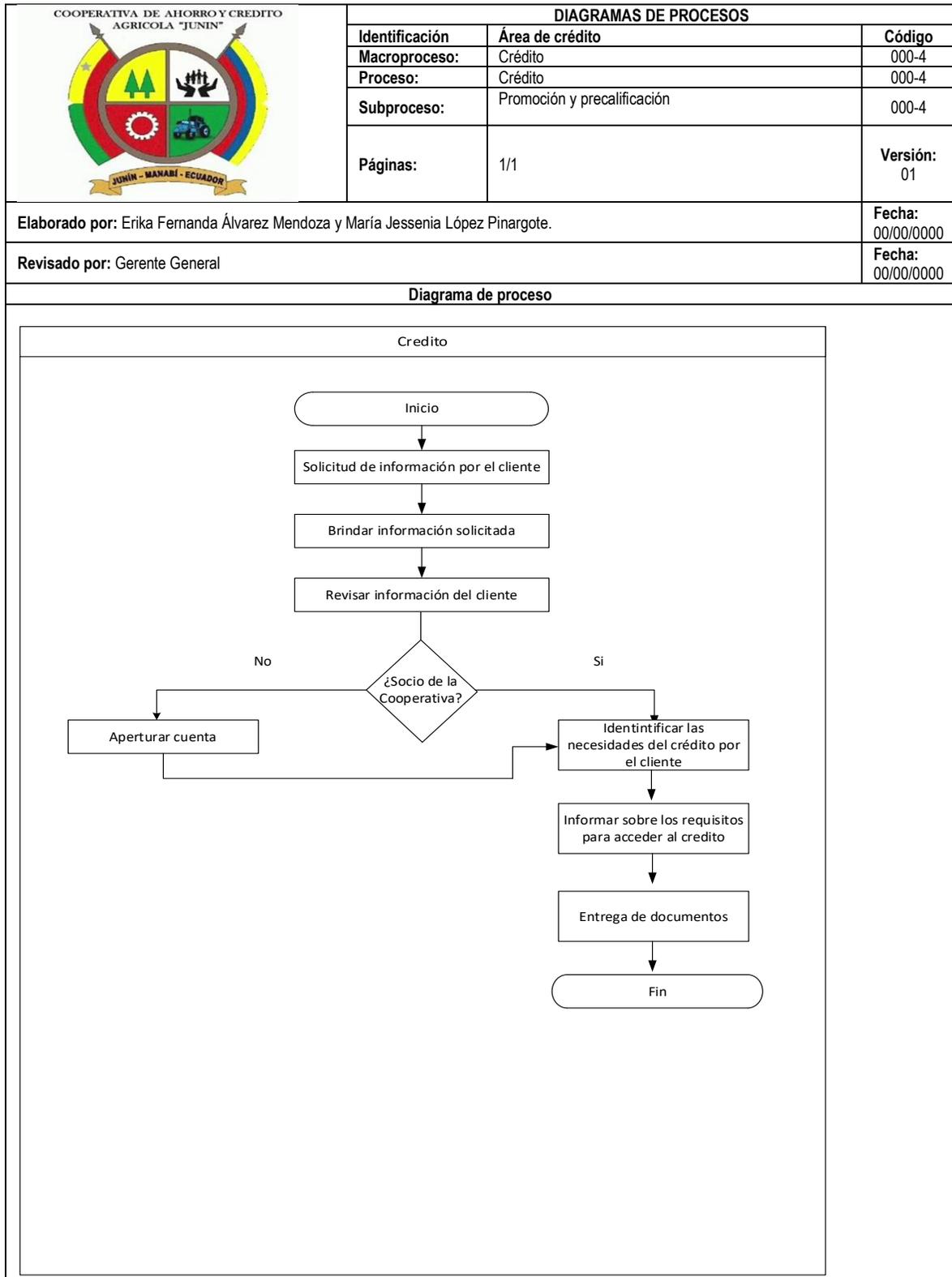
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4. 28. Procesos del área de control

	DIAGRAMAS DE PROCESOS		
	Identificación	Área de control	Código
	<b>Macroproceso:</b>	Verificar el cumplimiento de políticas organizacionales	000-3
	<b>Proceso:</b>	Control	000-3
	<b>Subproceso:</b>	Controlar el cumplimiento de las normativas y los objetivos organizacionales	000-3
	<b>Páginas:</b>	1/1	<b>Versión:</b> 01
<b>Elaborado por:</b> Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.			<b>Fecha:</b> 00/00/0000
<b>Revisado por:</b> Gerente General			<b>Fecha:</b> 00/00/0000
<b>Diagrama de proceso</b>			
 <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Evaluar[Evaluar cada área de la Cooperativa]     Evaluar --&gt; Verificar[Verificar el cumplimiento de las políticas]     Verificar --&gt; Cumple{¿Cumple con las políticas?}     Cumple -- Si --&gt; EntregaSi[Entrega documento de cumplimiento de políticas al área.]     EntregaSi --&gt; Fin([Fin])     Cumple -- No --&gt; EntregaNo[Entrega documento de no cumplimiento de políticas.]     EntregaNo --&gt; VerificarFallas[Verificar fallas de incumplimiento]     VerificarFallas --&gt; Evaluar   </pre>			

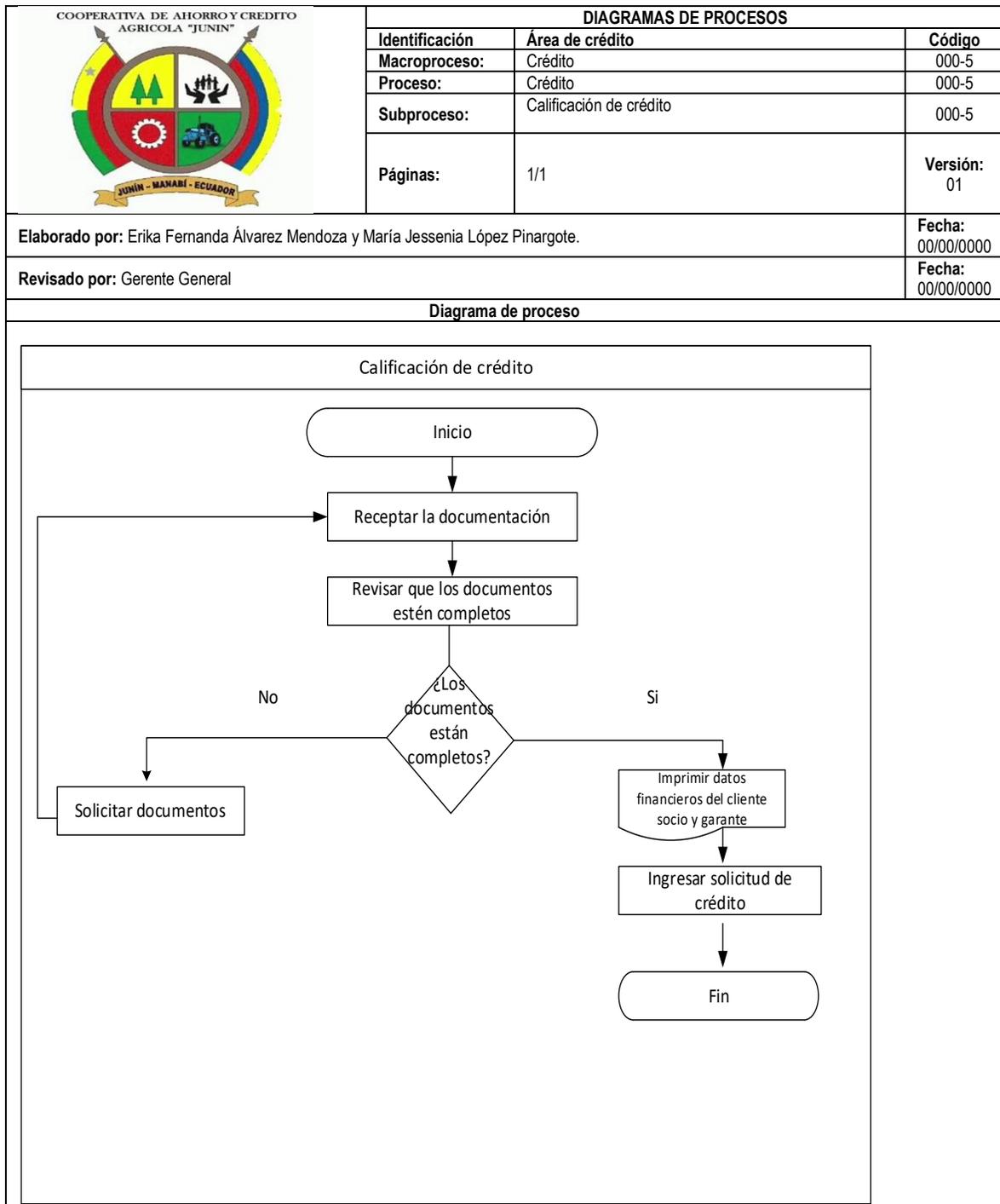
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4. 29. Procesos del área de créditos (promoción y precalificación del crédito)



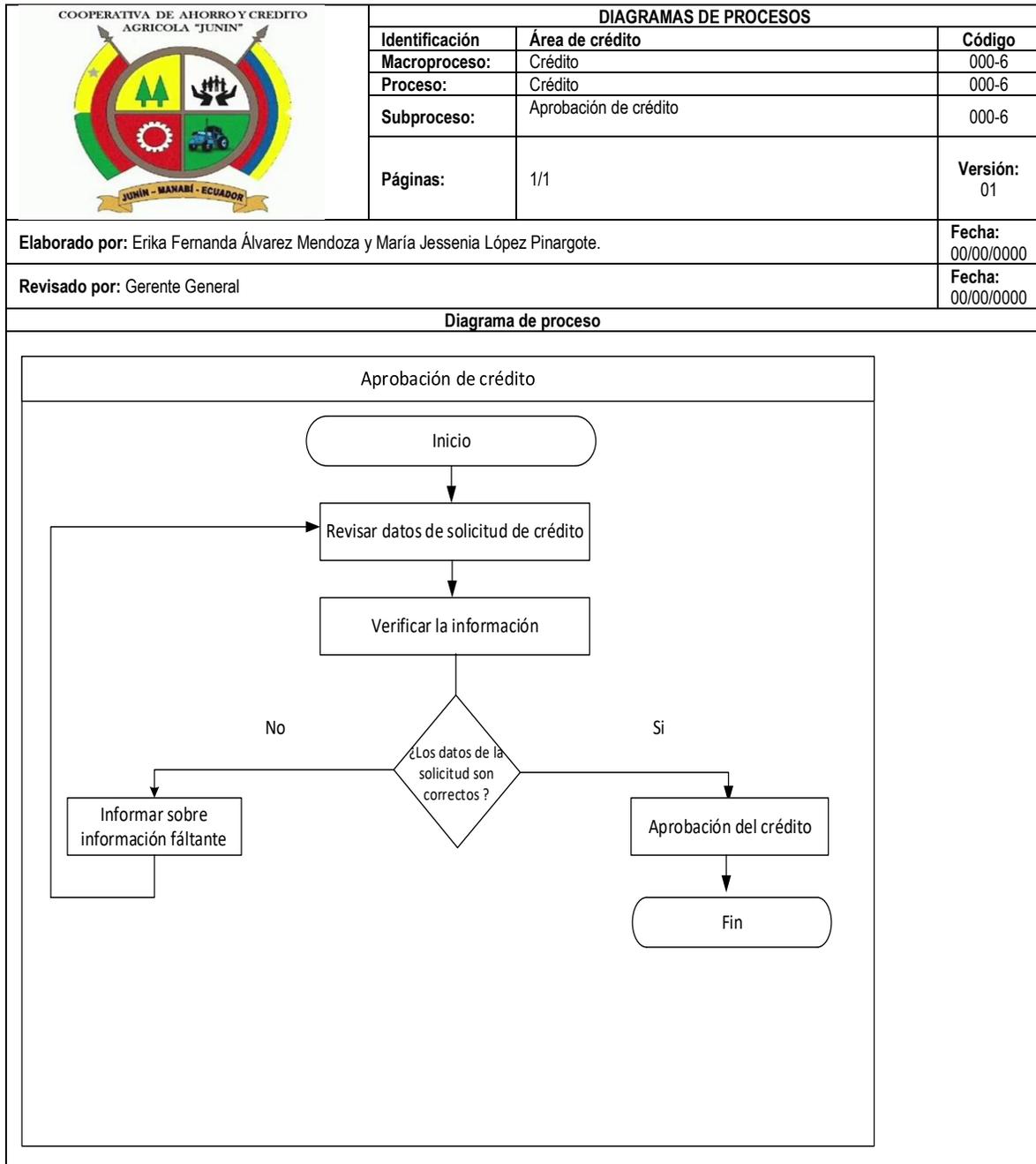
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4. 30. Procesos del área de crédito (calificación de crédito)



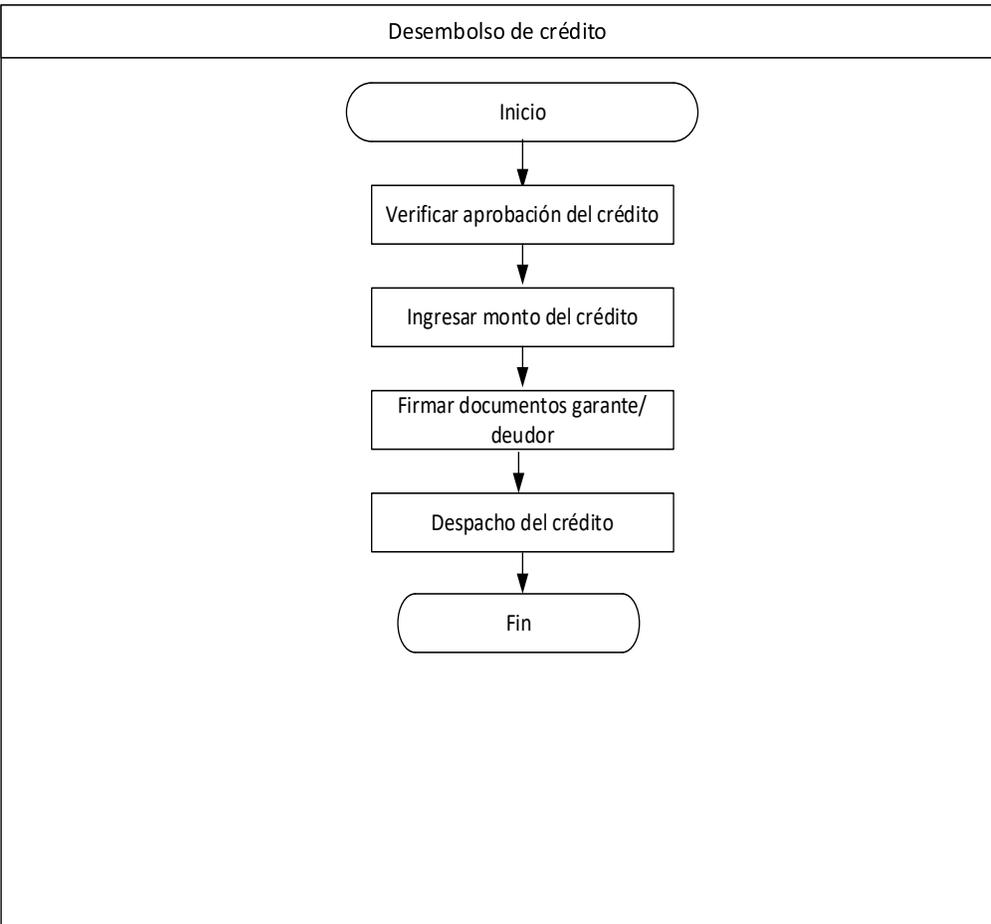
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4. 31. Procesos del área de créditos (aprobación del crédito)



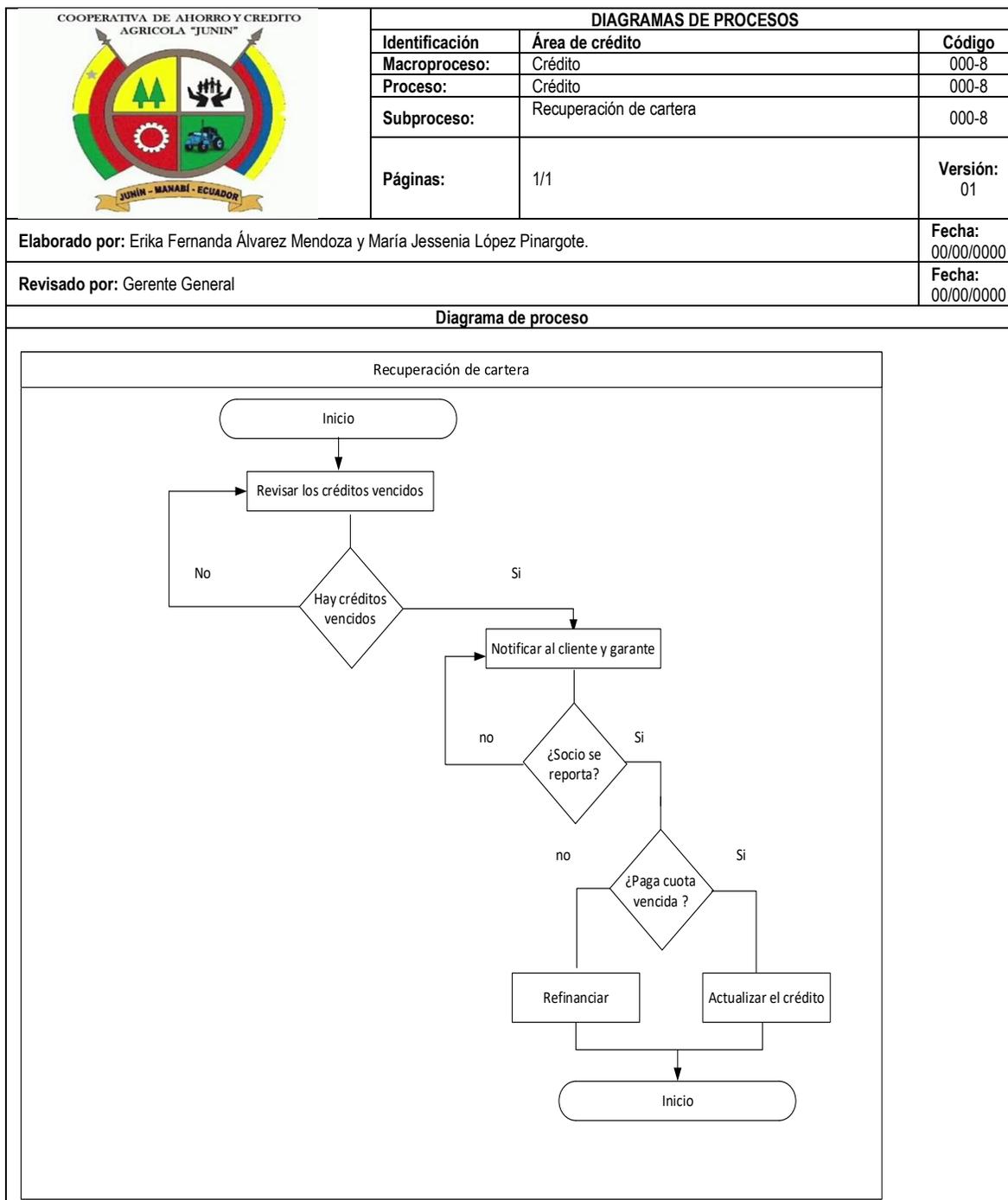
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4. 32. Proceso del área de créditos (despacho del crédito)

	DIAGRAMAS DE PROCESOS		
	Identificación	Área de crédito	Código
	Macroproceso:	Crédito	000-7
	Proceso:	Crédito	000-7
	Subproceso:	Despacho de crédito	000-7
Páginas:	1/1	Versión: 01	
Elaborado por: Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.		Fecha: 00/00/0000	
Revisado por: Gerente General		Fecha: 00/00/0000	
Diagrama de proceso			
<p>Desembolso de crédito</p>  <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Verificar[Verificar aprobación del crédito]     Verificar --&gt; Ingresar[Ingresar monto del crédito]     Ingresar --&gt; Firmar[Firmar documentos garante/deudor]     Firmar --&gt; Despacho[Despacho del crédito]     Despacho --&gt; Fin([Fin]) </pre>			

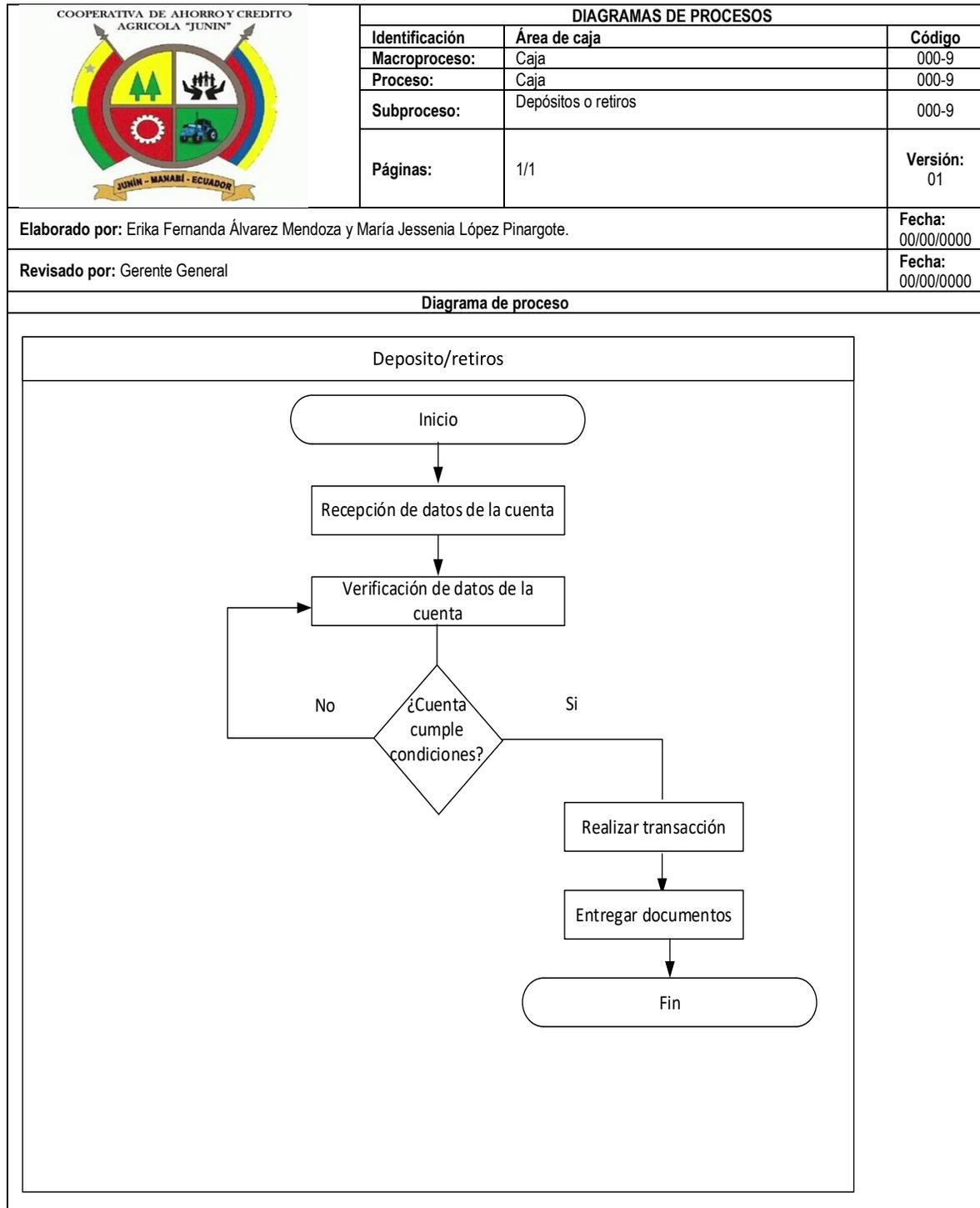
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4. 33. Proceso del área de créditos (recuperación de cartera)



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4. 34. Procesos del área de caja (Depósitos o retiros)



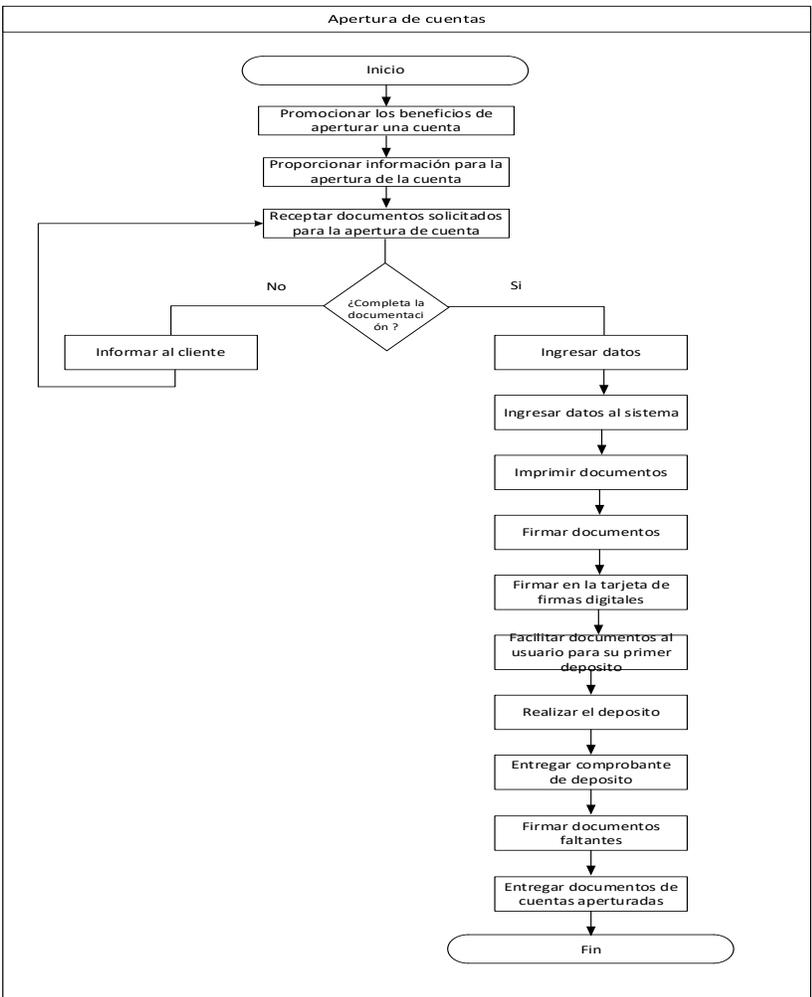
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4. 35. Procesos del área de caja (Pago de servicios básicos)

	DIAGRAMAS DE PROCESOS		
	Identificación	Área de caja	Código
	Macroproceso:	Caja	000-10
	Proceso:	Caja	000-10
	Subproceso:	Pago de servicios básicos	000-10
Páginas:	1/1	Versión: 01	
Elaborado por: Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.			Fecha: 00/00/0000
Revisado por: Gerente General			Fecha: 00/00/0000
Diagrama de proceso			
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 0 auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;">Pago de servicio</p> <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Definir[Definir el tipo de servicio que se pagará]     Definir --&gt; Solicitar[Solicitar datos del cliente]     Solicitar --&gt; Informar[Informar el valor a pagar]     Informar --&gt; Realizar[Realizar pago de servicio]     Realizar --&gt; Entregar[Entregar comprobante de Pago]     Entregar --&gt; Fin([Fin])           </pre> </div>			

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4. 36. Proceso de la unidad de atención al cliente (apertura de cuentas)

	DIAGRAMAS DE PROCESOS		
	Identificación	Unidad de atención al cliente	Código
	Macroproceso:	Atención al cliente	000-11
	Proceso:	Atención al cliente	000-11
	Subproceso:	Apertura de cuentas	000-11
Páginas:	1/1	Versión: 01	
Elaborado por: Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.		Fecha: 00/00/0000	
Revisado por: Gerente General		Fecha: 00/00/0000	
<b>Diagrama de proceso</b>			
 <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; A[Promocionar los beneficios de aperturar una cuenta]     A --&gt; B[Proporcionar información para la apertura de la cuenta]     B --&gt; C[Recepar documentos solicitados para la apertura de cuenta]     C --&gt; D{¿Completa la documentación?}     D -- No --&gt; E[Informar al cliente]     E --&gt; C     D -- Si --&gt; F[Ingresar datos]     F --&gt; G[Ingresar datos al sistema]     G --&gt; H[Imprimir documentos]     H --&gt; I[Firmar documentos]     I --&gt; J[Firmar en la tarjeta de firmas digitales]     J --&gt; K[Facilitar documentos al usuario para su primer deposito]     K --&gt; L[Realizar el deposito]     L --&gt; M[Entregar comprobante de deposito]     M --&gt; N[Firmar documentos faltantes]     N --&gt; O[Entregar documentos de cuentas aperturadas]     O --&gt; Fin([Fin]) </pre>			

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4. 37. Procesos de la unidad administrativa y financiera (mensajería)

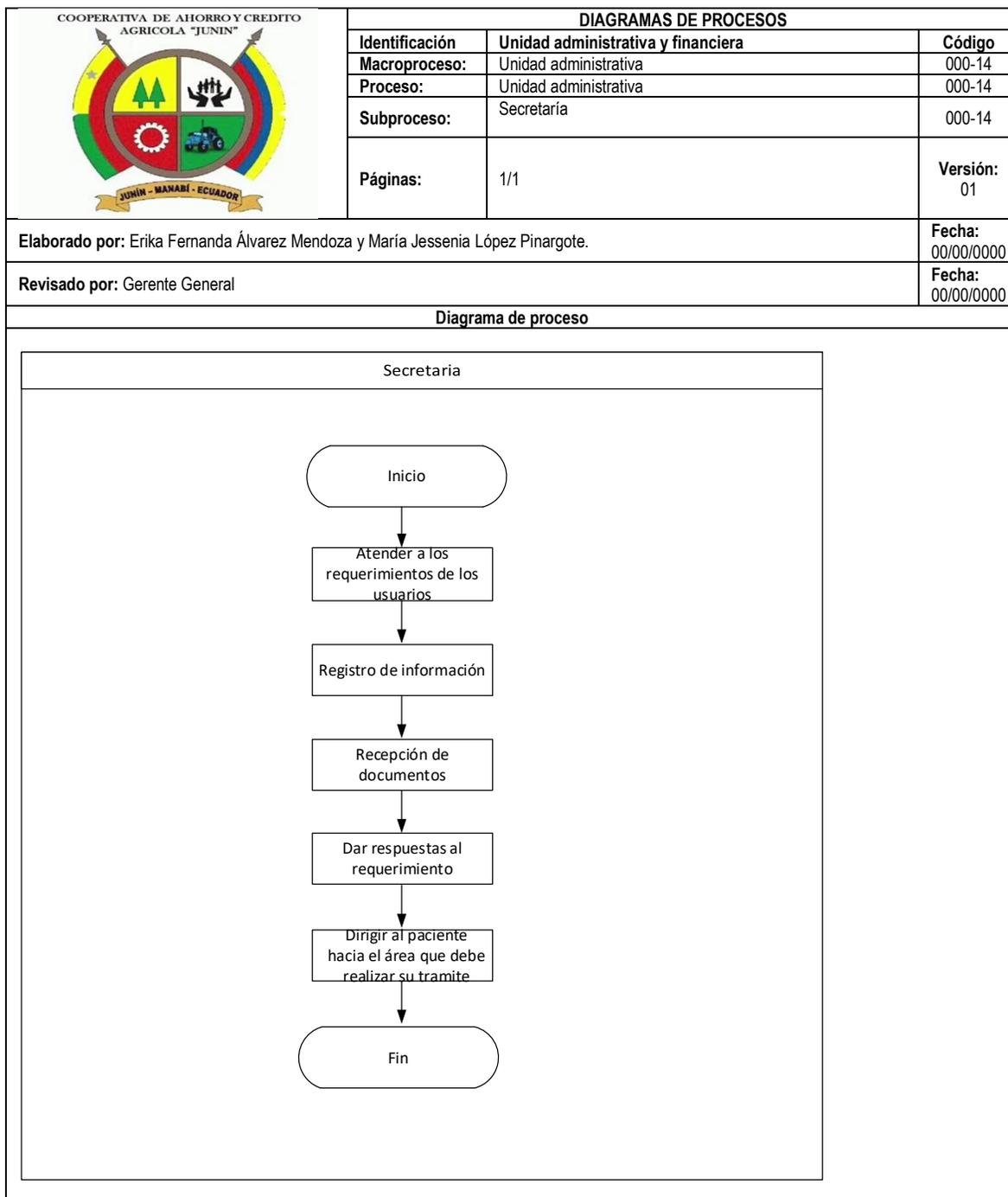
	DIAGRAMAS DE PROCESOS		
	Identificación	Unidad administrativa financiera	Código
	Macroproceso:	Unidad de talento humano	000-12
	Proceso:	Unidad de talento humano	000-12
	Subproceso:	Mensajería	000-12
Páginas:	1/1	Versión: 01	
Elaborado por: Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.		Fecha: 00/00/0000	
Revisado por: Gerente General		Fecha: 00/00/0000	
<b>Diagrama de proceso</b>			
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p style="text-align: center;">MENSAJERÍA</p>  <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Recepcion[Recepción del documento]     Recepcion --&gt; Identificacion[Identificación del destinatario]     Identificacion --&gt; Entrega[Entregar el documento al destinatario]     Entrega --&gt; Registro[Registrar las entregas de mensajería]     Registro --&gt; Firma[Firmar el control de registro de entrega]     Firma --&gt; Fin([Fin])           </pre> </div>			

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 4. 38.** Proceso de la unidad administrativa y financiera (aseo y limpieza)

	DIAGRAMAS DE PROCESOS		
	<b>Identificación</b>	Unidad administrativa y financiera	<b>Código</b>
	<b>Macroproceso:</b>	Unidad de talento humano	000-13
	<b>Proceso:</b>	Unidad de talento humano	000-13
	<b>Subproceso:</b>	Limpieza	000-13
	<b>Páginas:</b>	1/1	<b>Versión:</b> 01
<b>Elaborado por:</b> Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.		<b>Fecha:</b> 00/00/0000	
<b>Revisado por:</b> Gerente General		<b>Fecha:</b> 00/00/0000	
<b>Diagrama de proceso</b>			
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;">Aseo y limpieza</p> <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; A[Solicitar lista de insumos de limpieza]     A --&gt; B[Limpiar el área interna y externa del la institución]     B --&gt; C[Desinfectar cada área de la institución.]     C --&gt; D[Ordenar cada área de la institución.]     D --&gt; E[Ambientar las instalaciones]     E --&gt; F[Eliminar los desechos]     F --&gt; G[Limpiar y desinfectar los equipos usados]     G --&gt; Fin([Fin])           </pre> </div>			

**Fuente:** Elaboración propia

**Cuadro 4. 39.** Proceso de la unidad administrativa y financiera (secretaría)

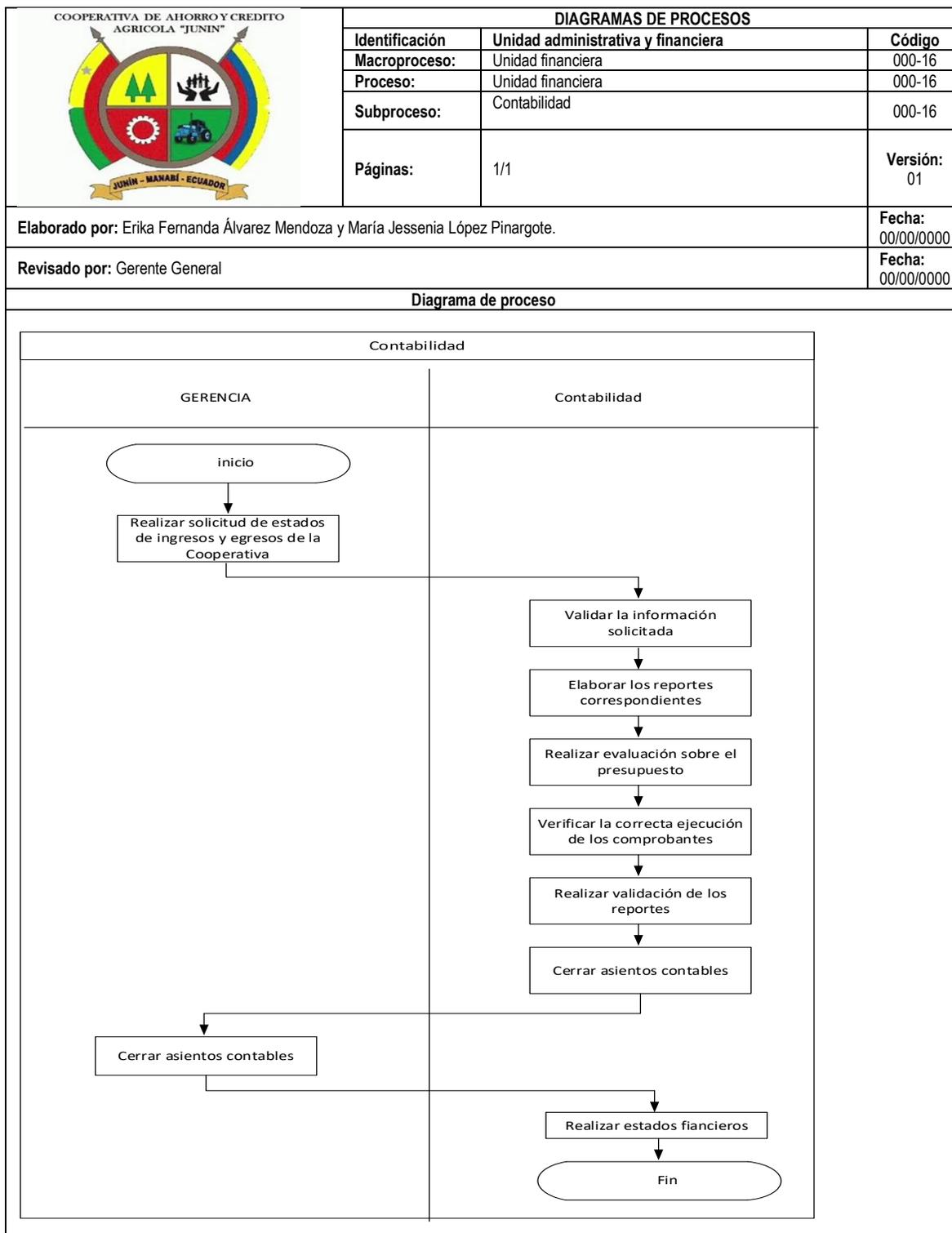
**Fuente:** Elaboración propia

Cuadro 4. 40. Procesos de la unidad administrativa y financiera (asistente contable)

	DIAGRAMAS DE PROCESOS								
	<b>Identificación</b>	Unidad administrativa y financiera	<b>Código</b>						
	<b>Macroproceso:</b>	Unidad financiera	000-15						
	<b>Proceso:</b>	Unidad financiera	000-15						
	<b>Subproceso:</b>	Asistente contable	000-15						
	<b>Páginas:</b>	1/1	<b>Versión:</b> 01						
<b>Elaborado por:</b> Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.			<b>Fecha:</b> 00/00/000 0						
<b>Revisado por:</b> Gerente General			<b>Fecha:</b> 00/00/000 0						
<b>Diagrama de proceso</b>									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">Asistente contable</th> </tr> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;">Caja</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">Asistente contable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: top;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Solicitar registro de los ingresos y egresos</div> </td> <td style="text-align: center; vertical-align: top;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Actualizar el registro de las cuentas</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Verificar las entradas y salidas a la Cooperativa</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Realizar el registro de deudores y acreedores</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Revisar comprobantes de pago, recibos de caja, ingreso de facturas y comprobantes electrónicos.</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Elabora informe de actividades</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Enviar informe con respaldo de documentos al área de contabilidad</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Fin</div> </td> </tr> </tbody> </table>				Asistente contable		Caja	Asistente contable	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Solicitar registro de los ingresos y egresos</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Actualizar el registro de las cuentas</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Verificar las entradas y salidas a la Cooperativa</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Realizar el registro de deudores y acreedores</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Revisar comprobantes de pago, recibos de caja, ingreso de facturas y comprobantes electrónicos.</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Elabora informe de actividades</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Enviar informe con respaldo de documentos al área de contabilidad</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Fin</div>
Asistente contable									
Caja	Asistente contable								
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Solicitar registro de los ingresos y egresos</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Actualizar el registro de las cuentas</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Verificar las entradas y salidas a la Cooperativa</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Realizar el registro de deudores y acreedores</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Revisar comprobantes de pago, recibos de caja, ingreso de facturas y comprobantes electrónicos.</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Elabora informe de actividades</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Enviar informe con respaldo de documentos al área de contabilidad</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Fin</div>								

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4. 41. Procesos de la unidad administrativa y financiera (contabilidad)



Fuente: Elaboración propia

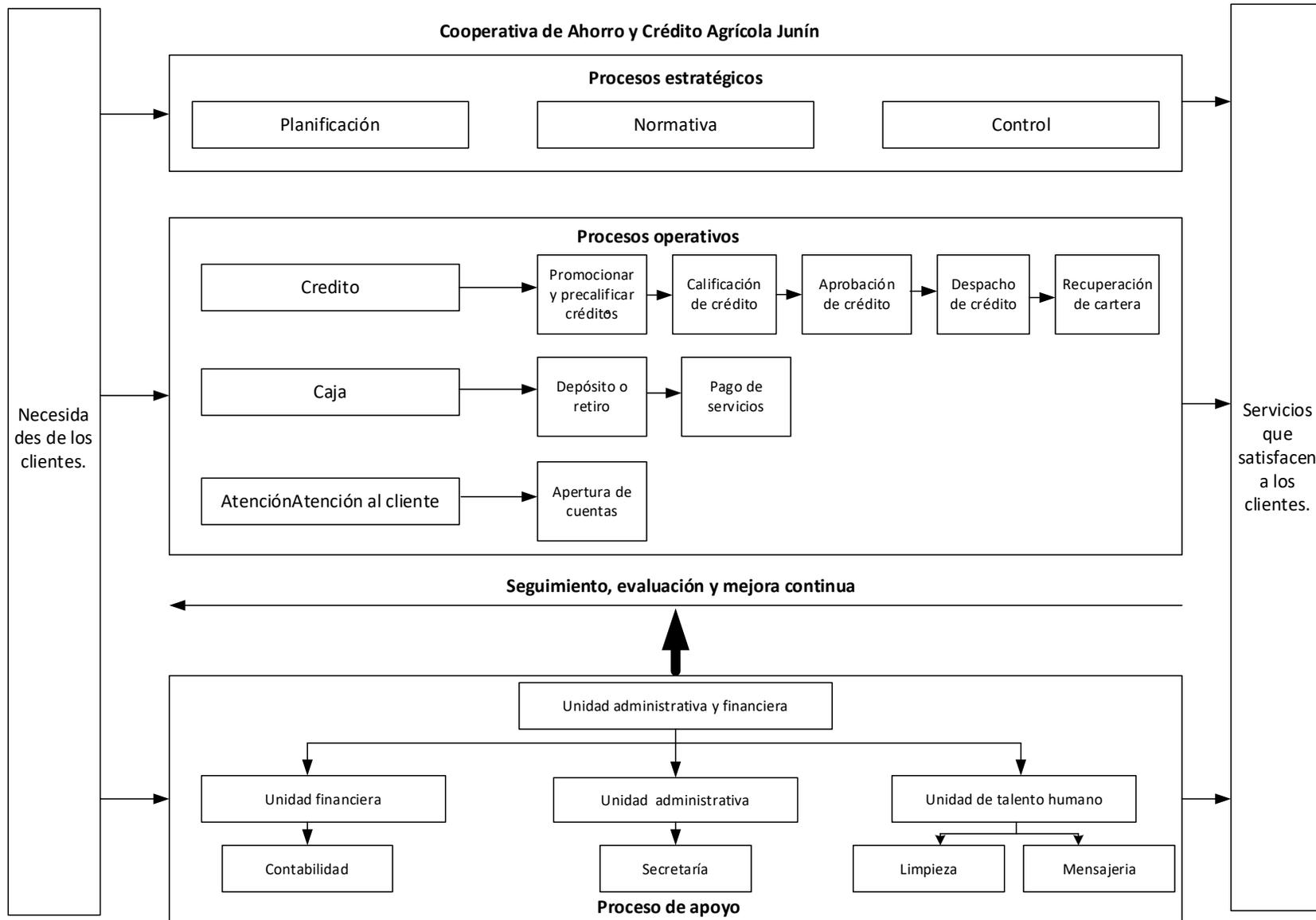
### **Actividad 3. Mapa de procesos**

El mapa de procesos que se ha desarrollado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín está estructurado de acuerdo a las áreas con las que cuenta la organización, es importante mencionar que al ser esta una institución que se dedica a prestar servicios financieros a sus usuarios mantiene como actividad principal la emisión de créditos, depósitos, retiros y aperturas de cuentas a sus clientes en general convirtiéndose estos en los procesos principales u operativos de la Cooperativa, de acuerdo a esta información se los ha clasificado de la siguiente manera:

Los procesos estratégicos de la cooperativa están integrados por aquellas áreas indispensables para la toma de decisiones dentro de la organización, en este sentido y refiriéndose específicamente a la administración como parte importante para la toma de dediciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín los procesos estratégicos se han clasificado en el área de planificación, normativa y control, estas se orientan al cumplimiento de los objetivos organizacionales y están a cargo del gerente general quien es la máxima autoridad de la Cooperativa.

Los procesos estratégicos se consideran esenciales para el desarrollo de los objetivos organizacionales, son la base de las actividades económicas de la Cooperativa se los ha clasificado en tres áreas principales que son: crédito, considerada esta la actividad principal de la Cooperativa, caja y el área de atención al cliente que permite cubrir varias de las necesidades de los usuarios.

Como procesos de apoyo en la Cooperativa se han identificado la unidad administrativa y financiera que cuenta con tres áreas principales que son: contabilidad, secretaria, limpieza y mensajería considerados como procesos que dan soporte a la actividad comercial de la empresa. Es importante mencionar que el presente mapa de procesos puedes ser modificado de acuerdo al crecimiento organizacional de la Cooperativa

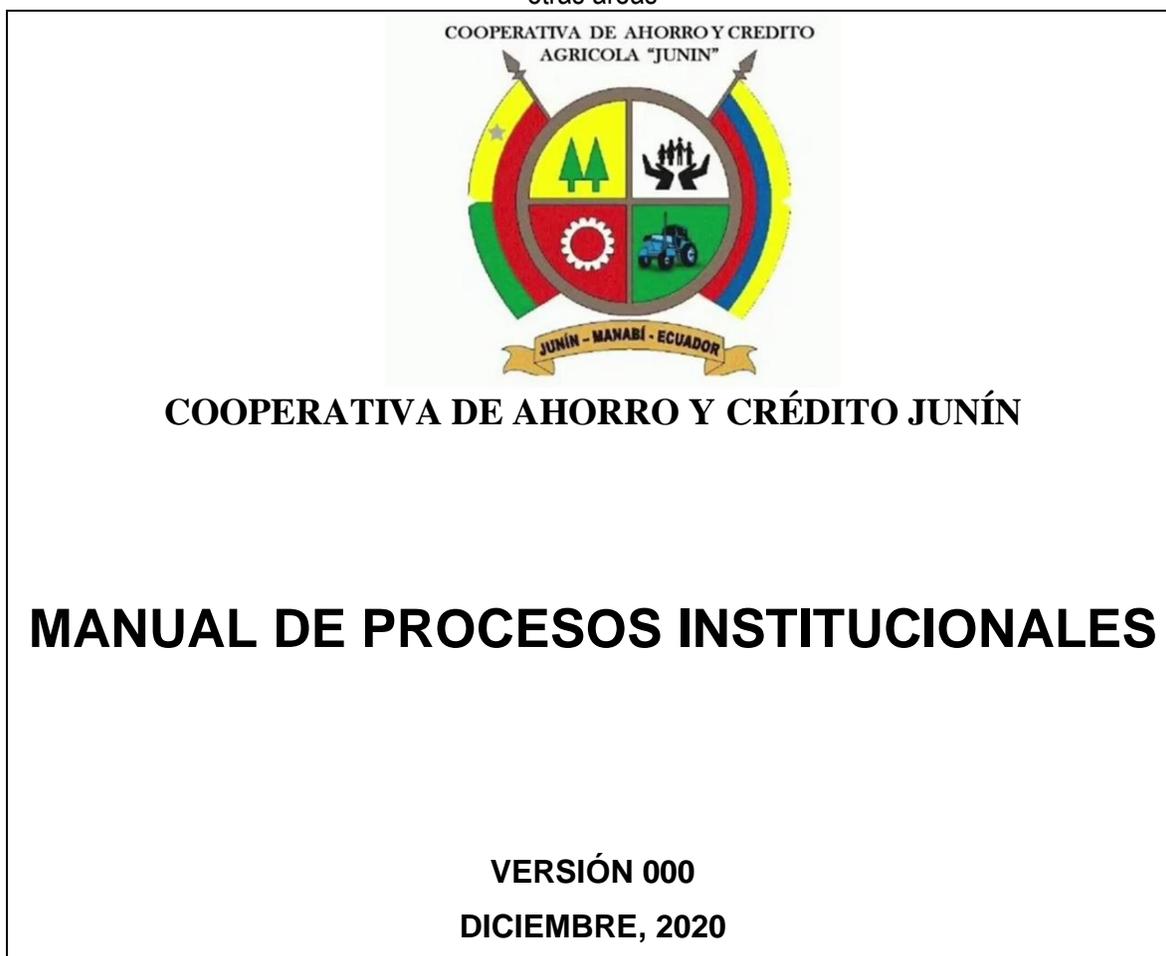


**FASE 3: Elaborar un manual de procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos.**

**Actividad 1. Plasmar los elementos y estructura que tendrá el manual.**

El manual de procesos elaborado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Junín tendrá una estructura basada en cada una de las actividades que en ella se desarrollan, permitiendo identificar un conjunto de procesos y sub procesos en la Cooperativa. A continuación, se muestra la estructura definida para el Manual de procesos de la Cooperativa.

**Cuadro 4.42.** Existencia de coordinación adecuada para el desarrollo de las actividades con las otras áreas



## **TABLA DE CONTENIDO PÁGINA**

Esta sección comprende el detalle de cada uno de los elementos que comprende el manual.

### **INTRODUCCIÓN**

La introducción es una de las partes principales del documento, esta hace referencia a todo el contenido del documento desarrollado.

### **OBJETIVO**

Los objetivos desarrollados en el manual de procesos están orientados a cumplir con todas las exigencias organizacionales de la Cooperativa.

### **ALCANCE**

En esta parte del documento se incluyen las razones de la aplicación del manual de proceso en la Cooperativa con la finalidad de llevar un control de la gestión administrativa de las acciones que se desarrollan en cada una de los puestos de trabajo.

### **RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD**

Es responsabilidad de todos los empleados de la organización cumplir de forma total y completa con las indicaciones que reflejan en el manual y es la máxima autoridad de la Cooperativa quien debe verificar el cumplimiento de dichas indicaciones.

### **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

El glosario de términos contiene aquellas palabras que resultan muy mencionadas en el manual con su respectivo significado.

### **POLÍTICAS**

En el manual de proceso las políticas reflejan la finalidad con la que se desarrollan cada una de las actividades del manual, representan la razón de dicho

documento.

### **MAPA DE PROCESO**

El mapa de procesos representa los procesos principales que se desarrollan en la Cooperativa.

### **SIMBOLOGÍA UTILIZADA**

La simbología utilizada en el desarrollo de los diagramas de flujo de los procesos es la aplicada en la técnica AS-IS que representa la ejecución de los procesos de una forma mejorada.

### **PROCESO Y PROCEDIMIENTOS**

Los procesos y procedimiento del manual son principalmente el desarrollo de los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Junín.

**Fuente:** Elaboración propia

## **Actividad 2. Elaboración del manual de procesos aplicando la técnica de AS-IS para los diagramas de flujo.**

El manual de procesos que se muestra a continuación fue elaborado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín, mismo que ha sido diseñado con la finalidad de mejorar la gestión administrativa dentro de la misma, contribuyendo de esta manera al buen desempeño de sus trabajadores debido a que gracias a este documento los empleados contarán con una herramienta capaz de indicar cuales son las actividades que deben desarrollar dentro de sus puestos de trabajo. El presente manual ha sido elaborado con base en las actividades desarrolladas por la Cooperativa y puede ser modificado de acuerdo al desarrollo de las actividades de la empresa, sin embargo, han detallado de forma clara y precisa los procesos y el área a la que pertenecen cada uno de ellos, dicho procesos son complementados con una ficha que permite dar sustento a la información detallada.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AGRÍCOLA JUNÍN**

**MANUAL DE PROCESOS INSTITUCIONALES**

**VERSIÓN 000**  
**DICIEMBRE, 2020**

## CONTENIDO

CONTENIDO .....	ii
CONTENIDO DE CUADROS FIGURAS .....	iv
INTRODUCCIÓN .....	v
OBJETIVOS.....	vii
ALCANCE .....	vii
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD .....	vii
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	viii
POLÍTICAS .....	ix
MAPA DE PROCESOS.....	x
SIMBOLOGÍA UTILIZADA .....	13
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS .....	14
PROCESOS ESTRATÉGICOS .....	14
Planificación.....	14
Normativa .....	16
Control .....	18
PROCESOS OPERATIVOS .....	20
Crédito .....	20
Caja .....	30
Atención al cliente.....	34
PROCESOS DE APOYO.....	36
Unidad administrativa.....	36
Secretaría .....	36
Unidad financiera .....	38

Contabilidad.....	38
Asistente Contable.....	40
Unidad de talento humano .....	42
Limpieza .....	42
Mensajería .....	44
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	148
5.1. CONCLUSIONES .....	148
5.2. RECOMENDACIONES .....	149
BIBLIOGRAFÍA.....	150
ANEXO .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## CONTENIDO DE CUADROS FIGURAS

<b>Cuadro 1.</b> Diagrama de procesos del área de planificación .....	15
<b>Cuadro 2.</b> Diagrama de proceso del área de normativa .....	17
<b>Cuadro 3.</b> Diagrama de procesos del área de control .....	19
<b>Cuadro 4.</b> Diagrama de procesos del área de crédito (Promoción y precalificación).....	21
<b>Cuadro 5.</b> Diagrama de procesos del área de crédito (Calificación del crédito) .....	23
<b>Cuadro 6.</b> Diagrama de procesos del área de crédito (aprobación del crédito) .....	25
<b>Cuadro 7.</b> Diagrama de procesos del área de crédito (desembolso del crédito) .....	27
<b>Cuadro 8.</b> Diagrama de procesos del área de crédito (recuperación de cartera) .....	29
<b>Cuadro 9.</b> Diagrama de procesos del área de caja (depósitos o retiros) .....	31
<b>Cuadro 10.</b> Diagrama de procesos del área de caja (pago de servicios) .....	33
<b>Cuadro 11.</b> Diagrama de procesos de la unidad de atención al cliente (apertura de cuentas).....	35
<b>Cuadro 12.</b> Diagrama de procesos de la Unidad administrativa y financiera (secretaría).....	37
<b>Cuadro 13.</b> Diagrama de procesos de la unidad administrativa y financiera (Contabilidad).....	39
<b>Cuadro 14.</b> Diagrama de procesos de la unidad administrativa financiera (asistente contable) .....	41
<b>Cuadro 15.</b> Diagrama de procesos del área de aseo y limpieza .....	43
<b>Cuadro 16.</b> Diagrama de procesos del área de mensajería .....	45

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín</b>	<b>Páginas:</b> 5-45	<b>Creado:</b> 10/09/2020
	<b>Manual de Procesos</b>		<b>Actualizado:</b>
<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	

## INTRODUCCIÓN

Generalmente las organizaciones se encuentran expuestas a constantes cambios que les permiten mejorar su calidad en todo sentido debido a que son cada vez más numerosas las exigencias del mercado en cuanto a calidad se refiere, con la finalidad de mantenerse dentro de un mercado tan competitivo las empresas crean mecanismos capaces de enfocar los procesos de forma directa al cumplimiento de objetivos y las metas organizacionales. En cuanto a proceso se refiere es común ver como cada vez es mayor el número de empresas que buscan desarrollar un ambiente donde prevalezca el buen desarrollo de procesos y se minimicen de manera radical los riesgos, por tal motivo es de gran importancia el desarrollo de un manual de procesos que debe estar a disposición de todo el personal que labora en la institución.

En este sentido el manual se convierte en la herramienta capaz de despejar las dudas presentes en los trabajadores con respecto a un proceso determinado, así como los pasos que deben seguir para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es de gran importancia que las empresas estén pendientes de sus avances y mejoras en los procesos debido a que con el pasar del tiempo estos van cambiando y pueden ser modificados o mejorados, gracias a la elaboración del presente manual para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín permitirá dar solución a la problemática existente, como es la ausencia de un manual de procesos que le permita mejorar la calidad de servicios y reducir errores en su ejecución.

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín</b>	<b>Páginas:</b> 6-45	<b>Creado:</b> 10/09/2020
	<b>Manual de Procesos</b>		<b>Actualizado:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín ofrece a sus clientes una amplia cartera de servicios, enfocados principalmente en lo que respecta a servicios financieros, y en la actualidad tiene alrededor de 18 años prestando sus servicios a la ciudadanía, convirtiéndose en una de las fuentes principales de financiamiento para los moradores del sector y de la región que desean invertir en agricultura, los servicios ofrecidos por esta institución permiten cubrir varias necesidades de los clientes, es importante destacar el crecimiento económico y financiero de la cooperativa, esto se debe a que está enfocada a brindar un servicio de calidad integral a sus usuarios, sin embargo gracias a la creación de este documento se podrá mejorar cada vez más la calidad en la ejecución de cada uno de los servicios brindados por la cooperativa.

El presente manual de procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín está orientado a la ejecución de procesos más eficaces que permitan mejorar la calidad del servicio prestado por los colaboradores de esta institución, en él se reflejan cada una de las actividades que se deben realizar para cumplir con un proceso dentro de un área determinada y los medios que se utilizan para lograrlo, además sirve de guía para la ejecución de las actividades de un trabajador que acaba de ingresar a un puesto de trabajo, puesto que los procesos están diseñados para cada una de las áreas de la cooperativa mas no para cada uno de sus empleados, aquel que ocupe un puesto de trabajo debe adaptar sus capacidades a las exigencias del puesto y permite que todos tengan conocimiento del desarrollo de cada proceso.

	Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín	Páginas: 7-45	Creado: 10/09/2020
	Manual de Procesos		Actualizado:
Elaborado:	Revisado por:	Aprobado por:	

## OBJETIVOS

- Mejorar la calidad del servicio prestado por la Cooperativa de Ahorro y Créditos Agrícola Junín eliminando aquellas actividades que no agregan valor al servicio.
- Brindar a la organización una herramienta con información clara, ordenada y precisa que permita guiar a sus empleados al desarrollo de actividades que permitan cumplir con los objetivos dentro de cada proceso.
- Optimizar el tiempo de ejecución de cada proceso de tal manera que se pueda ofrecer rapidez en la atención a los clientes.

## ALCANCE

Los procesos, políticas, objetivos y demás han sido diseñados única y exclusivamente para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín y serán aplicadas en cada uno de los departamentos de la misma, con la finalidad de controlar las actividades que en esta se desarrollen, dando soporte al desempeño de la gestión administrativa de la Cooperativa.

## RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

El gerente general de la Cooperativa de Ahorro y Créditos Agrícola Junín es la máxima autoridad que toma decisiones y lidera a sus empleados guiándolos hacia el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, es de gran importancia para la organización contar con un equipo capaz de acoplarse a situaciones cambiantes y con un líder que pueda guiarles de tal manera que las acciones desarrolladas

conlleven al cumplimiento de las políticas.

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín</b>	<b>Páginas:</b> 8-45	<b>Creado:</b> 10/09/2020
	<b>Manual de Procesos</b>		<b>Actualizado:</b>
<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Mejora continua.** Es un proceso que permite garantizar la calidad en todo sentido mediante la ejecución de actividades que garantizan la excelencia.

**Diagrama de flujo.** Es una secuencia de pasos a seguir que permite transformar un producto o servicio, en el diagrama se reflejan cada una de las actividades a realizar para llegar a un fin.

**Ficha de procesos.** Las herramientas indispensables que dan soporte a la información plasmada de los diagramas de procesos.

**Mapa de procesos.** Es un documento simplificado que reflejan de forma simple pero muy completa

**Macro procesos.** Son los procesos principales que se desarrollan para el cumplimiento de una actividad.

**Proceso.** Son actividades incluidas dentro de un macro proceso y se encargan de dar soporte al mismo.

**Sub proceso.** Actividad incluida dentro de un proceso.

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín</b>	<b>Páginas:</b> 9-45	<b>Creado:</b> 10/09/2020
	<b>Manual de Procesos</b>		<b>Actualizado:</b>
<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	

## POLÍTICAS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín es una institución que busca brindar servicios financieros a sus usuarios y que en la actualidad cuenta con un amplio reconocimiento en la localidad y gran acogida en el mercado bancario. Gracias a esta institución los habitantes del cantón Junín y sus alrededores han tenido la oportunidad de acceder a créditos que les permiten invertir en sus negocios o construir sus sueños, mejorando la calidad de vida de los usuarios. La Cooperativa enfocada a brindar sus servicios de ayuda social está regida bajo las siguientes políticas.

- Garantizar la transparencia en los procesos internos de la institución con la finalidad de mantener a sus clientes satisfechos.
- Destacar la aplicación de valores organizacionales como una de las herramientas esenciales para el desarrollo de la Cooperativa, involucrando a sus empleados en la toma de decisiones.
- Desarrollar una estructura organizacional basada en la calidad y que permita crear desarrollar un conjunto de procesos capaces de satisfacer las necesidades de los usuarios, para lo cual es necesario desarrollar un proceso de seguimiento y certificación de calidad que permita verificar el cumplimiento de los procesos y en consecuencia el desarrollo adecuado de los objetivos organizacionales.
- Establecer programas que permitan mejorar la calidad de cada uno de los procesos administrativos de la Cooperativa, contribuyendo al desarrollo eficiente de las actividades.

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín</b>	<b>Páginas:</b> 10-45	<b>Creado:</b> 10/09/2020
	<b>Manual de Procesos</b>		<b>Actualizado:</b>
<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	

- Desarrollar programas que permitan mejorar la calidad de atención al cliente con la finalidad de garantizar la excelencia en los procesos de atención a los usuarios de la Cooperativa.
- Implementar un conjunto de servicios financieros de tal manera que permita ampliar la línea de servicios ofrecidos a sus usuarios, esta implementación será esencial para el crecimiento económico administrativo de la Cooperativa.
- Ejecutar nuevas políticas que permitan complementar el desarrollo de las actividades en la Cooperativa.

Una vez establecida las políticas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín es importante resaltar que se cuenta con un equipo capacitado para desarrollar cada una de las actividades propuestas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, debido a que el talento humano de la organización es una de las bases más importantes para el cumplimiento de las políticas en la Cooperativa.

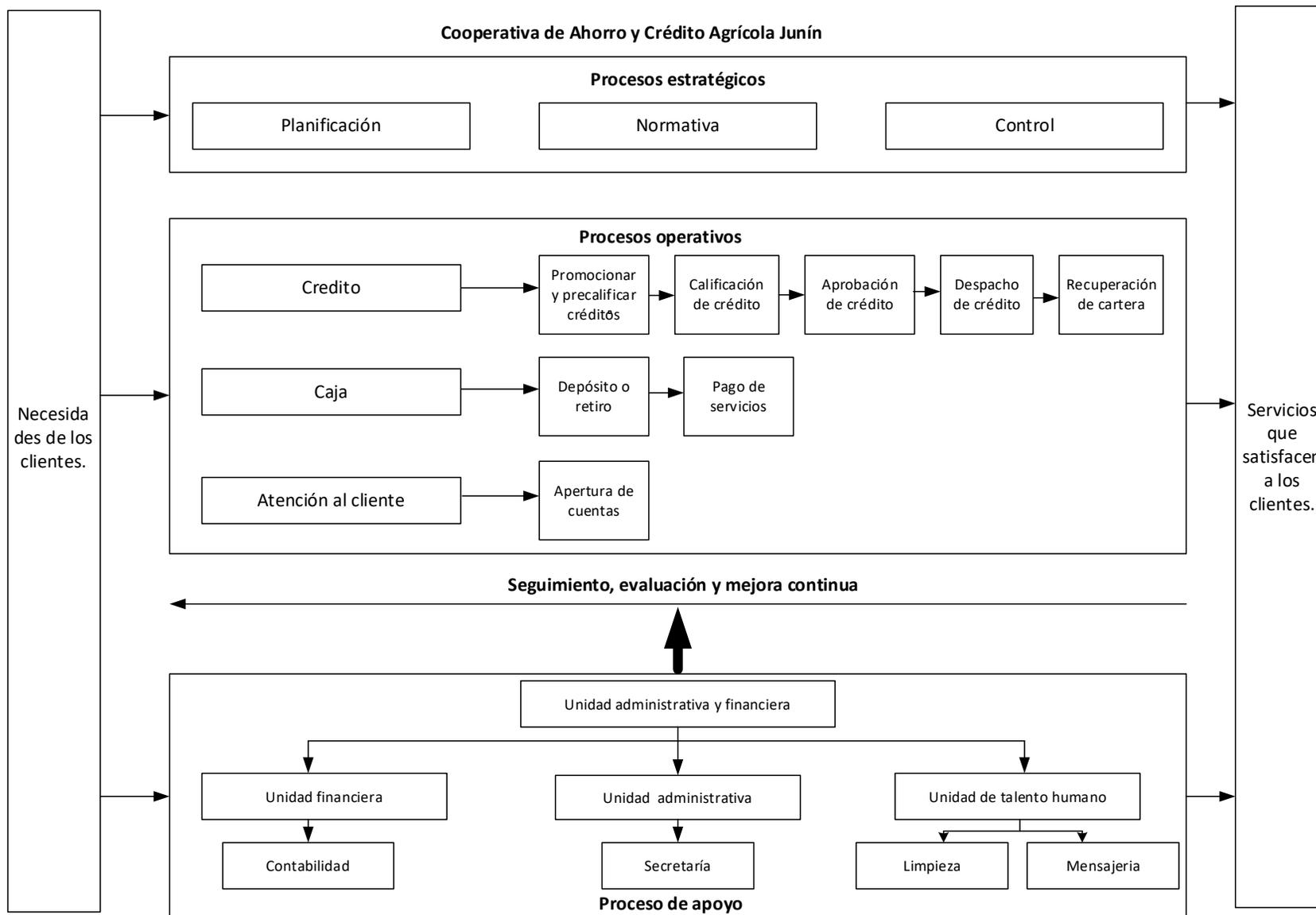
## MAPA DE PROCESOS

Con la finalidad de dar soporte a la gestión administrativa la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín ha implementado desarrollar un manual de procesos que le permita gestionar sus actividades de manera ordenada, gracias a la elaboración de este manual ha sido posible mejorar la calidad del servicio brindado, dicho manual está elaborado mediante la calificación de los procesos en tres principales: estratégicos, operativos y de apoyo.

	Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín	Páginas: 11-45	Creado: 10/09/2020
	Manual de Procesos		Actualizado:
Elaborado:	Revisado por:	Aprobado por:	

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín hasta el momento cuenta con 16 procesos identificados de manera general, los mismos que han sido clasificados en: estratégicos, operativos y de apoyo, estos se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

- **Procesos estratégicos:** son aquellos procesos que tomar decisiones con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos organizacionales. En la Cooperativa se identificaron los siguientes procesos estratégicos:
  1. Planificación
  2. Normativa
  3. Control
- **Procesos operativos:** estos procesos son esenciales para el desarrollo económico de la Cooperativa debido a que dan valor a las operaciones económicas de la misma.
  1. Caja: Depósitos/retiro, pago de servicios.
- **Procesos de apoyo:** los procesos de apoyo están orientados a dar soporte a los procesos estratégicos y operativos de la Cooperativa, se han podido identificar los siguientes.
  1. Unidad financiera: contabilidad.
  2. Unidad administrativa: secretaría
  3. Unidad de talento humano: limpieza y mensajería.

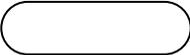
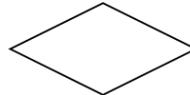
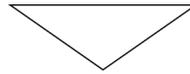


	Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín	Páginas: 13-45	Creado: 10/09/2020
	Manual de Procesos		Actualizado:
Elaborado:	Revisado por:	Aprobado por:	

## SIMBOLOGÍA UTILIZADA

Para representar los procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín ha sido necesario aplicar una simbología que permita indicar identificar claramente cada uno de los procesos que se desarrollan en la institución con la finalidad de analizar las actividades ejecutadas en cada proceso, en este caso, se utilizara la aplicación de la simbología ANSI, misma que permite una mejor comprensión de casa uno de los procesos.

**Cuadro 2.3.** Simbología ANSI (American National Standards Institute).

	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga e procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro de un flujo en donde se debe toma una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo

Fuente: ANSI (2019)

	Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín	Páginas: 14-45	Creado: 10/09/2020
	Manual de Procesos		Actualizado:
Elaborado:	Revisado por:	Aprobado por:	

## PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Los procesos desarrollados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín se detallan a continuación.

### PROCESOS ESTRATÉGICOS

#### Planificación

##### Caracterización:

- **Objetivo**

Desarrollar un conjunto de proyectos y planes que permitan orientar las acciones ejecutadas hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, verificar el cumplimiento de cada una de las actividades desarrolladas en la organización para la toma de decisiones, este proceso es considerado uno de los más importantes debido a que permite mejorar la calidad administrativa de la institución.

- **Alcance**

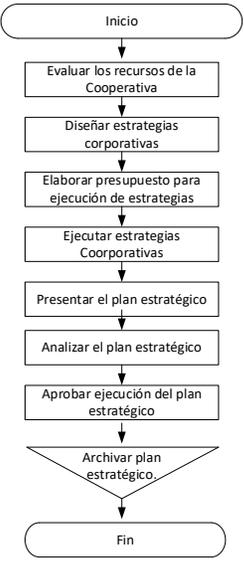
La ejecución del proceso inicia con la recepción de documentos que deben ser analizados por la alta gerencia y termina con la aprobación o rechazo del trámite a ejecutar.

- **Responsables**

El responsable de este proceso es el Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín.

- **Procedimientos asociados: 0**

Cuadro 1. Diagrama de procesos del área de planificación

		DIAGRAMAS DE PROCESOS	
		Identificación: Área de planificación	Código
<b>Macroproceso:</b>	Verificar el cumplimiento de las actividades administrativas.	000-1	
<b>Proceso:</b>	Planificación.	000-1	
<b>Subproceso:</b>	Cumplir con los procedimientos internos de la organización	000-1	
<b>Páginas:</b>	1/1	<b>Versión:</b> 02	
<b>Elaborado por:</b> Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.		<b>Fecha:</b> 00/00/0000	
<b>Revisado por:</b> Gerente General		<b>Fecha:</b> 00/00/0000	
Diagrama de proceso	Descripción de las tareas	Responsable	
<p style="text-align: center;">Planificación</p>  <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Evaluar[Evaluar los recursos de la Cooperativa]     Evaluar --&gt; Diseñar[Diseñar estrategias corporativas]     Diseñar --&gt; Presupuesto[Elaborar presupuesto para ejecución de estrategias]     Presupuesto --&gt; Ejecutar[Ejecutar estrategias Cooperativas]     Ejecutar --&gt; Presentar[Presentar el plan estratégico]     Presentar --&gt; Analizar[Analizar el plan estratégico]     Analizar --&gt; Aprobar[Aprobar ejecución del plan estratégico]     Aprobar --&gt; Archivar[/Archivar plan estratégico/]     Archivar --&gt; Fin([Fin]) </pre>	1. Se inicia con la evaluación de los recursos disponibles de la Cooperativa.	Gerente General	
	2. Luego es necesario realizar las estrategias aplicables para el mejoramiento organizativo	Gerente General	
	3. Seguidamente debe elaborara el presupuesto necesario para la aplicación de las estrategias planteadas.	Gerente General	
	4. Se direcciona a la organización hacia la ejecución de las estrategias.	Gerente General	
	5. Se presenta la propuesta del nuevo plan estratégico.	Gerente General	
	6. El plan estratégico es analizado para verificar su correcto desarrollo.	Gerente General	
	7. Se analiza el desarrollo del plan estratégico.	Gerente General	
	8. Se archiva de manera temporal el plan estratégico hasta su pronta ejecución.	Gerente General	

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín</b>	<b>Páginas:</b> 16-45	<b>Creado:</b> 10/09/2020
	<b>Manual de Procesos</b>		<b>Actualizado:</b>
<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	

## Normativa

### Caracterización:

- **Objetivo**

Crear reglas que permitan a los clientes internos y externos cumplir con lo establecido por la institución con la finalidad de desarrollar las nuevas políticas y normativas que permitan a la organización desarrollar los lineamientos estratégicos que contribuyan al cumplimiento de sus objetivos, este procesos permite además ejecutar un conjunto de reglas que deben ser cumplidas por los clientes tanto internos como externos de la Cooperativa y que en consecuencia serán esenciales para su desarrollo.

- **Alcance**

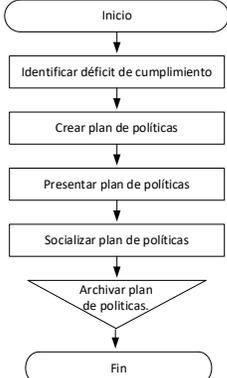
Inicia con la creación de normas internas y termina con el plan con políticas internas de la Cooperativa.

- **Responsables**

El responsable de este proceso es el Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín.

- **Procedimientos asociados: 0**

Cuadro 2. Diagrama de proceso del área de normativa

		DIAGRAMAS DE PROCESOS	
		Identificación: Área de Normativa	
<b>Macroproceso:</b>	Crear políticas internas de la organización	000-2	
<b>Proceso:</b>	Normativa	000-2	
<b>Subproceso:</b>	Desarrollar normativas y políticas internas	000-2	
<b>Páginas:</b>	1/1	<b>Versión:</b> 01	
<b>Elaborado por:</b> Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.		<b>Fecha:</b> 00/00/0000	
<b>Revisado por:</b> Gerente General		<b>Fecha:</b> 00/00/0000	
Diagrama de proceso		Descripción de las tareas	Responsable
<p style="text-align: center;">Normativa</p>  <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Identificar[Identificar déficit de cumplimiento]     Identificar --&gt; Crear[Crear plan de políticas]     Crear --&gt; Presentar[Presentar plan de políticas]     Presentar --&gt; Socializar[Socializar plan de políticas]     Socializar --&gt; Archivar[/Archivar plan de políticas/]     Archivar --&gt; Fin([Fin]) </pre>		1. Se identifica el área que presenta déficit de cumplimiento con la finalidad de establecer nuevas políticas	Gerente General
		2. Se crea el plan con nuevas políticas que permitan el cumplimiento eficiente de las mismas.	Gerente General
		3. Se Presenta el nuevo plan de políticas internas al personal de la Cooperativa	Gerente General
		4. El nuevo plan de políticas debe ser socializado con cada uno de los miembros de la organización.	Gerente General
		5. Se archiva de manera temporal el plan de políticas para verificar su cumplimiento.	Gerente General

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín</b>	<b>Páginas:</b> 18-45	<b>Creado:</b> 10/09/2020
	<b>Manual de Procesos</b>		<b>Actualizado:</b>
<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	

## Control

### Caracterización:

- **Objetivo**

Verificar el cumplimiento de los objetivos y políticas institucionales de tal manera que se garantice la correcta ejecución de los procesos internos y externos de la Cooperativa, el control de la correcta ejecución de los procesos organizacionales y el mejoramiento de la calidad son esenciales dentro de este proceso.

- **Alcance**

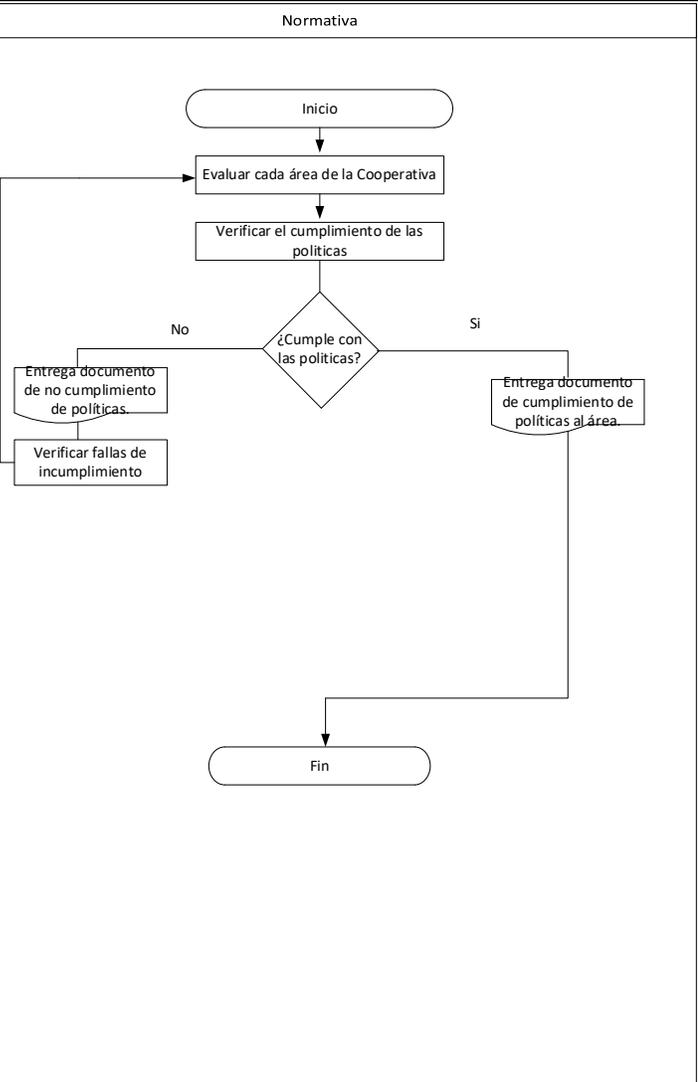
Inicia con la revisión de las políticas internas de la Cooperativa y finaliza con el cumplimiento o incumplimiento de las mismas.

- **Responsables**

El responsable de este proceso es el Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín.

- **Procedimientos asociados: 0**

**Cuadro 3. Diagrama de procesos del área de control**

		DIAGRAMAS DE PROCESOS	
		Identificación: Área de control	
Macroproceso:	Verificar el cumplimiento de las actividades administrativas.	000-3	
Proceso:	Control	000-3	
Subproceso:	Cumplir con los procedimientos internos de la organización.	000-3	
Páginas:	1/1	Versión: 02	
Elaborado por: Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.		Fecha: 00/00/0000	
Revisado por: Gerente General		Fecha: 00/00/0000	
Diagrama de proceso		Descripción de las tareas	Responsable
<p style="text-align: center;">Normativa</p> 		1. Evaluar el desarrollo de actividades de cada una de las áreas de la cooperativa	Gerente General
		2. Verificar que se cumplan con las políticas internas de la organización	Gerente General
		3. Si el área cumple con las políticas establecidas entonces se entrega un documento que certifique su cumplimiento.	Gerente General
		4. Si por el contrario el departamento no cumple con las políticas se entrega un documento de no cumplir con las políticas establecidas.	Gerente General
		5. se realiza una identificación de las fallas en el cumplimiento de las políticas de cada área.	Gerente General
		6. Una vez verificada esta información se debe iniciar nuevamente con la evaluación del área para esta vez verificar el cumplimiento de las políticas	Gerente General

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín</b>	<b>Páginas:</b> 20-45	<b>Creado:</b> 10/09/2020
	<b>Manual de Procesos</b>		<b>Actualizado:</b>
<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	

## PROCESOS OPERATIVOS

### Crédito

#### Promoción y precalificación de crédito

#### Caracterización:

- **Objetivo**

Dar a conocer las diferentes líneas de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín y seleccionar a aquellos clientes que están interesados en acceder a un crédito.

- **Alcance**

El proceso inicia con la promoción de los diferentes tipos de créditos y finaliza con la precalificación del cliente.

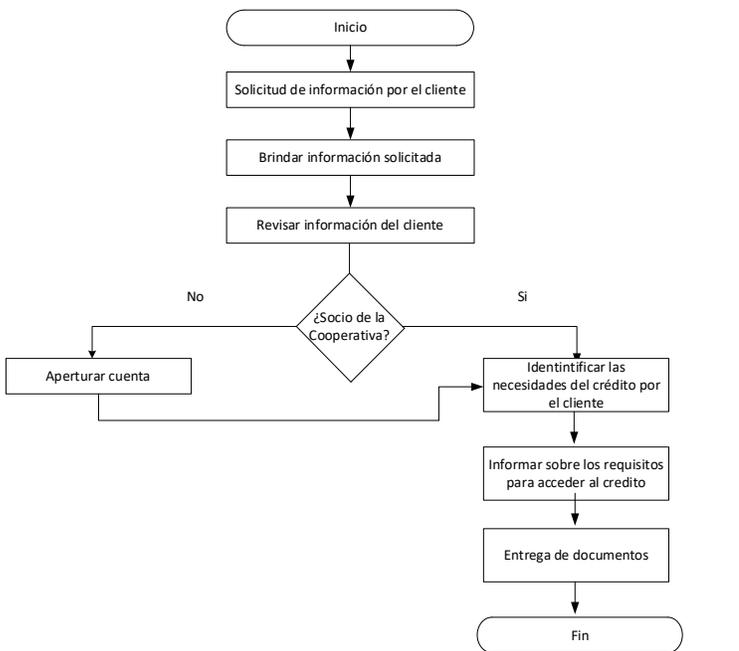
- **Responsables**

El responsable de este proceso es el asesor de créditos de la Cooperativa.

- **Procedimientos asociados**

Este procedimiento está asociado al proceso de calificación de crédito.

Cuadro 4. Diagrama de procesos del área de créditos (Promoción y precalificación)

		DIAGRAMAS DE PROCESOS	
		Identificación: Área de crédito	Código
Macroproceso:	Crédito	000-4	
Proceso:	Crédito	000-4	
Subproceso:	Promoción y precalificación.	000-4	
Páginas:	1/1		Versión: 02
Elaborado por: Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.		Fecha: 00/00/0000	
Revisado por: Gerente General		Fecha: 00/00/0000	
Diagrama de proceso		Descripción de las tareas	Responsable
<p style="text-align: center;">Credito</p>  <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Solicitud[Solicitud de información por el cliente]     Solicitud --&gt; Brindar[Brindar información solicitada]     Brindar --&gt; Revisar[Revisar información del cliente]     Revisar --&gt; Decision{¿Socio de la Cooperativa?}     Decision -- No --&gt; Aperturar[Aperturar cuenta]     Decision -- Si --&gt; Identificar[Identificar las necesidades del crédito por el cliente]     Identificar --&gt; Informar[Informar sobre los requisitos para acceder al credito]     Informar --&gt; Entrega[Entrega de documentos]     Entrega --&gt; Fin([Fin]) </pre>		1. El cliente solicita información sobre los tipos de créditos a los que puede acceder	Asesor de crédito
		2. El asesor de crédito brinda información al cliente.	Asesor de crédito
		3. El asesor de crédito debe revisar la información del cliente para verificar que cumpla con los requisitos preestablecidos para acceder a un crédito dentro de la Cooperativa	Asesor de crédito
		4. Si el usuario es socio de la Cooperativa se debe identificar las necesidades del crédito al que se desea acceder.	Asesor de crédito
		5. Luego se debe informar al cliente sobre los documentos que debe presentar para acceder al crédito	Asesor de crédito
		6. El cliente entrega los documentos.	Asesor de crédito
		7. Si el usuario no es cliente debe aperturar una cuenta y continuar con el proceso.	Asesor de crédito

	Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín	Páginas: 22-45	Creado: 10/09/2020
	Manual de Procesos		Actualizado:
Elaborado:	Revisado por:	Aprobado por:	

### Calificación de crédito

#### Caracterización:

- **Objetivo**

Verificar si el cliente cumple con los requisitos necesario para acceder a un crédito dentro de la Cooperativa con la finalidad de aprobar o negar la calificación respectiva.

- **Alcance**

Este proceso inicia con la precalificación del crédito aprobada por el cliente y termina con la calificación aprobada o negada al usuario.

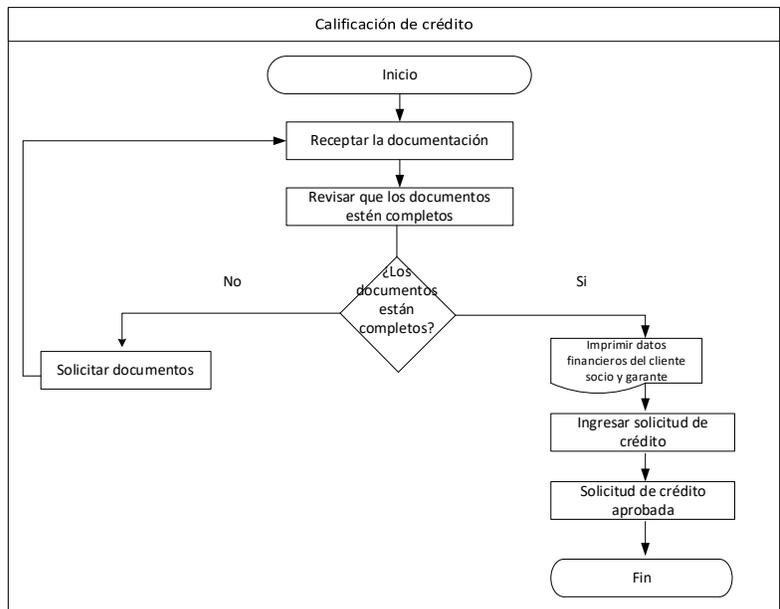
- **Responsables**

El responsable de este proceso es el asesor de crédito de la Cooperativa.

- **Procedimientos asociados**

Se relaciona directamente con el proceso de promoción y precalificación de créditos y con el de aprobación de créditos.

Cuadro 5. Diagrama de procesos del área de crédito (Calificación del crédito)

		DIAGRAMAS DE PROCESOS	
		Identificación: Área de crédito	
Macroproceso:	Crédito	000-5	
Proceso:	Crédito	000-5	
Subproceso:	Calificación del crédito	000-5	
Páginas:	1/1	Versión: 01	
Elaborado por: Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.		Fecha: 00/00/0000	
Revisado por: Gerente General		Fecha: 00/00/0000	
Diagrama de proceso		Descripción de las tareas	Responsable
<p style="text-align: center;">Calificación de crédito</p>  <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Receptar[Receptar la documentación]     Receptar --&gt; Revisar[Revisar que los documentos estén completos]     Revisar --&gt; Decision{¿Los documentos están completos?}     Decision -- No --&gt; Solicitar[Solicitar documentos]     Solicitar --&gt; Receptar     Decision -- Si --&gt; Imprimir[Imprimir datos financieros del cliente socio y garante]     Imprimir --&gt; Ingresar[Ingresar solicitud de crédito]     Ingresar --&gt; Aprobada[Solicitud de crédito aprobada]     Aprobada --&gt; Fin([Fin]) </pre>		1. Se inicia receiptando los documentos	Asesor de crédito
		2. Luego se debe constatar que los documentos estén correctos.	Asesor de crédito
		3. Si los documentos están completos se debe imprimir los datos financieros del cliente.	Asesor de crédito
		3. Después es necesario ingresar la solicitud de crédito al sistema.	Asesor de crédito
		4. La solicitud de crédito es aprobada.	Asesor de crédito
4. Si los documentos no están completos es necesario solicitar la documentación una vez más y continuar con el proceso.	Asesor de crédito		

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín</b>	<b>Páginas:</b> 24-45	<b>Creado:</b> 10/09/2020
	<b>Manual de Procesos</b>		<b>Actualizado:</b>
<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	

### Aprobación de crédito

#### Caracterización:

- **Objetivo**

Aprobar los créditos que cumplan con todos los requisitos necesarios para la aprobación, dentro de este proceso es necesario verificar que los requisitos del cliente estén de acuerdo con los solicitados para acceder al crédito.

- **Alcance**

Este proceso inicia con la previa calificación del crédito y termina con la aprobación del crédito o caso contrario este es negado.

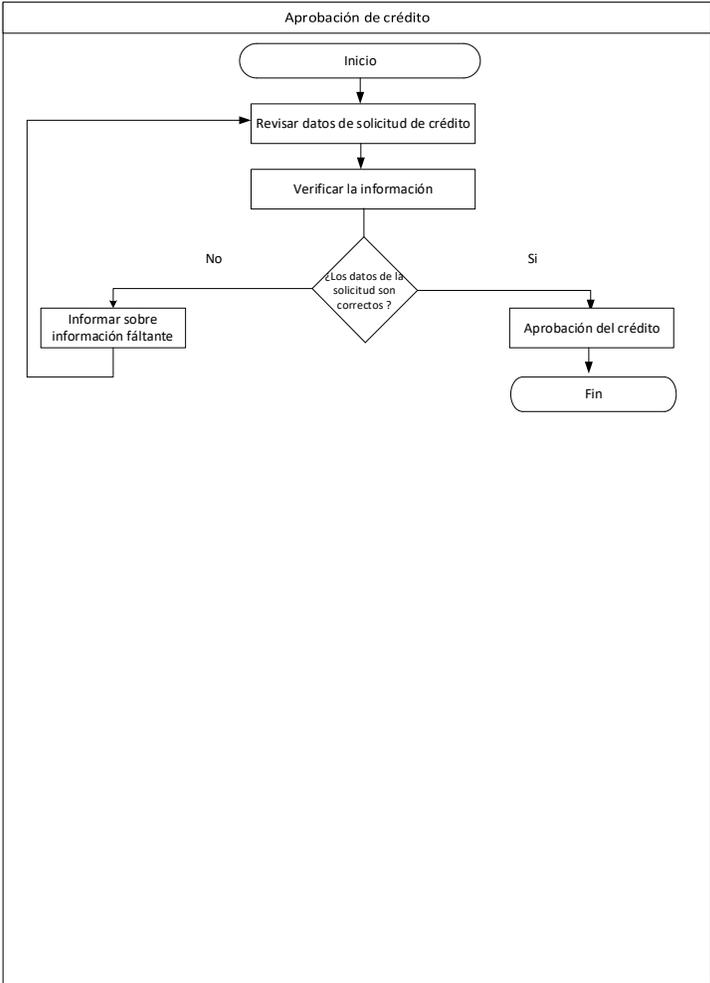
- **Responsables**

El responsable de este proceso es el asesor de crédito de la Cooperativa.

- **Procedimientos asociados**

Se relaciona directamente con el proceso de calificación de créditos y con el de despacho del crédito.

Cuadro 6. Diagrama de procesos del área de crédito (aprobación del crédito)

		DIAGRAMAS DE PROCESOS	
		Identificación: Área de crédito	
<b>Macroproceso:</b>	Crédito	000-6	
<b>Proceso:</b>	Crédito	000-6	
<b>Subproceso:</b>	Aprobación del crédito	000-6	
<b>Páginas:</b>	1/1	<b>Versión:</b> 02	
<b>Elaborado por:</b> Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.		<b>Fecha:</b> 00/00/0000	
<b>Revisado por:</b>		<b>Fecha:</b> 00/00/0000	
Diagrama de proceso		Descripción de las tareas	Responsable
		1. Inicia Con la revisión de los datos emitidos en la solicitud del crédito.	Asesor de crédito
		2. se debe verificar que la información registrada sea correcta.	Asesor de crédito
		2. si los datos de la solicitud son correctos se aprueba el crédito.	Asesor de crédito
		3. Si los datos de la solicitud no son correctos o falta alguna información, se debe informar al encargado y se inicia el proceso nuevamente	Asesor de crédito

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín</b>	<b>Páginas:</b> 26-45	<b>Creado:</b> 10/09/2020
	<b>Manual de Procesos</b>		<b>Actualizado:</b>
<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	

## Despacho de crédito

### Caracterización:

- **Objetivo**

Realizar el despacho y desembolso del crédito una vez que este ha sido aprobado por el asesor de crédito.

- **Alcance**

El proceso de despacho del crédito inicia con la previa aprobación del crédito y termina con el desembolso del mismo en la cuenta del cliente.

- **Responsables**

El responsable de este proceso es el asesor de crédito de la Cooperativa.

- **Procedimientos asociados**

Se relaciona directamente con el proceso de aprobación de créditos y termina con la recuperación de cartera a realizar de forma periódica.

Cuadro 7. Diagrama de procesos del área de crédito (desembolso del crédito)

		DIAGRAMAS DE PROCESOS	
		Identificación: Área del crédito	
<b>Macroproceso:</b>	Crédito	000-7	
<b>Proceso:</b>	Crédito	000-7	
<b>Subproceso:</b>	Despacho del crédito	000-7	
<b>Páginas:</b>	1/1	<b>Versión:</b> 01	
<b>Elaborado por:</b> Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.		<b>Fecha:</b> 00/00/0000	
<b>Revisado por:</b> Gerente General		<b>Fecha:</b> 00/00/0000	
Diagrama de proceso		Descripción de las tareas	Responsable
<p style="text-align: center;">Desembolso de crédito</p> <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Verificar[Verificar aprobación del crédito]     Verificar --&gt; Ingresar[Ingresar monto del crédito]     Ingresar --&gt; FirmDeudo[Firm del deudo]     FirmDeudo --&gt; FirmaGarante[Firma el garante]     FirmaGarante --&gt; Despacho[Despacho del crédito]     Despacho --&gt; Fin([Fin])           </pre>		1. Se inicia verificando que el crédito ha sido aprobado.	Asesor de crédito
		2. Se ingresa al sistema el monto que se debe desembolsar por el crédito.	Asesor de crédito
		3. Los documentos deben ser firmados por el deudor.	Asesor de crédito
		4. Se deben firmar los documentos correspondientes por parte del garante.	Asesor de crédito
		5. El crédito está listo para ser desembolsado en el área de caja.	Asesor de crédito

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín</b>	<b>Páginas:</b> 28-45	<b>Creado:</b> 10/09/2020
	<b>Manual de Procesos</b>		<b>Actualizado:</b>
<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	

## Recuperación de cartera

### Caracterización:

- **Objetivo**

Mantener un monto mínimo en la cartera vencida de cada uno de los clientes de la Cooperativa con la finalidad de que cada cliente este al día en sus pagos.

- **Alcance**

Inicia con la revisión de las fechas de cada una de las cuotas de pago y termina con la notificación o pago del cliente.

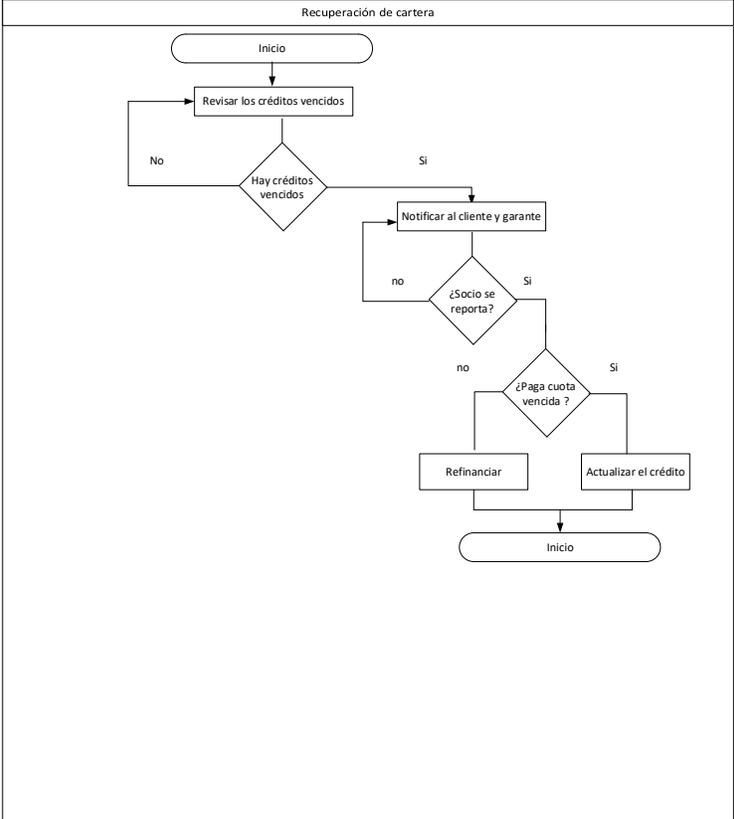
- **Responsables**

El responsable de este proceso es el asesor de crédito de la Cooperativa.

- **Procedimientos asociados**

Se relaciona directamente con el proceso de despacho o desembolso del crédito emitido.

**Cuadro 8.** Diagrama de procesos del área de crédito (recuperación de cartera)

		DIAGRAMAS DE PROCESOS	
		Identificación: Área de crédito	
<b>Macroproceso:</b>	Crédito	000-8	
<b>Proceso:</b>	Crédito	000-8	
<b>Subproceso:</b>	Recuperación de cartera	000-8	
<b>Páginas:</b>	1/1	<b>Versión:</b> 01	
<b>Elaborado por:</b> Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.		<b>Fecha:</b> 00/00/0000	
<b>Revisado por:</b> Gerente General		<b>Fecha:</b> 00/00/0000	
Diagrama de proceso		Descripción de las tareas	Responsable
		1. Se inicia revisando la cartera de créditos donde se identifica aquellos que están vencidos.	Asesor de crédito
		2. Si hay créditos vencidos se debe notificar al cliente y garante.	Asesor de crédito
		3. Si no hay créditos vencidos se debe volver a revisar la cartera de créditos y continuar con el proceso.	Asesor de crédito
		4. Una vez notificado, si el socio se reporta y paga la cuota vencida se actualiza la cartera de créditos.	Asesor de crédito
		5. Si el socio no se reporta, se vuelve a notificar.	Asesor de crédito
		6. Si el socio se reporta y no paga, se debe hacer un refinanciamiento de la deuda.	Asesor de crédito

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín</b>	<b>Páginas:</b> 30-45	<b>Creado:</b> 10/09/2020
	<b>Manual de Procesos</b>		<b>Actualizado:</b>
<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	

## Caja

### Depósitos o retiros

#### Caracterización:

- **Objetivo**

Realizar retiros o depósitos de las cuentas bancarias de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín.

- **Alcance**

El proceso inicia con la verificación de los datos del cliente que va a retirar o depositar la cantidad de dinero correspondiente.

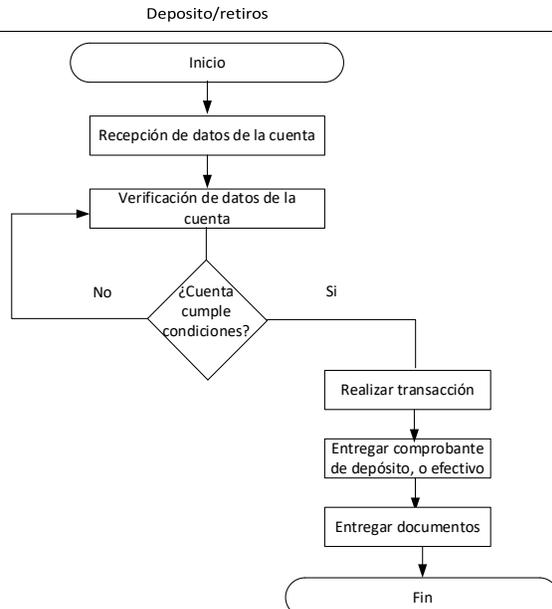
- **Responsables**

El responsable del proceso es el encargado del área de caja.

- **Procedimientos asociados**

Este procedimiento no está asociado a ninguna otra área de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín.

Cuadro 9. Diagrama de procesos del área de caja (depósitos o retiros)

		DIAGRAMAS DE PROCESOS	
		Identificación: Área de caja	
Macroproceso:	Caja	000-9	
Proceso:	Caja	000-9	
Subproceso:	Depósitos o retiros	000-9	
Páginas:	1/1	Versión: 01	
Elaborado por: Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.		Fecha: 00/00/0000	
Revisado por: Gerente General		Fecha: 00/00/0000	
Diagrama de proceso		Descripción de las tareas	Responsable
<p style="text-align: center;">Deposito/retiros</p>  <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Recepcion[Recepción de datos de la cuenta]     Recepcion --&gt; Verificacion[Verificación de datos de la cuenta]     Verificacion --&gt; Decision{¿Cuenta cumple condiciones?}     Decision -- No --&gt; Verificacion     Decision -- Si --&gt; Transaccion[Realizar transacción]     Transaccion --&gt; Comprobante[Entregar comprobante de depósito, o efectivo]     Comprobante --&gt; Documentos[Entregar documentos]     Documentos --&gt; Fin([Fin]) </pre>		1. Se inicia con la recepción de los datos de la cuenta a la que se va a depositar o de la que se va a retirar dinero.	Cajero/a
		2. Se verifica que los datos de la cuenta sean los correctos.	Cajero/a
		3. Si la cuenta cumple con las condiciones de realizar depósito o retiro se procede a realizar la transacción.	Cajero/a
		4. Si la cuenta no cumple con los requisitos se vuelve a verificar los datos de la cuenta y se continúa con el proceso.	Cajero/a
		5. Una vez realizada la transacción se entrega el efectivo o el recibo de depósito de acuerdo a la transacción que realizó.	Cajero/a
		6. Se entregan los documentos a el usuario.	Cajero/a

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín</b>	<b>Páginas:</b> 32-45	<b>Creado:</b> 10/09/2020
	<b>Manual de Procesos</b>		<b>Actualizado:</b>
<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	

## Pago de servicios

### Caracterización:

- **Objetivo**

Realizar pagos de cualquier tipo de servicios a los clientes, entre ellos se encuentran: planillas de luz, teléfono, matriculación vehicular, planes telefónicos, pago de RICE y RUC, sueldos, pensión jubilada.

- **Alcance**

El proceso inicia con la verificación del tipo de servicio que el cliente desea pagar y termina con el pago exitoso o rechazado por el cliente.

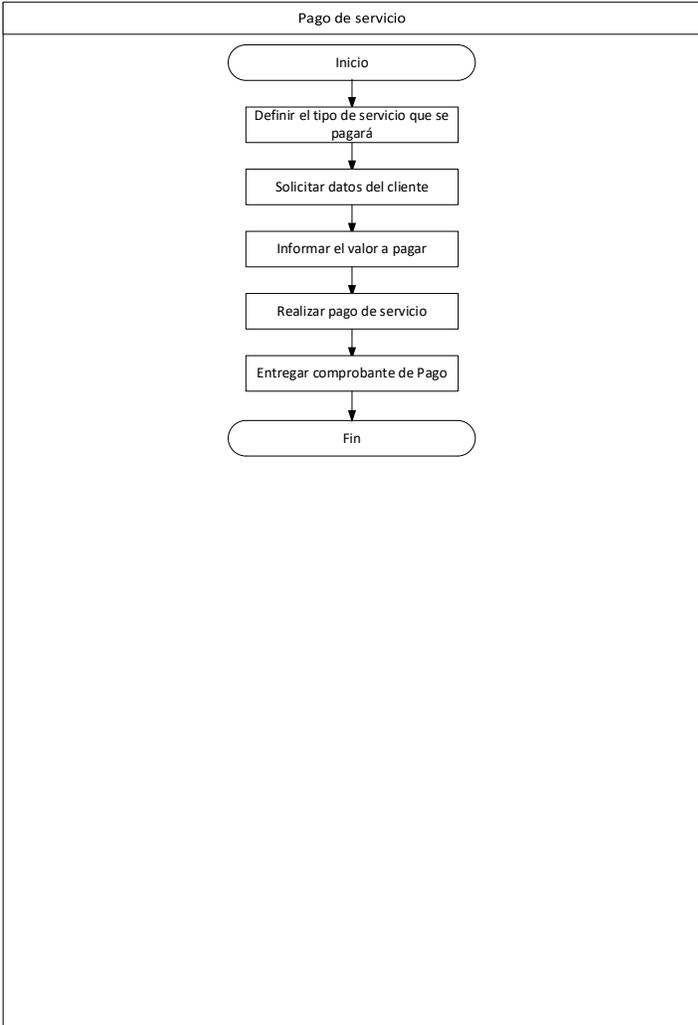
- **Responsables**

El responsable del proceso es el encargado del área de caja.

- **Procedimientos asociados**

Este procedimiento no está asociado a ninguna otra área de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín.

Cuadro 10. Diagrama de procesos del área de caja (pago de servicios)

		DIAGRAMAS DE PROCESOS	
		Identificación: Área de caja	
<b>Macroproceso:</b>	Caja	000-10	
<b>Proceso:</b>	Caja	000-10	
<b>Subproceso:</b>	Pago de servicios básicos	000-10	
<b>Páginas:</b>	1/1	<b>Versión:</b> 01	
<b>Elaborado por:</b> Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.		<b>Fecha:</b> 00/00/0000	
<b>Revisado por:</b> Gerente General		<b>Fecha:</b> 00/00/0000	
Diagrama de proceso		Descripción de las tareas	Responsable
 <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Definir[Definir el tipo de servicio que se pagará]     Definir --&gt; Solicitar[Solicitar datos del cliente]     Solicitar --&gt; Informar[Informar el valor a pagar]     Informar --&gt; Realizar[Realizar pago de servicio]     Realizar --&gt; Entregar[Entregar comprobante de Pago]     Entregar --&gt; Fin([Fin]) </pre>		1. Se inicia preguntando al cliente que tipo de pago va a realizar.	Cajero/a
		2. Se solicita datos del cliente y del pago del servicio.	Cajero/a
		3. Se informa al cliente cual es el valor que debe pagar.	Cajero/a
		4. Se realiza el pago del servicio.	Cajero/a
		5. Se entrega comprobante de pago al usuario.	Cajero/a

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín</b>	<b>Páginas:</b> 34-45	<b>Creado:</b> 10/09/2020
	<b>Manual de Procesos</b>		<b>Actualizado:</b>
<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	

## Atención al cliente

### Apertura de cuentas

#### Caracterización:

- **Objetivo**

Aperturar cuentas a los socios de la Cooperativa con la finalidad de que estos puedan gozar de los servicios que la institución ofrece.

- **Alcance**

El proceso inicia con la recepción y digitalización de los documentos del usuario y termina con la apertura de la cuenta.

- **Responsables**

El encargado de este proceso es quien está a cargo de la atención al cliente.

- **Procedimientos asociados**

Este procedimiento no está asociado a ninguna otra área de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín.



	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín</b>	<b>Páginas:</b> 34-45	<b>Creado:</b> 10/09/2020
	<b>Manual de Procesos</b>		<b>Actualizado:</b>
<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	

## PROCESOS DE APOYO

### Unidad administrativa

#### Secretaria

#### Caracterización:

- **Objetivo**

Registrar todo tipo de actividades desarrolladas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín con la finalidad de mantener un orden dentro de la institución, esta área es la encargada además de dar soporte a las actividades que se realizan dentro del área de gerencia de la institución.

- **Alcance**

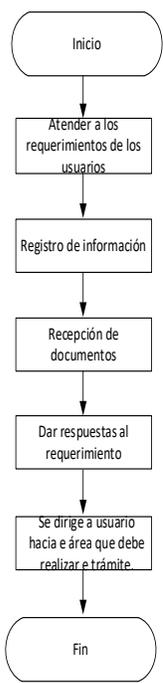
El proceso inicia con el registro de las actividades y termina con la información lista para ser aprobada por la alta dirección.

- **Responsables**

Secretaria ejecutiva.

- **Procedimientos asociados: 0**

Cuadro 12. Diagrama de procesos de la Unidad administrativa y financiera (secretaría)

		DIAGRAMAS DE PROCESOS	
		Identificación: Unidad administrativa y financiera	Código
Macroproceso:	Unidad administrativa	000-12	
Proceso:	Unidad administrativa	000-12	
Subproceso:	Secretaría	000-12	
Páginas:	1/1	Versión: 01	
Elaborado por: Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.		Fecha:	00/00/0000
Revisado por: Gerente general		Fecha:	00/00/0000
Diagrama de proceso	Descripción de las tareas	Responsable	
<p style="text-align: center;">Secretaría</p>  <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Atender[Atender a los requerimientos de los usuarios]     Atender --&gt; Registro[Registro de información]     Registro --&gt; Recepcion[Recepción de documentos]     Recepcion --&gt; DarRespuestas[Dar respuestas al requerimiento]     DarRespuestas --&gt; Dirigir[Se dirige a usuario hacia el área que debe realizar el trámite]     Dirigir --&gt; Fin([Fin]) </pre>	1. Se inicia atendiendo los requerimientos de los usuarios.	Secretaría	
	2. Se Registra la información de cada usuario.	Secretaría	
	3. Se reciben los documentos que emite el usuario.	Secretaría	
	4. Se da respuestas al requerimiento del usuario.	Secretaría	
	5. Se debe dirigir al usuario al área que debe dar solución a su trámite.	Secretaría	

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín</b>	<b>Páginas:</b> 38-45	<b>Creado:</b> 10/09/2020
	<b>Manual de Procesos</b>		<b>Actualizado:</b>
<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	

## Unidad financiera

### Contabilidad

#### Caracterización:

- **Objetivo**

Ofrecer información clara y precisa sobre el estado financiero de la Cooperativa con la finalidad de registrar, controlar y monitorear los recursos financieros y económicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín y presentar los reportes de forma periódica al Gerente General de la institución.

- **Alcance**

El proceso inicia con el ingreso de la información contable y termina con la presentación de los estados financieros.

- **Responsables**

El responsable de este proceso es el contador de la Cooperativa.

- **Procedimientos asociados:**

Esta área está directamente relacionada con los procesos ejecutados por el asistente contable de la Cooperativa.



	Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín	Páginas: 40-45	Creado: 10/09/2020
	Manual de Procesos		Actualizado:
Elaborado:	Revisado por:	Aprobado por:	

## Asistente Contable

### Caracterización:

- **Objetivo**

Controlar los movimientos financieros de la Cooperativa con la finalidad de dar soporte a la información contable por parte del departamento correspondiente permitiendo de esta manera garantizar el desarrollo económico financiero de la Cooperativa.

- **Alcance**

Este proceso inicia con la recepción de documentos financieros emitidos por y para la Cooperativa y termina con el envío de la información al contador para su análisis y aprobación.

- **Responsables**

El responsable de este proceso es el asistente contable y el contador.

- **Procedimientos asociados:**

Los procesos asociados a este son los desarrollados por el contador.



	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín</b>	<b>Páginas:</b> 42-45	<b>Creado:</b> 10/09/2020
	<b>Manual de Procesos</b>		<b>Actualizado:</b>
<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	

## Unidad de talento humano

### Limpieza

#### Caracterización:

- **Objetivo**

Contribuir al desarrollo de un ambiente limpio y ordenado dentro de la institución con la finalidad de mantener el orden y asepsia de la misma, donde los clientes tanto internos como externos puedan sentirse cómodos dentro de la Cooperativa.

- **Alcance**

El siguiente proceso inicia con la limpieza y desinfección de la Cooperativa de manera diaria y termina con la eliminación de los desechos.

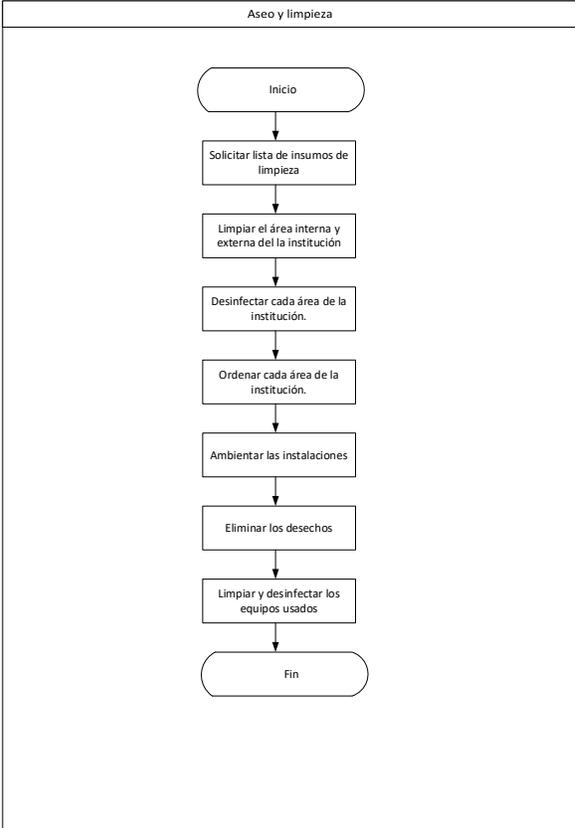
- **Responsables**

El responsable de este proceso es el encargado de la limpieza y desinfección de la Cooperativa

- **Procedimientos asociados**

Este proceso no se encuentra asociado con las demás áreas de la Cooperativa.

Cuadro 15. Diagrama de procesos del área de aseo y limpieza

		DIAGRAMAS DE PROCESOS	
		Identificación: Unidad administrativa y financiera	Código
Macroproceso:	Unidad de talento humano	000-15	
Proceso:	Unidad de talento humano	000-15	
Subproceso:	Limpieza	000-15	
Páginas:	1/1	Versión: 01	
Elaborado por: Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.		Fecha:	00/00/0000
Revisado por: Gerente General		Fecha:	00/00/0000
Diagrama de proceso	Descripción de las tareas	Responsable	
<p style="text-align: center;">Aseo y limpieza</p>  <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; A[Solicitar lista de insumos de limpieza]     A --&gt; B[Limpiar el área interna y externa de la institución]     B --&gt; C[Desinfectar cada área de la institución]     C --&gt; D[Ordenar cada área de la institución]     D --&gt; E[Ambientar las instalaciones]     E --&gt; F[Eliminar los desechos]     F --&gt; G[Limpiar y desinfectar los equipos usados]     G --&gt; Fin([Fin]) </pre>	1. Se inicia solicitando los insumos necesarios para la limpieza.	Auxiliar de aseo	
	2. Luego se procede a limpiar las instalaciones internas y externas de la institución a diario.	Auxiliar de aseo	
	3. Después se procede a desinfectar cada espacio de la Cooperativa.	Auxiliar de aseo	
	4. Se debe ordenar cada área una vez que se ha desinfectado.	Auxiliar de aseo	
	5. Seguido es necesario aromatizar el lugar.	Auxiliar de aseo	
	6. Se desecha la basura en el lugar correspondiente.	Auxiliar de aseo	
	7. Finalmente se limpian y desinfectan los equipos utilizados.	Auxiliar de aseo	

	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín</b>	<b>Páginas:</b> 44-45	<b>Creado:</b> 10/09/2020
	<b>Manual de Procesos</b>		<b>Actualizado:</b>
<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	

## Mensajería

### Caracterización:

- **Objetivo**

Mantener la correspondencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín con la finalidad de recibir y entregar la correspondencia de la misma.

- **Alcance**

El proceso inicia con la recepción o entrega de mensajería de la Cooperativa y termina con la verificación del informe de entrega.

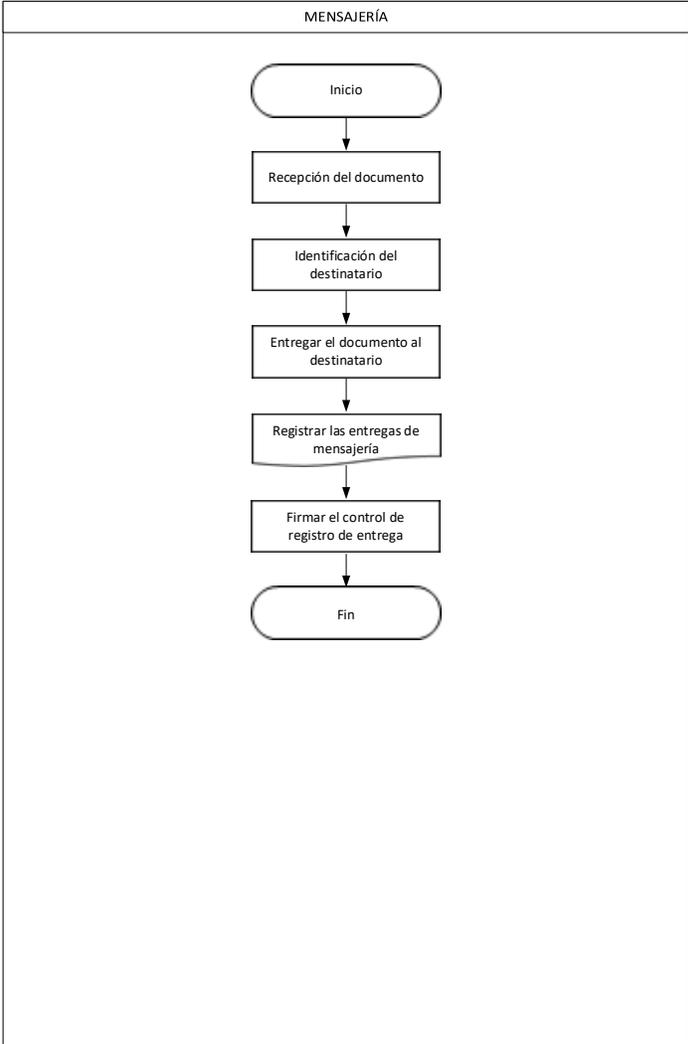
- **Responsables**

El responsable de este proceso es la persona encargada de la mensajería de la Cooperativa.

- **Procedimientos asociados**

Este proceso está relacionado directamente con el área de secretaría debido a que esta área es a la que se entregan los oficios receptados.

Cuadro 16. Diagrama de procesos del área de mensajería

		DIAGRAMAS DE PROCESOS	
		Identificación: Unidad administrativa	
<b>Macroproceso:</b>	Unidad de talento humano	000-16	
<b>Proceso:</b>	Unidad de talento humano	000-16	
<b>Subproceso:</b>	Mensajería	000-16	
<b>Páginas:</b>	1/1	<b>Versión:</b> 01	
<b>Elaborado por:</b> Erika Fernanda Álvarez Mendoza y María Jessenia López Pinargote.		<b>Fecha:</b> 00/00/0000	
<b>Revisado por:</b> Gerente General		<b>Fecha:</b> 00/00/0000	
Diagrama de proceso	Descripción de las tareas	Responsable	
<p style="text-align: center;">MENSAJERÍA</p>  <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Recepcion[Recepción del documento]     Recepcion --&gt; Identificacion[Identificación del destinatario]     Identificacion --&gt; Entrega[Entregar el documento al destinatario]     Entrega --&gt; Registro[Registrar las entregas de mensajería]     Registro --&gt; Firma[Firmar el control de registro de entrega]     Firma --&gt; Fin([Fin]) </pre>	1. Inicia con la recepción de los documentos.	Mensajero	
	2. Se identifica al destinatario.	Mensajero	
	3. Se entrega el documento.	Mensajero	
	4. Se registra las entregas	Mensajero	
	5. Quien recibe debe firmar el registro de entrega.	Mensajero	

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. CONCLUSIONES

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín es una institución dedicada a la prestación de servicios financieros a sus socios, al realizar un diagnóstico de sus procesos se ha podido evidenciar que estos se desarrollan de manera empírica, es decir, no se encuentran registrados en un documento que respalde su ejecución, lo que provoca desorden y mala distribución de las tareas entre los colaboradores de la cooperativa, en vista de lo planteado anteriormente se evidencia de forma clara que la falta de un manual de procesos incide de manera negativa en el desarrollo administrativo de la institución, lo que repercute en la calidad del servicio brindado a sus socios.
- Con la aplicación de las técnicas de proceso se determinó que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín cuenta hasta el momento con aproximadamente 16 procesos, mismos que se encuentran clasificados en estratégicos, operativos y de apoyo. Al ser la actividad principal de la cooperativa la prestación de servicios financieros, dentro de este proceso se registran la emisión de créditos, depósitos o retiros, pago de servicios (agua, luz, teléfonos, SRI, entre otros) y apertura de cuentas.
- Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín la elaboración de un manual de procesos representa una mejora significativa en la ejecución de los procesos de la organización, la elaboración del presente manual representa una mejora en la calidad de los procesos desarrollados por el equipo de trabajo de la cooperativa, contribuyendo de esta manera a la gestión administrativa y la mejora de la calidad del servicio brindado a los usuarios.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Realizar de manera periódica un diagnóstico de la manera en la que se desarrollan los procesos dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, Agrícola Junín, con la finalidad de proponer mejoras que permitan el fortalecimiento de las actividades ejecutadas en la cooperativa. Es importante mencionar que cada uno de los procesos desarrollados en la cooperativa serán modificados y mejorados con el pasar del tiempo de acuerdo al crecimiento económico financieros de la institución.
- Estructurar los nuevos procesos dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín de acuerdo al crecimiento administrativo de la misma, para dicha estructuración es recomendable la aplicación de una ficha de proceso que permita identificar cada uno de los componentes del mismo y facilite su ejecución. La correcta aplicación de las técnicas de proceso contribuye al desarrollo eficiente de estos, de esta manera se logra una mejora en la calidad del servicio prestado por la organización, además es importante que gracias a la aplicación de las técnicas de procesos es posible desarrollar los manuales de procesos y procedimientos para mejorar de esta manera el funcionamiento de la empresa.
- Verificar que las actividades desarrolladas por los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola Junín están siendo cumplidas de acuerdo a como se encuentran plasmadas en el manual de procesos, es esencial además incluir los nuevos procesos dentro de dicho documento con la finalidad de reconstruir, modificar o esquematizar los nuevos procedimientos ejecutados dentro de la cooperativa, esta nueva esquematización permite que los manuales no se vuelvan antiguos por la falta de actualización de los mismos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Almaguer, R., Hernández, A., Ruiz, D., y Torres, I. (2013). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. Holguín, CU. Revista científica Redalyc. 19(4). 1-11. recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529929002>
- Álvarez, J., y Bernal, J. (2015). Propuesta de un modelo de gestión por procesos en el sector manufacturero de plásticos del Ecuador, caso de estudio: Plastiazuay S.A. en el periodo 2015. Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniero Comercial. Universidad de Cuenca, Cuenca, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/22894/1/tesis.pdf>
- Arámbulo C., y Dávila F. (2018): "Manual de procesos y procedimientos de gestión de talento humano de Incach S.A. construcciones.", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, 7: Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/gestion-talento-humano.html>
- Arellano, M., y Arellano, J. (2009). Investigar con mapas conceptuales: procesos metodológicos. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=uAvTBiETJYkC&pg=PA25&dq=investigacion+de+campo&hl=es419&sa=X&ei=vzzLUoLMOPTesATMxYKIDw&sqi=2&ved=0CFYQuwUwBw#v=onepage&q=investigacion%20de%20campo&f=false>
- Barba, D y Gavilánez, M. 2016. Gestión Social en Cooperativas de Ahorro y Crédito de una provincia ecuatoriana. Revista Ciencia UNEMI. (En línea). EC. Vol 9, num 19. p 30-38. Consultado, 18 de ago. 2019. Formato PDF. Disponible en [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiOvq-b8afVAhWMHD4KHc8jCBkQFggmMAA&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5774775.pdf&usg=AFQjCNE1akOOAy5wAjA818s\\_FT-I5SjXjw](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiOvq-b8afVAhWMHD4KHc8jCBkQFggmMAA&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5774775.pdf&usg=AFQjCNE1akOOAy5wAjA818s_FT-I5SjXjw)
- Barrios, N., Delgado, M., y Fernández, R. (2016). La definición de funciones en la gestión de la calidad de los procesos universitarios. Scielo, 10(2). Recuperado [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S207360612016000200005](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S207360612016000200005)
- Berrocal, F; y Pereda, S. 2014. El entorno empresarial. La empresa, su organización y funcionamiento. Revista Complutense de Educación. 10(1): 15-35. ISSN: 1130-2496
- Boyero, M; y Montoya, C. 2016. El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. Revista Redalyc, 20(2), p. 05. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

- Bravo; J. 2009. Gestión de Procesos. Ed. Editorial Evolución S.A. Santiago de Chile. P. 21-94. Formato PDF.
- Cabrera, H., León, A., Nogueira, d., & Núñez, Q. (2015). Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. *Enfoque UTE*, 6(4), 1-22.
- Cañedo, C; Curbelo, M; Núñez, K; Zamora, R. 2012. Los procedimientos de un sistema de gestión de información: Un estudio de caso de la Universidad de Cienfuegos. *Revista Biblios*. (En línea). Lima, PE. núm. 46, p 40-50. (En línea). Consultado, 17 de ago. 2019. Formato PDF. Disponible <http://www.redalyc.org/pdf/161/16124393005.pdf>
- Cavia, M. 2017. Introducción a la Administración. Recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiHppnVtevrAhUywFkKHcVoAd4QFjASegQIBBAB&url=https%3A%2F%2Fadmygestion.jimdo.free.com%2Fapp%2Fdownload%2F9841376771%2FOrganizaci%25C3%25B3n.pdf%3Ft%3D1562796704&usg=AOvVaw0XpITQaVETputvSCClaUaZ>
- Chase, B; Jacobs, F; Aquilano, N. 2009. Administración de Operaciones. Producción y cadena de suministros.
- Cisneros, B y Ruíz, W. 2012. Propuesta de un modelo de mejora continua de
- Comas, R; Hernández, A; Medina, A; y Nogueira, D. 2019. Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Revista Scielo*, 27(2), p. 335. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v27n2/0718-3305-ingeniare-27-02-00328.pdf>
- Contreras, F; Olaya, J; Matos, F. 2017. Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información. (En línea). Lima, PE. 1ra ed. Consultado, 22 de ago. 2019. Formato HTML. Disponible en <http://eprints.rcelis.org/31012/1/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%2C%20indicadores%20estandares.pdf>
- Dasilva, A. 2017. Caracterización y documentación de los procesos de apoyo del sistema de gestión de calidad del centro de investigación y desarrollo tecnológico CEINDETEC. Recuperado de <https://repositorio.unillanos.edu.co/bitstream/001/899/1/RUNILLANOS%20AD E%200283%20CARACTERIZACION%20DE%20LOS%20PROCESOS%20DE%20APOYO%20DEL%20SISTEMA%20DE%20GESTION%20DE%20CALIDAD%20DEL%20CENTRO%20DE%20INVESTIGACION%20Y%20DESARROLLO%20TECNOLOGICO%20CEINDETEC%20LLANOS.pdf>
- Delgado, A., Hernández, A., Marques, M., Medina, A., Negrín, E., y Nogueira, D. (2016). Generalización de la gestión por procesos como plataforma de trabajo de apoyo a la mejora de organizaciones de salud. *Redalyc*, 15(31) 66-87.

Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/545/54549363016.pdf>

- García, C y Prieto, E. 2011. Diseño de los macroprocesos en las empresas de comercio gastronomía y los servicios de la subordinación local de pinar del río. CUBA. Revistas Avances. (En línea). Vol. 13, No.2. Consultado, 22 de ago. 2019. Formato PDF. Disponible en [www.ciget.pinar.cu/Revista/No.20112/articulos/Dis\\_macroprocesos\\_empresas.pdf](http://www.ciget.pinar.cu/Revista/No.20112/articulos/Dis_macroprocesos_empresas.pdf)
- García, M. 2009. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Revista Pensamiento y Gestión. (En línea). Barranquilla, CO. . (*En línea*). Consultado, 22 de ago. 2019. Formato HTML. Disponible en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/846/4957>
- Gisbert, V; y Jimenez, J. 2017. Guía metodológica de la gestión de desperdicios en una PYME. Recuperado de [https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art\\_7.pdf](https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_7.pdf)
- González, E; Novillo, E; Salcedo, V; y Quinche, D. 2017. Herramientas de la calidad: estudio de caso Universidad Técnica de Machala. Revista Dilemas Contemporáneos. Recuperado de <http://files.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/200003511-2bf1d2cea5/17-5-42%20Herramientas%20de%20la%20calidad.%20Estudio%20de%20caso...pdf>
- Guerra, L. 2012. Calidad de Servicio en la Industria Hotelera desde la perspectiva del SERVQUAL. (En línea). Consultado, 18 de ago. 2019. Disponible en <http://www.ub.edu/empresariales/ec/pdfs/18023-ESPCalidad.pdf>
- Guirola, L; Batista, A, Herrera, A. 2016. Clasificación archivística por procesos: una experiencia en la Universidad de La Habana. Revista General de Información y Documentación. (En línea). La Habana, CU. Vol 26, num 2. Consultado, 22 de ago. 2019. Formato HTML. Disponible en <https://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/download/54713/49916>
- Hernández, A; Medina, A; Nogueira, D; Negrín, E. 2014. La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. Revista DYNA. (En línea). Matanzas, CU. Vol 81, num 184. pp. 193-200.
- Hernandez, G; Martinez, D; Cardona, D. 2015. Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. Revista Saber y Ciencia. (En línea). Vol. 11, No.1 p 141-150. Consultado, 22 de ago. 2019. Formato HTML. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5847006.pdf>

- Hernández, H., & Martínez, D. C. (2016). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Empresa y Sociedad*, 11(1), 2382-3240.
- Hernández, R; Oro, A; Medina, L; Hernández, G. 2012. Mejoramiento de Procesos clave a través del análisis del Valor Añadido en Empresas de Base Tecnológica de Producciones por Proyecto del Sector Hidráulico en Cuba. *Revista visión futuro*. (En línea). Santa Clara, CU. vol.16. Consultado, 22 de ago. 2019. Formato HTML. Disponible en [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s16688708201200100002](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s16688708201200100002)
- IAJ (Instituto de la Artesanía Jalisciense). (2013). Manual de procesos. Recuperado de <https://transparencia.info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/Manual%20de%20Procesos.pdf>
- Jordán, E., Rosero, C., Manchay, N., & Sánchez, C. (2015). GESTIÓN POR PROCESOS EN EL ÁREA DE PRODUCCION. *Revista ECA Sinergia*, 7(6), 6-17.
- Lafuente, C., & Marín, A. (Sep de 2008). Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 1(64), 5-18. doi:0120-8160
- Lanza, E., y Pérez, J. (2014). Manuales de procedimientos y el control interno: una necesaria interrelación. *Eumed*. 201. Recuperado de <http://www.eume>
- Lizarzaburu. (2016). La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma. *Redalyc*, 8(18), 38-39. Recuperado el 30 de 06 de 2019, de <http://www.redalyc.org/html/1872/187244133006/?fbclid=IwAR1NqhBI7fFkcDMbsax4gY3inUYDw-8MPzq1-OdeqYa6ZGd65J3hmkuDvBA>
- Llanes, M; Isaac, L; Moreno, M; García, G. 2014. De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Revista Ingeniería Industrial*. (En línea). La Habana, CU. vol.35 no.3. (En línea). Consultado, 22 de ago. 2019. Formato HTML. Disponible [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S181559362014000300002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S181559362014000300002)
- LLanez, M., & Lorenzo, E. (2017). Gestión integrada por procesos. Encadenamiento dinámico de interacciones relevantes para su despliegue. *Ciencias Holguín*, 23(1).
- LOEPS. 2011. Ley orgánica De Economía Popular Y Solidaria. (En línea). EC. Consultado, 18 de ago. 2019. Formato PDF. Disponible en: <http://www.cpccs.gob.ec/docs/normativaDocs/1275286.pdf>

- López, M. 2017. La importancia de misión y visión para una microempresa a través del servicio de consultoría. Revista, El Buzón de Pacioli. 17, p. 7. Recuperado de [https://itunesu-assets.itunes.apple.com/itunes-assets/CobaltPublic118/v4/bc/23/d8/bc23d89a-9959-7a8b-1b45-01456e494490/521-1879922268916447262-Pacioli\\_99\\_eBook.pdf](https://itunesu-assets.itunes.apple.com/itunes-assets/CobaltPublic118/v4/bc/23/d8/bc23d89a-9959-7a8b-1b45-01456e494490/521-1879922268916447262-Pacioli_99_eBook.pdf)
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Vision de Futuro, 13(1).
- Márquez, A. (2017). Manual de políticas y procesos para el departamento de Contabilidad en GMO. Tesis de grado previa a la obtención el Título de Contaduría Pública Autorizada. Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/17439/1/TESIS%20%20CPA%20ANDREA%20MARQUEZ%20MALAVE.pdf>
- Medina, A. 2014. Dirección por procesos. Implicaciones para el desarrollo de las organizaciones. Revista académica conexión. (En línea). Vol, 3, núm. 9. Consultado, 22 de ago. 2019. Formato HTML. Disponible en <http://200.52.113.235/conexion/index.php/en/educacion/951-direccion-por-procesos-implicaciones-para-el-desarrollo-de-las-organizaciones-ano-3-numero-9>
- Moncada, S. 2017. Trabajo repetitivo y estrés. Recuperado de: <http://www6.rel-uita.org/old/home/ler/articulos/trabajo%20repetitivo%20y%20estres.htm>
- Morán, D. (2016). Propuesta de un sistema de gestión por procesos para el departamento de negocios” caso: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crea” Ltda. Universidad de Cuenca, Ciencias Químicas, Cuenca.
- Muñoz, B. 2015. Importancia de la implementación del manual de procesos y procedimientos para el logro de los objetivos de las escuelas populares del deporte pertenecientes al Instituto de deportes y recreación de Medellín, Inder. (Tesis tercer nivel). Universidad de Antioquia. Medellín. CO. Recuperado de: <http://viref.udea.edu.co/contenido/pdf/084-importancia.pdf>
- Nieto, M. y Unda, J. (2014). Diseño e implementación de un manual de procedimientos de control contable–financiero aplicado al departamento de contabilidad de AVIMARQUES CÍA. LTDA. Recuperado de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/272/1/T-ULVR-0238.pdf>
- Ordoñez, C. 2015. Misión, Visión y Valores de la empresa. Disponible en: [http://www.secst.cl/upfiles/documentos/28042015\\_245pm\\_553ff15bed5f9.pdf](http://www.secst.cl/upfiles/documentos/28042015_245pm_553ff15bed5f9.pdf)
- Palma, J. (2009). Metodología para elaborar Manual de procedimiento. Disponible en <https://www.csv.go.cr/documents/10179/10843/Metodologia+para+elaborar+u>

n+Manual+de+Procedimiento.pdf/4a19ea22-4f8d-467c-856d-c6b0a449fa24

Peña, A., Ruiz, D., Torres, R., y Torres, I. 2013. La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. Redalyc. 19(4). 1-11. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1815/181529929002.pdf>

Pérez, J. (2012). Gestión por procesos. Madrid, España: Editorial Esic.

Pérez, Y., y Rodríguez, L. (2012). Propuestas informativas que integran el Manual de Información Institucional Ciencias de la Información. Redalyc, 43(3), 33. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1814/181424691004.pdf>

Pulido, M. (2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica Opción. Revista Redalyc, 31(1), 1149. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/310/31043005061.pdf>

Quintana, A. 2018. Importancia del capital humano. Recuperado de <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/18822/1/mportancia-del-capital-humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodríguez, A. 2014. Desarrollo del Manual de Procedimientos Para el Desarrollo del Máster en Contabilidad y Auditoría de la Universidad de Cantabria. Recuperado de [https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/6424/RODRIGUEZ\\_CABRERAGANAHITZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/6424/RODRIGUEZ_CABRERAGANAHITZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rojas, M. (2015). Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente. REDVET, 16(1), 7. doi:1695-7504

Ruiz, D; Almaguer, R; Torres I. y Hernández, A. 2013. La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. Rev. Ciencias Holguín. Vol. 19 N° 4. Formato PDF.

Sacasas, M y Cejas, J. 2013. Los modelos de control de gestión, el enfoque a procesos y la internacionalización universitaria. Revista Gestión universitaria. (En línea). La Habana, CU. Vol 5, Num 2. (En línea). Consultado, 27 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible [http://www.gestuniv.com.ar/gu\\_14/v5n2a2.htm](http://www.gestuniv.com.ar/gu_14/v5n2a2.htm)

Schwabe, J; Fuentes, P; Briede, J. 2016. Caracterización del proceso de diseño de productos de una empresa prestadora de servicios de diseño. Propuesta basada en un enfoque de procesos. Revista Dyna. (En línea). Medellín, CO. vol. 83, núm. 199, p 148-156. Consultado, 22 de ago. 2019. Formato PDF. Disponible en [http://www.redalyc.org/pdf/496/4964886802\\_0.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/496/4964886802_0.pdf)

Silva, A. (2015). Recogiendo una Historia de Vida. Guía para una Entrevista. Revista Redalyc, 11(30). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70512127012>

- Sosa, D. (2016). *Indicadores de Gestión*. Bogotá: Universidad de Bogotá.
- Terry, G (2011) "Manuales de Procedimientos" <http://www.magazinedenegocios.com/recursos-humanos/%C2%BFque-es-un-manual-de-procedimientos>.
- Torres, C. 2014. Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Revista Ingeniería Industrial*. (En línea). La Habana, CU. vol.35 no.2.
- Vargas, M. 2012. *Indicadores de gestión*. (En línea). EC. Consultado, 12 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/3/CAPITULO%202.pdf>
- Vásquez, M. 2016. Las sociedades cooperativas, una expresión de Economía Social Solidaria. *Revista Economía y Sociedad*. 20(34).
- Vivanco, M. 2017. Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista, Scielo*, p, 247. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>
- Zapa, E. 2014. Impacto de la Gestión por Procesos en la Innovación de las Organizaciones. *Revista CINTEX*. (En línea). Vol. 19, p 23-37. Consultado, 22 de ago. 2019. Formato HTML. Disponible <http://www.pascualbravo.edu.co/cintex/index.php/cintex/article/viewFile/145/145>

**ANEXO**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ**  
**MANUEL FÉLIX LÓPEZ**  
**ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE**  
**AHORRO Y CRÉDITO AGRÍCOLA JUNÍN**

**Entrevistado (a):**

**Empresa:**

**Cargo:**

Estimado (a) un cordial saludo: el propósito de la entrevista es determinar la situación actual de la Cooperativa De Ahorro y Crédito Agrícola Junín, en referencia a los procesos para desarrollar un manual que contribuya a la mejora continua. La información obtenida será manejada con total discreción y confiabilidad.

- 1. ¿Qué tiempo tiene funcionando la Cooperativa De Ahorro y Crédito Agrícola Junín?**
  
- 2. Detalle los servicios que ofrece la Cooperativa De Ahorro y Crédito Agrícola Junín**
  
- 3. ¿Cuántas personas laboran en la Fundación Cooperativa De Ahorro y Crédito Agrícola Junín y qué actividades realizan?**
  
- 4. ¿Cómo ve conformado actualmente el equipo de trabajo que labora en la Cooperativa De Ahorro y Crédito Agrícola Junín?**
  
- 5. ¿En cuántas áreas se divide la Cooperativa? Describa cada una de ellas**

6. **¿Qué tipo de actividades se realizan en las diferentes áreas de Cooperativa De Ahorro y Crédito Agrícola Junín? Detalle las principales**
  
7. **¿Cómo está distribuido el personal en cuanto a separación de tareas?**
  
8. **¿Qué aporte usted considera que tendría el enfoque de procesos en Cooperativa De Ahorro y Crédito Agrícola Junín?**
  
9. **¿Considera usted que al implementar un manual de procesos que contribuyan a la mejora continua que se realiza en la Cooperativa De Ahorro y Crédito Agrícola Junín esta mejoraría?**

**¡Gracias por su colaboración!**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ**  
**MANUEL FÉLIX LÓPEZ**  
ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO AGRÍCOLA JUNÍN

Estimado (a) un cordial saludo: el propósito de la encuesta es obtener información detallada de las funciones y procesos que se realizan en cada área departamental de la Cooperativa De Ahorro y Crédito Agrícola Junín para desarrollar un manual que contribuya a la mejora de la gestión administrativa. La información obtenida será manejada con total discreción y confiabilidad.

**1. ¿Conoce usted la misión, visión y los valores corporativos de la Cooperativa De Ahorro y Crédito Agrícola Junín?**

- Sí ( )
- No ( )

**2. ¿Conoce con detalles cuáles son sus tareas y los procedimientos que se deben seguir para cumplirlas?**

- Sí ( )
- No ( )

**3. Indique la frecuencia en que realiza la actividad o trámite**

- Diaria ( )
- Semanal ( )
- Quincenal ( )
- Esporádica ( )

**4. ¿Existen una coordinación adecuada para el desarrollo de las actividades con las otras áreas?**

- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- Con frecuencia ( )
- Nunca ( )

**1. Identifique el área a la que usted pertenece en la cooperativa**

- Área administrativa ( )
- Área financiera ( )
- Otros ( )

2. **¿Considera usted que dentro de los procesos que se desarrollan en la Cooperativa existen actividades que no generen ningún valor al ?**

- Si ( )
- No (...)
- A veces (...)
- Rara vez ( )

3. **Mencione ¿Cuántas personas trabajan cada área de la Fundación?**

<b>Administrativo</b>	<b>Servicio integral de ayuda social en salud</b>	<b>Otros</b>
Director (a) ejecutivo (a) ( )	Odontología ( )	
Presidente de la fundación ( )	Oftalmología ( )	
Asistente ( )	Pediatría ( )	
Recepcionista ( )	Ginecología ( )	

**¡Gracias por su colaboración!**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ**  
**MANUEL FÉLIX LÓPEZ**  
FICHA DE OBSERVACIÓN APLICADA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO AGRÍCOLA JUNÍN

Fecha:

Lugar observado:

Observadores:

Ubicación de la fundación centro de apoyo y solidaridad alianza:

Interna ( )

Planta alta (...)

Externa ( )

Planta baja ( )

Número de personas en la fundación:

Nombre del responsable del  
puesto

Área o departamento

Actividades que  
realiza

**Ambigüedad de funciones**

**Duplicidad de**  
**funciones en cargos**

**Responsabilidades**

<input type="checkbox"/> Siempre	¿Con qué puesto de trabajo se duplica?	<input type="checkbox"/> Bienes e inmuebles
<input type="checkbox"/> Casi siempre		<input type="checkbox"/> Recursos económicos
<input type="checkbox"/> De repente		<input type="checkbox"/> Materiales
<input type="checkbox"/> Nunca		<input type="checkbox"/> Documentos/ formularios
<b>Omisión de funciones</b>		<b>Carga horaria</b>
<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> En todas las funciones	<input type="checkbox"/> 8 horas
<input type="checkbox"/> Casi siempre	<input type="checkbox"/> Casi todas las funciones	<input type="checkbox"/> 9-10 horas
<input type="checkbox"/> De repente	<input type="checkbox"/> Pocas las funciones	<input type="checkbox"/> 11-12 horas
<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Ninguna función	<input type="checkbox"/> más de 12 horas

*Figura 3.1. Ficha de observación*

Fuente. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (2018)



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**FICHA DE OBSERVACIÓN APLICADA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
AGRÍCOLA JUNÍN**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Lugar observado:** \_\_\_\_\_

**Observadores:** \_\_\_\_\_

**Ubicación de la fundación Centro de Apoyo y Solidaridad Alianza:** \_\_\_\_\_

**Interna ( )** **Planta alta ( )**

**Externa ( )** **Planta baja ( )**

**Número de personas en la fundación:** \_\_\_\_\_

Nombre del responsable del puesto	Área o departamento	Actividades que realiza

Ambigüedad de funciones	Duplicidad de funciones en cargos	Responsabilidades
( ) Siempre	<b>¿Con qué puesto de trabajo se duplica?</b>	( ) Bienes e inmuebles
( ) Casi siempre		( ) Recursos económicos
( ) De repente		( ) Materiales
( ) Nunca		( ) Documentos/ formularios
<b>Omisión de funciones</b>	( ) En todas las funciones	<b>Carga horaria</b>
( ) Siempre	( ) Casi todas las funciones	
( ) Casi siempre	( ) Pocas las funciones	
( ) De repente	( ) Ninguna función	
( ) Nunca		

*Figura 3.2. Ficha de proceso*  
Fuente. Rizo y Rodas (2019)