



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

**DIRECCIÓN DE CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA  
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN  
AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**

**MODALIDAD:  
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:  
GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN  
BOLÍVAR**

**AUTORAS:  
  
CARMEN LEONOR ALCÍVAR BRAVO  
YADIRA BELÉN MACÍAS ANCHUNDIA**

**TUTOR:  
  
ING. WLADIMIR ALEXANDER PALACIOS ZURITA, MsC.**

**CALCETA, MARZO 2022**

## DERECHOS DE AUTORÍA

Yo Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

.....  
**CARMEN L. ALCÍVAR BRAVO**

.....  
**YADIRA B. MACÍAS ANCHUNDIA**

## CERTIFICACIÓN DE TUTOR

**ING. WLADIMIR ALEXANDER PALACIOS ZURITA MsC**, certifica haber tutelado el proyecto **GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR**, que ha sido desarrollada por **CARMEN LEONOR ALCÍVAR BRAVO y YADIRA BELÉN MACÍAS ANCHUNDIA**, previa la obtención del título de Ingeniero 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. WLADIMIR A. PALACIOS ZURITA MsC.**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** el trabajo de titulación **GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por **CARMEN LEONOR ALCÍVAR BRAVO y YADIRA BELÉN MACÍAS ANCHUNDIA**, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
MGS. Susy Tatiana Toala Mendoza  
**SECRETARIA**

.....  
MGS. Benigno Javier Alcívar Martínez  
**MIEMBRO**

.....  
MGS. Yessenia Johana Márquez Bravo  
**PRESIDENTE**

## AGRADECIMIENTO

A Dios, por proporcionar en nosotros sabiduría, integridad y salud para desarrollar este trabajo con éxito, por haber guiado cada paso que hemos dado, por darnos fuerzas necesarias para continuar en este proceso y obtener uno de los sueños más anhelados.

A nuestros padres, por su apoyo incondicional, por creer en nuestros sueños y no dejarnos caer en los momentos difíciles, por todos sus consejos, valores y cada una de las motivaciones que nos alentaron a alcanzar esta meta, pero, sobre todo, por su amor y entrega en vuestros logros; y, a nuestros hermanos por ser también un soporte fundamental en esta trayectoria.

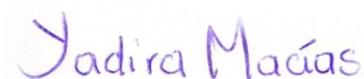
A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, por haber abierto las puertas de saber y darnos la oportunidad de crecer como ser humano, a través de una educación superior de calidad y excelencia en la cual hemos forjado los conocimientos profesionales.

A nuestro tutor, por habernos guiarnos sabiamente con las directrices correctas durante el desarrollo del trabajo investigación.

A los docentes, por su paciencia y sabiduría, por impartimos sus conocimientos que nos servirán en el campo profesional y laboral, por mostrarnos esas capacidades y habilidades que se escondían en nosotros, gracias, por tanto.



**CARMEN L. ALCÍVAR BRAVO**



**YADIRA B. MACÍAS ANCHUNDIA**

## DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedico a Dios, un amigo incondicional, por guiar mi camino y darme cada día fuerzas para no desmayar en cada obstáculo que se me presentaba en el transcurso de mis estudios.

A mis padres Daniel y Mirtha por su amor infinito, confianza, motivación y su apoyo constante, han sido un ejemplo a seguir ya que con mucho sacrificio y su amor incondicional me motivaron a alcanzar y cumplir mi meta, ellos han sido para mí un pilar fundamental durante todo mi trayecto estudiantil.

A mis hermanas Elizabeth, Katherin y Sofía quienes estuvieron alentándome y apoyándome para que mi sueño de ser profesional se cumpla, al resto de mi familia y amigos cercanos por sus palabras diarias de aliento y motivación.



**CARMEN L. ALCÍVAR BRAVO**

## DEDICATORIA

A Dios, por ser el artífice principal de todos mis logros, y, por brindarme cada día la oportunidad de seguir luchando por mis sueños.

A mis padres, Eddy Macías y Mercedes Anchundia, por todo su amor, dedicación y entrega incondicional que me han acompañado día tras día, porque gracias a ellos he llegado a este momento tan importante en mi vida personal y profesional.

A mi hija, Alexa, por ser el motor fundamental que dirige mi vida, por ser esa personita que me motiva a seguir adelante, por ser mi mayor inspiración en cada uno de mis metas y objetivos; todo lo que hago es por ti.

A mis familiares y amigos, que han sido, de una u otra manera, un gran apoyo para alcanzar esta meta.



**YADIRA B. MACÍAS ANCHUNDIA**

## CONTENIDO

DERECHOS DE AUTORÍA .....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
CONTENIDO.....	viii
CONTENIDO DE CUADROS .....	xi
CONTENIDO DE FIGURA .....	xii
CONTENIDO DE GRÁFICOS .....	xii
CONTENIDO DE TABLAS .....	xii
RESUMEN .....	xv
ABSTRACT .....	xvi
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	3
1.3. OBJETIVOS .....	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
1.4. IDEA A DEFENDER.....	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	5
2.1.1. MISIÓN.....	6
2.1.2. VISIÓN .....	7
2.1.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	7
2.1.4. POLÍTICAS EMPRESARIALES.....	8
2.1.5. VALORES.....	8
2.2. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	9
2.3. PROCESO .....	10
2.3.1. PARTES DE UN PROCESO .....	11
2.3.2. TIPOS DE PROCESOS.....	11
2.3.3. JERARQUÍA DE PROCESOS.....	12
2.3.4. HERRAMIENTAS PARA MEJORA DE PROCESOS .....	15
2.3.5. ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS .....	19
2.3.6. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN.....	20
2.4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD .....	21

2.5. GESTIÓN POR PROCESOS .....	22
2.5.1. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN POR PROCESO .....	23
2.5.2. BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESO .....	23
2.6. MANUAL DE PROCESO .....	24
2.6.1. CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL DE PROCESOS .....	25
2.6.2. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCESO.....	26
2.7. INDICADOR DE GESTIÓN .....	27
2.7.1. TIPOS DE INDICADORES .....	28
2.8. COOPERATIVISMO.....	28
2.8.1. PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO .....	29
2.8.2. TIPOS DE COOPERATIVAS.....	31
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO .....	33
3.1. UBICACIÓN .....	33
3.2. DURACIÓN .....	33
3.3. VARIABLES EN ESTUDIO .....	33
3.4. POBLACIÓN .....	34
3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	34
3.6. MÉTODOS .....	35
3.7. TÉCNICAS .....	36
3.8. HERRAMIENTAS.....	38
3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	43
4.1. FASE N°1: IDENTIFICAR LOS PROCESOS QUE SE DESARROLLAN EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO PARA DETERMINE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	43
4.1.1. ACTIVIDAD 1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO ..	43
4.1.2. ACTIVIDAD 2. REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA Y ENCUESTA	49
4.1.3. ACTIVIDAD 3. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO ..	59
4.2. FASE N°2: REALIZAR DIAGRAMAS DE FLUJOS PARA LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS CLAVES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO .....	89
4.2.1. ACTIVIDAD 4. SELECCIÓN DE LA SIMBOLOGÍA .....	89
4.2.2. ACTIVIDAD 5. DEPURACIÓN DE LOS PROCESOS .....	90
4.2.3. ACTIVIDAD 6. REPRESENTACIÓN DE LOS PROCESOS .....	91

### 4.3. FASE N°3: ELABORAR EL MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO.

118

4.3.1. ACTIVIDAD 7. DESARROLLO DE LOS PROCESOS .....	118
4.3.2. ACTIVIDAD 8. ESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL .....	119
MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS .....	1
ÍNDICE .....	2
1. OBJETIVOS .....	5
1.1. OBJETIVO GENERAL .....	5
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
1.3. ALCANCE .....	5
2. POLÍTICAS .....	7
2.1. POLÍTICAS CONTABLES GENERALES .....	7
2.2. POLÍTICAS CONTABLES ESPECÍFICAS .....	7
2.2.1. DE LAS CUENTAS DEL ACTIVO FONDOS DISPONIBLES .....	7
2.2.2. CONCILIACIÓN BANCARIA .....	8
2.2.3. CARTERA DE CRÉDITO .....	8
2.2.4. PROPIEDAD Y EQUIPO .....	9
2.3. DE LAS CUENTAS DEL PASIVO .....	9
2.3.1. OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO .....	9
2.3.2. DECLARACIÓN DE IMPUESTOS .....	10
2.4. DE LAS CUENTAS DEL PATRIMONIO .....	10
2.4.1. CAPITAL SOCIAL .....	10
2.5. DE LAS CUENTAS DE GASTOS .....	10
2.5.1. INTERESES CAUSADOS .....	10
2.5.2. PROVISIONES .....	11
2.5.3. GASTOS DE OPERACIÓN .....	11
2.6. DE LAS CUENTAS DE INGRESO .....	11
2.6.1. INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS .....	11
2.6.2. INGRESOS POR SERVICIOS .....	12
2.6.3. PÉRDIDAS Y GANANCIAS .....	12
3. GLOSARIO Y TÉRMINOS .....	13
4. INTRODUCCIÓN .....	16
4.1. ÁMBITO DE APLICACIÓN .....	16
5. INFORMACIÓN GENERAL .....	17
5.1. MISIÓN .....	17
5.2. VISIÓN .....	17

5.3. VALORES INSTITUCIONALES .....	18
5.4. ORGANIGRAMA .....	18
6. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS .....	21
6.1. PROCESOS ESTRATÉGICOS .....	24
6.1.1. Planeación estratégica .....	24
6.1. PROCESOS OPERATIVOS .....	27
6.2.1. Evaluación y aprobación de crédito .....	27
6.2.2. Cobranza de créditos .....	32
6.2.3. Apertura de cuenta .....	37
6.2.4. Inversiones a plazo fijo .....	41
6.2.5. Depósitos .....	43
6.2.6. Retiros .....	47
6.2.7. Atención al cliente .....	51
6.2.8. Manejo de caja .....	53
6.3. PROCESOS DE APOYO .....	55
6.3.1. Pago de sueldos .....	55
6.3.2. Asientos contables diarios .....	58
6.3.3. Elaboración de los estados financieros. ....	60
6.3.4. Evaluación de desempeño .....	65
Referencias .....	67
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	120
5.1. Conclusiones .....	120
5.2. Recomendaciones .....	121
BIBLIOGRAFÍA .....	122
ANEXOS .....	134

## **CONTENIDO DE CUADROS**

Cuadro 2.1. Símbolos utilizados en los flujogramas de procesos (ANSI) .....	18
Cuadro 2.2. Estructura del manual de procesos .....	26
Cuadro 2.3. Principios Cooperativos .....	30
Cuadro 4.1. Matriz de priorización .....	88
Cuadro 4.2. Símbolos utilizados en los flujogramas de procesos (ANSI). ....	89
Cuadro 4.3. Procesos depurados. ....	91

## CONTENIDO DE FIGURA

Figura 4.1. Mapa de procesos de la Cooperativa.....	60
Figura 1. Organigrama de la cooperativa.....	19
Figura 2. Mapa de procesos de la Cooperativa. ....	22

## CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1. Hilo Conductor.....	5
Gráfico 3.1. Ubicación de la empresa.....	33

## CONTENIDO DE TABLAS

<b>Tabla 4.1.</b> Situación actual de los procesos de la institución. ....	52
<b>Tabla 4.2.</b> Conocimiento de las responsabilidades del personal de cada proceso. ....	53
<b>Tabla 4.3.</b> Conocimiento de las funciones del personal. ....	53
<b>Tabla 4.4.</b> Problemas para trabajar de forma coordinada con otras áreas de la institución. ....	54
<b>Tabla 4.5.</b> Las actividades se realizan siempre de la misma manera. ....	55
<b>Tabla 4.6.</b> Las actividades se realizan siempre con los mismos recursos. ....	55
<b>Tabla 4.7.</b> Inconvenientes para desempeñar funciones sin el uso de manuales de procesos.....	56
<b>Tabla 4.8.</b> El diseño de un sistema de gestión de basado en procesos mejorará el desarrollo organizacional. .....	57
<b>Tabla 4.9.</b> Rendimiento del personal si se cuenta con un manual de procesos.....	58
<b>Tabla 4.10.</b> Los procesos actuales garantizan una estandarización al tiempo en que se atienden los trámites de los socios/clientes.....	59
<b>Tabla 4.11</b> Detalle de los macroprocesos, procesos y subprocesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda. ....	61
<b>Tabla 4.12.</b> Descripción y caracterización del proceso de planificación.....	63
<b>Tabla 4.13.</b> Descripción y caracterización del proceso del plan operativo anual. ....	64
<b>Tabla 4.14.</b> Descripción y caracterización del proceso de evaluación y aprobación de crédito. ....	65
<b>Tabla 4.15.</b> Descripción y caracterización del proceso de evaluación y aprobación de crédito. ....	66
<b>Tabla 4.16.</b> Descripción y caracterización del proceso de cobranza de crédito.....	67
<b>Tabla 4.17.</b> Descripción y caracterización del proceso de recuperación de cartera.....	68
<b>Tabla 4.18.</b> Descripción y caracterización del proceso de la apertura de cuenta.....	69

<b>Tabla 4.19.</b> Descripción y caracterización del proceso cierre de cuenta.....	70
<b>Tabla 4.20.</b> Descripción y caracterización del proceso inversiones a plazo fijo. ....	71
<b>Tabla 4.21.</b> Descripción y caracterización del proceso de depósitos. ....	72
<b>Tabla 4.22.</b> Descripción y caracterización del proceso de retiros. ....	73
<b>Tabla 4.23.</b> Descripción y caracterización del proceso de atención al cliente.....	74
<b>Tabla 4.24.</b> Descripción y caracterización del proceso manejo de caja. ....	75
<b>Tabla 4.25.</b> Descripción y caracterización del proceso arqueo de caja.....	76
<b>Tabla 4.26.</b> Descripción y caracterización del proceso de realizar pago a proveedores.....	77
<b>Tabla 4.27.</b> Descripción y caracterización del proceso de realizar pago de sueldos. ....	78
<b>Tabla 4.28.</b> Descripción y caracterización del proceso de asientos contables diarios. ....	79
<b>Tabla 4.29.</b> Descripción y caracterización del proceso de elaborar los estados financieros.....	80
<b>Tabla 4.30.</b> Descripción y caracterización del proceso de elaborar los estados financieros.....	81
<b>Tabla 4.31.</b> Descripción y caracterización del proceso de realizar declaraciones tributarias.....	82
<b>Tabla 4.32.</b> Descripción y caracterización del proceso de elaboración de anexos tributarios.....	83
<b>Tabla 4.33.</b> Descripción y caracterización del proceso de selección del personal. ....	84
<b>Tabla 4.34.</b> Descripción y caracterización del proceso de inducción y entrenamiento.....	85
<b>Tabla 4.35.</b> Descripción y caracterización del proceso de evaluación de desempeño.....	86
<b>Tabla 4.36.</b> Descripción y caracterización del proceso de operación judicial de crédito.....	87
<b>Tabla 4.36.</b> Flujograma del proceso de planificación estratégica.....	94
<b>Tabla 4.37.</b> Flujograma del proceso de planificación estratégica.....	95
<b>Tabla 4.38.</b> Flujograma del proceso de evaluación y aprobación de crédito.....	96
<b>Tabla 4.39.</b> Flujograma del proceso de evaluación y aprobación de crédito.....	97
<b>Tabla 4.40.</b> Flujograma del proceso de evaluación y aprobación de crédito.....	98
<b>Tabla 4.41.</b> Flujograma del proceso de cobranza de crédito.....	99
<b>Tabla 4.42.</b> Flujograma del proceso de cobranza de crédito.....	100
<b>Tabla 4.43.</b> Flujograma del proceso de cobranza de crédito.....	101
<b>Tabla 4.44.</b> Flujograma del proceso de apertura de cuenta.....	102
<b>Tabla 4.45.</b> Flujograma del proceso de apertura de cuenta.....	103
<b>Tabla 4.46.</b> Flujograma del proceso de inversiones a plazo fijo.....	104
<b>Tabla 4.47.</b> Flujograma del proceso de depósitos.....	105
<b>Tabla 4.48.</b> Flujograma del proceso de depósitos.....	106
<b>Tabla 4.49.</b> Flujograma del proceso de retiros.....	107
<b>Tabla 4.50.</b> Flujograma del proceso de retiros.....	108
<b>Tabla 4.51.</b> Flujograma del proceso de atención al cliente.....	109
<b>Tabla 4.52.</b> Flujograma del proceso de manejo de caja.....	110
<b>Tabla 4.53.</b> Flujograma del proceso de remuneraciones a empleados.....	111

<b>Tabla 4.54.</b> Flujograma del proceso remuneraciones a empleados.....	112
<b>Tabla 4.55.</b> Flujograma del proceso de elaboración de los asientos contables diarios.....	113
<b>Tabla 4.56.</b> Flujograma del proceso de elaboración de los estados financieros.....	114
<b>Tabla 4.57.</b> Flujograma del proceso de elaboración de los estados financieros.....	115
<b>Tabla 4.58.</b> Flujograma del proceso de elaboración de los estados financieros.....	116
<b>Tabla 4.59.</b> Flujograma del proceso de evaluación del desempeño.....	117

## **RESUMEN**

El presente trabajo investigativo se enmarca en diseñar un sistema de gestión para la estandarización de los procesos claves en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda. Teniendo en cuenta que en la actualidad las entidades financieras han ido evolucionando y a su vez han mejorado las gestiones que se realizan dentro de la entidad, con este objetivo se desarrollaron tres fases específicas, en primera instancia se revisó la planificación estratégica en donde se conocieron los procesos que la Cooperativa aplica en su gestión, para obtener esta información se empleó una encuesta a los 9 empleados que laboran en la entidad y la entrevista a su gerente, logrando constatar las actividades y ocupaciones que estos desempeñan; con estos datos se procedió a la descripción y priorización de los procesos y procedimientos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, luego utilizando la simbología ANSI se elaboraron los flujogramas lo que permitió tener un análisis visual reflejando las secuencias de las actividades que se ejecutan en cada proceso, posteriormente se elaboró el manual de gestión por procesos, para lo cual se tomó en consideración la priorización de los mismos, enfocados principalmente en determinar aquellos de mayor importancia en los servicios que oferta la Cooperativa y finalmente se proporcionaron las recomendaciones, concluyendo que el manual es una herramienta indispensable que permitirá a los empleados seguir un orden secuencial en las actividades que están a su cargo, así mismo contribuirá y mejorará el uso de los recursos, optimizando los materiales que tienen a su alcance.

## **PALABRAS CLAVE**

Manual, sistema, proceso, procedimiento, gestión, cooperativa.

## **ABSTRACT**

The present investigative work is framed in designing a management system for the standardization of key processes in the Cooperativa de Ahorro y Crédito, Chamber of Commerce of Cantón Bolívar Ltda. Taking into account that currently financial entities have evolved and in turn The procedures carried out within the entity have improved, for this purpose three specific phases were developed, in the first instance the strategic planning was reviewed where the processes that the Cooperative applies in its management were known, to obtain this information a survey of the 9 employees who work in the entity and an interview with their manager, verifying the activities and occupations that they perform; With these data, we proceeded to the description and prioritization of the processes and procedures of the Savings and Credit Cooperative, then, using the ANSI symbology, the flowcharts were elaborated, it allowed to have a visual analysis reflecting the sequences of the activities that are executed in each process, later the processes and procedures manual was elaborated, for which the prioritization of the processes was taken into consideration. , focused mainly on improving the quality of the services offered by the Cooperative and finally the recommendations were provided, concluding that the manual is an essential tool that will allow employees to follow a sequential order in the activities that are in their charge, thus It will contribute and improve the use of resources, optimizing the materials available to them.

## **KEYWORDS**

Manual, system, process, procedure, management, cooperative.

# CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

## 1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En el mundo, las organizaciones han experimentado cambios que las han obligado a reconsiderar la manera de operar y ofrecer sus productos y servicios a los clientes, quienes de forma directa e indirecta exigen más de las empresas con las que mantienen contacto o algún tipo de relación comercial, financiera, de asesoría, entre otras, así como lo mencionan Lucena *et al.*, (2019) la dinámica en el entorno de negocios en los últimos años “plantean exigencias a las organizaciones orientadas a encontrar mejores formas de estructurarse y organizarse para incrementar su nivel de competitividad, productividad y capacidad de innovación”.

De acuerdo a Medina *et al.*, (2019) “la gestión por procesos busca lograr la alineación de los mismos con la estrategia, misión y objetivos, como un sistema interrelacionado destinado a incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta”. Es importante destacar que, la gestión por procesos es un componente administrativo que coadyuva a una organización a establecer las metodologías, recursos, actividades y responsabilidades necesarias, para garantizar el óptimo desarrollo de las actividades que se desempeñan en los diferentes puestos y funciones.

Con la era de la información, las entidades financieras han tenido que redefinir sus procesos, a fin de generar valor en los clientes y que estos se sientan satisfechos al consumir los productos o servicios que les ofrecen. Por tal motivo, es indispensable que los procesos se desarrollen de forma coordinada, y, conlleve a que el personal intervenga de manera proactiva en cada una de las actividades que operan en la organización, así como lo afirma Sotomayor *et al.*, (2019) que, “la esencia de la gestión por procesos reside en la función coordinadora de las actividades que se desarrollan tanto fuera como dentro de la organización”.

En el Ecuador dentro del sistema de La Economía Popular y Solidaria, se encuentran las cooperativas de producción, consumo, vivienda, servicios y de ahorro y crédito, las cuales pertenecen al sector cooperativo del país, son instituciones capaces de generar beneficios locales, impulsando su desarrollo socio-económico; por ende, la gestión por procesos es importante en este tipo de organizaciones, porque permite llevar un enfoque que se ajuste a su realidad local en los ámbitos social, económico, tecnológico, cultural, entre otros, para entregar un servicio que satisfaga de manera oportuna a la población; como afirman García *et al.*, (2018) que, la participación que tienen las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador se destacan en los créditos al consumo, debido a las necesidades inmediatas de las personas en la adquisición de bienes inmobiliarios, así también los microcréditos, ya que los pequeños y medianos negocios necesitan financiamiento, para continuar sus operaciones.

En la provincia de Manabí se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar, es una institución calificada por la Superintendencia de Bancos como ente de intermediación financiera, ofrece: créditos de consumo, microcréditos, pago del bono de desarrollo humano, servicios básicos, seguro de vida y cuentas de ahorros; lleva 17 años brindando servicios a la ciudadanía local de su cantón y sectores aledaños al mismo, cuenta con 9 empleados en su nómina laboral. En la actualidad su estado jurídico se mantiene activo, brindado un servicio financiero dentro del marco legal que le corresponde, sin embargo, no cuenta con un manual en el que se detalle sistemáticamente las actividades y tareas que conforman los procesos, lo cual repercute a la duplicidad de actividades, consumo innecesario de recursos, debido al desconocimiento por parte de los empleados, ocasionando confusiones acerca de las tareas que se deben realizar, por ello surge la necesidad de levantar y estandarizar los procesos claves, de tal manera que estos se lleven de una forma coordinada, logrando que el personal aporte excelencia y calidad a los productos y servicios financieros que ofrece.

Ante la problemática expuesta, se plantea la siguiente interrogante:

¿De qué manera contribuye un sistema de gestión a la estandarización de los procesos claves en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

El presente proyecto busca proponer una adecuada alineación de las funciones operativas y productivas, que se obtienen a partir del enfoque pertinente dado a la gestión por procesos en las entidades financieras. La investigación tuvo como destino principal, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar, con el objetivo de que dicha institución se sienta beneficiada por el progreso continuo alcanzado mediante la documentación y estandarización de sus procesos.

En el sector empresarial existen diversas pautas administrativas, una de ellas es la gestión por procesos y puede ser aplicable en el sector cooperativo, donde se busca alcanzar la mejor proyección dentro de sus actividades, cumpliendo con las expectativas de los clientes; tal como lo afirma Basurto y Zambrano (2018) “es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente”.

La gestión de procesos puede crear condiciones favorables para los empleados, obteniendo mayor productividad en sus operaciones cotidianas que impulsa a la calidad del servicio. Además, mediante el manual el personal tendrá un conocimiento detallado de las actividades que se realizan en la Cooperativa y de esta manera se reduzca la duplicidad del consumo de recursos y tiempos de ejecución, lo que se verá reflejado en el crecimiento económico de la empresa mediante la generación de excedentes.

La norma Internacional ISO 9001:2015 está enfocada a la obtención de la calidad en las empresas a través de la implementación de un sistema de gestión, que aporta positivamente en el desarrollo de la investigación, conduciendo a definir sistemáticamente las actividades, responsabilidades y recursos que componen los diversos procesos, a fin de que se realicen de una manera eficiente y satisfaga las necesidades de los clientes de los productos y/o servicios que se ofrecen.

### **1.3. OBJETIVOS**

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

Diseñar un sistema de gestión para la estandarización de los procesos claves en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

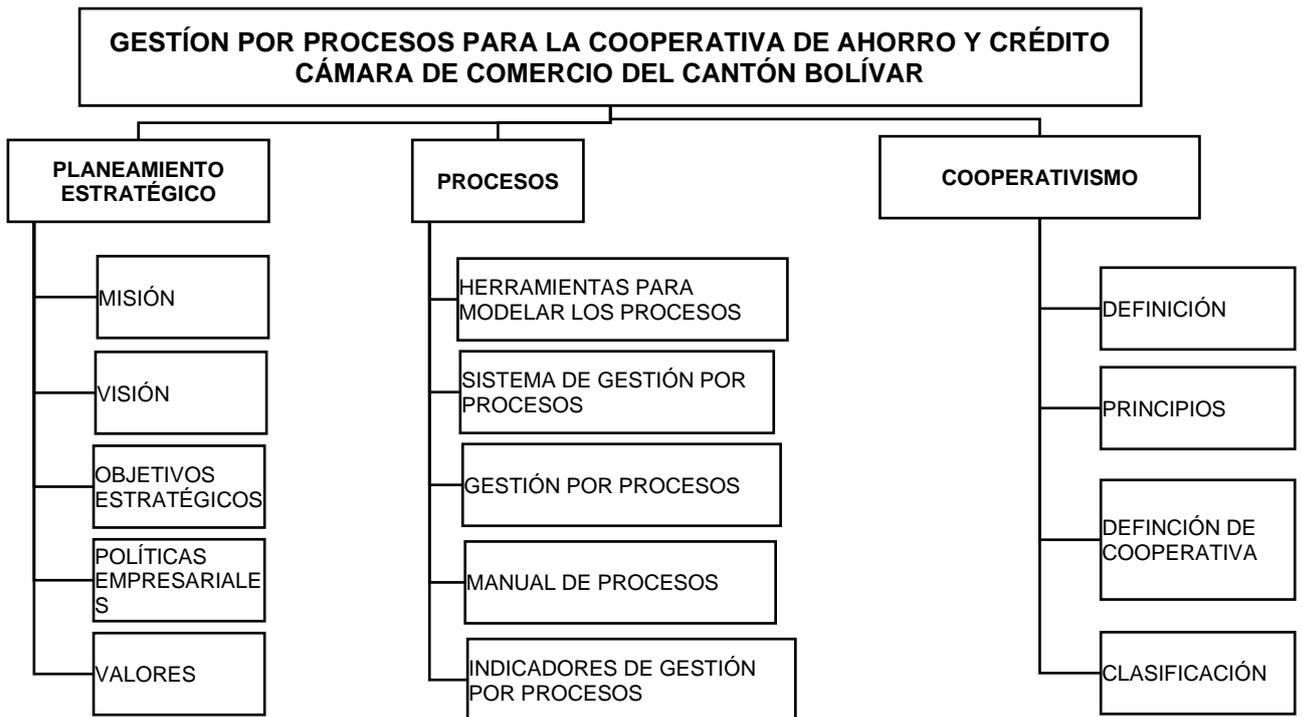
- Identificar los procesos que se desarrollan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar que determine la situación actual.
- Realizar diagramas de flujos para la representación gráfica de los procesos claves de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio.
- Elaborar el manual de gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio.

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

Con el diseño de un sistema de gestión se contribuirá a la estandarización de los procesos claves en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta toda la información obtenida a través de diferentes fuentes bibliográficas para dar sustento a la investigación. En el gráfico 2.1 se detalla el hilo conductor, el cual define los temas fundamentales de la tesis:



**Gráfico 2.1.** Hilo Conductor  
Fuente: Las autoras

### 2.1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Según Giordano (2014) el planeamiento estratégico tiene como fin el análisis, puesta en marcha y control de todas las acciones que conducen a la empresa desde la posición actual a la futura deseada. A este proceso se lo denomina planeamiento estratégico y si bien debe reflejar la misión, visión y los valores de la compañía, también debe ser dinámico para poder adaptarse a las situaciones cambiantes de los mercados.

Para Audivert *et al.*, (2016) la planificación estratégica ayuda a sistematizar y organizar la información existente sobre el entorno y la propia institución, de modo que sobre esta base de conocimiento externo e interno se justifique, la realización de actividades ya presentes, la incorporación de otras nuevas e incluso la eliminación de algunas.

El planeamiento estratégico es un instrumento de gestión para las empresas, permite definir de manera detallada cuales son los objetivos y operaciones que deben de ejecutarse en la empresa teniendo en cuenta la misión y visión para alcanzar resultados positivos. Se puede definir entonces que esta planificación juega un papel preponderante en el desarrollo, crecimiento y éxito de las organizaciones.

### **2.1.1. MISIÓN**

Según Much y García (2015), citado en López, (2017) “la misión organizacional en cuanto describe la actividad o función básica de producción o servicio que desarrolla la empresa y que es la razón de su existencia; expone a lo que se dedica la empresa” (p.8).

Es la razón de ser de la organización, porque constituye las bases de las estrategias y políticas de la organización definiendo: ¿Quiénes somos? ¿Qué buscamos? ¿Por qué lo hacemos? ¿Para quienes trabajamos? lo cual nos permite conocer de una forma más clara, y precisa la situación por la que atraviesa la organización (Neira & Tenelema, 2017).

Para que una organización logre captar la atención de clientes o usuarios debe proyectar lo que es y lo que hace, de tal manera que estos puedan tener una idea acerca de lo que van a encontrar en cuanto a productos y servicios dentro de la misma, así como también determinar si la organización ofrece lo que ellos buscan.

### **2.1.2. VISIÓN**

Según Díaz (2015), citado en Fernández (2017) la visión hace referencia a lo que será o debería ser esta en el futuro, la trayectoria que debe seguir y escenifica la dirección de avance. Es decir, es la representación de las características de la organización, una descripción de cómo debe ser su posición en un momento dado y, por tanto, de los criterios que deben seguirse para alcanzar tal fin (p. 8).

Para Fernández (2010), citado en Andrade (2016) la visión es lo que nosotros queremos que sea la organización en el futuro, cómo la concebimos en su situación ante el entorno y su organización interna. Una visión es lo que está generalmente en la mente del fundador de la empresa (p. 14).

La visión empresarial se ha convertido en un reto para las organizaciones, puesto que, los clientes siempre buscan lo mejor, por lo tanto, es esencial que la empresa defina hacia dónde se dirige y lo que aspira llegar a ser en un futuro, de tal manera que mantengan la confianza de sus usuarios y logren atraer otros.

### **2.1.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Son los logros que espera la entidad para el cumplimiento de su misión, de forma eficiente y eficaz, deben ser claros, realistas, desafiantes y congruentes entre sí. Constituyen la base para el establecimiento de los indicadores que permitirán medir el avance de las acciones hacia los resultados, que surge del análisis FODA (Morocho, 2017, p. 79).

Sainz (2010), citado en Martínez y Silva (2016, p.83) los objetivos estratégicos deben ser desplegado, ya que el único modo de asegurar el cumplimiento de los objetivos corporativos es hacer su despliegue a todos los niveles de la empresa, de modo que la actividad cotidiana esté directamente relacionada con los mismos.

En otras palabras, los objetivos estratégicos representan aquellas metas que a través de su cumplimiento garantizarán el alcance de la visión planteada por la organización. En este sentido los objetivos pueden estar planteados de manera general o con base en sus funciones y actividades.

#### **2.1.4. POLÍTICAS EMPRESARIALES**

Las políticas de empresa dictan las conductas que espera la organización tanto de sus empleados como de los terceros que se relacionan con ella, y el modo de desarrollarlas. También permiten uniformar los valores, criterios y cultura en el seno de la empresa (Casanovas, 2013).

Según Fred (2003), citado en Ríos y Velazco (2013) son los medios por los cuales se logran los objetivos estratégicos. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos. Son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes.

Toda organización debe tener definidas sus políticas empresariales que permitan el correcto proceder de sus empleados, cumplimiento de sus normas, éxito de sus procesos, además de actuar con fundamento legal ante las posibles situaciones que pudieran presentarse y que alteren el adecuado funcionamiento de la organización.

#### **2.1.5. VALORES**

Para Morales (2005, citado en Gutiérrez, 2017) los valores organizacionales son creencias y principios referidos a actividades propias de una organización, cuyo objetivo principal es conseguir el bienestar de todos los miembros de una institución. Las organizaciones establecen valores a través de la visión y misión,

haciendo que éstos se sientan comprometidos con la misma, con el fin de lograr en ellos un sentido de pertenencia.

Según De la Peña (2014) “los valores en determinadas ocasiones son establecidos por la organización, donde cada director y los miembros de la organización se convierten en los guías y en los mediadores para el desarrollo de los mismos dentro de la empresa”.

Las organizaciones y sus actividades dependen del recurso humano, es decir de las personas que laboran en ella. Existen valores y principios que se complementan entre sí y aportan a quienes la conforman, la finalidad de la empresa es fomentar y poner en práctica valores con el fin de obtener un buen rendimiento laboral.

## **2.2. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**

Consiste en un sistema, el cual es un conjunto de elementos que se encuentran en interacción, con base a una entrevista que puede ser estructurada, que constituye un interrogatorio en el que se han preparado un conjunto de preguntas. De igual forma está la entrevista no estructurada, consiste en dejar al entrevistado con iniciativa y libertad utilizando preguntas abiertas (López, 2015).

Es un proceso de recopilación de información y condiciones, que permite identificar las oportunidades de mejora y necesidades para un área. El levantamiento es la *única* manera de garantizar que los cálculos de costos y la planeación de las actividades se están haciendo de manera adecuada teniendo una perspectiva completa de las necesidades y expectativas del cliente. Desde el punto de vista del cliente el levantamiento está garantizando que el proyecto que le están ofreciendo está bien fundamentado, planeado y costado (Ruiz, 2017).

Para analizar el objeto de estudio de una investigación es importante partir del levantamiento de información a través de las diversas herramientas, y es de gran utilidad para la recolección de datos que se requieren en la investigación. En varias ocasiones se detectan posibles desviaciones o problemas, misma que conduce a la implementación de soluciones y oportunidades de mejora.

### 2.3. PROCESO

Según Maciá (2014) un proceso consiste en una secuencia de actividades que se realizan en una organización para lograr objetivos. Los procesos son el medio por el que una organización hace llegar a los destinatarios el producto o servicio demandado, transformando la actividad del personal y materias primas en resultados.

De acuerdo con Cabezas y Holguín (2005), citado en Trujillo (2017, p.26) proceso es una forma ordenada y definida de hacer las cosas que están relacionadas entre sí y en sus tareas de administradores muy aparte de sus conocimientos habilidades que ponen en práctica en la organización ejecutan de una manera organizada todas las actividades que conlleven alcanzar el objetivo. Por lo tanto, el proceso administrativo se refiere a la manera ordenada y definida de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades.

- **Planificación:** Los gerentes usan métodos y herramientas lógicas para alcanzar metas.
- **Organización:** Los gerentes ordenan y asignan el trabajo, delegan autoridad y recursos para alcanzar las metas.
- **Dirección:** Los gerentes dirigen motivan a sus empleados para que realicen tareas definidas.
- **Control:** Los gerentes se aseguran del fiel cumplimiento de los objetivos definidos en la organización.

Los procesos son actividades que se desarrollan en las diferentes organizaciones, deben estar definidos y ejecutarlos correctamente con el fin de optimizar tiempo, recursos a través de coordinación y colaboración de los interesados, obteniendo eficiencia y eficacia en todos los procedimientos que llevan a cabo en la empresa.

### 2.3.1. PARTES DE UN PROCESO

Para Bucheli (2015, citado en Pérez, 2013) expresa que todo proceso tiene tres elementos:

- **Un Input:** producto que proviene de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso precedente, o de un proceso del proveedor o cliente.
- **La secuencia de actividades:** que se precisan con los medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien.
- **Un output:** producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. La salida de un producto que va destinado a un usuario o cliente.

Un proceso es un conjunto de pasos que interactúan entre sí, determinando las entradas requeridas en las actividades que implican agregar valor y salidas que asignan responsabilidades que ayuden a evaluar y mejorar aquellos procedimientos, obteniendo resultados en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

### 2.3.2. TIPOS DE PROCESOS

Según Lucas (2014) los tipos de procesos son los siguientes:

- **Procesos Clave u Operativos:** son aquellos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio, por tanto, constituyen la razón de ser de la organización. Se orientan a la prestación de servicios y

aportan valor añadido al cliente externo. Estos procesos deben estar dirigidos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

- **Procesos de Soporte o Apoyo:** Una vez identificados los procesos clave, se puede continuar con los procesos de soporte o de apoyo, para lo cual se debe conocer: Cuáles son los recursos necesarios para llevar a cabo los procesos clave y, cómo se garantiza la adecuada disposición y gestión de esos recursos. Este tipo de procesos facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos clave, dando soporte a los mismos, y generan valor añadido al cliente interno.
- **Procesos Estratégicos:** son aquellos que están relacionados con la dirección, organización, planificación y estrategia de la organización. Dichos procesos incluirán la definición de la misión, visión y valores. Estos procesos son de carácter global y transversal u horizontal, de tal modo que afectan a todas las áreas de la organización.

De acuerdo con el autor hay tres tipos de procesos: clave u operativos estos se relacionan directamente con la misión de la entidad y la satisfacción del cliente, de soporte o apoyo son aquellos servicios necesarios para poder ejecutar las actividades de la empresa y estratégicos están relacionados con el proceso de la organización definiendo la visión, misión, objetivos y las políticas. Estos tipos tienen una estrecha relación, permitiéndole a la institución brindar adecuados productos y servicios a los clientes.

### 2.3.3. JERARQUÍA DE PROCESOS

Según Sánchez (2009), citado en Castillo (2017) los procesos tienen una jerarquía basada en etapas o niveles:

- Macro-procesos
- Procesos
- Sub-procesos
- Actividades y Tareas

### **2.3.3.1. MACRO-PROCESO**

Define García *et al.*, (2018, pp.15-18) está compuesto por un determinado número de procesos para generar un determinado resultado, cumpliendo un objetivo o fin. Un macro proceso puede subdividirse en subprocesos que tienen una relación lógica de actividades secuenciales, que contribuyen a la misión y aportan a la generación de valor dentro de la organización.

De acuerdo con Castillo (2017, p.24) “constituyen un primer nivel del conjunto de acciones encadenadas que la entidad debe realizar, a fin de cumplir con su función constitucional y legal, la misión fijada y la visión proyectada”.

### **2.3.3.2. PROCESO**

“Puede definirse como un conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Estas actividades requieren la asignación de recursos tales como personal y material”. (Castillo, 2017, p.25).

Facilita el desarrollo óptimo de todas y cada una de las actividades involucradas en ellos, así como la identificación de los actores intervinientes, sus roles y responsabilidades. Disponer de instrumentos de evaluación que atiendan estándares contextualizados. Los procesos se consideran la base operativa de las organizaciones y su papel preponderante se atribuye, en parte, a la necesidad de alinear los resultados organizacionales a las exigencias y expectativas de los clientes (Casanova, 2018, p.3).

### **2.3.3.3. SUB-PROCESO**

“Los subprocesos son niveles menores que están directamente relacionados con un proceso, además, permite conservar la idea u objetivo del proceso al que pertenecen o al que están conectados” (Castillo, 2017, p. 25).

Todos los procesos se pueden descomponer en fases para ser llevados a cabo. El criterio para establecerlos es que sean fases independientes, relevantes y que puedan incluso ser gestionadas de forma independiente. Deben identificarse los mínimos imprescindibles, y casi en ningún caso deben superar el número de 8 a 10. Es interesante hacerlo, tanto para conocer con mayor profundidad el proceso, como para identificar indicadores y/o puntos críticos que sea importante monitorizar para asegurar que el proceso alcanza los resultados esperados (Moracho, 2014).

### **2.3.3.4. ACTIVIDADES Y TAREAS**

Expresa Salgado *et al.*, (2016) que, las actividades de gestión que integran la gestión de conocimiento son efectuadas por los propios agentes sociales que dirigen los procesos de producción y servicios. Consecuentemente, dichas actividades se añaden a las de planificación, organización, regulación y control de las funciones, acciones individuales y los recursos requeridos en los procesos de producción o servicios de que se trate.

“Son el último nivel dentro de los procesos en las organizaciones, dentro de este grupo están las tareas más pequeñas y gracias a las cuales los objetivos de la organización llegan a su cumplimiento” (Castillo, 2017, p.25).

La jerarquía de procesos es importante para la organización ya que permite alcanzar las metas, utilizando de manera adecuada las herramientas necesarias que sirven de base para ordenar las operaciones, según el contenido y tareas

similares. De acuerdo con el autor para este tipo de investigación existen factores fundamentales como: el macro proceso este conlleva procesos globales que se dan en una empresa, el proceso que son las actividades que requieren asignación de recursos, el sub proceso sirve para describir aquellas actividades repetidas y finalmente la actividad son tareas que corresponden al proceso como tal.

### **2.3.4. HERRAMIENTAS PARA MEJORA DE PROCESOS**

Existen varias herramientas para la mejora de los procesos, entre ellas se encuentran:

#### **2.3.4.1. CADENA DE VALOR**

Una cadena de valor describe la gama de actividades que se requiere para llevar un producto o servicio desde su concepción, pasando por las fases intermedias de la producción y la entrega hasta los consumidores finales y su disposición final después de su uso. Esto incluye actividades tales como el diseño, la producción, la comercialización, la distribución y los servicios de apoyo hasta llegar al consumidor final (Nutz & Sievers, 2016, p. 2).

El estudio y análisis del concepto de cadena de valor continúa siendo de interés para los académicos y directivos de las organizaciones ya que se percibe como una de las alternativas más exclusivas de todo el cúmulo de actividades que la empresa realiza y que reflejan el éxito y utilidades de los productos finales; además facilita la toma de decisiones permitiendo crear estrategias que generen ventajas competitivas (Manzo, 2015, p. 5).

Para Francés (2011), citado en Muñoz y Pérez, (2018, p.19) la cadena de valor permite diagnosticar la posición de la organización frente a la competencia y definir las acciones para alcanzar una ventaja competitiva. La cadena de valor

refleja los principales procesos necesarios para producir un bien o servicio, y los procesos que brindan apoyo, a los cuales se pueden añadir los procesos estratégicos o directivos necesarios para administrar el resto de procesos.

La cadena de valor es una herramienta de gestión que detalla aquellas actividades que se utilizan en la entrega de un producto o servicio, de forma que se puedan cubrir las necesidades, gustos, y preferencias. Algunos factores que hay que tener en cuenta son el diseño, producción, comercialización y distribución eficiente, con el fin de generar valor al cliente y obtener una ventaja competitiva en el mercado.

#### **2.3.4.2. MAPA DE PROCESOS**

Andreu (2011), citado en Basurto y Zambrano (2018, p.15) afirman que, el mapa de procesos es una representación gráfica que incluye una serie de procesos, distribuidos en estratégicos, críticos y de soporte, que tiene como entrada los requerimientos del cliente y como salida su satisfacción. Debe tratarse de una representación sencilla que ofrezca una visión general y sirva de punto de partida para desplegar cada proceso con su diagrama de flujo.

Explica Ruales (2017) un mapa de procesos es aquel en el cual se detalla cuáles son los procesos estratégicos o gobernantes, los procesos claves, es decir la razón por la cual existe la empresa y los procesos de apoyo los que ayudan para que los procesos claves cumplan con las expectativas de los clientes.

Las autoras destacan el mapa de procesos como una herramienta que visualiza las actividades de forma ordenada, permite detectar puntos débiles con el objeto de minimizar riesgos en los resultados, tener ideas relevantes que aportan en la toma de decisiones, y, optimizar tiempos y recursos para la mejora de la productividad empresarial.

### **2.3.4.3. DIAGRAMA DE FLUJO**

Señala Jiménez (2017) los diagramas de flujos son los que facilitan a otras personas la comprensión de secuencias lógicas de procedimiento planteados y sirven como documentos de solución de problemas o en la representación de los pasos de los procesos para poder enseñar y a su vez transmitir conocimientos para sí crear posibilidades para la buena comprensión.

Para Kuffó y Loor (2017) los diagramas de flujos constituyen una parte importante en el desarrollo de procesos, a través de sus gráficas se puede entender los procedimientos para desarrollar una actividad que llevará a un fin determinado, además, se puede describir, desarrollar, analizar, reestructurar, planificar etapas para el buen desarrollo de los procesos.

De la misma manera Gómez (2012), citado en Almeida y Velásquez (2018, p.15) puntualiza que esta es una valiosa herramienta que complementa y permite visualizar el conjunto de cada proceso a través de su respectivo diagrama de flujo. Se construye la secuencia lógica de su flujo, utilizando para el efecto la simbología universalmente aceptada.

Según los autores definen el diagrama de flujo como una herramienta clave que permite tener una clara visualización y descripción de los procedimientos que operan en una organización. Generalmente se necesita utilizar la simbología correcta para representar adecuadamente los diversos procesos, y así, comprender el orden e interpretación del mismo.

### **2.3.4.4. FORMATO DEL DIAGRAMA DE FLUJO**

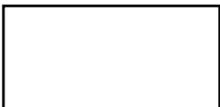
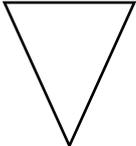
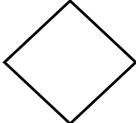
Electronics (2009), citado en Lucas y Oña, (2017, pp.15-16) los formatos de diagrama de flujo son los siguientes: el formato vertical, horizontal, panorámico, arquitectónico de bloques y diagrama de Gantt. Por lo tanto, para la investigación

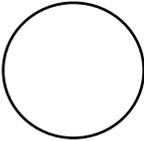
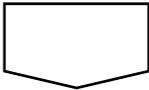
se utilizará el formato vertical, ya que la secuencia de las operaciones, va de arriba hacia abajo. Es decir que este tipo de diagrama es muy útil y fácil para representar y analizar cada proceso que se realiza la empresa.

### 2.3.4.5. SIMBOLOGÍA PARA PROCESOS

Rizo y Rodas (2019) afirman que, el Instituto de Normalización Estadounidense, ANSI por sus siglas en inglés, ha desarrollado una simbología para ser empleada en los diagramas orientadas al procesamiento electrónico de datos con el propósito de representar los flujos de información, de la cual se han adoptado ampliamente algunos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujo dentro del trabajo, dicha simbología se muestra a continuación:

**Cuadro 2.1.** Símbolos utilizados en los flujogramas de procesos (ANSI)

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>	<b>¿Para qué se utiliza?</b>
	Inicio/fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo
	Operación/actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida o entrada de datos.
	Almacenamiento/Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.

	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad de diagrama en otra página.

Fuente: Rizo y Rodas (2019)

Para el desarrollo de esta investigación se ha utilizado la simbología ANSI, porque es la más utilizada y sus símbolos para los diagramas de flujos son adecuados que ayudaran a comprender de forma correcta la información. Por ende, permite una visualización de las actividades en cada proceso, tomando en cuenta el orden de las operaciones que se realizan en la empresa.

### 2.3.5. ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

Meregildo y Tenicela (2017, p.1) menciona que, por estandarización entendemos el proceso de sistematización de todos los elementos de acercamiento a una acción de recogida e interpretación de información, de manera que se utilicen los mismos: instrumentos o técnicas, criterios de corrección y/o síntesis o análisis de la información y criterios de interpretación de la misma.

Además, Mira (2016, p.17) lo define como todo aquello que está documentado y norma el “quehacer” y el comportamiento de la gente. Por ende, lograr la estandarización del trabajo en una organización, implica invertir recursos tanto materiales como humanos, sin embargo, es un gasto que ayuda a disminuir el riesgo en fallas de calidad, ayuda al aumento de la productividad, seguridad, disminuye desperdicios de materiales y tiempo.

De acuerdo con el autor la estandarización de una organización consiste en analizar y corregir la información de una organización, permitiendo eliminar actividades que son innecesarias dentro del proceso, ahorrar tiempos, recursos, y reducir costos para que de esta manera las operaciones se ejecuten sin interrupciones e impulsen al incremento de la productividad y competencia en el mercado.

### **2.3.6. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN**

La matriz de priorización o también denominada de Holmes es una herramienta que ayuda a priorizar alternativas como apoyo para la toma de decisiones, con ella se evalúa las diferentes alternativas y se puede decidir cuál conviene más según nuestros criterios. Esta herramienta nos sirve para identificar o dar importancia a una opción respecto a las demás. Es decir, ante un problema tenemos varias soluciones, por lo que nos permite conocer mediante comparaciones cuál es la más adecuada para nosotros (Gómez, 2018).

Argumenta Izar (2018) el objetivo fundamental al usar esta herramienta es tomar una decisión entre varias posibles, lo cual se hace evaluando las alternativas que haya con base en determinados criterios. Suele aplicarse en situaciones como la de elegir una oportunidad de mejora en un proceso, cuando se busca la mejor opción para solucionar algún problema, o cuando se desarrollará un nuevo producto y se escoge la mejor alternativa.

De acuerdo con los autores esta matriz ayuda a jerarquizar los procesos o tareas más fundamentales, visualizar el problema, determinar alternativas y tomar decisiones eligiendo la mejor opción. En otras palabras, es una herramienta que permite determinar criterios y seleccionar las alternativas más relevantes por medio de la observación, con el fin de definir causas o problemas y, por ende, tomar decisiones oportunas que beneficien a la empresa.

## 2.4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Para Hernández *et al.*, (2018) la gestión de calidad resulta hoy una estrategia para impulsar la competitividad empresarial que permite, desde una perspectiva integral, observar la organización como un conjunto de procesos interrelacionados cuyo fin último es, entre otros, lograr la satisfacción del cliente. Es una herramienta fundamental para optimizar los procesos de planeación, control, aseguramiento y mejoramiento de la calidad en una organización empresarial, mencionando a Deming (1986), la calidad consiste en transformar las necesidades y expectativas futuras del cliente de manera cuantificable y medible, convirtiéndose esto en la única vía para diseñar y desarrollar productos por los cuales el cliente estará dispuesto a pagar, logrando así su plena satisfacción.

Según Cabrera *et al.*, (2015) afirman que la necesidad de integrar los distintos sistemas de gestión surge debido al propio desarrollo organizacional existente, a los intereses y prioridades que tenga la organización y a los procesos productivos, aunque se reconoce la influencia que realizan los accionistas, el gobierno y la sociedad; en síntesis, dada a la necesidad de ser más competitivo y tener una mejor imagen corporativa.

Para Acuña *et al.*, (2016) los principios se erigen como ideas rectoras máximas que guían el comportamiento de las personas y toda organización debe tener principios sólidos y la voluntad de cumplirlos impecablemente. Según la norma ISO los principios que deben guiar una cultura de calidad son:

- Enfoque al cliente.
- Liderazgo.
- Participación del personal.
- Enfoque basado en procesos.
- Enfoque de sistema para la gestión

- Mejora continua.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.

Con base a estas definiciones, se concibe a los sistemas de gestión por procesos como el método o herramienta que garantiza la mejora continua de las organizaciones, y está relacionado con normas, principios, estándares e indicadores de calidad. Por lo tanto, permiten brindar a la población calidad de sus procesos, productos y servicios.

## **2.5. GESTIÓN POR PROCESOS**

Es la forma de gestión de la organización basándose en los procesos en busca de lograr la alineación de los mismos con la estrategia, misión y objetivos, como un sistema interrelacionado destinado a incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta. Supone reordenar los flujos de trabajo de forma de reaccionar con más flexibilidad y rapidez a los cambios y en la búsqueda del ¿por qué? y ¿para quién? se hace el trabajo (Medina *et al.*, 2019).

Gestión de los procesos determinará la realización y el cumplimiento de los requisitos de los clientes internos en cada uno de los eslabones que conforman la cadena de procesos hacia el cliente externo y otras partes interesadas, satisfaciendo sus necesidades y el propósito es mejorar la eficiencia y eficacia de la organización para alcanzar los objetivos definido (Llanes *et al.*, 2014).

La gestión por procesos permite a las empresas acoplarse a los cambios del mercado y logren un equilibrio basado en sus propias necesidades, oportunidades y posibilidades. Además, garantiza la mejora continua de sus actividades, esto conlleva a que los procesos se ejecuten y se gestionen de forma eficiente, priorizando la satisfacción del cliente.

### **2.5.1. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN POR PROCESO**

Prácticamente en todas las empresas y organizaciones sus integrantes se esfuerzan por comunicarse entre sí y definir la mejor forma de organizar el trabajo, cuestionando cosas como: ¿Qué actividades son realmente necesarias para operar el negocio? ¿Cómo deberían ser realizadas? ¿Quién debería realizarlas? ¿Qué soporte, recursos se necesitan para su adecuada ejecución? ¿Qué resultados se deben esperar? ¿Cómo deberían ser monitoreados esos resultados? En este marco, el enfoque de la Gestión por Procesos surge a nivel operacional como una solución para maximizar la creación de valor en el desempeño de las operaciones del negocio, a través de la gestión efectiva y optimización continúa de los procesos, permitiendo mejorar la asignación de recursos y realizar una gestión consistente a lo largo de las diferentes funciones desempeñadas en la organización (Rodríguez & Alpuín, 2014).

Para Ruiz *et al.*, (2014) es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas; o, la forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación de los procesos.

Este enfoque ha demostrado acoplamiento en todo tipo de organizaciones. No solo se basa en teoría y fundamentos, sino que tiene su relevancia en los resultados que han obtenido muchas organizaciones al cambiar su modelo de gestión basada en procesos, pudiendo alcanzar sus metas, garantizando la satisfacción de sus clientes y crecimiento empresarial.

### **2.5.2. BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESO**

Para Lucas (2014) la Gestión por Procesos trae consigo diversos beneficios, tales como:

- Mejora la competitividad de la organización.
- Reconoce la existencia de procesos internos.
- Mide el proceso en relación con el valor añadido percibido por el cliente
- Identifica las necesidades del cliente tanto interno como externo y orienta la organización hacia su satisfacción.
- Las actividades realizadas y la toma de decisiones están muy próximas al cliente.
- Establece responsables de cada proceso.
- Establece objetivos e indicadores para cada proceso.
- Mide el grado de satisfacción del cliente.
- Promueve la mejora continua de los procesos.
- Pasamos de una mentalidad de “lo que hacemos” a “para quién lo hacemos”.
- Reduce costes internos innecesarios.
- Distribuye los recursos de forma más eficiente.

El abanico de beneficios que ofrece a las organizaciones la gestión por procesos es amplio y va más allá de enlistarlos o describirlos. Estos van directamente ligados con el desarrollo de la misma, garantizando que las actividades, acciones y recursos apunten al crecimiento exitoso de la empresa y fortaleciendo su posicionamiento en la sociedad y el mercado.

## **2.6. MANUAL DE PROCESO**

Millo, González y Fuentes (2017) lo definen como un documento del sistema de control interno que se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades realizadas en una organización.

“Los manuales de procedimiento son la mejor herramienta, idónea para plasmar el proceso de actividades específicas dentro de una organización en las cuales

se especifican políticas, aspectos legales, procedimientos, controles para realizar actividades de una manera eficaz y eficiente” (Vivanco, 2017).

Para Vivanco (2017) el manual debe asignar tareas a cada uno de los empleados de la sociedad, asegurar el cumplimiento de las políticas internas y asegurar la fiabilidad e integridad de la información financiera. Los manuales contables son documentos que sirven de guía para realizar los procedimientos contables en una organización en el cual se detallan las políticas a seguir para el correcto manejo de cada cuenta para poder garantizar que la información financiera sea más transparente.

### **2.6.1. CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL DE PROCESOS**

Para Rizo y Rodas (2019), citado en 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.

Un manual de procesos constituye la guía tanto para la organización como para quienes cumplen funciones específicas dentro de la misma y que están involucrados en la ejecución de procesos de manera directa e indirecta, pues de este modo se asegura que las tareas desarrolladas se cumplan correctamente y el proceso tenga un resultado positivo y satisfactorio. Constituye una herramienta para el personal, puesto que sirve de guía para llevar a cabo sus actividades en la organización.

## 2.6.2. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCESO

A continuación, se detallan los componentes de un manual de proceso, desde los diferentes criterios de los autores:

**Cuadro 2.2.** Estructura del manual de procesos

<b>COMPONENTES</b>	<b>Ruiz (2015)</b>	<b>González (2018)</b>	<b>Basurto y Zambrano (2018)</b>	<b>Tesorería General De La Nación (2015)</b>	<b>Llanos (2017)</b>
Carátula	X			X	
Índice	X		X	X	X
Objetivo del documento	X		X	X	X
Alcance	X	X	X	X	
Términos y definiciones del proceso		X			X
Diagrama de flujo				X	
Descripción del proceso			X	X	
Ficha del manual		X			
Diagrama de flujo	X	X			
Descripción del subproceso de planificación		X			
Descripción del subproceso de ejecución		X			
Descripción del subproceso de medición		X			
Descripción del subproceso de mejoramiento continuo		X			
Indicadores de gestión			X		X
Responsabilidad	X		X	X	
Glosario de términos	X		X	X	
Políticas	X	X	X	X	
Procedimientos	X		X	X	
Anexos				X	X
Introducción o antecedentes				X	
Ámbito de aplicación				X	
Información general				X	

Organigrama				x	
Referencias				x	
Revisiones históricas				x	
Generalidades					x
Mapa de procesos					x
Identificación y caracterización de proceso					x
Control de cambios					x
Formatos					x

Elaborado por: Autoras

Revisando los criterios de los autores, se concluye que los componentes más relevantes para la estructura de un manual de proceso son: carátula, índice, objetivo, alcance, términos y definiciones del proceso, descripción del proceso, procedimientos, diagrama de flujo, responsabilidad, políticas, glosario de términos y anexos. Por consiguiente, se basará con este formato para la elaboración del manual, para que sirva de soporte en el desarrollo diario de las actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio.

## 2.7. INDICADOR DE GESTIÓN

Un indicador de gestión se define como la relación entre variables que permite observar aspectos de una situación y compararlos con las metas y los objetivos propuestos. Dicha comparación permite observar la situación y las tendencias de evolución de la situación o fenómenos observados (Rodríguez, 2014).

“Los indicadores de gestión, sirven para que los empresarios y administradores se encuentren conscientes de los procesos que se realizan en cada uno de los departamentos de las instituciones” (Rojas, 2014).

### 2.7.1. TIPOS DE INDICADORES

Según Contreras *et al.*, (2017) los indicadores se pueden clasificar por la posición que ocupan: de insumos, de proceso, de resultados y de impacto. Por tanto, para el desarrollo de esta investigación se utilizará los indicadores de resultado, puesto que permiten monitorear el nivel de cumplimiento de las metas institucionales, dichos indicadores son:

- **Indicadores de eficiencia:** se usan para dar seguimiento al rendimiento de la organización en la transformación de los recursos en bienes y servicios. Es decir, miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso.
- **Indicadores de eficacia:** la eficacia de una organización se mide por el grado de satisfacción de los objetivos fijados en sus programas de actuación, o de los objetivos incluidos tácita o explícitamente en su misión (p.75).

Los indicadores de gestión son una herramienta importante para la supervisión y control de las actividades que se dan en una organización. Por lo consiguiente, permitirá comprender aquellas acciones que son más y menos beneficiosas, y ver el grado de cumplimiento de los objetivos planeados, que garanticen controlar su situación actual. El objetivo es tener un desempeño elevado con el objetivo de crear una ventaja competitiva en el mercado.

### 2.8. COOPERATIVISMO

Para Orozco (1986, p.211) el cooperativismo es una forma de concepción, de visión sobre el hombre, la economía y la sociedad. Es un fenómeno socio-económico que acerca y une dinámicamente a la sociedad con fines de colaboración, para el progreso económico y el bienestar individual y colectivo, mediante la práctica del esfuerzo común, la solidaridad y la promoción humana.

Además, se expresa, se concreta y se hace vigente por medio de las instituciones cooperativas primarias y las organizaciones, movimientos y sectores económicos que generan como resultado de la integración de dichas cooperativas en los niveles local, regional, nacional e internacional.

Por otro lado, menciona Donestevez (2017, p.167) que el cooperativismo se identifica como el movimiento hacia la formación de cooperativas; y se presenta como un fenómeno dual. Desde lo material, el trabajo se transforma en un proceso combinado socialmente, fruto del desarrollo de las condiciones de producción y las contradicciones que provocan las crisis económicas y la expulsión de la fuerza de trabajo de la producción. Desde lo social, estas condiciones permiten a los trabajadores organizarse en cooperativas para conducir la actividad económica y guiar su destino. Del lado de las relaciones de producción, aparece una nueva forma de gestionar los recursos, bajo el principio de formas colectivas de producción y apropiación del producto y el excedente económico.

El cooperativismo está conformado por un grupo de personas con el objetivo de satisfacer sus necesidades, que unen sus esfuerzos para reflejar la colaboración y participación; a fin de lograr beneficios para todos los integrantes y la sociedad en general, de manera que permita formar cooperativas ayuden a contribuir al desarrollo social y económico.

### **2.8.1. PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO**

Según Endara (2011) a nivel mundial existe la aceptación explícita de los principios cooperativos que guían la actividad operativa de este tipo de organizaciones y que abren la puerta a la reflexión filosófica de contenidos más profundos. A manera de divulgación, se anotan los siete principios siguiendo la propuesta de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI):

Cuadro 2.3. Principios Cooperativos

PRINCIPIOS	DEFINICIÓN
<b>Principio 1: Cooperativista: Adhesión abierta y voluntaria.</b>	Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio/a, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.
<b>Principio 2. Control democrático de los socios</b>	Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones.
<b>Principio 3. Participación económica de los socios</b>	Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Por lo menos parte de ese capital normalmente es propiedad común de la cooperativa. Normalmente, los socios reciben una compensación, si la hay, limitada sobre el capital entregado como condición para ser socio.
<b>Principio 4. Autonomía e Independencia</b>	Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa
<b>Principio 5. Educación, entrenamiento e información</b>	Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Ellas informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación
<b>Principio 6. Cooperación entre cooperativas</b>	Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales
<b>Principio 7. Interés por la comunidad</b>	Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por los socios.

Fuente: Endara (2011).

Las cooperativas tienen la tarea de poner en práctica y transmitir aquellos principios cooperativos, los cuales determinan las normas de comportamiento de quienes conforman. Sin duda alguna, toda cooperativa se basa en valores,

componente importante para elevar la calidad de vida, satisfacción al cliente y desarrollo social del entorno.

## 2.8. COOPERATIVAS

Para Martínez (2015) la cooperativa es en origen un recurso para obtener de forma compartida la satisfacción de una necesidad común. Es una alternativa a las posibilidades o a la falta de posibilidades, y una aplicación más de la obtención de la “fuerza” mediante la “unión”. Es decir, una asociación 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 propiedad conjunta y de gestión democrática.

Las cooperativas permiten la participación de sus asociados en la propiedad y en la gestión de las empresas, lo cual las ubica en una posición más apta para el progreso económico y social por expresar de manera categórica las aspiraciones de ellos y reconocerles un papel protagónico en la solución de sus necesidades, actúan conforme con valores y principios que definen su naturaleza y su perfil empresarial (Cracogna, 2015).

### 2.8.2. TIPOS DE COOPERATIVAS

Del Pozo (2018) define a las entidades que forman parte del Sector Cooperativo de la siguiente manera:

- **Cooperativas de producción:** Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una sociedad de propiedad colectiva y manejada en común, tales como: agropecuaria, huertos familiares, pesqueras, artesanales, industriales, textiles.
- **Cooperativas de consumo:** Son aquellas que tienen por objeto abastecer a sus socios de cualquier clase de bienes de libre comercialización; tales como:

de consumo de artículos de primera necesidad, de abastecimiento de semillas, abonos y herramientas, de venta de materiales y productos de artesanía.

- **Cooperativas de vivienda:** Las cooperativas de vivienda tendrán por objeto la adquisición de bienes inmuebles para la construcción o remodelación de viviendas u oficinas o la ejecución de obras de urbanización y más actividades vinculadas con ésta en beneficio de sus socios.
- **Cooperativas de servicio:** Son las que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajos asociados, transporte, vendedores autónomos, educación y salud.
- **Cooperativas de ahorro y crédito (coac):** Organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios.

Las cooperativas juegan un rol importante en la actualidad, es un medio que aporta al desarrollo económico con impacto social, satisfaciendo diferentes tipos de necesidades, brindar fuentes de empleo, impulsar el desarrollo rural y conseguir un futuro sostenible a la comunidad en general. Existen diferentes tipos de cooperativas a fin de aportar a la sociedad y fomentar la asociatividad de los beneficiarios. Entre ellas se encuentran: las cooperativas de: producción, consumo, vivienda, servicio, y las de ahorro y crédito.

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN

La investigación se llevó a cabo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio, la cual se encuentra ubicada en la calle 10 de agosto y José María Huerta, en Calceta, cantón Bolívar.



Fuente: Google Maps

### 3.2. DURACIÓN

La investigación gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar tuvo una duración aproximada de 9 meses, a partir de la fecha de aprobación, tiempo que llevó el desarrollo de la misma.

### 3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

Las variables que se consideraron en esta investigación fueron: Gestión por procesos y estandarización de procesos.

### 3.4. POBLACIÓN

La población se encontraba conformada por 9 empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio, quienes se le hicieron las respectivas encuestas al personal y entrevista a la gerente. Así como menciona Ventura (2017) la población es un conjunto de elementos que contienen ciertas características que se pretenden estudiar.

### 3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Se utilizaron los siguientes tipos de investigación:

- **Cualitativa:** permitió conocer aquellas cualidades posibles dentro de la Cooperativa, mediante un análisis de las técnicas y herramientas que se aplicaron para la recolección de información, tal como lo mencionan Escudero y Cortez (2017, p.22) “es aquella investigación que recaba información no cuantificable, basada en las observaciones de las conductas para su posterior interpretación. Su propósito es la descripción de las cualidades de hecho o fenómeno”.
- **Cuantitativo:** Según Vega *et al.*, (2014, p.3) afirman que esta investigación “utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar una o varias preguntas de investigación y probar las hipótesis establecidas previamente”. Por lo tanto, se utilizó con el fin de analizar los datos obtenidos a partir de la entrevista y encuesta, y seleccionar aquellos procesos que son de mayor prioridad o uso en la Cooperativa Cámara de Comercio.
- **Descriptiva:** describió las características del objeto de estudio, conocer la descripción de las situaciones que se dan en el lugar de estudio y detallar los procesos que se dan en la Cooperativa. La investigación descriptiva opera cuando se requiere delinear las características específicas descubiertas por las investigaciones exploratorias, ya que podría realizarse usando métodos

cualitativos y, en un estado superior de descripción, usando métodos cuantitativos (Díaz & Calzadilla, 2016, p.5).

- **Bibliográfica:** dio sustento y fundamento a la investigación, por medio de información y datos actualizados, recabados de libros, revistas científicas, PDF, y demás artículos, que sirvió de soporte conceptual al objeto de estudio, así como lo establece Martín y Lafuente (2015) constituye una etapa esencial en el desarrollo de un trabajo científico y académico. Implica consultar distintas fuentes de información y recuperar documentos en distintos formatos e implica la detección y selección de materiales significativos para el investigador en función de los interrogantes que se plantea.
- **De Campo:** Para Baena (2014, p.12) “tiene como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio. La observación y la interrogación son las principales técnicas que usan la investigación”. Esta investigación permitió realizar visitas a la Cooperativa para la recolección de información en el lugar donde se efectuaron los hechos, es decir en la zona donde se encontró la problemática, misma que sirvió de base para el desarrollo de la investigación.

### 3.6. MÉTODOS

Los métodos que se utilizaron en la investigación son el inductivo, deductivo, analítico e histórico, los cuales se detallan a continuación:

- **Inductivo:** se empleó mediante la observación directa y la información obtenida a través de diferentes fuentes bibliográficas y está relacionada con la investigación cualitativa, es decir, que las operaciones que se dieron en la organización se llevaron a una conclusión más general. “Es una modalidad del razonamiento no deductivo que consiste en obtener conclusiones generales a partir de premisas que contienen datos particulares” (Pérez, 2015, pp. 4-6).

- **Deductivo:** Según Pérez (2015, p.10) “se ha considerado que va de lo general a lo particular, por lo tanto, un razonamiento es deductivo si la conclusión se sigue necesariamente de las premisas”. Este método ayudó a tener ideas claras y precisas de donde parte la problemática a través de la observación, ya que se usó toda la información disponible, para llegar a una conclusión de lo general a lo específico.
- **Analítico:** es aquel que permitió revisar aquellas causas y efectos del objeto de estudio, y, extraer las conclusiones precisas con base a la recopilación de la información. “Consiste en la desmembración de un todo descomponiéndose en sus partes o elementos para observar las causas, naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular” (Hernández, 2017, p.7).
- **Histórico:** con este método se conoció la evolución y situación en que se encontraba la Cooperativa, es decir, ver la trayectoria que ha tenido, por lo que se analizó tanto la información antigua y la actual. Para Ramos (citado por Torres, 2020) “está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales”.

### 3.7. TÉCNICAS

Entre las técnicas que se utilizaron en la investigación están las siguientes:

- **Observación:** es una técnica vital de acuerdo a González (1997, citado en Pulido, 2015, p.1149) “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”. Se observó el objeto de estudio con el fin de recolectar caracteres cualitativos

para describirlos en el lugar de los hechos, lo cual ayudó a determinar la información necesaria para la presente investigación.

- **Encuesta:** “la información se recoge a través de las manifestaciones verbales de los sujetos que resultan de la formulación de preguntas previamente establecidas” (López & Fachelli, 2015, p.9). Esta técnica estuvo dirigida a los 9 empleados, se utilizó para describir y analizar el objeto de estudio, es decir, tener una idea clara y precisa acerca de los procesos con el objetivo de obtener información necesaria de la Cooperativa.
- **Entrevista:** por medio de esta se obtuvo información a través de una serie de preguntas referente al tema de estudio, las cuales fueron realizadas a la gerente y secretaria de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio. Munch y Ángeles (2014) indica que “es una de las técnicas más utilizadas en la investigación. Mediante ésta, una persona (entrevistador) solicita información a la otra (entrevistado)”.
- **Análisis de proceso:** se realizó una revisión absoluta de los diversos procesos que operan en la organización, ver la manera de cómo se llevan a cabo y analizar aquellas actividades que se dan en los procesos, para la interpretación y análisis de los mismos. Sarracino (2016) expresa que, “para poder analizar los procesos primero hay que definirlos, clasificarlos, relacionarlos con la estructura organizacional y diseñar finalmente una herramienta que nos permita efectuar un análisis de nuestra organización de manera eficiente”.
- **Modelación de proceso:** “es la actividad que tiene como objetivo representar los procesos de una empresa con la finalidad de que las tareas pertenecientes a dichos procesos puedan ser analizadas y posteriormente mejoradas en su ejecución” (Rivero, 2017, p.17). Esta técnica permitió conocer los procesos internos, a través de los diagramas de flujos, facilitando un enfoque general de las actividades que realizan en la institución diariamente.

- **Levantamiento de proceso:** se lo realizó con el objetivo de detallar y documentar los diferentes procesos, tomando como base la entrevista realizada a la gerente y la observación directa en la Cooperativa, para posteriormente ser analizados de una manera exhaustiva. Según a Mitecnológico (2009) y Escobar (2011), citado en Bravo y Sabando (2014, p.17.) indica que, “consiste en la investigación y recopilación de datos sobre sus actividades, registradas en documentos por medio de entrevistas u observación directa”.
- **Estadística:** esta técnica tomó importancia al momento de obtener los resultados de las encuestas, se tabularon y procesaron los datos cualitativos y cuantitativos de manera ordenada para la respectiva interpretación del objeto de estudio. Tal como afirma Spiegel (2013, citado en Posada, 2016) la estadística estudia los métodos empleados en la recolección, organización, resumen, análisis e interpretación de datos, con el fin de obtener validez en las conclusiones y tomar decisiones de manera razonable y efectiva.

### 3.8. HERRAMIENTAS

Es importante recalcar que, el diseño del cuestionario de la encuesta (ver anexo 1) y la entrevista (ver anexo 2) fue analizado y adaptado con base a la investigación realizada por Muñoz (2018), misma que utilizó las técnicas de la entrevista y encuesta, como parte de la exploración de campo, pues se consideró que, para fundamentar debidamente el diseño de procesos, se debería partir de la percepción de quienes están en contacto directo y continuo con las actividades, es decir, gerente y empleados de la organización.

Así mismo, para el levantamiento de procesos, se diseñaron las matrices en relación a la tesis de Ríos y Velasco (2013), puesto que, es un estudio que, al igual a esta investigación, busca como finalidad evitar errores en las funciones de los procesos, obteniendo como resultado, un trabajo organizado que genere

una mejor eficiencia en las operaciones. A continuación, se detallan cada una de las herramientas utilizadas:

- **Cuestionario:** Para López y Fachelli (2015, p.23) “constituye el instrumento de recogida de los datos donde aparecen enunciadas las preguntas de forma sistemática y ordenada, y en donde se consignan las respuestas mediante un sistema establecido de registro sencillo”. Es una herramienta que permitió recolectar información con una serie de preguntas relacionada con el objeto de estudio, las cuales fueron utilizadas tanto en la encuesta como en la entrevista para la obtención de la información en la organización.
- **Matriz de priorización:** Esta fue utilizada para destacar aquellos procesos de mayor prioridad según las necesidades de la Cooperativa, de esta manera se determinó cuáles fueron los procesos más utilizados o más significativos para la organización. Para Villar *et al.*, (1997), citado en Bravo y Sabando, (2014) “las matrices de priorización se utilizan para priorizar actividades, temas, características de productos/servicios, etc., en base a criterios de ponderación, utilizada para la toma de decisión”.
- **Diagramas de flujos:** para la representación gráfica se utilizó la simbología ANSI y el programa Edraw, donde se visualizó de manera comprensible la secuencia de las operaciones involucradas en cada proceso, herramienta importante para la Cooperativa que ayudó a sintetizar la información por medio de gráficos. Según Fincowsky (2009), citado en Benavidez *et al.*, (2019, p.3) son el primer nivel de información del proceso y constituyen una herramienta para que el equipo de trabajo llegue a un consenso sobre los diferentes elementos del flujo. Es necesario tener símbolos que proporcionen un significado preciso y claro al momento de utilizarlos.
- **Ficha de descripción de actividades:** esta herramienta permitió conocer los aspectos que se integran en los procesos, detallando la actividad, descripción, características y responsables de cada uno de ellos. De acuerdo con Rizo y Rodas (2019) “es un registro que recoge todos los elementos que definen al proceso, junto con cualquier otra información relevante del mismo,

enmarcando claramente su alcance, los agentes implicados y las actividades a realizar”.

- **Ficha de caracterización de procesos:** orienta la necesidad de definir lo siguiente: la individualización de los proveedores y entradas de un proceso; la descripción de la secuencia de actividades del proceso y que puede ser complementada con el diseño de un procedimiento documentado y la individualización de salidas y clientes de un proceso en particular (Ordaz, 2015). Con el uso de esta herramienta se conoció el funcionamiento de cada proceso que se dan en la Cooperativa, en el cual se obtuvo información de los insumos, proveedores, actividades, responsables, clientes y productos que se incluye en cada uno de estos.
- **Ficha de descripción de proceso:** Según Beltrán *et al.*, (2009, citado en Benavidez *et al.*, 2019, p.23) “descripción de un proceso se debe centrar tanto en las actividades como en el control de las mismas, buscando que estas se realicen de una manera eficaz”. Esta jugó un rol importante en la investigación, puesto que, permitió detallar de manera secuencial los procesos, especificando cada una de las actividades implicadas en ellos, que refleja la aplicación y/o uso que actualmente le dan.
- **Microsoft Excel:** permitió el procesamiento y tabulación de las encuestas realizada a los 9 empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar, usando los gráficos de pastel con el objetivo de poder analizar los resultados de la investigación. Excel es un programa informático que fue desarrollado por Microsoft y forma parte de Office al igual que otros programas como Word y PowerPoint. Excel se distingue de los demás programas porque nos permite trabajar con datos numéricos, es decir, podemos realizar cálculos, crear tablas o gráficos y también podemos analizar los datos con herramientas tan avanzadas como las tablas dinámicas (Marin y Zapata, 2017).
- **Edraw Max:** es un software de diagrama integral que simplifica la creación de diagramas de flujo de aspecto profesional, organigramas, diagramas de red, entre otros (Capterra, 2004). Esta herramienta permitió la elaboración de

los diagramas de flujos de los procesos relevante que se dan en la Cooperativa de manera sistemática.

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

A continuación, se detalla cada una de las fases en las que se incluyeron los objetivos, con las respectivas actividades de la investigación:

**FASE N°1:** Identificar los procesos que se desarrollan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio para establecer la situación actual.

- Revisión la planificación estratégica.
- Realización de la entrevista a la gerente y encuesta a los empleados.
- Levantamiento de los procesos.

Mediante un proceso sistemático se revisó la planificación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio para tener conocimiento general de su funcionamiento, posteriormente se aplicó la entrevista que fue realizada a la gerente y a la secretaria por consiguiente la encuesta al personal, con la finalidad de determinar el estado actual de los procesos, también se hizo el respectivo levantamiento a través de las técnicas y herramientas como: la ficha de descripción de actividades y caracterización de procesos, matriz de priorización, encuesta y la entrevista, las cuales ayudaron para caracterizar el objeto de estudio.

**FASE N°2:** Realizar diagramas de flujos para la representación gráfica de los procesos claves de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio.

- Selección de la simbología.
- Depuración de los procesos.

- Representación de los procesos.

Se seleccionó la simbología ANSI para cada actividad identificada, por consiguiente, se esquematizaron adecuadamente los procesos, facilitando de esta manera el impacto visual y analizar eficientemente los procesos, mediante la representación gráfica de diagramas flujos.

**FASE N°3:** Elaborar el manual de gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio.

- Desarrollo de los procesos.
- Estructuración del manual.
- Recomendaciones de implementación.

Se desarrollaron los procesos relevantes que se obtuvieron en la matriz de priorización, una vez identificados se procedió a estructurar y elaborar el manual con el formato adecuado y todos los componentes, finalmente, se dieron recomendaciones y capacitaciones necesarias a los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio, sobre las instrucciones general del manual.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. FASE N°1: IDENTIFICAR LOS PROCESOS QUE SE DESARROLLAN EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO PARA DETERMINE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Para la elaboración de esta primera etapa se consideró fundamental identificar los procesos sistemáticos que se dan dentro de la planificación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio para obtener conocimiento general de su funcionamiento; entre los cuales se detalla:

#### **4.1.1. ACTIVIDAD 1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO**

En este punto se realizó un diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio, mediante la revisión de la planeación estratégica de la entidad, utilizando la entrevista y encuesta para la recopilación de la información de los elementos organizacionales aplicados en su gestión (Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda., 2020).

##### **4.1.1.1. CONSTITUCIÓN DE LA COOPERATIVA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar se constituyó mediante Acuerdo Ministerial N° 001446 del 29 de diciembre de 2003, inscrita en el registro general de Cooperativas con el número de orden N° 6648 de enero 09 de 2004. Se crea como estrategia para atraer socios que generen aportes a la institución, prestando servicios de intermediación financiera a la colectividad mediante la captación y colocación de recursos, destinados al

desarrollo de sus actividades comerciales, para viviendas, consumo, entre otros buscando el progreso, avance y bien común del cantón. Tiene una estructura funcional con su máximo nivel de representación que es la asamblea general constituida por los socios delegados, los siguientes son consejo de administración donde el primer vocal es el presidente, consejo de vigilancia y el gerente, de igual forma se establece las comisiones de crédito, de educación, de asuntos sociales y otras; sus departamentos están mencionados en el orgánico funcional (Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda., 2020).

#### **4.1.1.2. MISIÓN**

Brindar productos o Servicios financieros de calidad para satisfacer las necesidades de socios, contribuyendo al desarrollo Socio - Económico del cantón y la Provincia (Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda., 2020).

#### **4.1.1.3. VISIÓN**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda." será una Institución líder a nivel cantonal, de alta productividad y rentabilidad, gracias a su gestión ética, compromiso de sus recursos humanos, calidad de sus productos y servicios financieros, disponibilidad de recursos económicos y tecnológicos para su crecimiento sostenido con la clara visión social y efectiva contribución al desarrollo integral de la comunidad (Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda., 2020).

#### **4.1.1.4. OBJETO SOCIAL**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Limitada tiene como objeto social el recibir aportes y ahorros que realicen sus socios, y con ellos otorgar créditos a sus asociados, siempre procurando que los mismos sean dedicados a inversión productiva y de beneficio social, para así

contribuir al mejoramiento de sus condiciones de vida (Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda., 2020).

#### 4.1.1.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Según la Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda. (2020) en la realización de diagnóstico de la planeación estratégica, se propusieron estos objetivos estratégicos.

- Acrecentar el importe de los socios: Aumentar la cuantía de la cooperativa.
- Desarrollo sostenido: Progresión de servicios y clientes potenciales y estratégicos.
- Incrementar la rentabilidad.
- Mejorar el nivel de complacencia de socios existentes.
- Optimizar la calidad de los procesos.

#### 4.1.1.6. VALORES INSTITUCIONALES

Menciona Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda., (2020) en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.”, asumimos como valores institucionales los siguientes:

- **SOLIDARIDAD:** Base fundamental de la filosofía del sistema cooperativo, que mediante la ayuda mutua persigue el bien común.
- **JUSTICIA:** Entendida como el reconocimiento de los derechos y obligaciones que tienen los socios para acceder a los servicios que brinda la cooperativa, en términos justos y sin distinción de raza, credo, nivel económico.

- **HONESTIDAD:** Conceptuada como la realización de acciones transparentes, correctas, libres de abusos, con responsabilidad social y verdad.
- **ARMONÍA:** Juzgada como el respeto a todos los socios, y a brindar una atención que propicie la cortesía, humildad, puntualidad, el espíritu de servicio y colaboración recíproca siendo parte de comisiones, directorios, empleados etc.

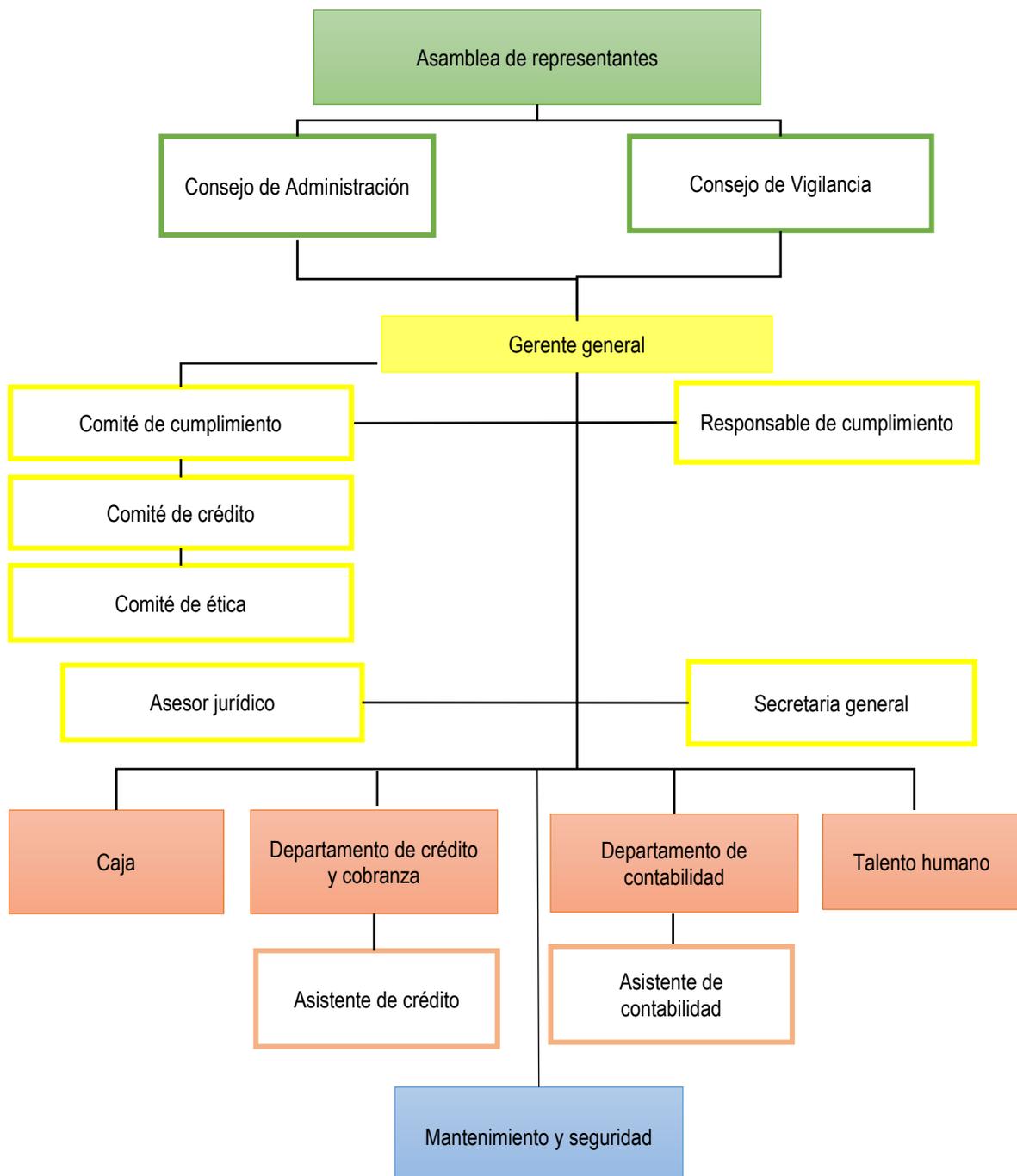
#### **4.1.1.7. PRINCIPIOS**

La cooperativa, en el ejercicio de sus actividades, además de los principios constantes en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y las prácticas de buen gobierno cooperativo que constarán en el Reglamento Interno, cumplirá con los siguientes principios universales del cooperativismo conforme plantea la Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda (2020):

1. Membresía abierta y voluntaria;
2. Control democrático de los miembros;
3. Participación económica de los miembros;
4. Autonomía e independencia;
5. Educación, formación e información;
6. Cooperación entre cooperativas;
7. Compromiso con la comunidad.

#### 4.1.1.8. ORGANIGRAMA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.”, muestra el siguiente organigrama.



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.

**Elaborado por:** Las autoras

#### 4.1.1.9. ESTRUCTURA INTERNA

De acuerdo con la Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda., (2020) el Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda., tiene la siguiente estructura: el gobierno, dirección, administración y control Interno de la Cooperativa, se ejercerán por medio de los siguientes organismos:

1. Asamblea General de Socios o de Representantes;
2. Consejo de Administración;
3. Consejo de Vigilancia;
4. Gerencia; y,
5. Comisiones Especiales.

- **ASAMBLEA GENERAL:** La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la cooperativa, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la cooperativa.
- **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN:** El Consejo de Administración es el órgano de dirección de la cooperativa y estará integrado por cinco (5) Vocales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General por votación secreta, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la Cooperativa.
- **GERENCIA:** El Gerente, sea o no socio de la cooperativa, es el representante legal de la misma, su mandatario y administrador general. Será contratado bajo el Código Civil, sin sujeción a plazo, debiendo ser afiliado al Seguro Social, sin que ello implique relación laboral.

- **CONSEJO DE VIGILANCIA:** El Consejo de Vigilancia es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y la gerencia. Estará integrado por tres (3) Vocales con sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General, en votación secreta, de entre los socios que cumplan los requisitos previstos en el artículo 26 del presente Estatuto y acrediten formación académica o experiencia en áreas relacionadas con auditoría o contabilidad, según el segmento en que se encuentre ubicada la cooperativa.
- **COMISIONES ESPECIALES:** Las comisiones especiales serán permanentes u ocasionales. Las designará el Consejo de Administración con tres vocales que durarán un año en sus funciones, pudiendo ser reelegidos por una sola vez y removidos en cualquier tiempo.

#### **4.1.2. ACTIVIDAD 2. REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA Y ENCUESTA**

##### **4.1.2.1. ENTREVISTA**

La entrevista se la realizó a la gerente y la secretaria, de las cuales se obtuvieron respuestas de aspectos relevantes sobre la ejecución de los procesos y procedimientos desarrollados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.”

#### **Procesos y procedimientos definidos para la ejecución de las actividades administrativas y operativas.**

- En efecto, dentro de la Cooperativa se tienen definidos los procesos y procedimientos que se desarrollan al momento de ejecutar los servicios financieros. En la actualidad la cooperativa no cuenta con un manual de procesos, donde se describan las tareas o gestiones para cada funcionario, debido que los empleados se encuentran ejerciendo de forma empírica. En consecuencia las autoras, consideran que los procesos

están plenamente identificados, pero no se encuentran documentados, es decir, declarados en un manual que detallen las actividades y funciones pertinentes de cada área.

**Procesos desarrollados en la gestión actual que requieren ser mejorados para garantizar la eficiencia administrativa y operativa.**

- La cooperativa cuenta con nueve empleados a su servicio en las áreas de contabilidad, departamento de créditos, secretaría y gerencia. Ellos manifestaron conocer sus funciones, pero no cuentan con un manual de procedimiento para ejecutar las actividades diarias en la entidad. En este sentido, las investigadoras identifican que, en la COAC al no tener una guía, pueden evidenciarse ciertas implicaciones en la estandarización o en lo establecido en los procesos, repercutiendo en la repetitividad o variaciones al momento de realizar las actividades.

**Problemas que se presentan en la realización de las operaciones internas.**

- La gerente manifestó; que los empleados en el caso de llegar a encontrar problemas en las operaciones internas le notifican y bajo las indicaciones de esta área se toman las medidas necesarias para resolver el inconveniente. Usualmente en los manuales no se reflejan este tipo de problemas, por consiguiente, las autoras percibieron que al momento de presentarse un inconveniente en la parte de colocaciones (cobranza de crédito), la entidad financiera cuenta con una persona especializada en la parte jurídica que le brinda asesoría, aportando soluciones oportunas al momento de resolver una problemática en el tema legal.

**Las funciones por procesos desempeñadas de los diferentes cargos se realizan de manera correcta.**

- Además, la gerente expresó: que administrar la institución es velar por la integridad de cada departamento y sus áreas. En el departamento de Gerencia se receptan las pólizas, también, se actualizan o hacen los reglamentos, normativas, lineamientos y además se encarga de la elaboración del plan estratégico, en concordancia a las disposiciones exigidas por la Superintendencia. Para las autoras las funciones desarrolladas por el personal de la cooperativa se dan de manera correcta, aunque no tengan documentados los procedimientos desempeñados en sus cargos.

**Procesos que dentro de la institución se ejecutan con mayor frecuencia.**

- La gerente mencionó que los procesos de mayor relevancia y frecuencia, en la gestión de la Cooperativa se desarrollan en las áreas de crédito y cobranza, contable y en atención al cliente. En este punto la entrevista contribuyó a identificar 9 procesos y 24 subprocesos con sus respectivas actividades. Asimismo, de manera directa se pudo acceder a detalles de las tareas ejecutadas, siendo el proceso de colocaciones más ejecutado la evaluación y aprobación de créditos por ser uno de los servicios principales de la Cooperativa de la entidad, a estos procesos le sigue el área contable donde se administran la información financiera, seguido el de caja en donde se efectúan cobranza, depósitos, retiros y captación de inversión a plazo fijo.

#### **4.1.2.2. ENCUESTA**

Con el objeto de analizar la problemática, se aplicó la encuesta a los 9 empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio para

tener conocimiento general sobre los procesos que se dan dentro de la entidad financiera, proporcionando los siguientes resultados:

### 1. ¿Los procesos de la institución están identificados, definidos y documentados?

**Objetivo:** Conocer la situación actual de los procesos de la cooperativa.

**Tabla 4.1.** Situación actual de los procesos de la institución.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	33%
NO	6	67%
<b>TOTAL</b>	9	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la COAC.

**Elaborado por:** Las autoras

En la primera pregunta (Tabla 4.1), se obtuvo un porcentaje del 67%, donde los empleados de la cooperativa manifestaron no tener identificados, definidos o documentados los procesos utilizados dentro de la misma, pues no cuentan con un manual que sirva de guía al momento de ejecutar las actividades, es importante acotar, la existencia de una diferencia no tan significativa, en vista que el 33% expresó que el tiempo de servicio prestado para la entidad financiera les ha favorecido y les permitió conocer el desarrollo de las tareas dentro de la entidad financiera, sin embargo, es evidente que la falta de este manual ha implicado la ausencia de soportes documentales de las prácticas en la entidad. Esta realidad de la Cooperativa es opuesta a lo que manifiesta Vivanco (2017, p. 3) respecto a que la creación de un manual permite obtener información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización. Por otra parte, Olmedo y Recalde (2018, p. 2) aportan puntualizando que la falta de manuales en las organizaciones ha desembocado en ineficiencias de la gestión administrativa, provocando variabilidad en los procesos, duplicidad de funciones y fallos en el desempeño organizacional.

## 2. ¿Están formalmente asignadas las responsabilidades del personal dentro de cada proceso?

**Objetivo:** Determinar si los empleados conocen las tareas a ejecutarse en cada área de la entidad financiera

**Tabla 4.2.** Conocimiento de las responsabilidades del personal de cada proceso.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	9	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la COAC.

**Elaborado por:** Las autoras

Los datos proporcionados en la tabla 4.2 denotan que 100% de los empleados indicaron que las responsabilidades están formalmente asignadas y conocen a cabalidad cada una de las tareas que engloban sus actividades dentro de la cooperativa, sin embargo, no contar con un manual podría generar una pérdida de tiempo o duplicidad en las actividades, por ende, es necesario mejorar esta situación, tal como lo explican Delfín y Acosta (2016); citado por Moreno y López (2018, p. 275) que el éxito de toda empresa depende del acierto que se tenga al precisar la descripción de las funciones de los cargos, esto es posible al analizar elementos claves como objetivos, recursos, tareas y requisitos propios del trabajo, que permitan establecer responsabilidades y atribuciones para canalizar el esfuerzo humano hacia el logro de los objetivos organizacionales.

## 3. ¿Tiene usted pleno conocimiento de las funciones inherentes a su cargo?

**Objetivo:** Detectar si el personal que labora en la Cooperativa conoce las funciones que están a su cargo.

**Tabla 4.3.** Conocimiento de las funciones del personal.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	9	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la COAC.

**Elaborado por:** Las autoras.

Los datos estadísticos de la tabla 4.3 muestran que 100% del total de los encuestados tienen conocimiento de las tareas y funciones que deben realizar en sus áreas, donde el personal de la cooperativa es conocedor de su rol en la institución, por lo tanto esta situación concuerda con Lucas y Oña (2017) quienes precisan que los procesos no deben dejarse a contingencia, ni a la inercia de la costumbre, menos a improvisación, es por eso que actualmente se busca planificar, sistematizar cada actividad que se desarrolle en las funciones diarias de cada departamento de una institución, a través de un manual.

#### 4. ¿Tiene problemas para trabajar de forma coordinada con otras áreas de la institución?

**Objetivo:** Determinar la presencia de problemas de coordinación entre áreas de la empresa.

**Tabla 4.4.** Problemas para trabajar de forma coordinada con otras áreas de la institución.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	9	100%
<b>TOTAL</b>	9	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la COAC.

**Elaborado por:** Las autoras

Mediante el cuestionario aplicado a los empleados de la cooperativa, los resultados en la tabla 4.4, el 100% conoce lo fundamental e importante que es tener un manual de proceso dentro de una entidad, por otro lado, ellos aducen no presentar ningún problema para trabajar de forma coordinada entre las áreas de la institución, la predisposición y cooperación entre sus colaboradores siempre está presente al momento de ejecutar y resolver los diferentes trámites. De acuerdo a esto Romero (2013) citado por Álvarez (2017, p. 36) afirma que la comunicación organizacional es una herramienta fundamental en las relaciones laborales hoy en día, ya que da lugar a la transmisión de la información al interior de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de las mismas y de sus colaboradores.

## 5. Con respecto a las actividades en las que está involucrado/a ¿Se realizan siempre de la misma manera?

**Objetivo:** Definir el grado de estandarización de las actividades en la Cooperativa.

**Tabla 4.5.** Las actividades se realizan siempre de la misma manera.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	56%
NO	4	44%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la COAC.

**Elaborado por:** Las autoras

La aplicación de la encuesta proporcionó datos significativos, de acuerdo a como se observa en la tabla 4.5, donde el 56% de los empleados indicaron que, si existe una estandarización en la ejecución de actividades, producto de la experiencia obtenida durante sus labores diarias, por otra parte el 44% manifestó la existencia de variaciones al momento de desarrollar una actividad, aduciendo la ausencia de un manual, en correspondencia estos resultados muestran una diferencia mínima, lo que demuestra la no estandarización de los procesos, por lo que es evidente considerar mejorar esta situación por el impacto positivo que se obtendrá, estos resultados se contraponen a la teoría sobre la estandarización de los procesos expuesta por Beltrán *et al*, (2018) quien califica a la estandarización como relevante para la organización, ya que impacta en la mejora de los procesos y ofrece la mejor forma de realizar el trabajo.

## 6. ¿Considera que las actividades en las que está involucrado/a se realizan siempre con los mismos recursos?

**Objetivo:** Establecer la estandarización en el uso de recursos.

**Tabla 4.6.** Las actividades se realizan siempre con los mismos recursos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	78%
NO	2	22%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la COAC.

**Elaborado por:** Las autoras.

En la tabla 4.6, el 78% de los encuestados revelaron que las actividades ejecutadas en las diversas áreas, siempre requieren de los mismos recursos, por otro lado, el 22% manifestaron lo contrario debido a que muy pocas veces tuvieron a su alcance los recursos que se solicitaban para poder gestionar y cumplir con las responsabilidades a su cargo, afectando la agilidad y efectividad de su trabajo dentro de la cooperativa. Cabe recalcar que las variaciones de los recursos se darán en función a la actividad que ejecuta, esta realidad se ajusta a la teoría sobre la estandarización de los procesos expuesta por Castillo (2017, p 21) que concibe a la estandarización como el proceso de unificación de características en un producto, servicio, procedimiento, etc. Este implica en muchas ocasiones la redacción de normas de índole prescriptiva que deben seguirse con la finalidad de conseguir el objetivo de la empresa.

## 7. ¿Tiene problemas para desempeñar sus funciones sin la utilización de manuales de funciones o procesos?

**Objetivo:** Determinar la importancia de tener un manual de procesos al momento de realizar las actividades en la entidad financiera.

**Tabla 4.7.** Inconvenientes para desempeñar funciones sin el uso de manuales de procesos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	33%
NO	6	67%
<b>TOTAL</b>	9	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la COAC.

**Elaborado por:** Las autoras

El 33% que se muestra en la tabla 4.7 de los datos obtenidos, mediante la investigación de campo coincide en que al momento de desempeñar sus funciones si han tenido problemas para desarrollar sus actividades, sin embargo, no cuentan con un manual de procesos o de funciones, en cambio el 67% difieren en no haber tenido inconvenientes en sus áreas al momento de efectuar sus trabajos. Por ende, es preciso considerar que la implementación de procesos trae consigo cambios necesarios que conllevan a estandarizar y normar el funcionamiento interno de la institución, teniendo la

necesidad de contar con un manual de procesos o de funciones. Se debe reconocer el uso de un manual como una herramienta fundamental en las entidades, ya que contribuyen al alto desempeño laboral obteniendo un impacto directo en el alcance de los objetivos planteados por la entidad financiera además de ser un indicador que contrastará la diferencia al momento de ejecutar las actividades; coincidiendo con Valdez, Narváez, Ormaza y Erazo (2019) en que el manual de procedimientos dentro de una organización es una guía práctica, donde se expresa, las políticas, procedimientos, y que al disponer de este instrumento ayuda a disminuir los desaciertos tanto operativos como financieros.

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

**Objetivo:** Determinar si mediante el manual de procesos se mejorará el desarrollo de las actividades en la empresa.

**Tabla 4.8.** El diseño de un sistema de gestión de basado en procesos mejorará el desarrollo organizacional.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	9	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la COAC.

**Elaborado por:** Las autoras

Toda entidad debe disponer de documentos en donde se detallen la manera de realizar un proceso, muchas veces el desconocimiento de algo repercute en la duplicidad de funciones o incluso conlleva a la pérdida de recursos valiosos como los son: el tiempo, humano y económico. En este sentido, en la tabla 4.8 muestran que en un 100% los empleados coinciden en que el diseño de un manual de gestión basado en procesos mejorará el desempeño organizacional, donde se puntualizará cada una de las actividades a realizarse por área o departamento, los manuales son una herramienta básica e indispensable para los funcionarios de una entidad, estos agilitan y contribuyen a los procesos estandarizados dentro de una institución, proporcionando asertividad en las acciones realizadas dentro de la organización. Asociado a lo anterior, Medina *et*

al, (2019) ratifica que los manuales poseen la utilidad de garantizar el desarrollo del trabajo de una forma correcta y sistemática.

### 9. ¿En qué grado estima usted mejoraría el rendimiento del personal si se cuenta con un manual de procedimientos en la Cooperativa Cámara de Comercio?

**Objetivo:** Conocer el nivel de desempeño del personal con la presencia de un manual de procesos.

**Tabla 4.9.** Rendimiento del personal si se cuenta con un manual de procesos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY ALTO	4	56%
ALTO	5	44%
MEDIO	0	0%
BAJO	0	0%
<b>TOTAL</b>	9	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la COAC.

**Elaborado por:** Las autoras

Un manual es un documento impreso que brinda apoyo a los empleados de una entidad, conforme a los datos recopilados mediante la aplicación de la encuesta a los miembros de la entidad financiera, indicaron, que el rendimiento del personal se sujeta a las características de sus puestos de trabajo, sin embargo, contar con una guía en donde se especifique la secuencia de las actividades y tareas es significativo para la COAC, ya que dotará al personal de una visión clara e integral sobre los servicios ofertados por la cooperativa, asimismo, contribuiría al perfeccionamiento de los procesos realizados en la entidad financiera. Contar con un manual en la actualidad es una necesidad básica para cumplir a cabalidad con los procesos y procedimientos gestionados dentro de la institución; coincidiendo con Leyva, De Miguel y Pérez (2016) que el desempeño de un trabajador en su cargo está condicionado por los objetivos establecidos para la organización y la derivación de estos hacia cada uno de los procesos y finalmente hasta el nivel del cargo, por las funciones propias a ejercer, recogidas en una guía.

## 10. ¿La ejecución actual de los procesos garantizan una estandarización al tiempo en que se atienden los trámites de los socios/clientes de la Cooperativa?

**Objetivo:** Determinar si los procesos actuales se realizan de manera eficiente.

**Tabla 4.10.** Los procesos actuales garantizan una estandarización al tiempo en que se atienden los trámites de los socios/clientes.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	3	33%
ALGUNAS VECES	4	45%
RARA VEZ	2	22%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	9	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la COAC.

**Elaborado por:** Las autoras

En la tabla 4.10, conforme los datos recopilados el 33% de los empleados afirman que los procesos actuales reflejan una estandarización del tiempo en la atención a los clientes externos, lo que es resultado del énfasis en que se realizan los procedimientos. Asimismo, se tiene un 45% en donde mencionaron algunas veces y el 22% alegó que rara vez alcanzan una estandarización del tiempo en la atención a los clientes; si bien ha existido ciertos contratiempos en las actividades internas, estos nunca han afectado en la prestación de servicios. En contraste a lo expuesto, Soto (2016) considera que existen mejoras que se pueden dar en la forma de ejecución de los procesos estandarizados, mediante una correcta aplicación, que tendrá como resultado la fidelización de socios y clientes.

### 4.1.3. ACTIVIDAD 3. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO

Para el levantamiento de información, se diseñó un listado de los procesos estratégicos, operacionales y de apoyo, considerando las aportaciones teóricas en una matriz de autores (ver anexo 4), donde Morán (2016), Samaniego (2019) y Torrés (2014) los clasificaron permitiendo establecer los procesos, que se pusieron a juicio por la gerente, determinando los que actualmente se desarrollan

en la Cooperativa de Ahorro y Crédito en la Cámara de Comercio del Cantón Bolívar, tal como se muestra en el mapa.

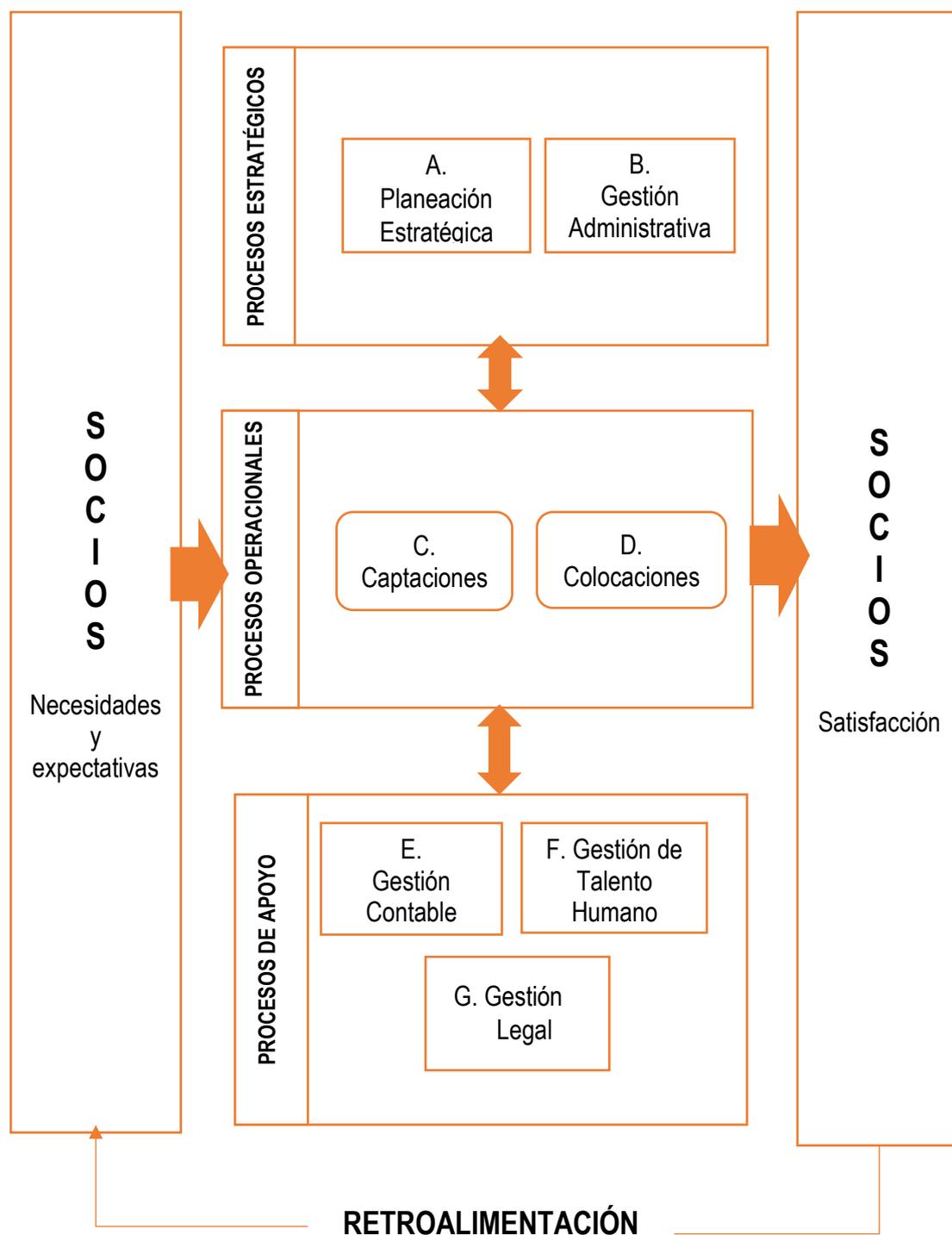


Figura 4.1. Mapa de procesos de la Cooperativa.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.

Elaborado por: Las autoras.

A continuación, se detallan los procesos que se obtuvieron del respectivo levantamiento de procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda., tal como lo aportan Benavídez, Segarra y Colina (2019) el levantamiento y análisis de procesos puede ser utilizado como punto inicial para la identificación de los procesos, subprocesos y las actividades interviene en la ejecución de los procesos de las empresas.

**Tabla 4.11** Detalle de los macroprocesos, procesos y subprocesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.

	MACROPROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESOS	CÓDIGO	
<b>Procesos estratégicos</b>	A. Planeación Estratégica	Planificación	Elaboración de plan estratégico	PE-PE-P-PE-01	
	B. Gestión administrativa	Gestión Gerencial	Elaboración de plan operativo anual	PE-GA-GG-POA-01	
<b>Procesos operacionales</b>	C. Colocaciones	Crédito cobranza	Evaluación y aprobación de crédito	PO-C-CC-EAC-01	
			Desembolso de crédito	PO-C-CC-DC-02	
			Cobranza de crédito	PO-C-CC-CCR-03	
			Recuperación de cartera vencida	PO-C-CC-RCV-04	
	D. Captaciones	Ahorro	Apertura de cuenta	PO-C-A-APC-01	
			Cierre de cuenta	PO-C-A-CC-02	
			Inversiones a plazo fijo	PO-C-A-IPF-03	
			Depósitos	PO-C-A-DP-04	
			Retiros	PO-C-A-RE-05	
			Servicios	Atención al cliente	PO-C-S-AC-06
<b>Procesos de apoyo</b>	E. Gestión Contable	Contabilidad	Caja	Manejo de caja	PO-C-C-MC-07
			Arqueo de caja	PO-C-C-ACJ-08	
			Realización de pagos a proveedores	PA-GC-C-PP-01	
			Realización de pagos de sueldos	PA-GC-C-PS-02	
			Asientos contables diarios	PA-GC-C-ACD-03	
			Elaboración de estados financieros	PA-GC-C-EF-04	
			Realización de declaraciones tributarias	PA-GC-C-DT-05	
			Elaboración de anexos tributarios	PA-GC-C-AT-06	
	F. Gestión del Talento humano	Talento humano	Selección del personal	PA-GTH-TH-SP-01	
			Inducción y entrenamiento	PA-GTH-TH-IE-02	
Evaluación de desempeño			PA-GTH-TH-ED-03		
G. Gestión Legal	Asesoría jurídica	Operación judicial de crédito	PA-GL-AJ-OCJ-01		

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.

**Elaborado por:** Las autoras.

Una vez determinados los procesos que se ejecutan en la entidad, se procedió a la descripción y caracterización de los mismos a través de fichas, detallando las actividades y tareas que se realizan, de tal manera, se establecieron los objetivos y la misión de los respectivos procedimientos de la cooperativa, con esto se buscó garantizar la calidad de la información que está encaminada a la optimización y la mejora continua de su gestión, por tal motivo, este instrumento se utilizó por las propiedades que le atribuye Morales *et al.*, (2017) como es ser el documento básico de cada proceso y tiene como objetivo recoger de manera organizada los elementos fundamentales que describen e identifican al proceso para su análisis, rediseño y mejora continua.

**Tabla 4.12.** Descripción y caracterización del proceso de planificación.

DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
	<b>PROCESO:</b> Planificación		<b>CÓDIGO:</b> PE-PE-P-PE-01
	<b>SUBPROCESO:</b> Elaboración de plan estratégico		
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Gerente		
	<b>EDICIÓN N°:</b> 1		<b>FECHA:</b> 25/01/2021
RECURSOS			
<b>Físico:</b> Sala de Junta	<b>Talento Humano:</b> Gerente, Secretaria, Asamblea general y Consejo administrativo.	<b>Tecnológicos:</b> Computadora, Word y Excel	<b>Materiales:</b> Materiales de oficina, Hojas y Esferos

<b>Proveedores</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>Clientes</b>
Gerente Secretaria	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convocar al personal para la elaboración del plan estratégico.</li> <li>2. Dar directrices para la elaboración.</li> <li>3. Delegar para seguimiento de labores.</li> <li>4. Elaborar y enviar el plan estratégico.</li> <li>5. Analizar el plan estratégico.</li> <li>6. Realizar correcciones.</li> <li>7. Aprobar el plan estratégico.</li> <li>8. Convocar asamblea.</li> <li>9. Confirmar la asistencia de los involucrados</li> <li>10. Instalar la reunión.</li> <li>11. Revisar y analizar el plan estratégico.</li> <li>12. Realizar correcciones.</li> <li>13. Aprobar el plan estratégico.</li> <li>14. Firmar acta y finalizar reunión.</li> <li>15. Comunicar y socializar el plan estratégico.</li> </ol>	Asamblea general Consejo Administrativo
<b>Entradas</b>		<b>Salidas</b>
Datos, información. Detección de las necesidades de los socios y de la cooperativa. Datos estadísticos.		Plan estratégico.
<b>Indicadores</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Registros anexos</b>
Cantidad de plan estratégico.	Elaborar el pan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.	Oficios de convocatorias. Oficio de delegación. Correos. Registro de asistencia. Acta de sesión. Acta de aprobación.
	<b>Controles</b>	
	Reglamentos internos. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. LOEPS y su reglamento. Consejo Administrativo. Asamblea General.	
<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia		<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez
<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita		

**Tabla 4.13.** Descripción y caracterización del proceso del plan operativo anual.

DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
	<b>PROCESO:</b> Gestión Gerencial		<b>CÓDIGO:</b> PE-GA-GG-POA-01
	<b>SUBPROCESO:</b> Elaboración del plan operativo anual		
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Gerente		
	<b>EDICIÓN N°:</b> 1		<b>FECHA:</b> 25/01/2021
RECURSOS			
<b>Físico:</b> Sala de Junta, oficinas.	<b>Talento Humano:</b> Gerente, Contadora, Asamblea general y Consejo administrativo.	<b>Tecnológicos:</b> Computadora, Word, Excel	<b>Materiales:</b> Materiales de oficina.

<b>Proveedores</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>Clientes</b>
Gerente Contadora	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar la estructura del plan.</li> <li>2. Coordinar las reuniones de trabajo.</li> <li>3. Identificar los objetivos estratégicos.</li> <li>4. Establecer los indicadores de las metas</li> <li>5. Determinar las actividades a cumplir desde una perspectiva de Riesgo y Procesos.</li> <li>6. Realizar la planificación y el presupuesto de las actividades.</li> <li>7. Analizar el plan operativo anual.</li> <li>8. Realizar correcciones (Gerencia)</li> <li>9. Aprobar el plan operativo anual (Concejo)</li> <li>10. Remitir el plan operativo anual para su revisión.</li> <li>11. Realizar correcciones (Gerencia)</li> <li>12. Analizar y aprobar plan operativo anual (Asamblea).</li> <li>13. Solicitar presentación del plan operativo anual.</li> <li>14. Analizar el plan operativo anual.</li> <li>15. Ejecutar la aprobación del plan operativo.</li> <li>16. Remitir el POA a la SEPS.</li> <li>17. Dar seguimiento a la aprobación del POA por la SEPS.</li> <li>18. Sociabilizar el plan operativo anual.</li> </ol>	Asamblea General Consejo Administrativo.
<b>Entradas</b>		<b>Salidas</b>
Presupuesto Plan estratégico. Datos estadísticos.		Plan operativo anual.
<b>Indicadores</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Registros anexos</b>
Numero de planes. Planes operativos anuales.	Asegurar la gestión administrativa y operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.	Convocatoria de reuniones. Registro de asistencia. Informe del POA. Correos para remitir el informe. Actas de aprobación.
	<b>Controles</b>	
	Reglamentos internos. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. LOEPS y su reglamento. Consejo Administrativo. Asamblea General.	
<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez

**Tabla 4.14.** Descripción y caracterización del proceso de evaluación y aprobación de crédito.

DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
		<b>PROCESO:</b> Crédito y Cobranza <b>SUBPROCESO:</b> Evaluación y aprobación de crédito	CÓDIGO: PO-C-CC-EPA-01
		<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Asesor de crédito	
		<b>EDICIÓN N°:</b> 1	<b>FECHA:</b> 25/01/2021
		RECURSOS	
<b>Infraestructura:</b> Oficina	<b>Talento Humano:</b> Asesor de crédito, Central del riesgo, Comité de crédito y Gerente.	<b>Tecnológicos:</b> Computadora, teléfono e impresora.	<b>Materiales:</b> Materiales de oficina.

<b>Proveedores</b>	<b>Proceso</b>	<b>Clientes</b>
Asesor de crédito Central del riesgo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Receptar los documentos para acceder al crédito.</li> <li>2. Llenar solicitud de crédito.</li> <li>3. Evaluar y constatar la documentación.</li> <li>4. Aprobar documentación</li> <li>5. Verificar calificación del socio</li> <li>6. Verificar garante en el buró de crédito</li> <li>7. Revisar que la información es correcta y completa</li> <li>8. Firmar el formulario de crédito.</li> <li>9. Enviar las carpetas a gerencia.</li> <li>10. Verificar y analizar la información.</li> <li>11. Colocar las observaciones.</li> <li>12. Firmar y enviar formulario de solicitud aprobado.</li> <li>13. Realizar el acta de entrega al Comité de Crédito.</li> <li>14. Analizar y aprobar las solicitudes de crédito</li> <li>15. Aprobar la solicitud o negación de crédito</li> <li>16. Revisar el acta firmada</li> <li>17. Emitir resolución de los créditos.</li> <li>18. Verificar acta de entrega.</li> <li>19. Comunicar al socio la aceptación o negación del crédito.</li> </ol>	Comité de credito Cliente Gerente
<b>Entradas</b>		<b>Salidas</b>
Información detallada del socio. Documentación requerida. Solicitud de crédito.		Solicitudes de crédito aprobadas.
	<b>Objetivo</b>	
	Otorgar créditos a sus asociados para de esta forma apoyar su crecimiento	
<b>Indicadores</b>	<b>Controles</b>	<b>Registros anexos</b>
Total, de cartera colocada en crédito. Total, de cartera presupuestada.	Estatutos de la cooperativa. Manual de crédito y cobranza de la cooperativa. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. LOEPS y su reglamento.	Documentos del socio. Solicitudes de crédito. Formularios. Comprobantes de transacciones. Actas de aprobación o negación de créditos.
<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcivar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez

**Tabla 4.15.** Descripción y caracterización del proceso de evaluación y aprobación de crédito.

		<b>DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>																									
		<b>PROCESO:</b> Crédito y Cobranza <b>SUBPROCESO:</b> Desembolso de crédito		<b>CÓDIGO:</b> PO-C-CC-DC-02																							
		<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Asesor de crédito																									
		<b>EDICIÓN N°:</b> 1		<b>FECHA:</b> 25/01/2021																							
<b>RECURSOS</b>																											
<b>Infraestructura:</b> Oficina	<b>Talento Humano:</b> Asesor de crédito, Jefe de crédito, y Supervisora de crédito.	<b>Tecnológicos:</b> Computadora, teléfono, impresora y AFC (Administración Financiera Corporativa).	<b>Materiales:</b> Materiales de oficina.																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;"><b>Proveedores</b></td> <td style="width: 60%; text-align: center;"><b>Proceso</b></td> <td style="width: 20%; text-align: center;"><b>Clientes</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Asesor de crédito Jefe de crédito Supervisora de crédito</td> <td style="text-align: center;"> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formalizar el crédito.</li> <li>2. Registrar la firma del deudor con sus garantes en el pagaré.</li> <li>3. Verificar la originalidad de la firma en el documento impreso (pagaré).</li> <li>4. Firmar nuevamente.</li> <li>5. Escanear el pagaré y enviar a la Supervisora de crédito.</li> <li>6. Receptar y realizar el control de valores y firmas.</li> <li>7. Corregir valores y/o firmas.</li> <li>8. Desbloquear fondos</li> <li>9. Enviar correo de confirmación de desbloqueo de los fondos.</li> <li>10. Realizar el desembolso.</li> <li>11. Registrar en el sistema el otorgamiento del crédito.</li> <li>12. Archivar los pagarés en la bóveda de seguridad.</li> </ol> </td> <td style="text-align: center;">Comité de credito Socios</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Entradas</b></td> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Salidas</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Aprobación de crédito. Solitudes de créditos aprobadas.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">Desembolso de crédito.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Indicadores</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Objetivo</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Registros anexos</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total, de créditos aprobados. Total, de créditos liquidados Tasa de aprobación de crédito.</td> <td style="text-align: center;">Realizar el desembolso de los créditos aprobados en la cooperativa.</td> <td style="text-align: center;">Solicitud de crédito. Tabla de amortización del crédito. Pagarés. Correo de confirmación de desembolso. Comprobantes de transacciones.</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Controles</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Estatutos de la cooperativa. Manual de crédito y cobranza de la cooperativa. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. LOEPS y su reglamento.</td> <td></td> </tr> </table>				<b>Proveedores</b>	<b>Proceso</b>	<b>Clientes</b>	Asesor de crédito Jefe de crédito Supervisora de crédito	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formalizar el crédito.</li> <li>2. Registrar la firma del deudor con sus garantes en el pagaré.</li> <li>3. Verificar la originalidad de la firma en el documento impreso (pagaré).</li> <li>4. Firmar nuevamente.</li> <li>5. Escanear el pagaré y enviar a la Supervisora de crédito.</li> <li>6. Receptar y realizar el control de valores y firmas.</li> <li>7. Corregir valores y/o firmas.</li> <li>8. Desbloquear fondos</li> <li>9. Enviar correo de confirmación de desbloqueo de los fondos.</li> <li>10. Realizar el desembolso.</li> <li>11. Registrar en el sistema el otorgamiento del crédito.</li> <li>12. Archivar los pagarés en la bóveda de seguridad.</li> </ol>	Comité de credito Socios	<b>Entradas</b>		<b>Salidas</b>	Aprobación de crédito. Solitudes de créditos aprobadas.		Desembolso de crédito.	<b>Indicadores</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Registros anexos</b>	Total, de créditos aprobados. Total, de créditos liquidados Tasa de aprobación de crédito.	Realizar el desembolso de los créditos aprobados en la cooperativa.	Solicitud de crédito. Tabla de amortización del crédito. Pagarés. Correo de confirmación de desembolso. Comprobantes de transacciones.		<b>Controles</b>			Estatutos de la cooperativa. Manual de crédito y cobranza de la cooperativa. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. LOEPS y su reglamento.	
<b>Proveedores</b>	<b>Proceso</b>	<b>Clientes</b>																									
Asesor de crédito Jefe de crédito Supervisora de crédito	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formalizar el crédito.</li> <li>2. Registrar la firma del deudor con sus garantes en el pagaré.</li> <li>3. Verificar la originalidad de la firma en el documento impreso (pagaré).</li> <li>4. Firmar nuevamente.</li> <li>5. Escanear el pagaré y enviar a la Supervisora de crédito.</li> <li>6. Receptar y realizar el control de valores y firmas.</li> <li>7. Corregir valores y/o firmas.</li> <li>8. Desbloquear fondos</li> <li>9. Enviar correo de confirmación de desbloqueo de los fondos.</li> <li>10. Realizar el desembolso.</li> <li>11. Registrar en el sistema el otorgamiento del crédito.</li> <li>12. Archivar los pagarés en la bóveda de seguridad.</li> </ol>	Comité de credito Socios																									
<b>Entradas</b>		<b>Salidas</b>																									
Aprobación de crédito. Solitudes de créditos aprobadas.		Desembolso de crédito.																									
<b>Indicadores</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Registros anexos</b>																									
Total, de créditos aprobados. Total, de créditos liquidados Tasa de aprobación de crédito.	Realizar el desembolso de los créditos aprobados en la cooperativa.	Solicitud de crédito. Tabla de amortización del crédito. Pagarés. Correo de confirmación de desembolso. Comprobantes de transacciones.																									
	<b>Controles</b>																										
	Estatutos de la cooperativa. Manual de crédito y cobranza de la cooperativa. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. LOEPS y su reglamento.																										
<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia		<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez																								

**Tabla 4.16.** Descripción y caracterización del proceso de cobranza de crédito.

DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
	<b>PROCESO:</b> Crédito y Cobranza <b>SUBPROCESO:</b> Cobranza de crédito		<b>CÓDIGO:</b> PO-C-CC-CCR-03
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Jefe de cobranza		
	<b>EDICIÓN N°:</b> 1		<b>FECHA:</b> 25/01/2021
RECURSOS			
<b>Físico:</b> Crédito y cobranza	<b>Talento Humano:</b> Asesor de crédito, Jefe de cobranza, Gestores de cobranza, Personal de caja.	<b>Tecnológicos:</b> Computadora, teléfono y AFC (Administración Financiera Corporativa).	<b>Materiales:</b> Materiales de oficina

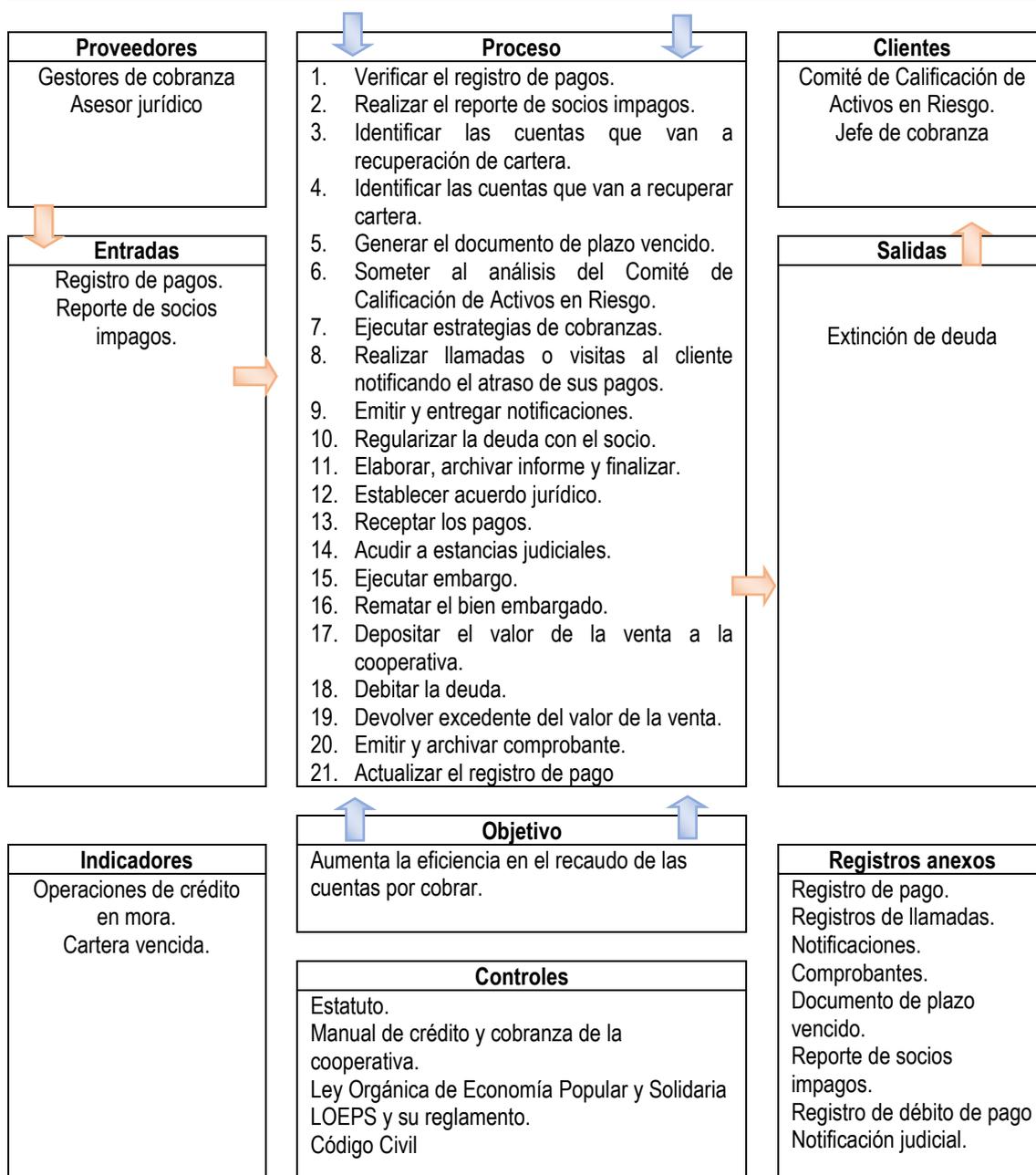
<b>Proveedores</b> Asesor de crédito Personal de caja Socios	<b>Proceso</b>	<b>Clientes</b> Gestores de Cobranza Jefe de Cobranza
<b>Entradas</b> Registro de pago. Amortización para el pago. Documentos de cobro.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar el registro de pagos.</li> <li>2. Realizar el reporte de socios impagos.</li> <li>3. Analizar el reporte.</li> <li>4. Definir estrategia de cobranzas.</li> <li>5. Definir carga horaria de los gestores.</li> <li>6. Ejecutar estrategias de cobranzas.</li> <li>7. Efectuar llamadas y mensajes de textos.</li> <li>8. Realizar trabajo de campo.</li> <li>9. Receptar el pago.</li> <li>10. Realizar trabajo de campo con notificaciones extrajudiciales.</li> <li>11. Realizar el reporte.</li> <li>12. Revisar la novedad</li> <li>13. Emitir correcciones</li> <li>14. Firmar las notificaciones.</li> <li>15. Entregar notificación.</li> <li>16. Llegar a un acuerdo formal de pago.</li> <li>17. Realizar segunda revisión de pagos.</li> <li>18. Notificar</li> <li>19. Examinar reporte por tercera vez.</li> <li>20. Receptar pago.</li> <li>21. Remitir comprobantes</li> <li>22. Archivar comprobantes de pago.</li> <li>23. Actualizar el registro de pago</li> </ol>	<b>Salidas</b> Cobros Acuerdos de pagos. Deuda cancelada.
<b>Indicadores</b> Monto recaudado por créditos. Total, de créditos por cobrar. Tasa de eficiencia en cobro de créditos.	<b>Objetivo</b> Cumplir con el debido cobro acordado al momento del otorgamiento del crédito.	<b>Registros anexos</b> Registro de pagos. Reporte de socios Impagos. Horario. Registros de llamadas y mensajes. Notificaciones extrajudiciales. Comprobantes de pago. Acuerdo formal de pago.
	<b>Controles</b> Estatutos. Manual de crédito y cobranza de la cooperativa. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. LOEPS y su reglamento.	

<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

**Tabla 4.17.** Descripción y caracterización del proceso de recuperación de cartera.

	DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	
	<b>PROCESO:</b> Crédito y Cobranza <b>SUBPROCESO:</b> Recuperación de cartera vencida	<b>CÓDIGO:</b> PO-C-CC-RCV-04
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Jefe de cobranza	
	<b>EDICIÓN N°:</b> 1	<b>FECHA:</b> 25/01/2021
RECURSOS		
<b>Infraestructura:</b> Oficinas.	<b>Talento Humano:</b> Jefe de cobranza, Gestores de cobranza y Asesor jurídico.	<b>Tecnológicos:</b> computadora, impresora y AFC (Administración Financiera Corporativa). <b>Materiales:</b> Materiales de oficinas y archivador.



**ELABORADO POR:** Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia

**REVISADO POR:** Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita

**APROBADO POR:** Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez

**Tabla 4.18.** Descripción y caracterización del proceso de la apertura de cuenta.

DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
	<b>PROCESO:</b> Ahorro <b>SUBPROCESO:</b> Apertura de cuenta		<b>CÓDIGO:</b> PO-C-A-APC-01
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Personal de atención al cliente		
	<b>EDICIÓN N°:</b> 1		<b>FECHA:</b> 25/01/2021
	RECURSOS		
<b>Infraestructura:</b> Oficina.	<b>Talento Humano:</b> Personal de caja, Personal de atención al cliente, Socios, Secretaria y Consejo administrativo.	<b>Tecnológicos:</b> Computador y sistema AFC	<b>Materiales:</b> Materiales de oficina y archivador.

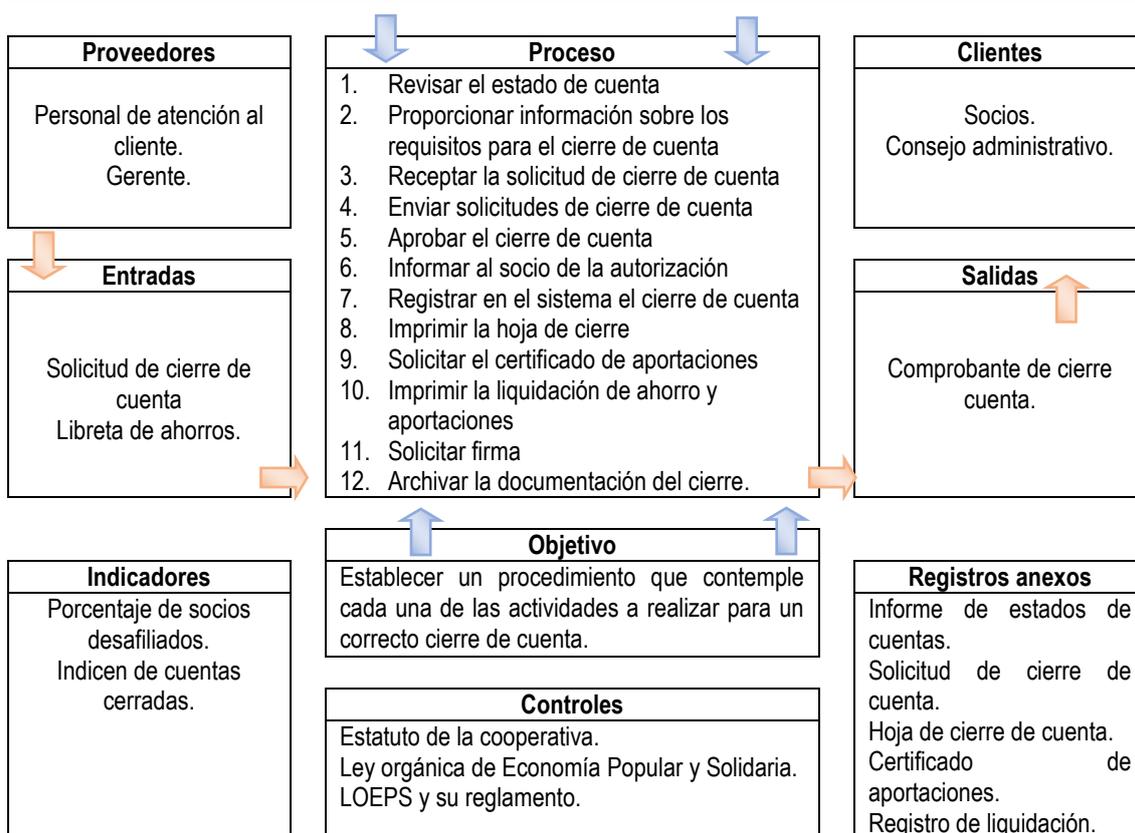
<b>Proveedores</b> Personal de atención al cliente. Personal de caja. Secretaria. Socios. Consejo administrativo.	<b>Proceso</b>	<b>Clientes</b> Gerente Socios
<b>Entradas</b> Requisitos para la apertura de cuenta. Solicitud de apertura de cuenta. Copia de cedula. Copia de papel de votación. Planilla de servicios básicos. Foto tamaño carnet.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Receptar los documentos.</li> <li>2. Revisar los requisitos.</li> <li>3. Solicitar documentos faltantes.</li> <li>4. Llenar solicitud en el sistema.</li> <li>5. Imprimir solicitud y adjuntar la foto y firma del socio.</li> <li>6. Solicitar la firma del socio.</li> <li>7. Crear carpeta con los documentos del cliente.</li> <li>8. Llenar papeleta de depósito con monto de apertura.</li> <li>9. Receptar el depósito en caja.</li> <li>10. Imprimir la libreta de ahorro.</li> <li>11. Entregar libreta al socio.</li> <li>12. Crear e imprimir reporte de apertura de cuenta en Excel.</li> <li>13. Adjuntar al reporte todas las solicitudes de apertura.</li> <li>14. Receptar reportes y solicitudes.</li> <li>15. Revisar los reportes para aprobar la apertura de la cuenta.</li> <li>16. Enviar a corregir</li> <li>17. Firmar reporte y solicitudes.</li> <li>18. Enviar reporte de aperturas de cuentas.</li> <li>19. Archivar.</li> </ol>	<b>Salidas</b> Reporte de apertura de cuenta. Libreta de ahorros.
<b>Indicadores</b> Número de solicitud de apertura de cuentas aprobadas. Número solicitudes totales de apertura de cuenta. Índice de apertura de cuenta.	<b>Objetivo</b> Asesorar al socio para la apertura de cuenta de ahorro en la cooperativa Cámara de Comercio del Cantón Bolívar y mostrar los servicios conexos que esta brinda.	<b>Registros anexos</b> Solicitudes de apertura de cuenta. Papeleta de depósito. Comprobante de depósito. Libretas de ahorro. Reporte de apertura de cuenta.
	<b>Controles</b> Estatuto de la cooperativa. Ley orgánica de Economía Popular y Solidaria. LOEPS y su reglamento.	

<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

**Tabla 4.19.** Descripción y caracterización del proceso cierre de cuenta.

DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
	<b>PROCESO:</b> Ahorro		<b>CÓDIGO:</b> PO-C-A-CCT-02
	<b>SUBPROCESO:</b> Cierre de cuenta		
	<b>ESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Asesor		
	<b>EDICIÓN N°:</b> 1		<b>FECHA:</b> 25/01/2021
RECURSOS			
<b>Infraestructura:</b> Cubículo	<b>Talento Humano:</b> Personal de atención al cliente y Gerente.	<b>Tecnológicos:</b> Computadora, impresora y sistema AFC	<b>Materiales:</b> Materiales de oficina y archivador



<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcivar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

**Tabla 4.20.** Descripción y caracterización del proceso inversiones a plazo fijo.

DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
	<b>PROCESO:</b> Ahorro <b>SUBPROCESO:</b> Inversiones a plazo fijo		<b>CÓDIGO:</b> PO-C-A-IPF-03
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Asesor		
	<b>EDICIÓN N°:</b> 1		<b>FECHA:</b> 25/01/2021
	<b>RECURSOS</b>		
<b>Infraestructura:</b> Oficinas	<b>Talento Humano:</b> Gerente, Personal de atención al cliente, Socios y Personal de caja.	<b>Tecnológicos:</b> Computadora, sistema AFC	<b>Materiales:</b> Materiales de oficina.

<b>Proveedores</b> Gerente. Personal de atención al cliente. Personal de caja.	 <b>Proceso</b>  1. Realizar el acuerdo. 2. Emitir acuerdos y verificar datos. 3. Realizar correcciones 4. Ingresar datos al sistema. 5. Afiliar y crear cuenta 6. Verificar el monto a invertir 7. Depositar faltante 8. Debitar de la cuenta. 9. Firmar el comprobante. 10. Imprimir el certificado de la inversión. 11. Sellar y firmar el certificado y sacar una copia para archivo. 12. Entregar el certificado.	<b>Clientes</b> Socios
<b>Entradas</b> Necesidad del socio para la realización de la inversión. Acuerdo de inversión. Estatutos. 		<b>Salidas</b>  Intereses ganados. Certificado de inversión. 
<b>Indicadores</b> Porcentaje de pólizas de inversiones aprobadas. Total de solicitudes de pólizas.	 <b>Objetivo</b>  Brindar a los socios de la cooperativa la confiabilidad para la realización de su inversión a plazo fijo.	<b>Registros anexos</b> Comprobante de débito. Comprobante de depósito. Certificado de inversión.
	<b>Controles</b> Estatutos de la cooperativa. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. LOEPS y su reglamento.	

<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

Tabla 4.21. Descripción y caracterización del proceso de depósitos.

DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
	<b>PROCESO:</b> Ahorro <b>SUBPROCESO:</b> Depósitos		<b>CÓDIGO:</b> PO-C-A-DP-04
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Personal de caja		
	<b>EDICIÓN N°:</b> 1		<b>FECHA:</b> 25/01/2021
RECURSOS			
<b>Infraestructura:</b> Ventanilla	<b>Talento Humano:</b> Personal de caja, Supervisor de caja y Socios.	<b>Tecnológicos:</b> Computadora y sistema AFC.	<b>Materiales:</b> Materiales de oficina, Papeletas, esferos y sello.

<b>Proveedores</b>	<b>Proceso</b>	<b>Clientes</b>
Personal de caja. Supervisor de caja. Socios.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recetar el monto y papeleta de depósito.</li> <li>2. Verificar los datos de la papeleta de depósito.</li> <li>3. Enviar a corregir</li> <li>4. Confirmar el monto.</li> <li>5. Llenar anexo 3 (Formulario de transacción).</li> <li>6. Verificar si el monto es superior a \$2000 y menor de \$5.000.</li> <li>7. Llenar anexo 1 (Declaración de fondos).</li> <li>8. Firmar el formulario.</li> <li>9. Archivar formulario.</li> <li>10. Registrar datos del socio.</li> <li>11. Solicitar al socio la libreta de ahorros.</li> <li>12. Actualizar libreta de ahorro.</li> <li>13. Imprimir el comprobante de depósito.</li> <li>14. Firmar comprobante.</li> <li>15. Sellar y firmar en la papeleta.</li> <li>16. Entregar libreta de ahorro y comprobante</li> <li>17. Realizar el reporte de las transacciones</li> <li>18. Verificar el reporte</li> <li>19. Realizar correcciones</li> <li>20. Firmar el reporte</li> <li>21. Anexar en el reporte las papeletas de depósitos.</li> <li>22. Archivar el reporte de las papeletas de depósitos.</li> </ol>	Socios
<b>Entradas</b>		<b>Salidas</b>
Papeleta de depósito. Dinero a depositar		Comprobante de deposito. Actualización de libreta.
	<b>Objetivo</b>	
	Recibir y recaudar el capital de los socios en sus respectivas cuentas.	
	<b>Controles</b>	
	Estatuto de la cooperativa. Manual de funciones. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. LOEPS y su reglamento.	
<b>Indicadores</b>		<b>Registros anexos</b>
Total, de depósitos recibido en ventanillas. Monto de depósitos.		Papeleta de depósito. Declaración de fondos. Formularios de transacción. Comprobante de depósito. Reporte de cuadro de cuenta.

<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita	<b>APROBADO POR:</b> ING. Gabriela Pilar Macías Martínez
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

Tabla 4.22. Descripción y caracterización del proceso de retiros.

DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
	<b>PROCESO:</b> Ahorro <b>SUBPROCESO:</b> Retiros		<b>CÓDIGO:</b> PO-C-A-RE-05
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Personal de caja		
	<b>EDICIÓN N°:</b> 1		<b>FECHA:</b> 25/01/2021
	<b>RECURSOS</b>		
<b>Infraestructura:</b> Ventanilla	<b>Talento Humano:</b> Personal de caja, Supervisor de caja y Socio.	<b>Tecnológicos:</b> Computadora e impresora y sistema AFC.	<b>Materiales:</b> Materiales de oficina, Papeletas, esferos y sello.

<b>Proveedores</b>	<b>Proceso</b>	<b>Clientes</b>
Personal de caja. Supervisor de caja. Socio.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir la papeleta con su respectiva documentación.</li> <li>2. Verificar datos de la papeleta de retiro.</li> <li>3. Realizar correcciones</li> <li>4. Ingresar datos del socio.</li> <li>5. Comprobar el monto de retiro.</li> <li>6. Debitar de la cuenta.</li> <li>7. Contar y entregar el dinero al socio.</li> <li>8. Solicitar al socio la libreta de ahorros</li> <li>9. Actualizar y entregar libreta de ahorro</li> <li>10. Imprimir el comprobante de retiro</li> <li>11. Firmar comprobante</li> <li>12. Sellar y firmar en el comprobante</li> <li>13. Entregar libreta de ahorro y comprobante</li> <li>14. Elaborar e imprimir reporte de las transacciones</li> <li>15. Revisar reporte</li> <li>16. Ejecutar correcciones</li> <li>17. Firmar reporte</li> <li>18. Anexar papeleta en el reporte.</li> <li>19. Archivar el reporte de las papeletas de retiro.</li> </ol>	Socios
<b>Entradas</b>		<b>Salidas</b>
Papeleta de retiro. Libreta de ahorro		Monto de dinero retirado. Actualización de libreta de ahorro.
<b>Indicadores</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Registros anexos</b>
Número de retiros al mes. Número total de retiros.	Entregar el dinero requerido por el socio Diseñar una guía para el retiro de ahorros adecuado por lo socios.	Papeletas de retiro. Libreta de ahorro. Comprobante de retiro. Reporte.
	<b>Controles</b>	
	Manual de funciones. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. LOEPS y su reglamento.	

<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

**Tabla 4.23.** Descripción y caracterización del proceso de atención al cliente.

DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
	<b>PROCESO:</b> Servicios <b>SUBPROCESO:</b> Atención al cliente		<b>CÓDIGO:</b> PO-C-S-AC-06
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Personal de atención al cliente		
	<b>EDICIÓN N°:</b> 1		<b>FECHA:</b> 25/01/2021
	RECURSOS		
<b>Infraestructura:</b> Cubículo	<b>Talento Humano:</b> Personal de atención al cliente.	<b>Tecnológicos:</b> Computadora, impresora y sistema AFC	<b>Materiales:</b> Materiales de oficina.

<b>Proveedores</b> Atención al cliente.	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>↓</span> <span>↓</span> </div> <b>Proceso</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atender la necesidad del socio.</li> <li>2. Brindar la información requerida.</li> <li>3. Receptar los requisitos del servicio.</li> <li>4. Llenar solicitud de atención al cliente.</li> <li>5. Revisar la documentación.</li> <li>6. Realizar correcciones</li> <li>7. Asesorar al cliente.</li> <li>8. Archivar la solicitud de atención al cliente y documentación</li> </ol>	<b>Clientes</b> Cliente.
<div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center;"> <span>↓</span> </div> <b>Entradas</b> Solicitudes Consultas	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>↑</span> <span>↑</span> </div>	<div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center;"> <span>↑</span> </div> <b>Salidas</b> Consultas resueltas. Reclamos solucionados. Solicitudes atendidas.
<b>Indicadores</b> Número total de trámites atendidos. Total, de solicitudes. Total de consultas.	<b>Objetivo</b> Gestionar una atención de calidad para la satisfacción de los socios en la realización de los trámites en la cooperativa.	<b>Registros anexos</b> Solicitud de atención al cliente. Documentos solicitados.
	<b>Controles</b> Manual de funciones. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. LOEPS y su reglamento.	

<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcivar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

**Tabla 4.24.** Descripción y caracterización del proceso manejo de caja.

DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
	<b>PROCESO:</b> Caja <b>SUBPROCESO:</b> Manejo de caja		<b>CÓDIGO:</b> PO-C-C-MC-07
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Personal de caja.		
	<b>EDICIÓN N°:</b> 1		<b>FECHA:</b> 25/01/2021
	RECURSOS		
<b>Infraestructura:</b> Oficina, bóveda	<b>Talento Humano:</b> Personal de caja y Supervisor de caja.	<b>Tecnológicos:</b> Computadora y Sistema AFC.	<b>Materiales:</b> Materiales de oficina, esfero y sello.

<b>Proveedores</b> Supervisor de caja.	<b>Proceso</b>	<b>Clientes</b> Personal de caja. Contabilidad.
<b>Entradas</b> Orden de pedido de dinero.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llenar comprobante de orden de dinero.</li> <li>2. Entregar dinero</li> <li>3. Verificar el monto.</li> <li>4. Corregir datos y valores.</li> <li>5. Ingresar los valores pertinentes.</li> <li>6. Firmar el archivo en el registro.</li> <li>7. Recibir el dinero y dar aprobación del sistema.</li> <li>8. Entregar dinero y comprobantes.</li> <li>9. Constatar el monto recibido y recaudado</li> <li>10. Realizar correcciones</li> <li>11. Depositar en la bóveda.</li> <li>12. Firmar y entregar comprobante a contabilidad.</li> <li>13. Archivar el comprobante de orden y entrega de dinero.</li> </ol>	<b>Salidas</b> Comprobante de orden. Comprobante de entrega.
<b>Indicadores</b> Transacciones diarias. Porcentaje de transacciones al mes. Información completa para la caja.	<b>Objetivo</b> Realizar el control diario de los montos que ingresan y egresan de la cooperativa.	<b>Registros anexos</b> Orden de pedido de dinero. Reporte. Comprobante de orden de dinero. Comprobante de entrega de dinero.
	<b>Controles</b> Manual de funciones. Reglamento interno. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. LOEPS y su reglamento.	

<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

**Tabla 4.25.** Descripción y caracterización del proceso arqueo de caja.

DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
	<b>PROCESO:</b> Caja		<b>CÓDIGO:</b> PO-C-C-ACJ-08
	<b>SUBPROCESO:</b> Arqueo de caja		
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Personal de caja.		
	<b>EDICIÓN N°:</b> 1		<b>FECHA:</b> 25/01/2021
RECURSOS			
<b>Infraestructura:</b> Oficina	<b>Talento Humano:</b> Personal de caja y Supervisor de caja.	<b>Tecnológicos:</b> Computadora y sistema AFC	<b>Materiales:</b> Comprobantes, esferos.

<b>Proveedores</b>	<b>Proceso</b>	<b>Clientes</b>
Personal de caja. Supervisor de caja.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contar el dinero en efectivo y revisión de documentos.</li> <li>2. Realizar correcciones</li> <li>3. Llenar el registro de Arqueo de caja.</li> <li>4. Firmar y verificar el registro de Arqueo de caja.</li> <li>5. Realizar correcciones</li> <li>6. Receptar el informe del registro de Arqueo de caja.</li> <li>7. Confirmar los valores.</li> <li>8. Firmar el registro de Arqueo de caja.</li> <li>9. Entregar registro de Arqueo de caja</li> <li>10. Archivar el comprobante de registro de arqueo de caja</li> </ol>	Contabilidad.
<b>Entradas</b>		<b>Salidas</b>
Efectivo, monedas y documentos de arqueo de caja.		Registro de arqueo de caja. Informe del registro.
<b>Indicadores</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Registros anexos</b>
Transacciones diarias. Cantidad de billetes. Cantidad de monedas.	Verificar que los valores estén acorde a los registros contables de la cooperativa.	Registro de Aqueo de caja. Informe del registro. Comprobante de registro de Arqueo de caja.
	<b>Controles</b>	
	Manual de funciones. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. LOEPS y su reglamento.	

<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

**Tabla 4.26.** Descripción y caracterización del proceso de realizar pago a proveedores.

DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
	<b>PROCESO:</b> Contabilidad		<b>CÓDIGO:</b> PA-GC-C-PP-01
	<b>SUBPROCESO:</b> Realización de pago a proveedores		
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Contadora		
	<b>EDICIÓN N°:</b> 1		<b>FECHA:</b> 25/01/2021
RECURSOS			
<b>Infraestructura:</b> Oficinas	<b>Talento Humano:</b> Gerente, Contadora y Personal de caja.	<b>Tecnológicos:</b> Computadora y Sistema AFC.	<b>Materiales:</b> Materiales de oficina, comprobantes, factura y archivador.

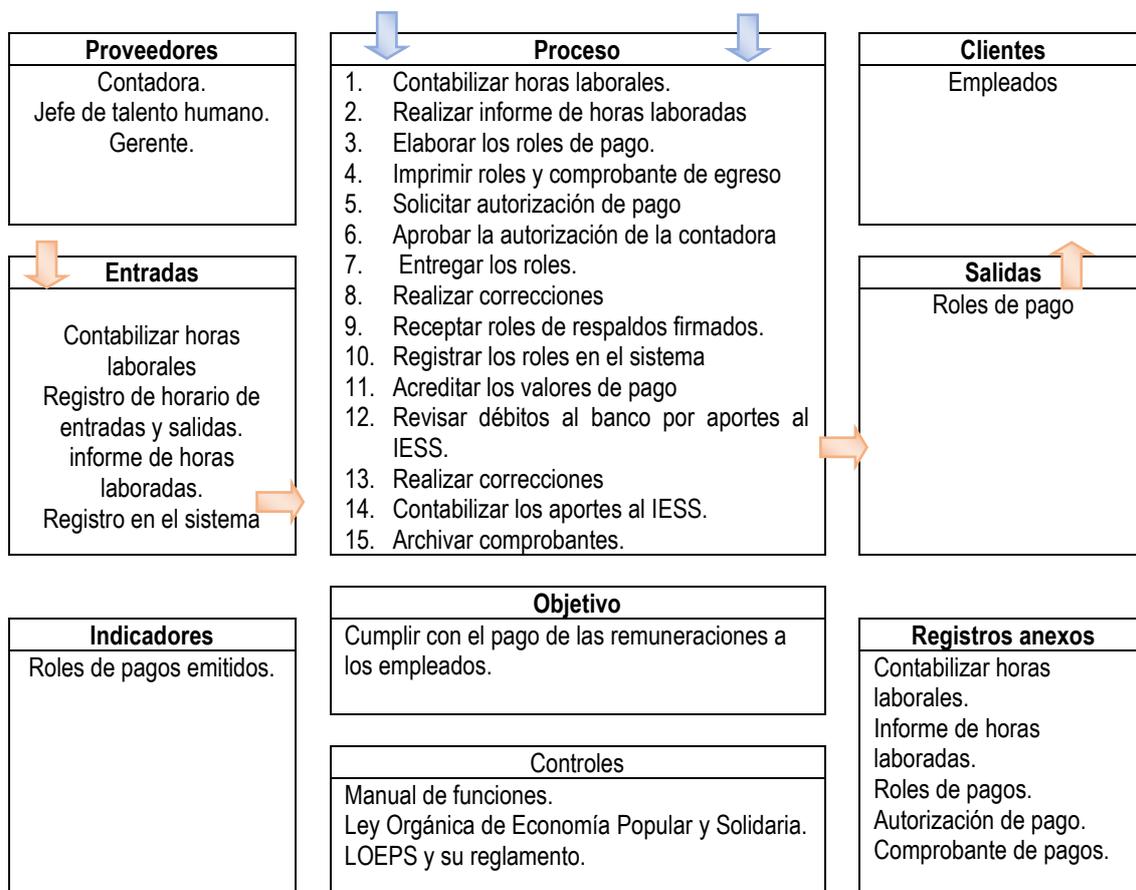
<b>Proveedores</b>	<b>Proceso</b>	<b>Cientes</b>
Contadora. Gerente. Personal de caja.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar las propuestas de servicios de los proveedores</li> <li>2. Verificar fechas de pagos a los proveedores.</li> <li>3. Realizar correcciones</li> <li>4. Pagar a los proveedores.</li> <li>5. Emitir orden de pago.</li> <li>6. Facturar y generar el comprobante de pago.</li> <li>7. Solicitar al gerente la autorización para el pago.</li> <li>8. Registrar el pago en el sistema.</li> <li>9. Imprimir y firmar la orden de pago.</li> <li>10. Realizar el pago y entregar el comprobante.</li> <li>11. Archivar el comprobante.</li> </ol>	Proveedores
<b>Entradas</b>		<b>Salidas</b>
Factura Comprobante de retención		Desembolso del monto
<b>Indicadores</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Registros anexos</b>
Montos desembolsados. Montos totales por pagar.	Saldar las cuentas por pagar a proveedores con la finalidad de generar garantía con los agentes internos y externo.	Propuestas de servicios de los proveedores. Calendario. Comprobantes de pago. Facturas. Retención. Autorización de pago.
	<b>Controles</b>	
	Estatuto de la cooperativa. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. LOEPS y su reglamento.	

<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia	<b>REVISADO POR:</b> ING. Wladimir Alexander Palacios Zurita	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

Tabla 4.27. Descripción y caracterización del proceso de realizar pago de sueldos.

	DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	
	<b>PROCESO:</b> Contabilidad	<b>CÓDIGO:</b> PA-GC-C-PS-02
	<b>SUBPROCESO:</b> Realización de pago de sueldos	
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Contadora	
<b>EDICIÓN N°:</b> 1	<b>FECHA:</b> 25/01/2021	
RECURSOS		
<b>Infraestructura:</b> oficina	<b>Talento Humano:</b> Contadora, Jefe de talento humano y Gerente.	<b>Tecnológicos:</b> Computadora, impresora y sistema AFC. <b>Materiales:</b> Materiales de oficina, roles de pago, comprobante y archivador.



<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

**Tabla 4.28.** Descripción y caracterización del proceso de asientos contables diarios.

DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
	<b>PROCESO:</b> Contabilidad		<b>CÓDIGO:</b> PA-GC-C-ACD-03
	<b>SUBPROCESO:</b> Asientos contables diarios		
	<b>PROPIETARIO DEL PROCESO:</b> Contadora		
	<b>EDICIÓN N°:</b> 1		<b>FECHA:</b> 25/01/2021
RECURSOS			
<b>Infraestructura:</b> Oficina	<b>Talento Humano:</b> Asistente contable, Gerente y Contadora.	<b>Tecnológicos:</b> Computadora.	<b>Materiales:</b> Comprobantes y facturas.

<b>Proveedores</b>	<b>Proceso</b>	<b>Clientes</b>
Gerente. Asistente contable.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ingresar al sistema.</li> <li>2. Actualizar la información contable.</li> <li>3. Ingresar los reportes y transacciones.</li> <li>4. Revisar los ajustes contables.</li> <li>5. Realizar ajuste</li> <li>6. Crear el informe contable.</li> <li>7. Enviar el informe contable</li> <li>8. Analizar y revisar el informe contable</li> <li>9. Realizar correcciones</li> <li>10. Aprobar el informe contable</li> <li>11. Archivar el informe contable y respaldos.</li> </ol>	Contadora
<b>Entradas</b>		<b>Salidas</b>
Ingresar reportes y transacciones.		Informe contable
<b>Indicadores</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Registros anexos</b>
Total, de asientos contables diarios.	Recopilar la información contable diaria que faciliten la realización de los reportes.	Registro del sistema. Diario contable. Comprobantes de reportes y transacciones. Informe contable.
	<b>Controles</b>	
	Manual de funciones. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. LOEPS y su reglamento.	

<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

**Tabla 4.29.** Descripción y caracterización del proceso de elaborar los estados financieros.

		<b>DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>		
		<b>PROCESO:</b> Contabilidad		<b>CÓDIGO:</b> PA-GC-C-EF-04
		<b>SUBPROCESO:</b> Elaboración de los estados financieros		
		<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Contadora		
		<b>EDICIÓN N°:</b> 1 /2	<b>FECHA:</b> 25/01/2021	
RECURSOS				
<b>Físico:</b> Infraestructura	<b>Talento Humano:</b> Contadora, Gerente, Asamblea, Consejo de vigilancia y Asistente contable.	<b>Tecnológicos:</b> Computadora, sistema AFC e impresora.	<b>Materiales:</b> Documentos, libros contables, comprobantes y archivador.	

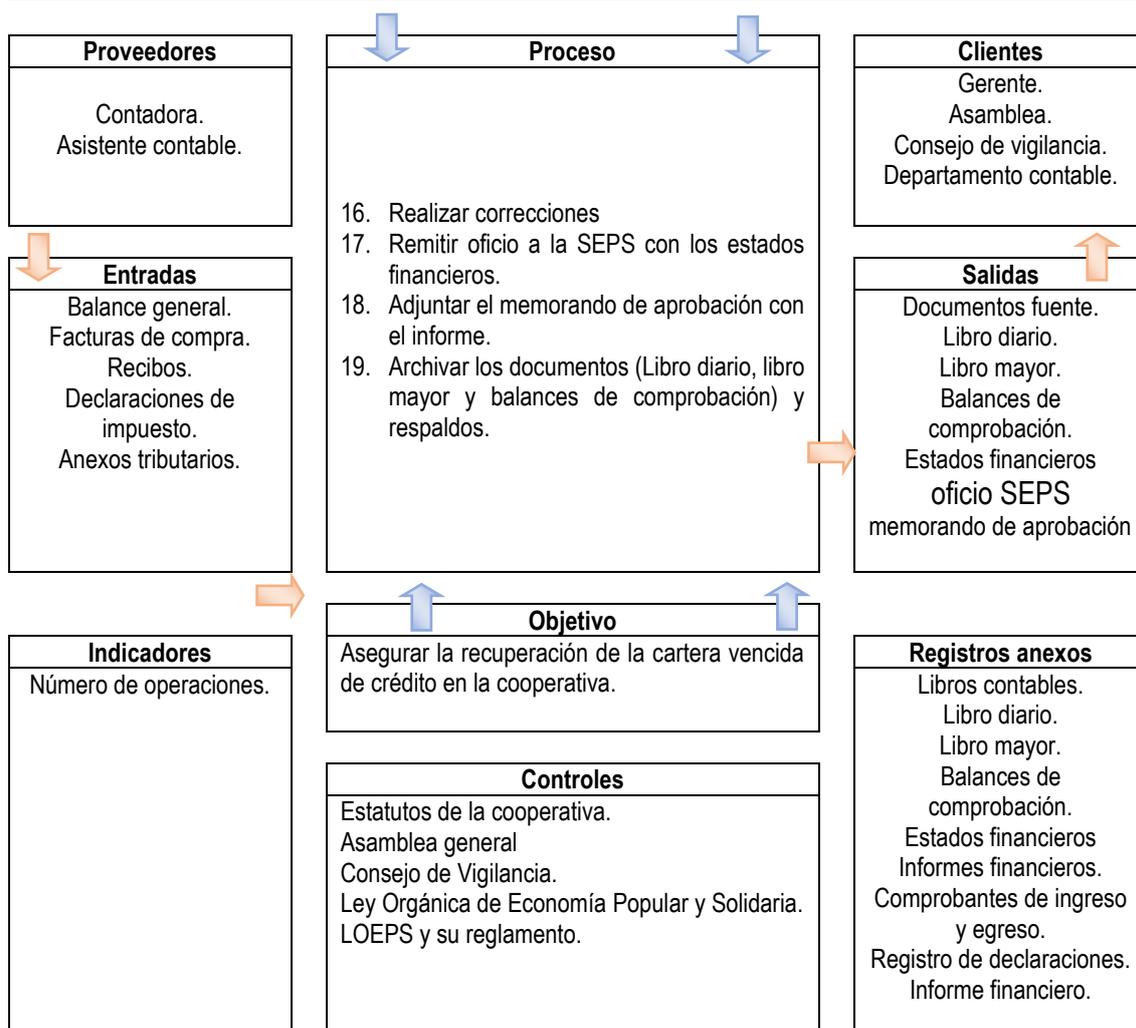
<b>Proveedores</b>	<b>Proceso</b>	<b>Clientes</b>
Contadora. Asistente contable.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ordenar, clasificar y registrar la información contable.</li> <li>2. Realizar la mayorización y balances financieros.</li> <li>3. Analizar la información contable.</li> <li>4. Elaborar los estados financieros.</li> <li>5. Verificar las cuentas.</li> <li>6. Realizar correcciones</li> <li>7. Certificar los informes financieros.</li> <li>8. Presentar los informes a gerencia.</li> <li>9. Analizar los estados financieros en conjunto con la contadora</li> <li>10. Realizar correcciones</li> <li>11. Remitir estados financieros al Consejo de Vigilancia.</li> <li>12. Analizar información contable para su aprobación.</li> <li>13. Realizar correcciones</li> <li>14. Solicitar Asamblea.</li> <li>15. Examinar los estados financieros para aprobación.</li> </ol>	Gerente. Asamblea. Consejo de vigilancia. Departamento contable.
<b>Entradas</b>		<b>Salidas</b>
Balance general. Facturas de compra. Recibos. Declaraciones de impuesto. Anexos tributarios.		Documentos fuente. Libro diario. Libro mayor. Balances de comprobación. Estados financieros <b>oficio SEPS</b> memorando de aprobación
<b>Indicadores</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Registros anexos</b>
Número de operaciones.	Asegurar la recuperación de la cartera vencida de crédito en la cooperativa.	Libros contables. Libro diario. Libro mayor. Balances de comprobación. Estados financieros Informes financieros. Comprobantes de ingreso y egreso. Registro de declaraciones. Informe financiero.
	<b>Controles</b>	
	Estatutos de la cooperativa. Asamblea general Consejo de Vigilancia. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. LOEPS y su reglamento.	

<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

**Tabla 4.30.** Descripción y caracterización del proceso de elaborar los estados financieros.

	DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	
	<b>PROCESO:</b> Contabilidad <b>SUBPROCESO:</b> Elaboración de los estados financieros	<b>CÓDIGO:</b> PA-GC-C-EF-04
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Contadora	
	<b>EDICIÓN N°:</b> 2/ 2	<b>FECHA:</b> 25/01/2021
RECURSOS		
<b>Físico:</b> Infraestructura	<b>Talento Humano:</b> Contadora, Gerente, Asamblea, Consejo de vigilancia y Asistente contable.	<b>Tecnológicos:</b> Computadora, sistema AFC e impresora. <b>Materiales:</b> Documentos, libros contables, comprobantes y archivador.



**ELABORADO POR:** Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundía

**REVISADO POR:** Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita

**APROBADO POR:** Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez

**Tabla 4.31.** Descripción y caracterización del proceso de realizar declaraciones tributarias.

DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
	<b>PROCESO:</b> Contabilidad		<b>CÓDIGO:</b> PA-GC-C-EF-04
	<b>SUBPROCESO:</b> Realización de declaraciones		
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Contadora		
	<b>EDICIÓN N°:</b> 1		<b>FECHA:</b> 25/01/2021
RECURSOS			
<b>Infraestructura:</b> Oficina	<b>Talento Humano:</b> Contadora y asistente contable.	<b>Tecnológicos:</b> Computadora	<b>Materiales:</b> Documentación, archivador y materiales de oficina.

<b>Proveedores</b>	<b>Proceso</b>	<b>Cientes</b>
Contadora. Asistente contable.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar conciliación tributaria</li> <li>2. Realizar correcciones</li> <li>3. Registrar operaciones y transacciones tributarias</li> <li>4. Llenar formularios para las declaraciones tributarias</li> <li>5. Legitimar los formularios</li> <li>6. Enviar los formularios al SRI</li> <li>7. Contabilizar los impuestos pagados</li> <li>8. Registrar los débitos automáticos</li> <li>9. Archivar los documentos y respaldos.</li> </ol>	SRI
<b>Entradas</b>		<b>Salidas</b>
Facturas retenciones		Declaración de impuestos
<b>Indicadores</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Registros anexos</b>
Número de declaraciones realizada. Número de impuestos pagados.	Realizar las declaraciones de impuestos al SRI	Formularios del SRI. Comprobantes de pago.
	<b>Controles</b>	
	Manual de funciones. Normativas del SRI Legislativa Nacional de cooperativas. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. LOEPS y su reglamento.	

<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

**Tabla 4.32.** Descripción y caracterización del proceso de elaboración de anexos tributarios.

DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
	<b>PROCESO:</b> Contabilidad		<b>CÓDIGO:</b> PA-GC-C-AT-06
	<b>SUBPROCESO:</b> Elaboración de anexos tributarios		
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Contadora		
	<b>EDICIÓN N°:</b> 1		<b>FECHA:</b> 25/01/2021
RECURSOS			
<b>Infraestructura:</b> Oficina	<b>Talento Humano:</b> Contadora.	<b>Tecnológicos:</b> computadora	<b>Materiales:</b> documentación.

<b>Proveedores</b> Contadora	<b>Proceso</b>	<b>Clientes</b> SRI
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registrar operaciones con anexo tributario.</li> <li>2. Conciliar los estados contables y anexos.</li> <li>3. Legitimar los anexos tributarios</li> <li>4. Enviar formulario al SRI.</li> <li>5. Archivar documentación.</li> </ol>	
<b>Entradas</b> Registrar las operaciones		<b>Salidas</b> Anexos tributarios.
	<b>Objetivo</b>	
	Realizar las declaraciones con anexos de impuestos al SRI.	
	<b>Controles</b>	
	Manual de funciones. Legislación nacional de las cooperativas. Normativas del SRI. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. LOEPS y su reglamento.	
<b>Indicadores</b> Número de anexos. Declaraciones realizadas.		<b>Registros anexos</b> Anexos tributarios. Declaraciones de impuestos. Libro mayor de cuentas tributaria.

<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

**Tabla 4.33.** Descripción y caracterización del proceso de selección del personal.

DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
	<b>PROCESO:</b> Talento humano <b>SUBPROCESO:</b> Selección del personal		<b>CÓDIGO:</b> PA-GTH-TH-SP-01
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Jefe de talento humano		
	<b>EDICIÓN N°:</b> 1		<b>FECHA:</b> 25/01/2021
RECURSOS			
<b>Infraestructura:</b> oficina	<b>Talento Humano:</b> Departamento de talento humano y Gerencia	<b>Tecnológicos:</b> Computadora, teléfono, impresora.	<b>Materiales:</b> Materiales de oficina.

<b>Proveedores</b> Departamento de talento humano Gerencia	 <b>Proceso</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar el requerimiento de personal.</li> <li>2. Levantar los perfiles de puestos.</li> <li>3. Realizar convocatoria.</li> <li>4. Desarrollar el proceso de reclutamiento.</li> <li>5. Convocar a los aspirantes.</li> <li>6. Aplicar pruebas de desempeño.</li> <li>7. Depurar la lista de candidatos.</li> <li>8. Ejecutar entrevista.</li> <li>9. Elaborar el Informe de selección de postulantes.</li> <li>10. Analizar el informe y decidir la contratación.</li> <li>11. Emitir y establecer tipo de contrato.</li> <li>12. Firmar contrato representante legal de la entidad</li> <li>13. Legalizar contrato.</li> <li>14. Archivar contrato y documentación.</li> </ol>	<b>Clientes</b> Empleados de la cooperativa.
 <b>Entradas</b> Hoja de vida de los aspirantes. Candidato para la elección y clasificación. 		 <b>Salidas</b> Personal seleccionado.
<b>Indicadores</b> Numero de carpetas seleccionadas. Total, de carpetas depuradas. Entrevistas realizadas.	 <b>Objetivo</b> Atraer y seleccionar personal competente para desempeñar los puestos requeridos.  <b>Controles</b> Manual de funciones. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. LOEPS y su reglamento.	<b>Registros anexos</b> Registro de los perfiles de puestos. Solicitudes de convocatoria. Currículum vitae. Pruebas para medir su desempeño. Informe de selección de postulantes. Contratos.

<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcivar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

**Tabla 4.34.** Descripción y caracterización del proceso de inducción y entrenamiento.

DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
	<b>PROCESO:</b> Talento humano <b>SUBPROCESO:</b> Inducción y entrenamiento		<b>CÓDIGO:</b> PA-GTH-TH-IE-02
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Jefe de talento humano		
	<b>EDICIÓN N°:</b>		<b>FECHA:</b> 25/01/2021
	RECURSOS		
<b>Físico:</b> Oficinas	<b>Talento Humano:</b> Departamento de talento humano.	<b>Tecnológicos:</b> Computadora	<b>Materiales:</b> Materiales de oficina y archivador

<b>Proveedores</b> Departamento de talento humano.	<b>Proceso</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entregar lista de personal contratado.</li> <li>2. Adjudicar de material de oficina.</li> <li>3. Elaborar plan de trabajo.</li> <li>4. Otorgar credencial a los nuevos colaboradores.</li> <li>5. Coordinar agenda de entrenamiento.</li> <li>6. Revisar y entregar registro del entrenamiento.</li> <li>7. Anexar el registro de entrenamiento en la carpeta del nuevo personal.</li> <li>8. Archivar documentación</li> </ol>	<b>Clientes</b> Empleados
<b>Entradas</b> Agenda de inducción y entrenamiento.		<b>Salidas</b> Realización de la inducción.
<b>Indicadores</b> Número de empleados capacitados. Total de colaboradores.	<b>Objetivo</b> Inducir al personal nuevo con un entrenamiento que le permita la realización de las funciones del puesto de trabajo.	<b>Registros anexos</b> Plan de trabajo. Agenda de entrenamiento. Registro de entrenamiento.
	<b>Controles</b> Manual de funciones. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. LOEPS y su reglamento.	

<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcivar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

**Tabla 4.35.** Descripción y caracterización del proceso de evaluación de desempeño.

DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
	<b>PROCESO:</b> Talento humano		<b>CÓDIGO:</b> PA-GTH-TH-ED-03
	<b>SUBPROCESO:</b> Evaluación de desempeño		
	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Jefe de talento humano		
	<b>EDICIÓN N°:</b> 1		<b>FECHA:</b> 25/01/2021
RECURSOS			
<b>Infraestructura:</b> Oficinas	<b>Talento Humano:</b> Jefe de talento humano y Personal de talento humano	<b>Tecnológicos:</b> Computador y Excel.	<b>Materiales:</b> Materiales de oficina y Archivador.

<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><th style="text-align: left;">Proveedores</th></tr> <tr><td>Jefe del talento humano Personal de talento humano</td></tr> </table>	Proveedores	Jefe del talento humano Personal de talento humano	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><th style="text-align: center;">Proceso</th></tr> <tr><td> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar cronograma de evaluación.</li> <li>2. Valorar las medidas y temáticas de la evaluación.</li> <li>3. Elaborar las evaluaciones.</li> <li>4. Indicar normas y temáticas para realizar la evaluación</li> <li>5. Ejecutar la evaluación.</li> <li>6. Revisar los resultados de la evaluación</li> <li>7. Realizar correcciones.</li> <li>8. Desarrollar la retroalimentación acorde a los datos obtenidos.</li> <li>9. Capacitar al personal.</li> <li>10. Monitorear las mejoras.</li> <li>11. Archivar documentación</li> </ol> </td></tr> </table>	Proceso	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar cronograma de evaluación.</li> <li>2. Valorar las medidas y temáticas de la evaluación.</li> <li>3. Elaborar las evaluaciones.</li> <li>4. Indicar normas y temáticas para realizar la evaluación</li> <li>5. Ejecutar la evaluación.</li> <li>6. Revisar los resultados de la evaluación</li> <li>7. Realizar correcciones.</li> <li>8. Desarrollar la retroalimentación acorde a los datos obtenidos.</li> <li>9. Capacitar al personal.</li> <li>10. Monitorear las mejoras.</li> <li>11. Archivar documentación</li> </ol>	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><th style="text-align: left;">Clientes</th></tr> <tr><td>Empleados</td></tr> </table>	Clientes	Empleados
Proveedores								
Jefe del talento humano Personal de talento humano								
Proceso								
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar cronograma de evaluación.</li> <li>2. Valorar las medidas y temáticas de la evaluación.</li> <li>3. Elaborar las evaluaciones.</li> <li>4. Indicar normas y temáticas para realizar la evaluación</li> <li>5. Ejecutar la evaluación.</li> <li>6. Revisar los resultados de la evaluación</li> <li>7. Realizar correcciones.</li> <li>8. Desarrollar la retroalimentación acorde a los datos obtenidos.</li> <li>9. Capacitar al personal.</li> <li>10. Monitorear las mejoras.</li> <li>11. Archivar documentación</li> </ol>								
Clientes								
Empleados								
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><th style="text-align: left;">Entradas</th></tr> <tr><td>Instrumentos de evaluación. Retroalimentación Capacitaciones.</td></tr> </table>	Entradas	Instrumentos de evaluación. Retroalimentación Capacitaciones.	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><th style="text-align: left;">Salidas</th></tr> <tr><td> </td></tr> </table>	Salidas		<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><th style="text-align: left;">Registros anexos</th></tr> <tr><td>Cronograma de evaluación. Instrumento de evaluaciones. Registros de capacitaciones. Propuesta de capacitación.</td></tr> </table>	Registros anexos	Cronograma de evaluación. Instrumento de evaluaciones. Registros de capacitaciones. Propuesta de capacitación.
Entradas								
Instrumentos de evaluación. Retroalimentación Capacitaciones.								
Salidas								
Registros anexos								
Cronograma de evaluación. Instrumento de evaluaciones. Registros de capacitaciones. Propuesta de capacitación.								
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><th style="text-align: left;">Indicadores</th></tr> <tr><td>Personal evaluado</td></tr> </table>	Indicadores	Personal evaluado	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><th style="text-align: center;">Objetivo</th></tr> <tr><td>Evaluar las capacidades y habilidades de personal que contribuya a la eficiencia y mejoramiento de la cooperativa.</td></tr> </table>	Objetivo	Evaluar las capacidades y habilidades de personal que contribuya a la eficiencia y mejoramiento de la cooperativa.	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><th style="text-align: center;">Controles</th></tr> <tr><td>Manual de funciones. Estatutos de la cooperativa. LOEPS y su reglamento</td></tr> </table>	Controles	Manual de funciones. Estatutos de la cooperativa. LOEPS y su reglamento
Indicadores								
Personal evaluado								
Objetivo								
Evaluar las capacidades y habilidades de personal que contribuya a la eficiencia y mejoramiento de la cooperativa.								
Controles								
Manual de funciones. Estatutos de la cooperativa. LOEPS y su reglamento								

<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcivar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

**Tabla 4.36.** Descripción y caracterización del proceso de operación judicial de crédito.

DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
		<b>PROCESO:</b> Asesoría Jurídica	<b>CÓDIGO:</b> PA-GL-AJ-OJC-01
		<b>SUBPROCESO:</b> Operación judicial de crédito	
		<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Asesor Jurídico	
		<b>EDICIÓN N°:</b> 1	<b>FECHA:</b> 25/01/2021
RECURSOS			
<b>Infraestructura:</b> oficinas.	<b>Talento Humano:</b> Gerencia, asesor jurídico, Consejo Administrativo y abogado.	<b>Tecnológicos:</b> Computadora.	<b>Materiales:</b> Materiales de oficina y archivador.

<b>Proveedores</b>	<b>Proceso</b>	<b>Clientes</b>
Gerencia Asesor jurídico Consejo de Administración Abogado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emitir y enviar la tercera notificación.</li> <li>2. Declarar la cartera vencida.</li> <li>3. Entregar los pagarés, orden de pago y amortizaciones al abogado.</li> <li>4. Verificar la existencia de bienes del socio.</li> <li>5. Entablar la demanda al socio.</li> <li>6. Enviar solicitud y pagares a la Función Judicial.</li> <li>7. Receptar la aprobación de la solicitud.</li> <li>8. Llegar un acuerdo de ambas partes.</li> <li>9. Emitir una solicitud a juzgado para dictar sentencia.</li> <li>10. Receptar la resolución del juzgado.</li> <li>11. Acudir a un perito liquidador asignado.</li> <li>12. Enviar la diligencia del remate al juzgado.</li> <li>13. Recibir la aprobación del remate.</li> <li>14. Adjuntar el registro de la propiedad.</li> <li>15. Rematar el bien</li> <li>16. Notificar las resoluciones a gerencia.</li> <li>17. Verificar el pago del crédito.</li> <li>18. Realizar correcciones</li> <li>19. Archivar documentación</li> </ol>	Departamento de crédito
<b>Entradas</b>		<b>Salidas</b>
Informe de crédito. Orden de pago. Pagares. Amortizaciones.		Demanda de cartera vencida
	<b>Objetivo</b>	
	Evaluar las capacidades y habilidades de personal que contribuya a la eficiencia y mejoramiento de la cooperativa.	
	<b>Controles</b>	
	Manual de funciones Legislativa Nacional de cooperativas. Consejo de Administración. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. LOEPS y su reglamento	
<b>Indicadores</b>		<b>Registros anexos</b>
Cartera vencida por crédito Total de cartera		Notificación de plazo vencido. Reporte de cartera vencida. Pagares. Orden de pago. Amortizaciones. Notificación. Solicitud y pagaré. Solicitud de sentencia. Resolución de juzgado. Solicitud de remate. Deposito.

<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

Realizada la caracterización y descripción de los procesos que se ejecutan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar, para efecto de la investigación, se aplicó una matriz de priorización a consecuencia de la cantidad de información procesada y para propósito del trabajo de facilitar su comprensión, por tal razón, se puso a criterio de la gerente de la entidad la Ingeniera Gabriela Pilar Macías Martínez un listado con los subprocesos y los ítems evaluativos, que determinó los procesos de mayor importancia; en este sentido Salas (2011) menciona que la priorización facilitará la toma de decisiones respecto a programar cada gestión y evitar que algunos de ellos queden relegados por varias gestiones, al no ser ejecutados a pesar de su importancia. A continuación, se muestra la matriz de subprocesos priorizados.

**Cuadro 4.1.** Matriz de priorización

PROCESOS	SUBPROCESOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN				Total
		1. NO IMPORTANTE	2 POCA IMPORTANCIA	3 MEDIA IMPORTANCIA	4 ALTA IMPORTANCIA	
Planificación	1. Elaboración de plan estratégico				4	4
Gestión gerencial	2. Elaboración de plan operativo anual			3		3
Crédito y cobranza	3. Evaluación y aprobación de créditos				4	4
	4. Desembolso de crédito			3		3
	5. Cobranza de créditos				4	4
	6. Recuperación de cartera vencida			3		3
Ahorro	7. Apertura cuenta				4	4
	8. Cierre de cuenta		2			2
	9. Inversiones a plazo fijo				4	4
	10. Depósitos				4	4
	11. Retiros				4	4
Servicios	12. Atención al cliente				4	4
Caja	13. Manejo de caja				4	4
	14. Arqueo de caja			3		3
Contabilidad	15. Realización de pagos de proveedores			3		3
	16. Realización de pagos de sueldos				4	4
	17. Asientos contables diarios				4	4
	18. Elaboración de estados financieros				4	4
	19. Realización de declaraciones tributarias			3		3
	20. Elaboración de anexos tributarios		2			2
Talento humano	21. Selección del personal			3		3
	22. Inducción y entrenamiento			3		3
	23. Evaluación de desempeño				4	4
Asesoría jurídica	24. Operación judicial de crédito			3		3

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.

Elaborado por: las autoras.

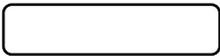
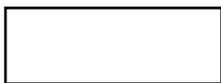
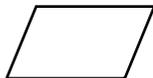
Luego de asignar los valores y considerando los criterios evaluativos por la gerente de la cooperativa, aplicando la metodología de Casas y Giraldo (2014), donde los parámetros evaluativos se le dieron valores comprendidos desde 1 a 4, donde 1 es no importante; 2 es poco importante; 3 es medio importante y 4 es altamente importante. Basado en estas valoraciones según los juicios de la gerente, se determinó que 13 de los 24 subprocesos son de los de mayor relevancia en la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Cantón Bolívar.

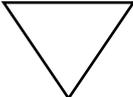
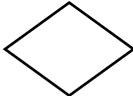
## 4.2. FASE N°2: REALIZAR DIAGRAMAS DE FLUJOS PARA LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS CLAVES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO

### 4.2.1. ACTIVIDAD 4. SELECCIÓN DE LA SIMBOLOGÍA

Para la representación de los procesos competentes a la cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar, se utilizó la simbología ANSI; que por los criterios de Rizo y Rodas (2019) es la de mayor empleo para la descripción y orientación de los procesos, se detalla a continuación:

**Cuadro 4.2.** Símbolos utilizados en los flujogramas de procesos (ANSI).

Símbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Inicio/fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo
	Operación/actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida o entrada de datos.

	Almacenamiento/Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Muestra un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad de diagrama en otra página.

Fuente: Rizo y Rodas (2019)

Para propósito de esta investigación, la utilización de esta simbología, permitió representar el flujo de actividades requeridas en la ejecución de los procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda., tanto que Ramos, Santos y Álvarez (2018) mencionan que es un lenguaje muy popular de representación de flujogramas, que incluye elementos específicos para representar de manera simple protocolos que incluyen planes de inspección de manera explícita, por ende, con este enfoque es propicio el uso de esta, en diseño de los diagramas de flujos correspondientes a los procesos desarrollados en la organización evaluada.

#### 4.2.2. ACTIVIDAD 5. DEPURACIÓN DE LOS PROCESOS

La aplicación de la matriz de priorización, contribuyó a la definición de los principales procesos, debido a la cantidad de datos que se extrajo del levantamiento de procesos, resulto factible delimitar aquellos de mayor relevancia según el criterio expuesto por la gerente de la cooperativa, determinando 13 de los 24 procedimientos descritos, que se muestran en el cuadro 4.3.

**Cuadro 4.3.** Procesos depurados.

	<b>MACROPROCESOS</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>SUBPROCESOS</b>	<b>CÓDIGO</b>
<b>Procesos estratégicos</b>	Planeación Estratégica	Planificación	Elaboración de Plan estratégico	PE-PE-P-PE-01
<b>Procesos operacionales</b>	Colocaciones	Crédito y cobranza	Evaluación y aprobación de crédito	PO-C-CC-EAC-01
			Cobranza de crédito	PO-C-CC-CCR-02
	Captaciones	Ahorro	Apertura de cuenta	PO-C-A-APC-01
			Inversiones a plazo fijo	PO-C-A-IPF-02
			Depósitos	PO-C-A-DP-03
			Retiros	PO-C-A-RE-04
Caja	Servicios	Atención al cliente	PO-C-S-AC-05	
	Caja	Manejo de caja	PO-C-C-MC-06	
<b>Procesos de apoyo</b>	Gestión Contable	Contabilidad	Realización de pagos de sueldos	PA-GC-C-PS-01
			Asientos contables diarios	PA-GC-C-ACD-02
			Elaboración de estados financieros	PA-GC-C-EF-03
	Gestión del Talento humano	Talento humano	Evaluación de desempeño	PA-GTH-TH-ED-01

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.

**Elaborado por:** Las autoras.

Teniendo establecido estos procesos y para su mejor comprensión, dicha información se consensuó en los diagramas de flujo, que, para Martínez *et al.*, (2018) es la representación gráfica de hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo, por medio de símbolos, donde se muestra claramente los pasos definidos de un proceso o procedimiento, interrelacionando diferentes factores o unidades administrativas. Permiten percibir de forma analítica la secuencia de una acción, así como, llevar un seguimiento de sus operaciones o actividades más importantes, para facilitar la comprensión de su dinámica organización.

#### **4.2.3. ACTIVIDAD 6. REPRESENTACIÓN DE LOS PROCESOS**

Una vez seleccionados los procesos previamente depurados a través de la priorización, estas acciones dieron paso a la representación gráfica de los procesos que tienen mayor relevancia en la cooperativa; tal como lo expresan Ruiz *et al.*, (2014) que es la descripción de las actividades de un proceso se lleva

a cabo a través de un diagrama, donde se representan estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí. Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo; por su parte Tenorio *et al.*, (2019) destaca que es una herramienta que facilita: la visualización de todo el procedimiento en su conjunto, su comprensión a quien desee consultarlo, facilita a la organización la identificación de áreas de mejora. Por ello, se efectuaron los siguientes diagramas.

Asimismo, para efecto de la representación gráfica se aplicó abreviaturas a términos de relevantes como se especifica a continuación:

**A.C:** Acta de aprobación de crédito

**A.E:** Acta de entrega

**A.E.F:** Acta de aprobación de los estados financieros

**A.I:** Acuerdo de inversión

**A.P:** Acta de aprobación de plan

**A.P.C:** Acta de aprobación de crédito

**A.P.S:** Aprobación de pagos de sueldos

**A.S:** Acta de sesión

**A.S.C:** Aprobación de solicitud de crédito

**C.D:** Comprobante de depósito o débito

**C.E:** Cronograma de evaluación

**C.E.G:** Comprobante de egreso

**C.IN:** Certificado de inversión

**C.I:** Cedula de identidad

**C.O.D:** Comprobante de orden de dinero

**C.E.D:** Comprobante de entrega de dinero

**C.P:** Comprobante de pago

**C.R:** Comprobante de retiro

**D.C:** Documentación de crédito (cedula de identidad, papeleta de votación, planilla de servicios básicos, solicitud de crédito, informe de buró de crédito)

**D.CO:** Documentos contables (Libro diario, libro mayor y balances de comprobación).

**E.D:** Evaluación de desempeño

**E.F:** Estados financieros

**E.P:** Estructura de plan

**F.C:** Formulario de crédito

**F.T.A:** Formulario de transacción de anexos

**IBC:** Informe de buró de crédito

**I.C:** Informe contable

**I.H.L:** Informe de horas laboradas

**L.A:** Libreta de ahorro

**N.C:** Notificación de crédito

**O.C:** Oficio de convocatoria

**O.D:** Oficio de delegación de actividades

**O.S:** Oficio a la SEPS

**P.D:** Papeleta de depósito

**P.E:** Plan estratégico

**P.R:** Papeleta de retiro

**P.S.B:** Planilla de servicios básicos

**PTC:** Plan de trabajo de cobranza

**P.V:** Papeleta de votación

**R.A.C:** Reporte de apertura de cuenta

**R.C:** Reporte de cobro

**R.P:** Reporte de pago.

**R.P.S:** Roles de pago de sueldo

**R.T:** Reporte de transacciones

**S.A:** Solicitud de apertura

**S.A.C:** Solicitud de atención al cliente

**S.C:** Solicitud de crédito

Además, cabe mencionar que para la elaboración del manual se documentará la misma representación gráfica, considerando los procesos priorizados ejecutados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar

Ltda., propendiendo facilitar la interpretación de la información obtenida del levantamiento de los procesos.

Tabla 4.37. Flujoograma del proceso de planificación estratégica.

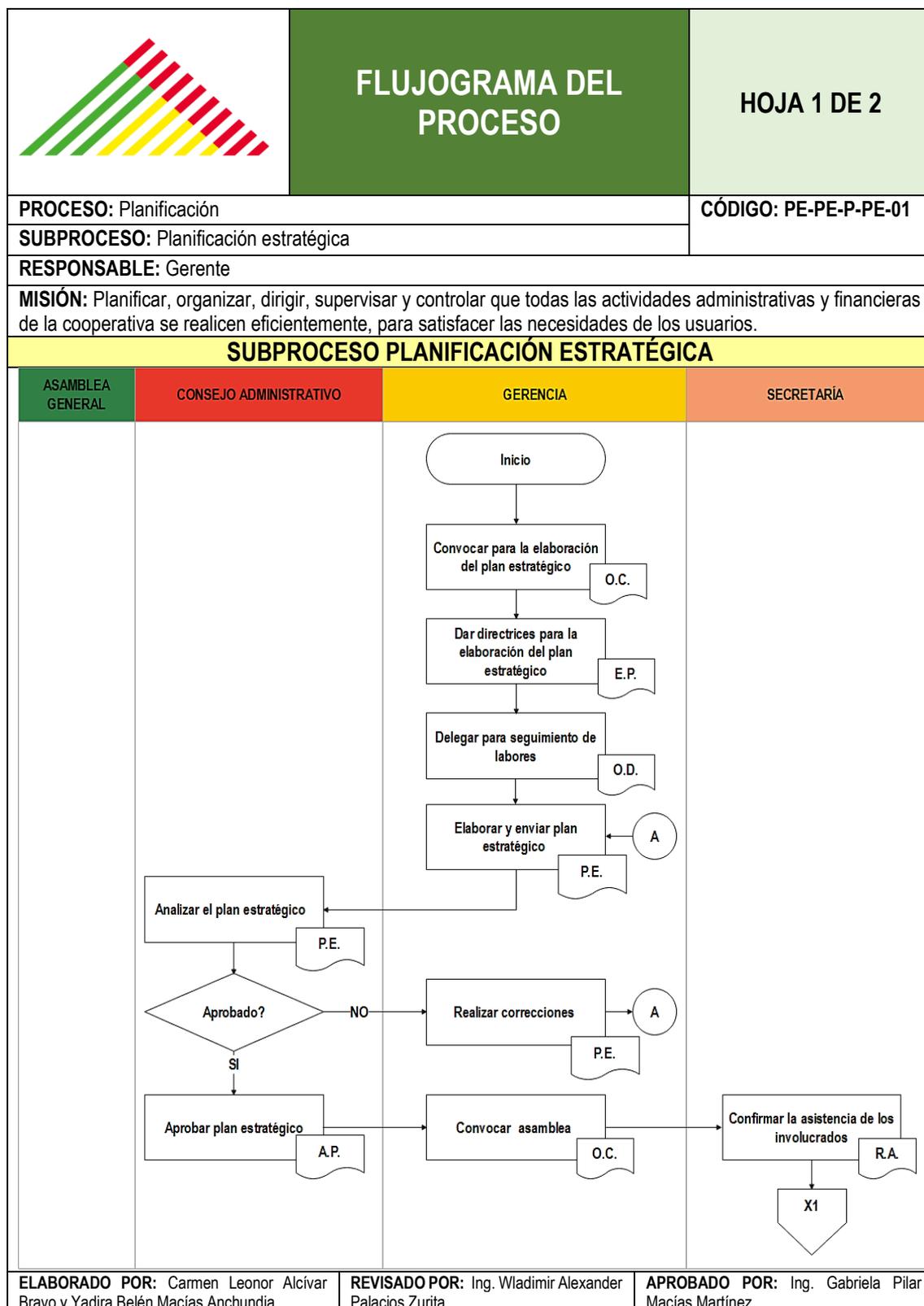


Tabla 4.38. Flujoograma del proceso de planificación estratégica.

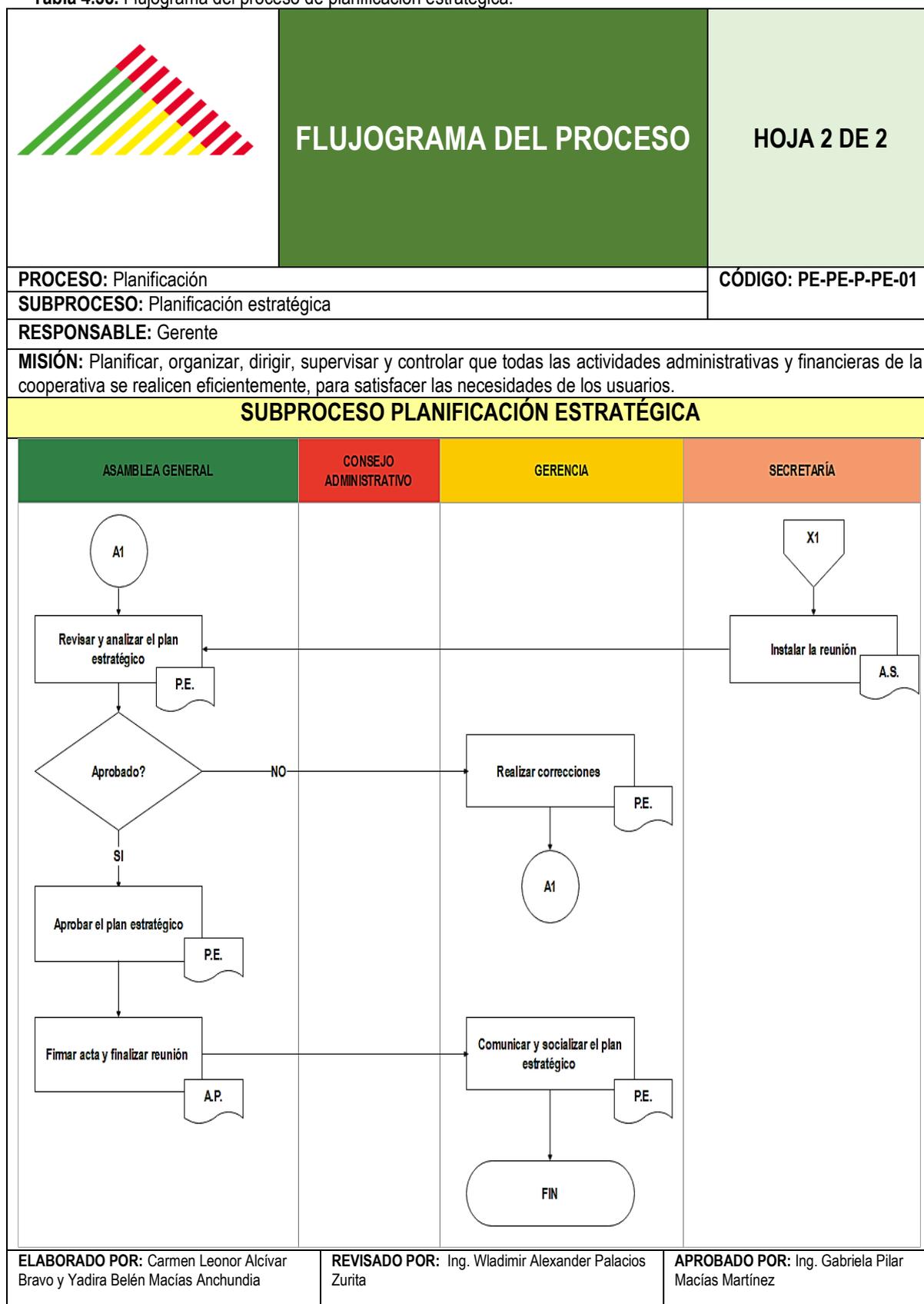


Tabla 4.39. Flujoograma del proceso de evaluación y aprobación de crédito.

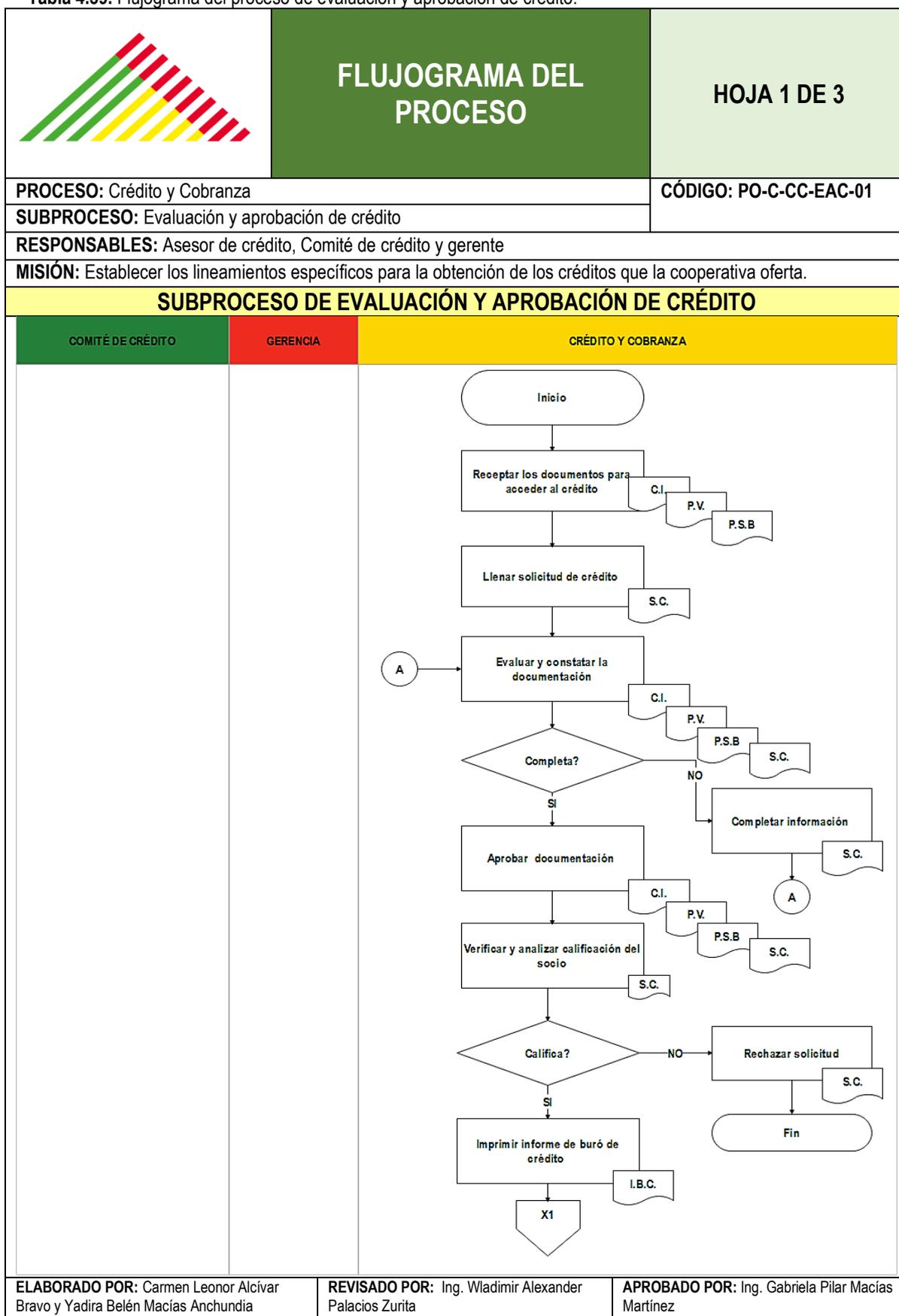


Tabla 4.40. Flujoograma del proceso de evaluación y aprobación de crédito.

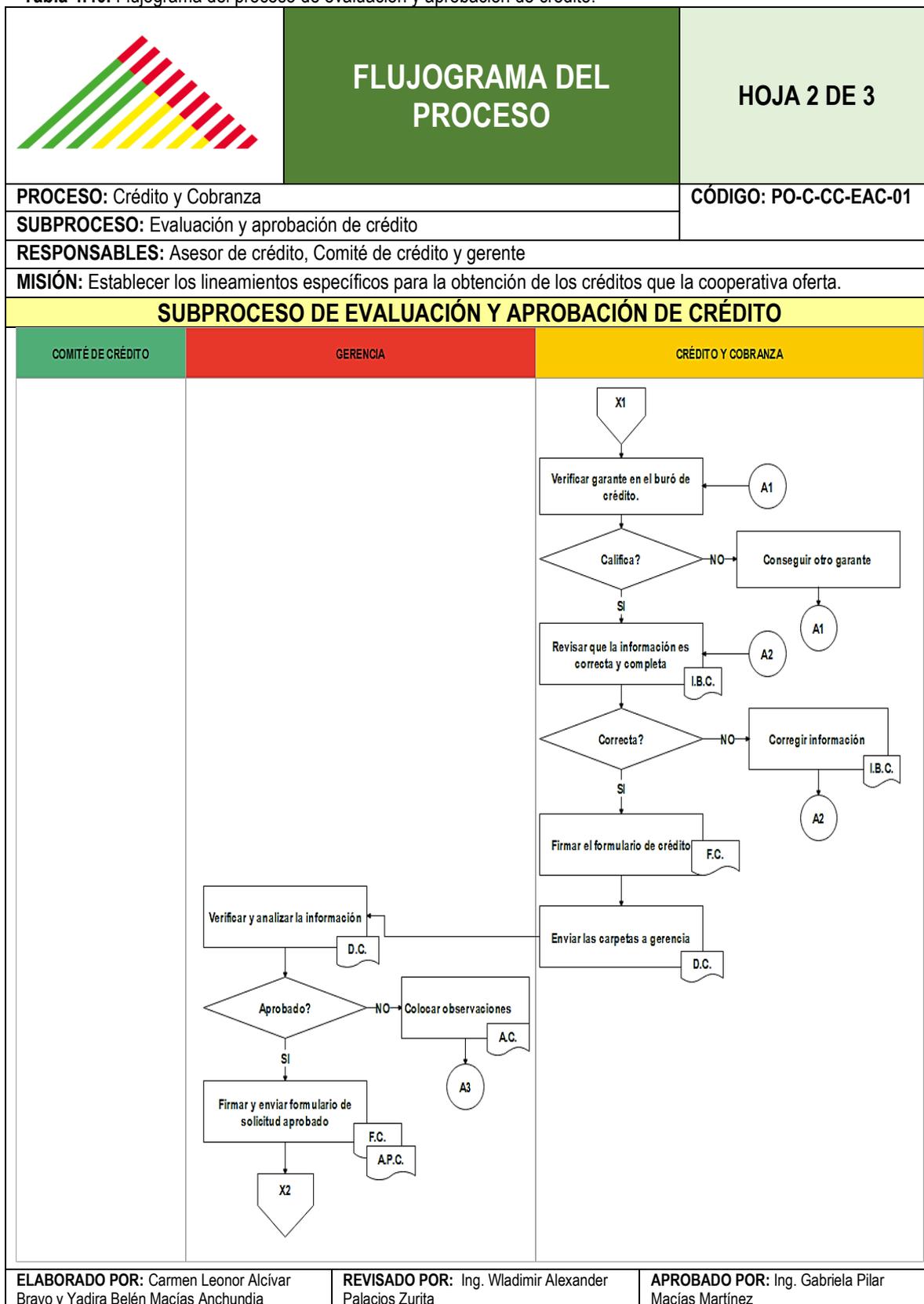


Tabla 4.41. Flujoograma del proceso de evaluación y aprobación de crédito.

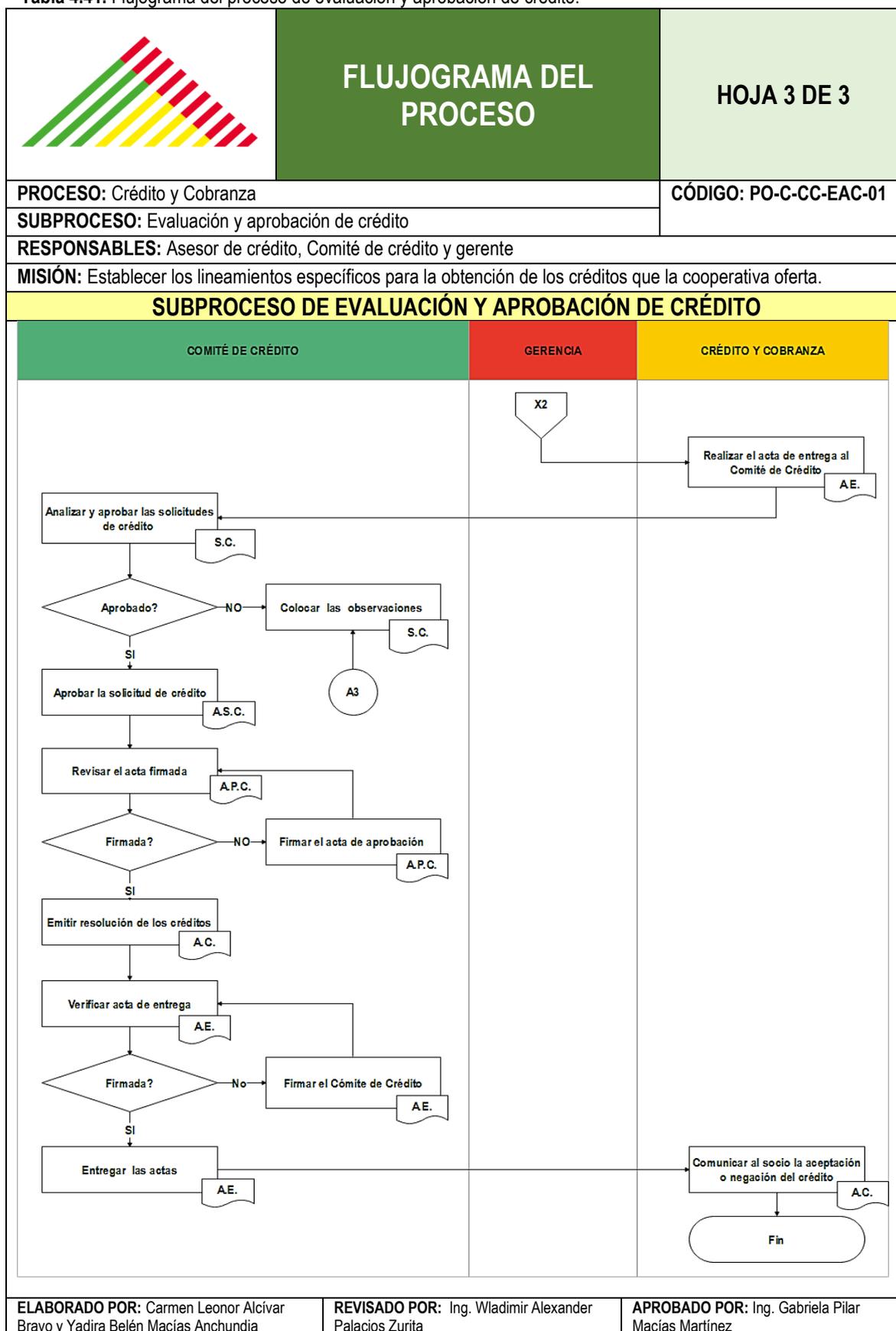


Tabla 4.42. Flujoograma del proceso de cobranza de crédito.

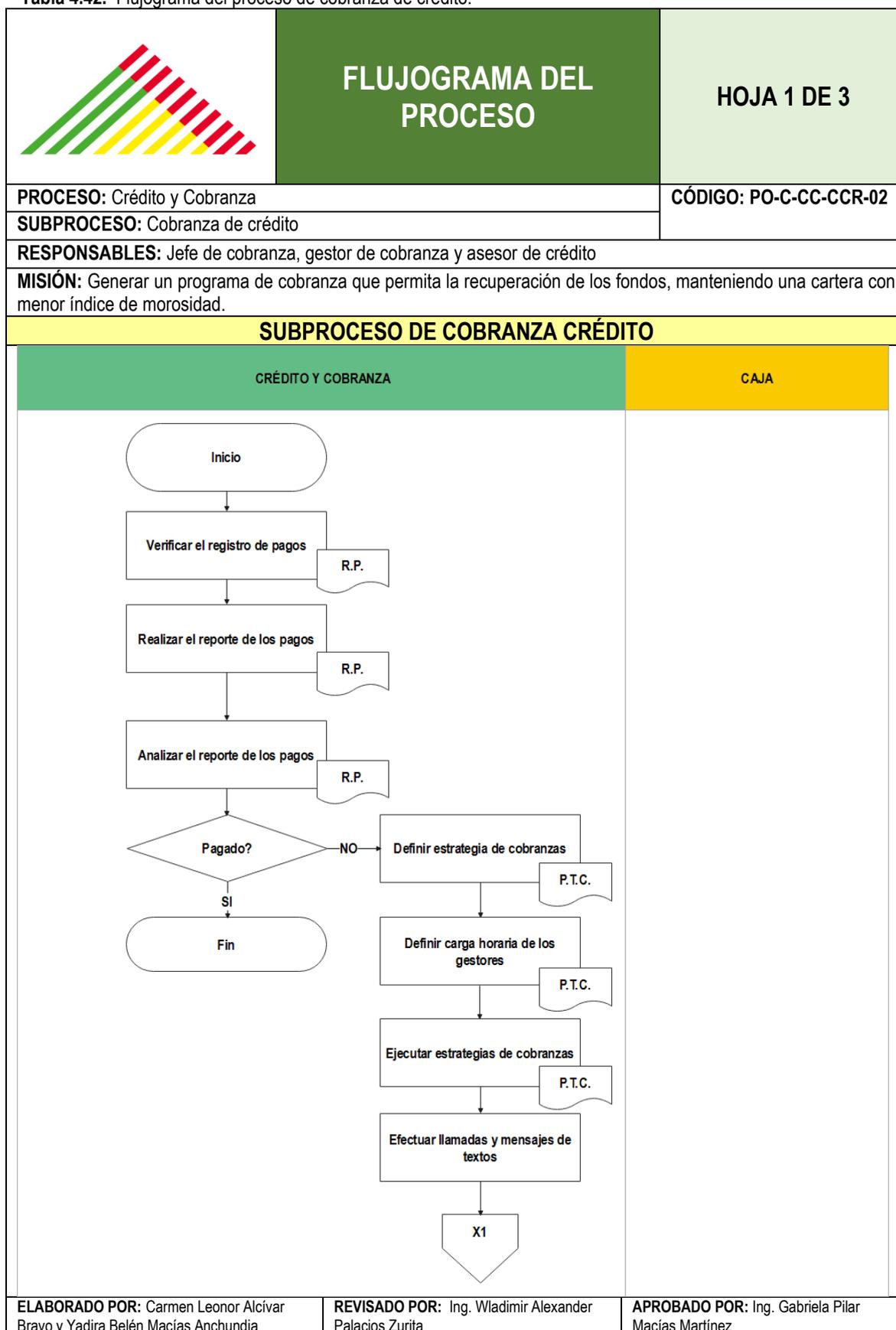


Tabla 4.43. Flujoograma del proceso de cobranza de crédito.

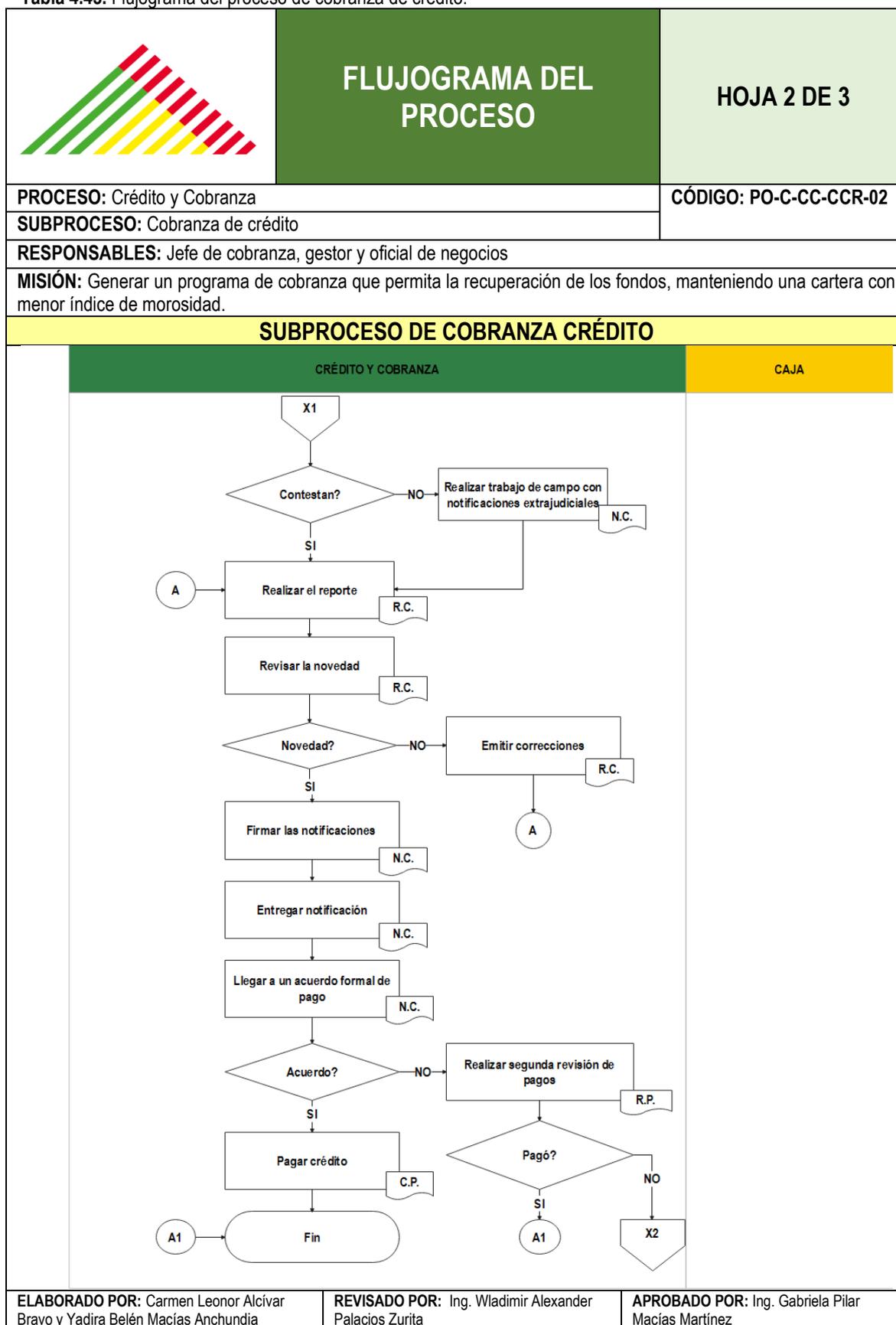


Tabla 4.44. Flujoograma del proceso de cobranza de crédito.

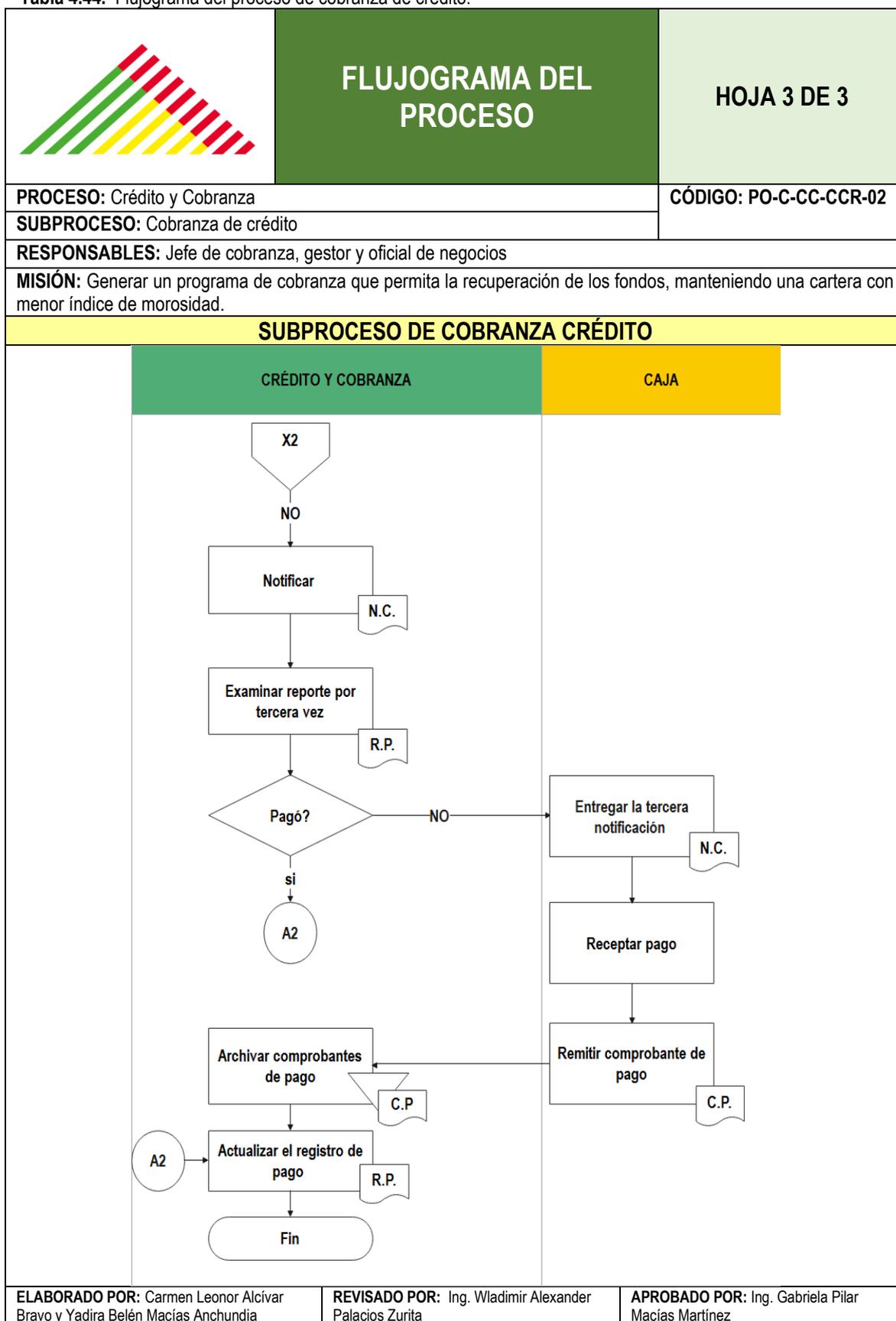


Tabla 4.45. Flujoograma del proceso de apertura de cuenta.

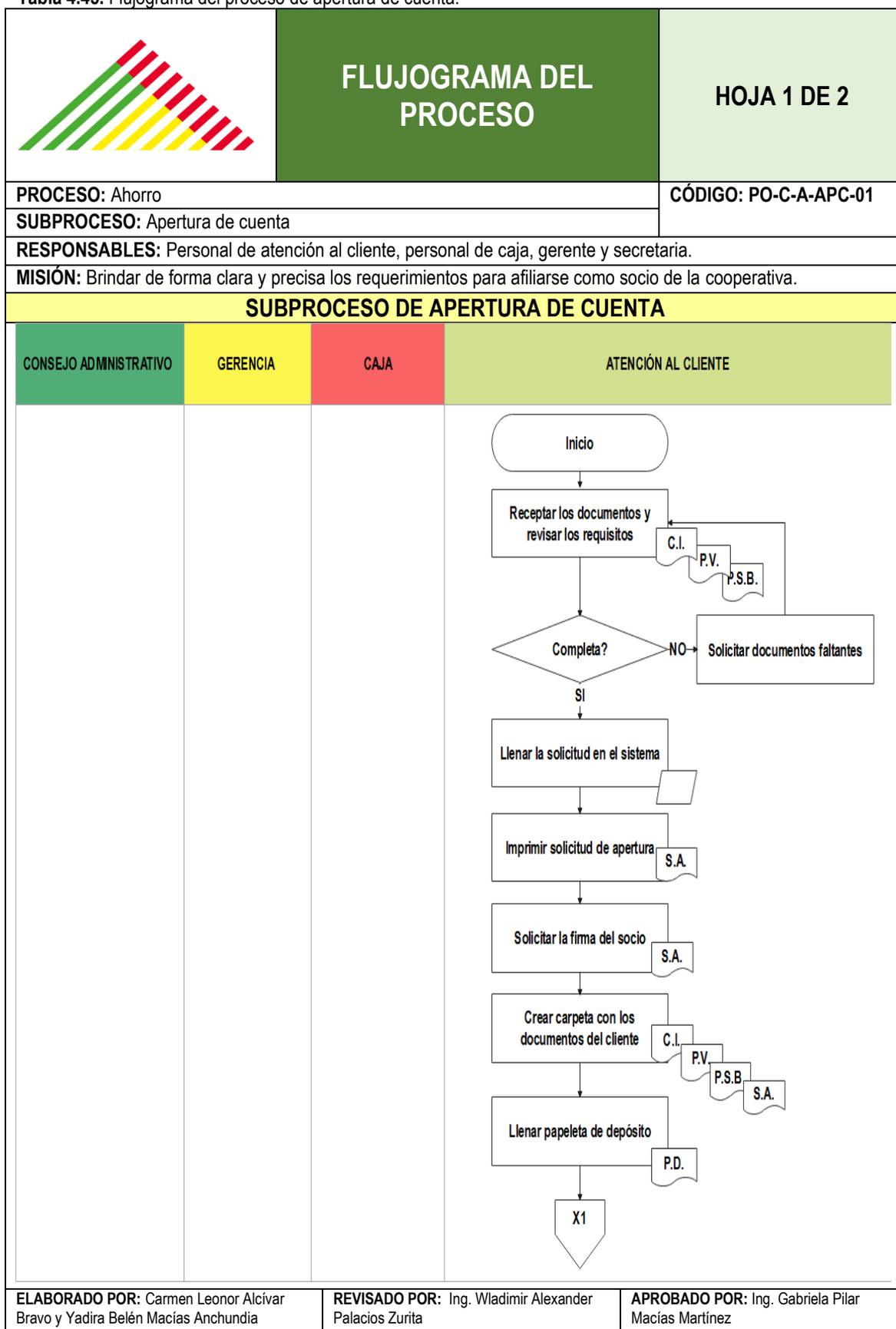


Tabla 4.46. Flujoograma del proceso de apertura de cuenta.

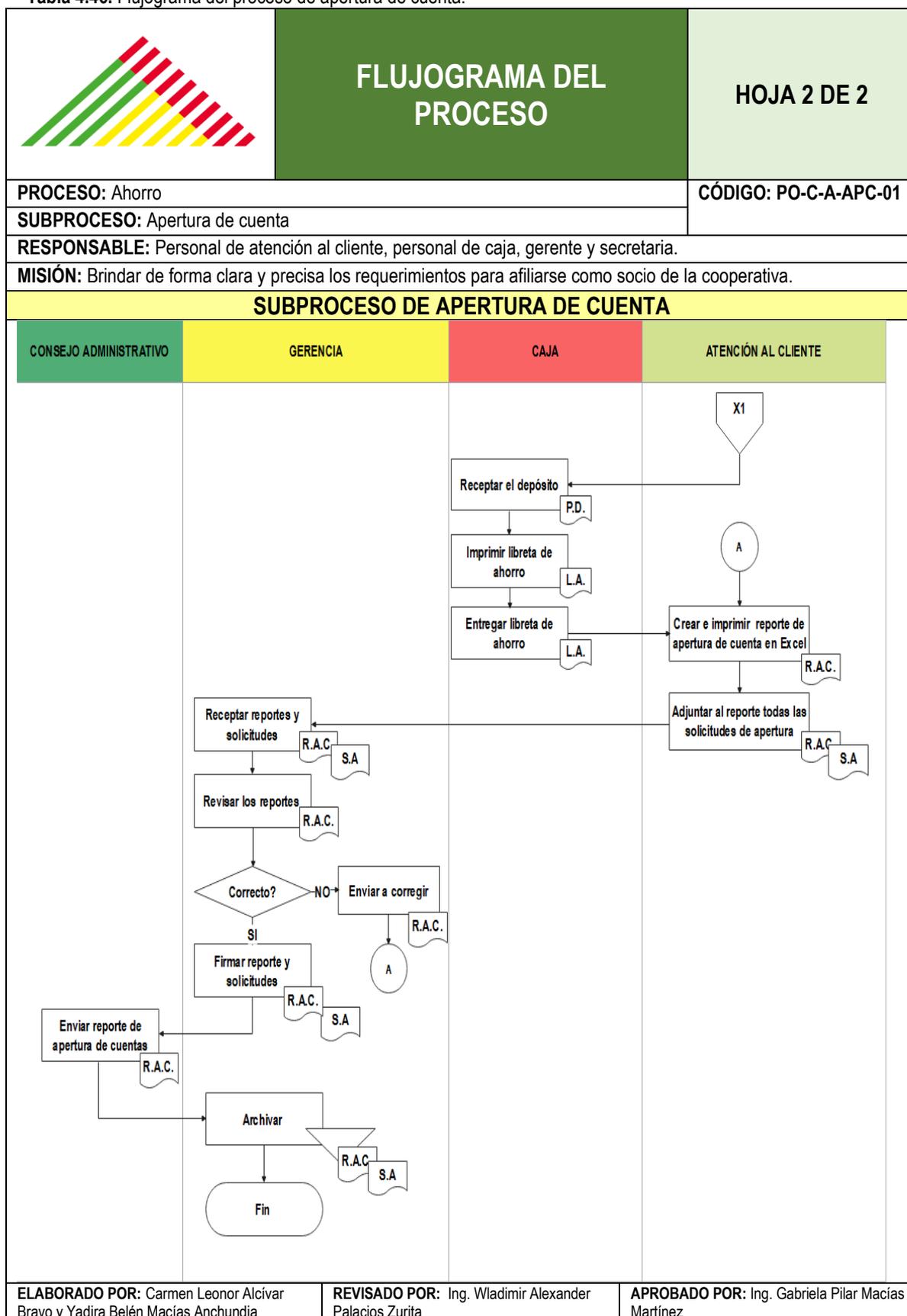


Tabla 4.47. Flujoograma del proceso de inversiones a plazo fijo.

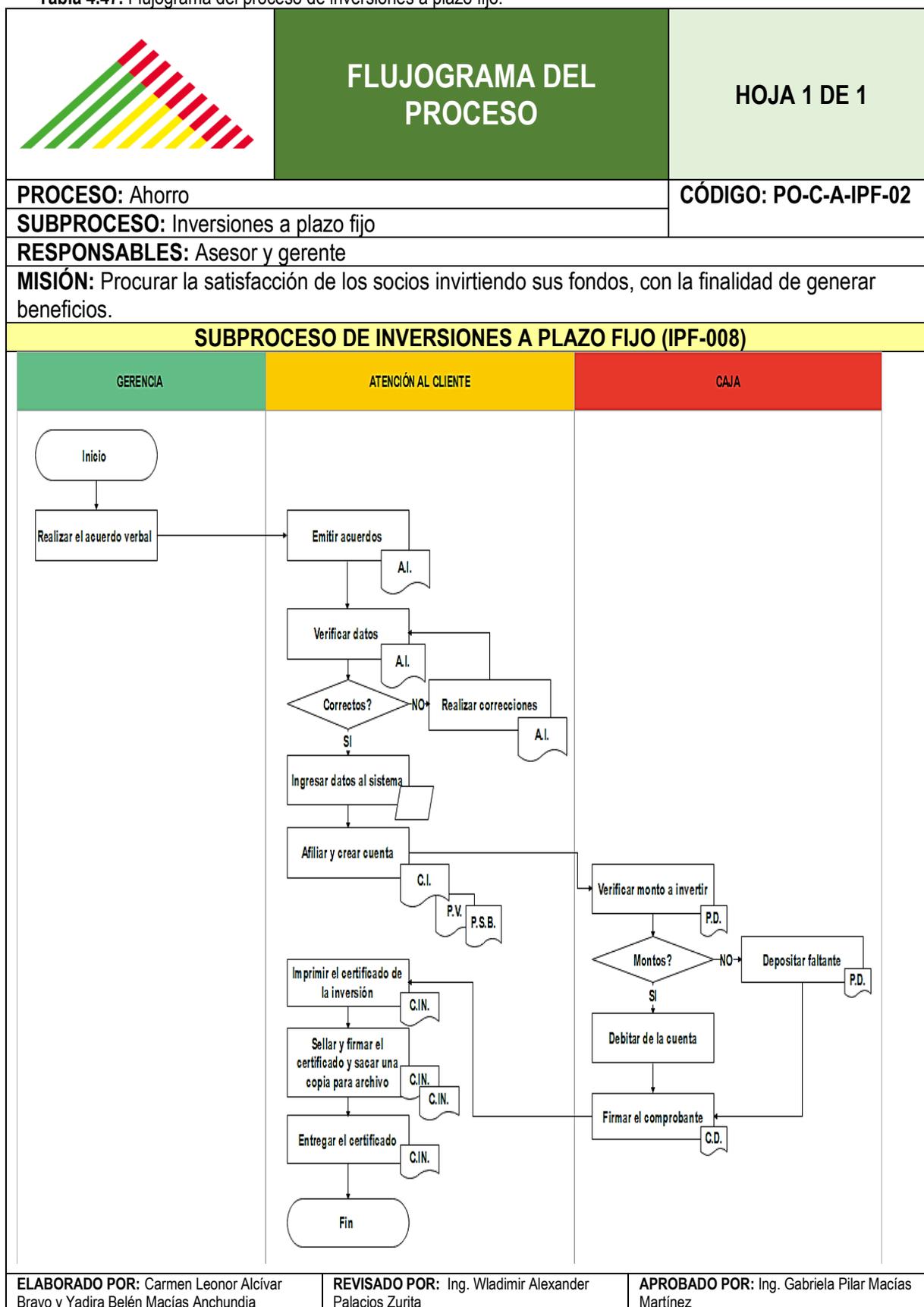


Tabla 4.48. Flujoograma del proceso de depósitos.

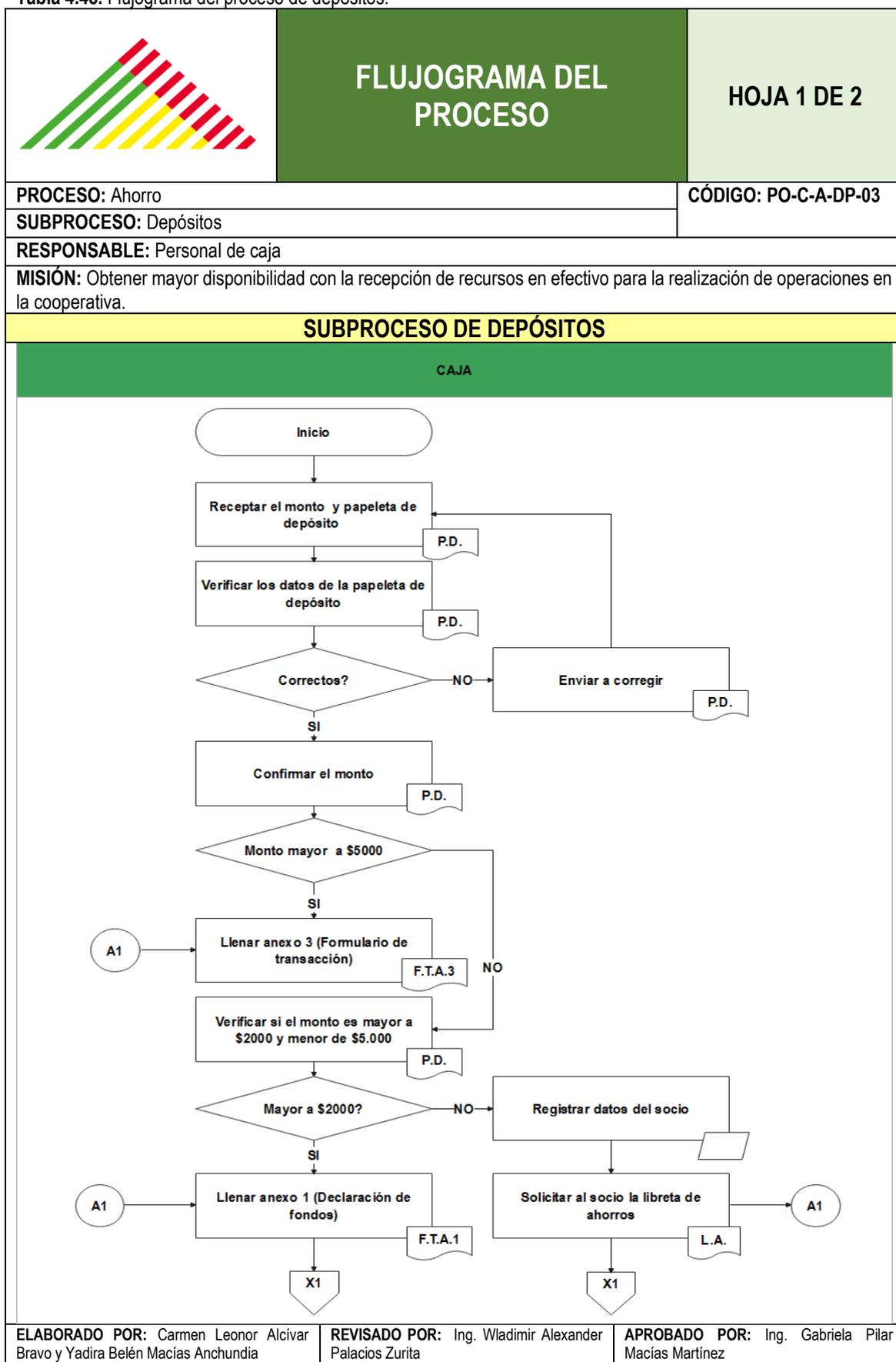


Tabla 4 49. Flujoograma del proceso de depósitos.

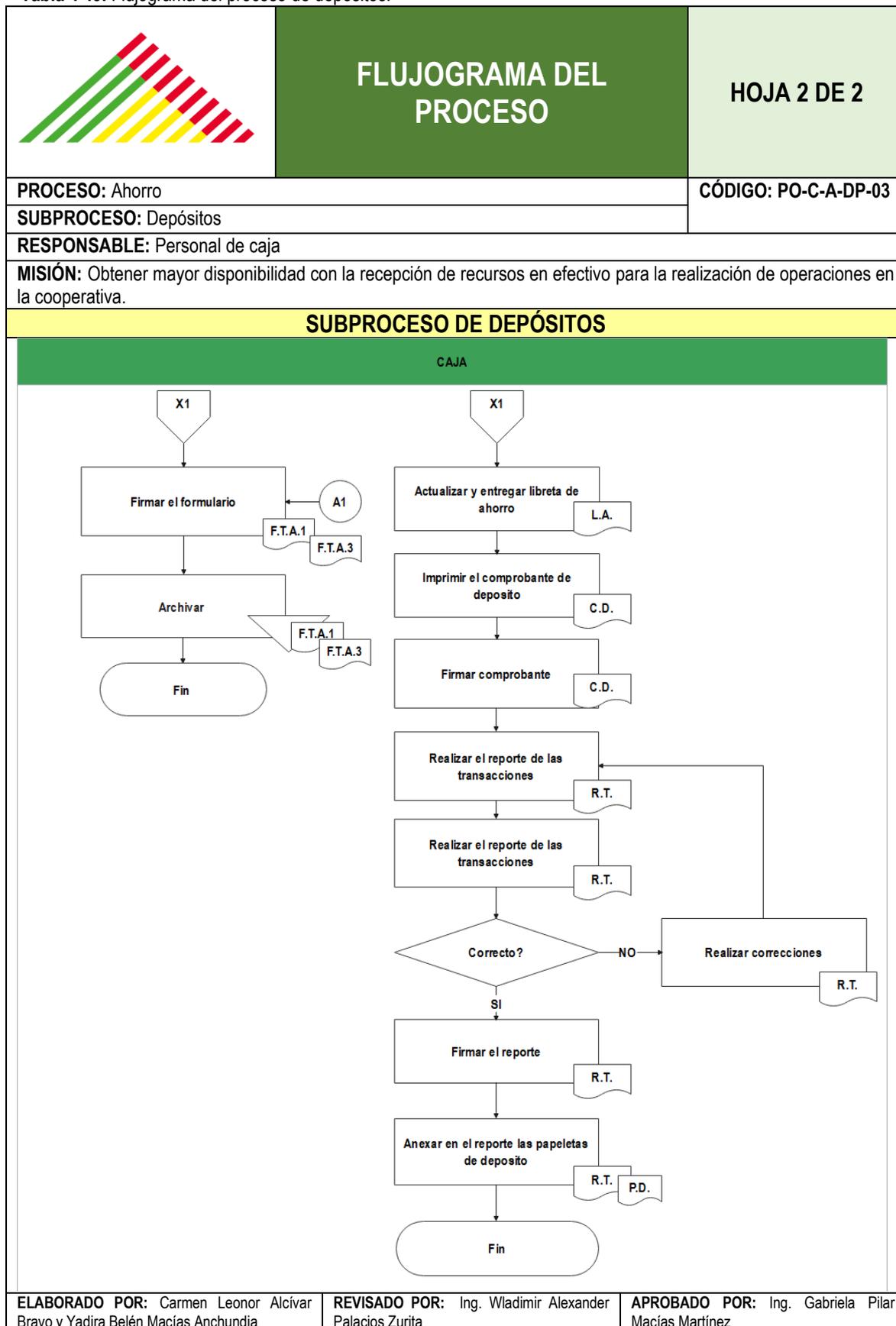


Tabla 4.50. Flujoograma del proceso de retiros.

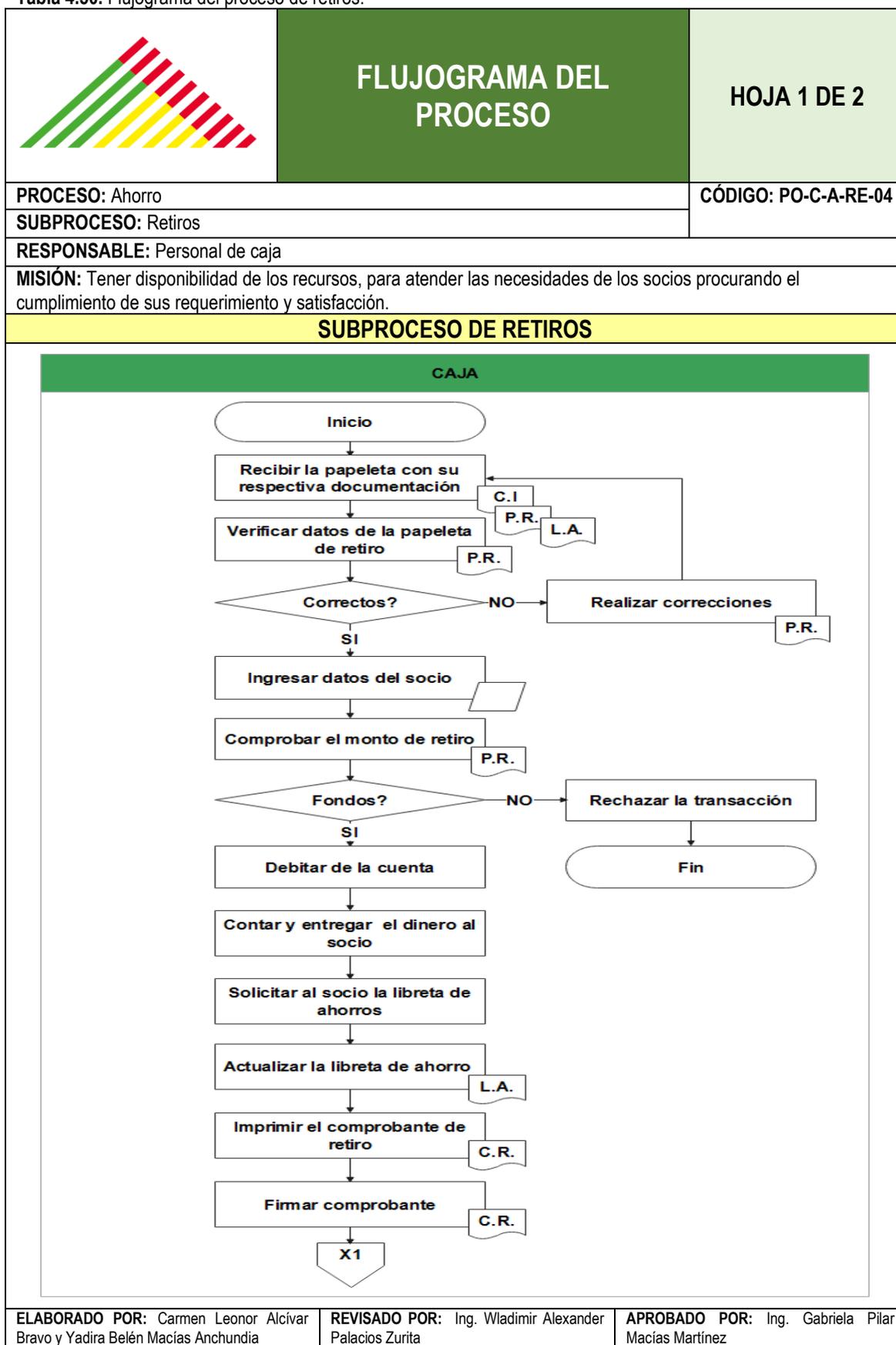


Tabla 4.51. Flujoograma del proceso de retiros.

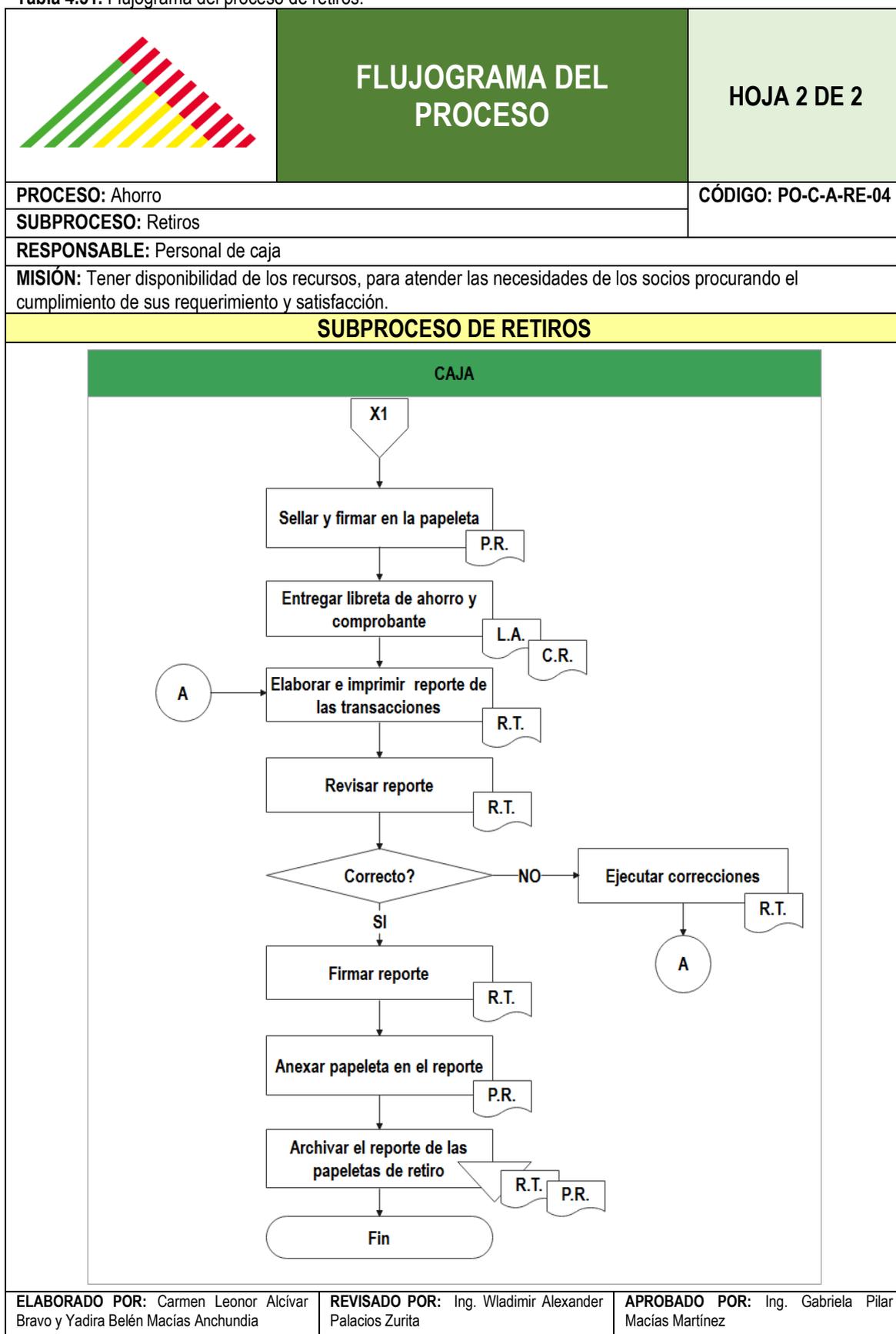


Tabla 4.52. Flujograma del proceso de atención al cliente.

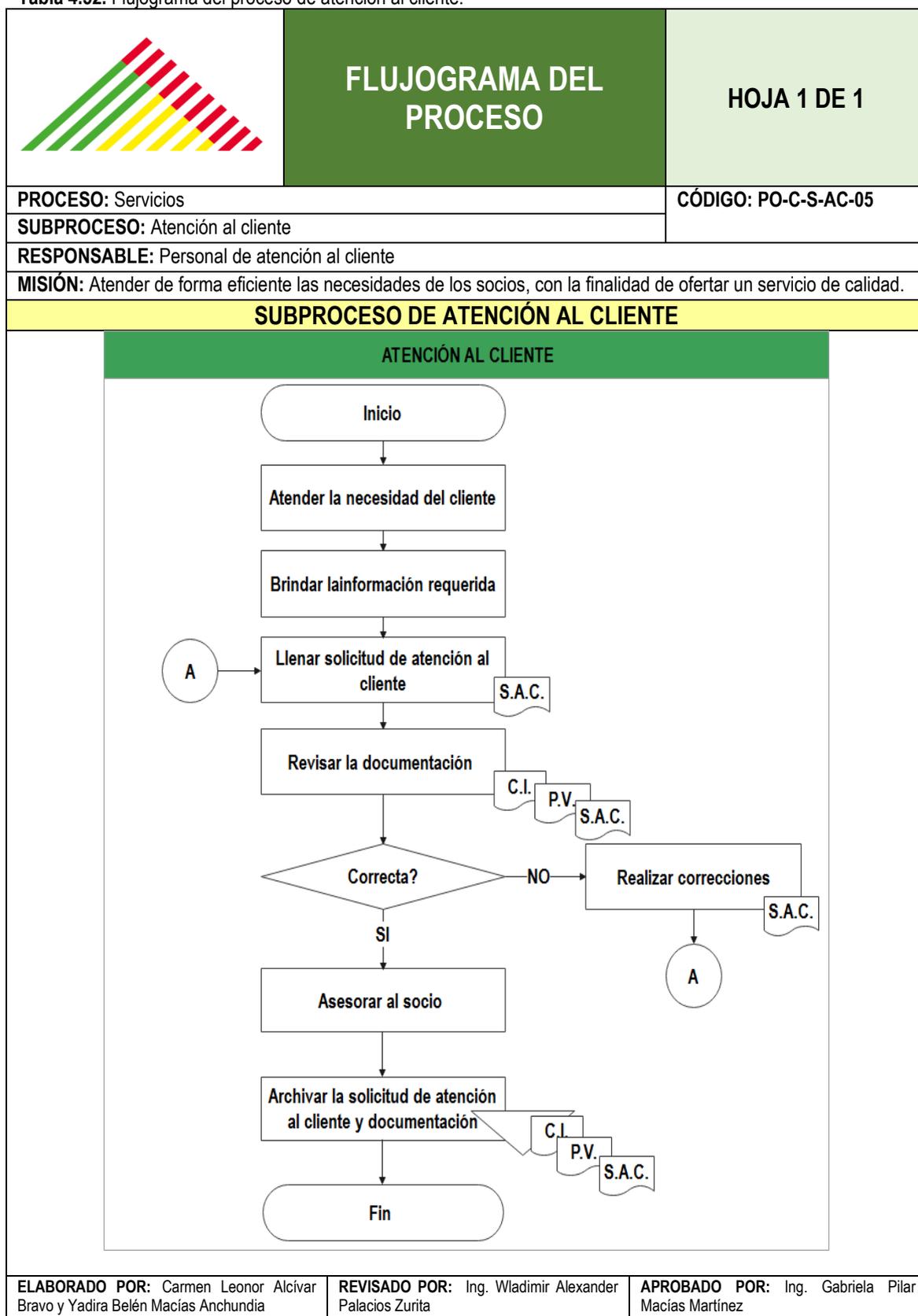


Tabla 4.53. Flujoograma del proceso de manejo de caja.

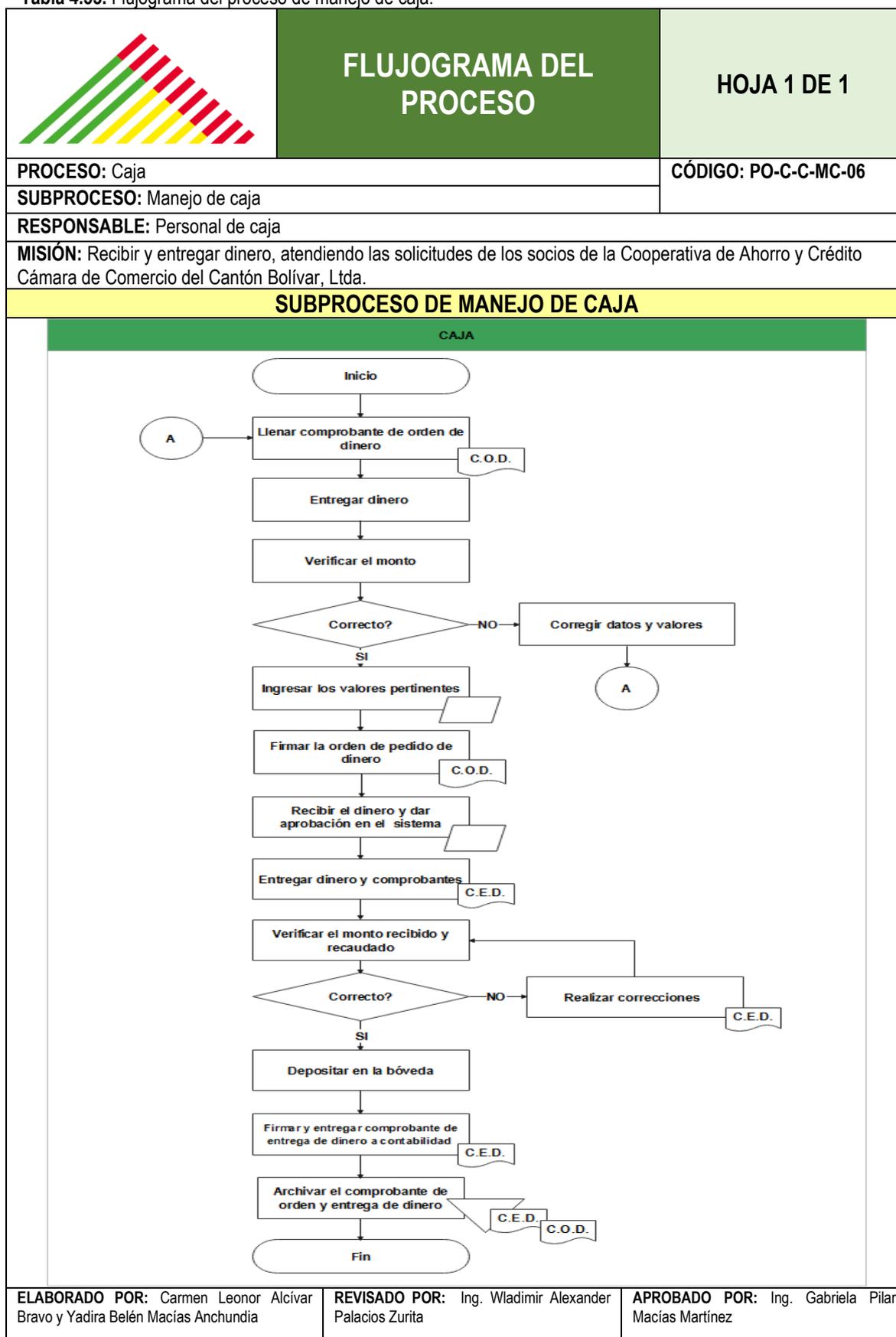


Tabla 4.54. Flujoograma del proceso de remuneraciones a empleados.

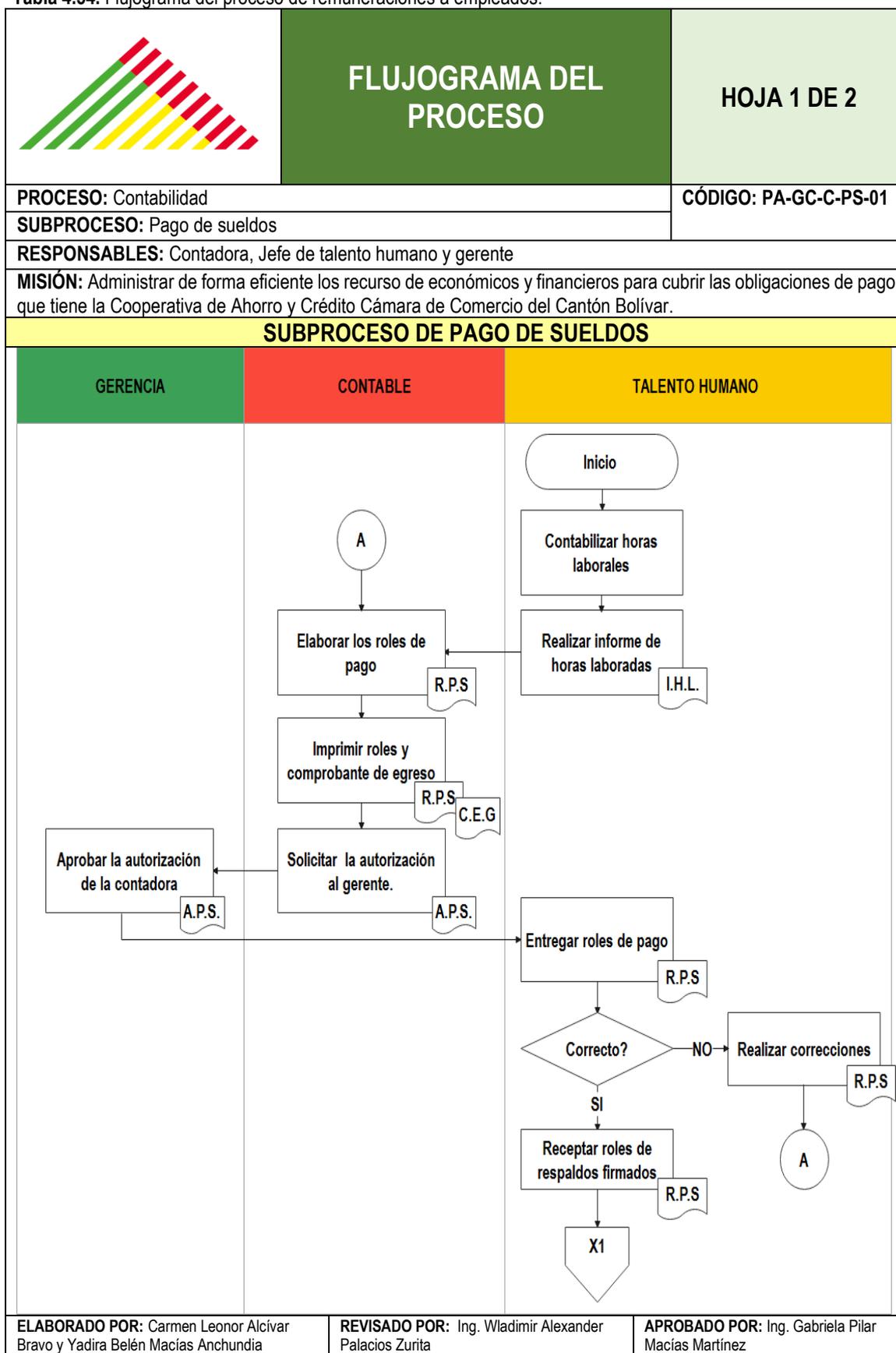


Tabla 4.55. Flujoograma del proceso remuneraciones a empleados.

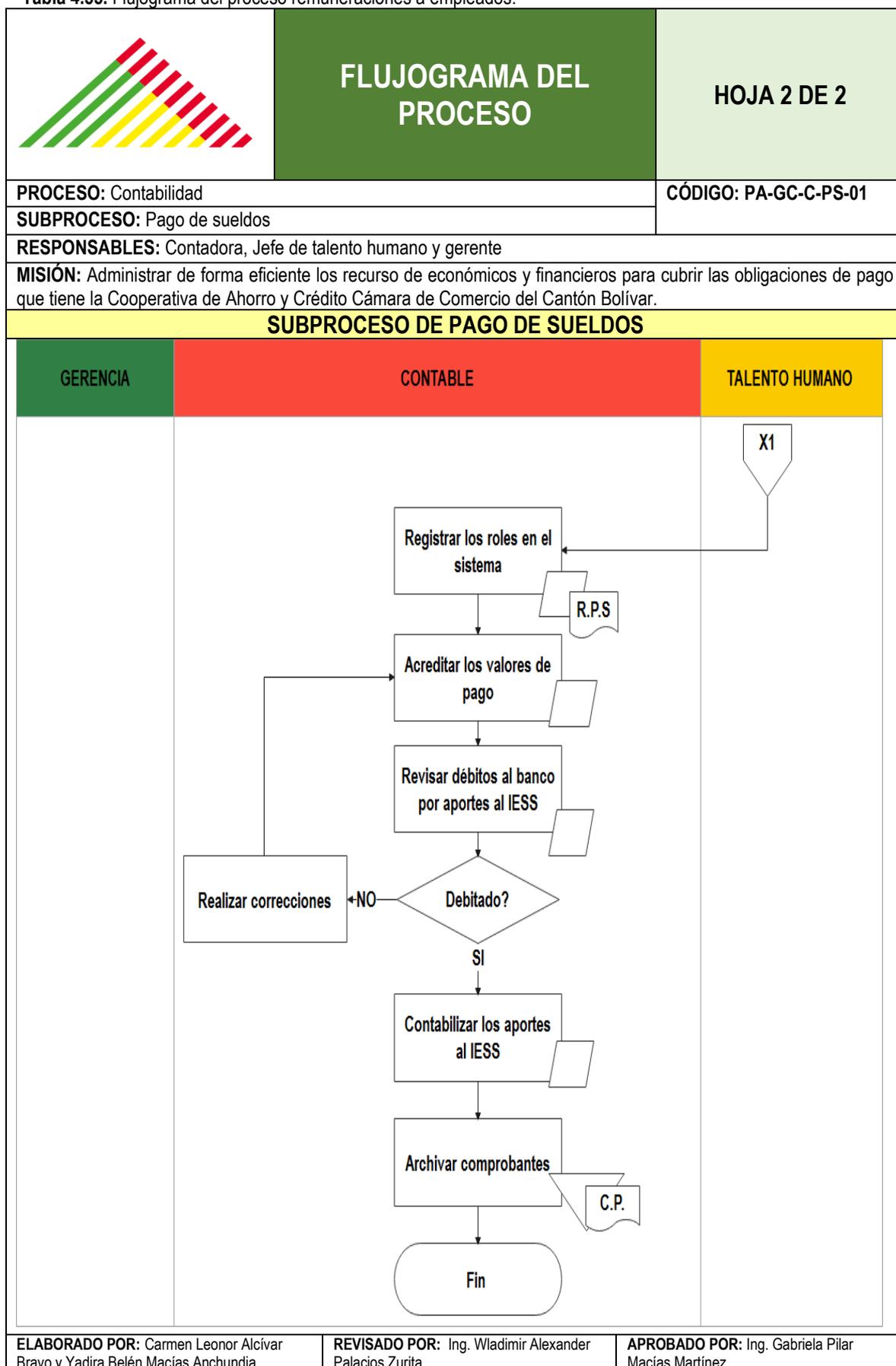


Tabla 4.56. Flujoograma del proceso de elaboración de los asientos contables diarios.

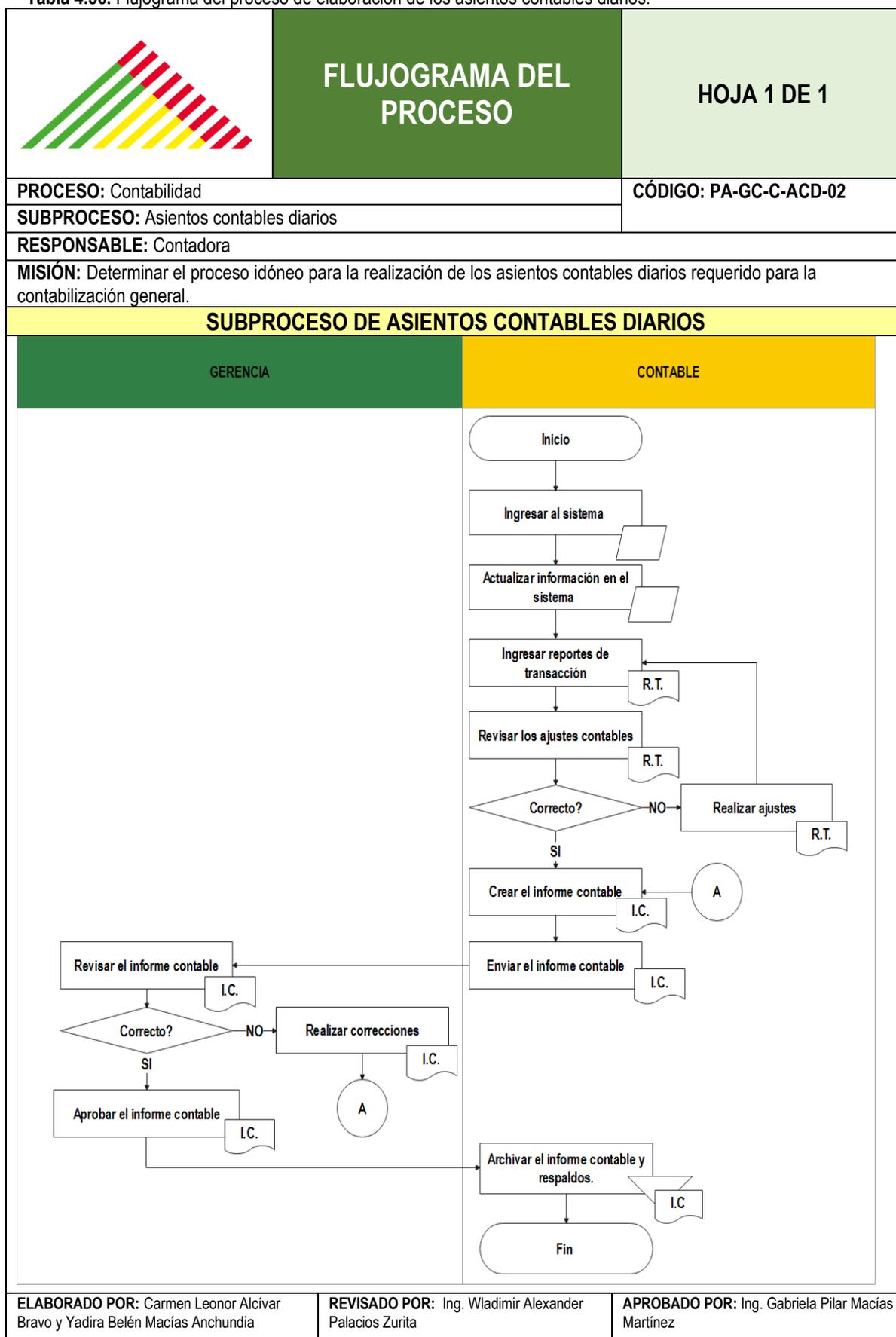


Tabla 4.57. Flujoograma del proceso de elaboración de los estados financieros.

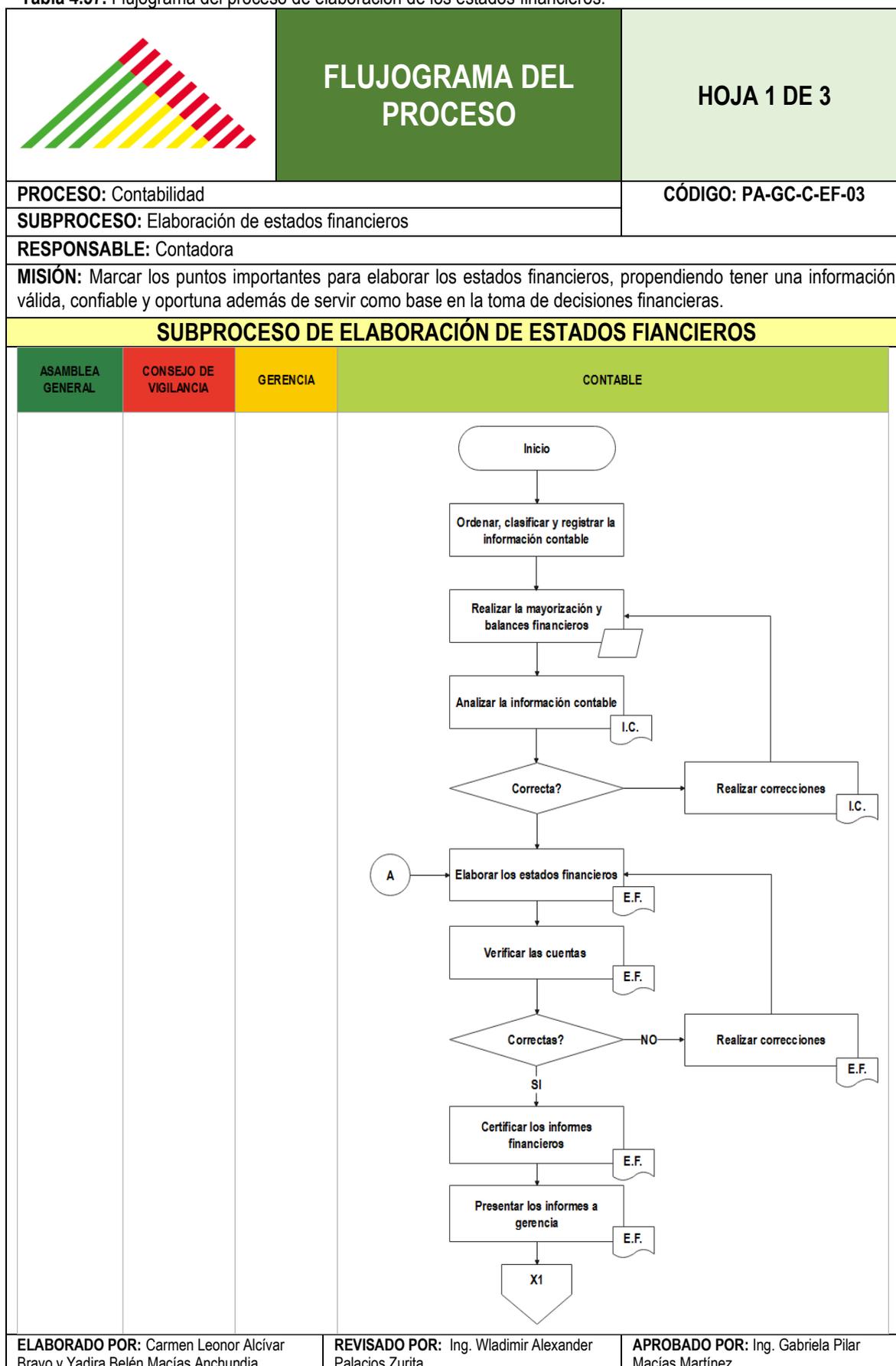


Tabla 4.58. Flujoograma del proceso de elaboración de los estados financieros.

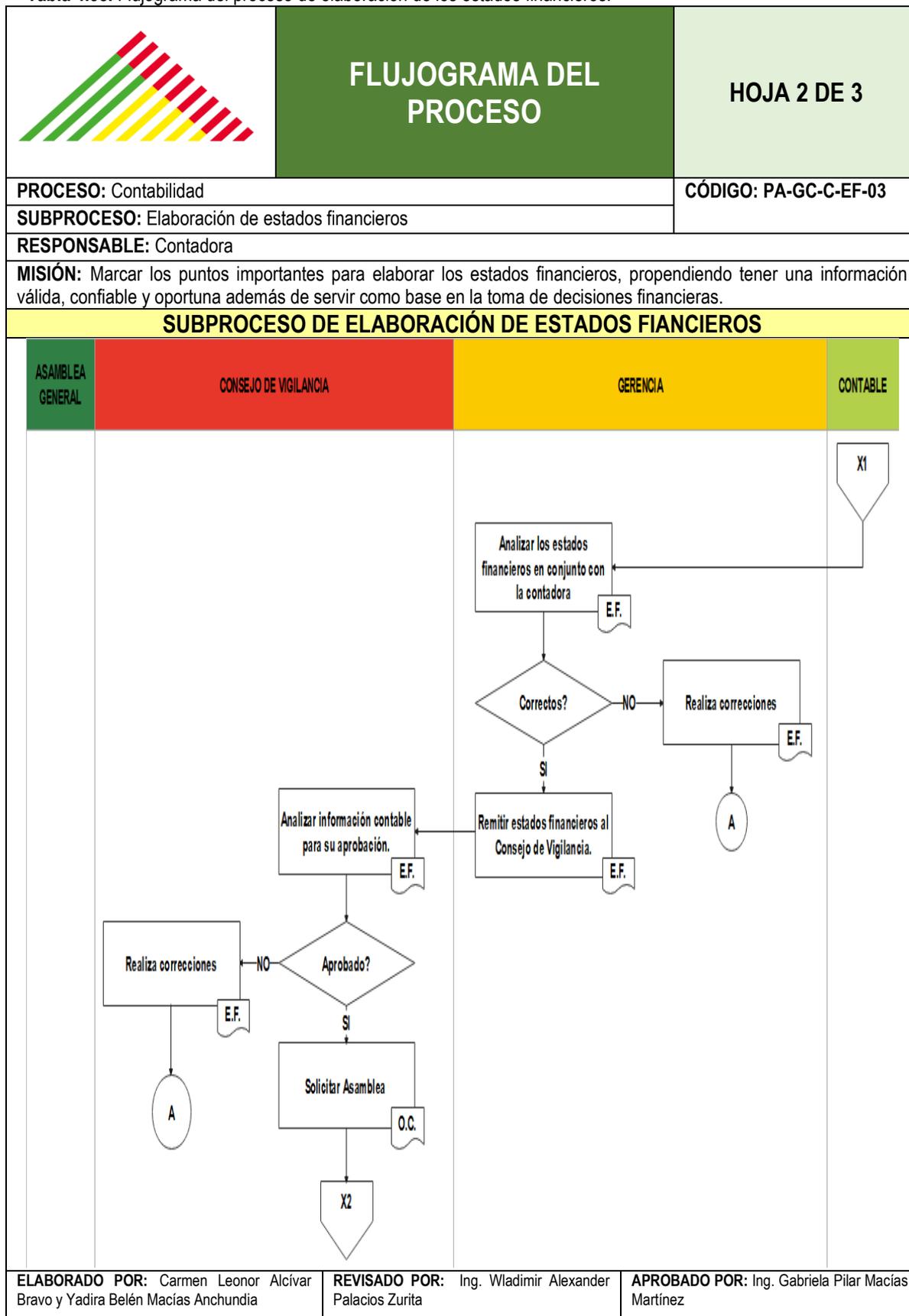


Tabla 4.59. Flujoograma del proceso de elaboración de los estados financieros.

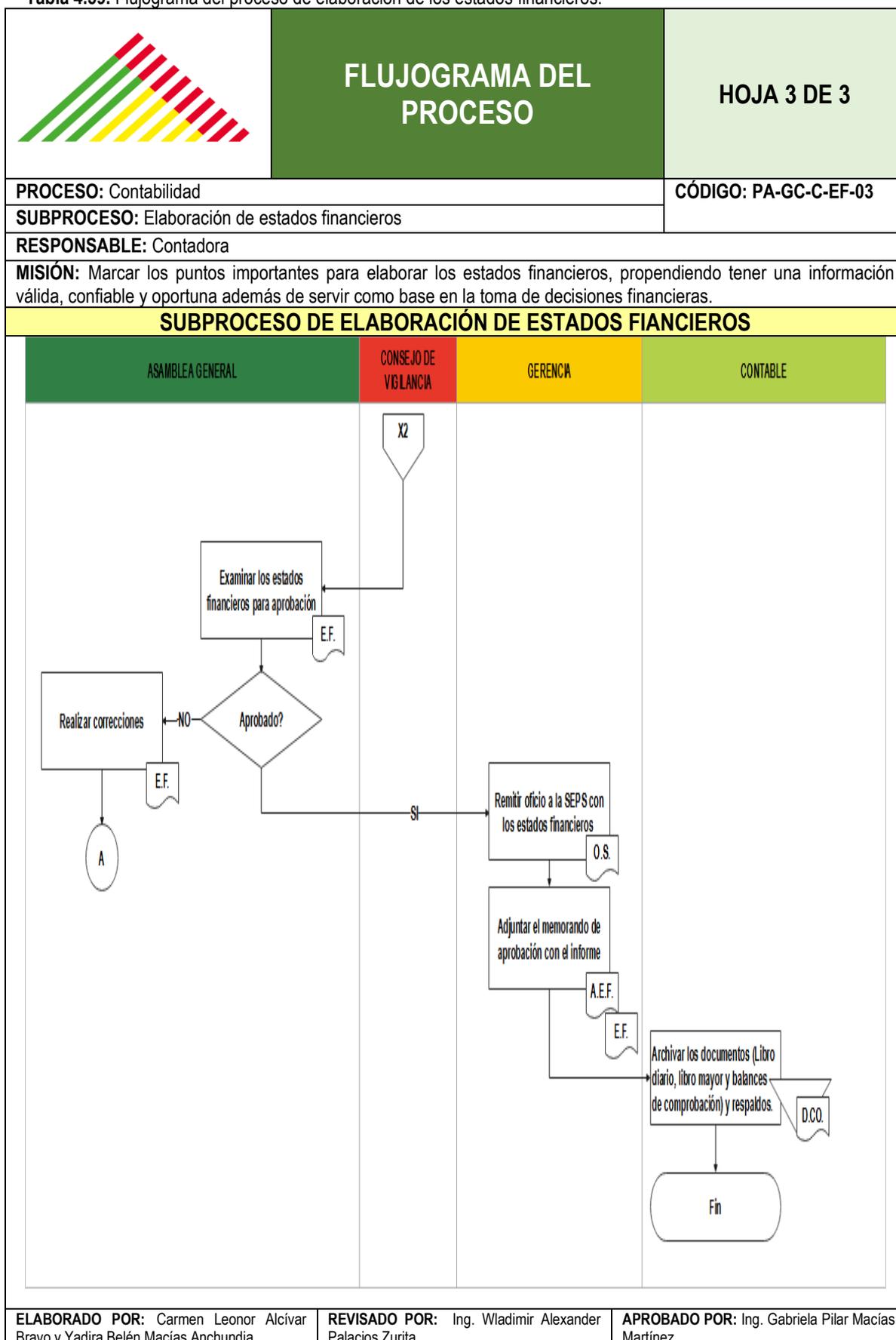
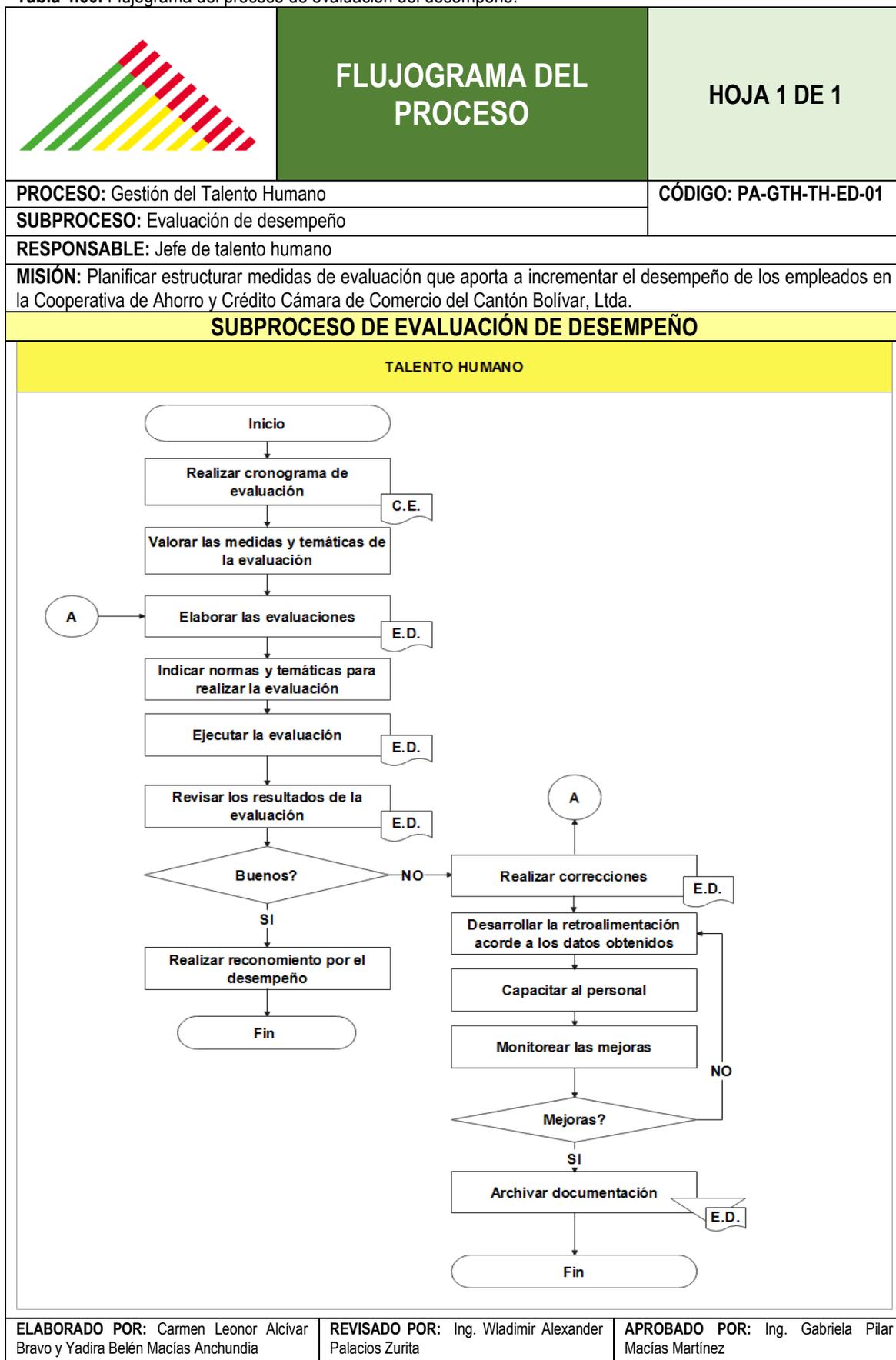


Tabla 4.60. Flujoograma del proceso de evaluación del desempeño.



La representación gráfica, se realizó con base de los resultados a la matriz de priorización, estableciendo los procesos que más relevancia tienen en el funcionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda., aplicando la simbología ANSI con el objeto de reflejar el flujo de cada proceso y la misión de estos en la gestión de la empresa, dotando a los actores de información pertinente y suficiente para la ejecución de los procedimientos, además de aportar con una visión global de las actividades previamente requeridas para prestar los servicios de la cooperativa, en este sentido Tenorio (2019) manifiesta que esto permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, bien distribuida en las personas; asimismo Lituma (2015) destaca que el diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de etapas, operaciones, movimientos, decisiones y otros eventos que ocurren en un proceso. Esta representación se efectúa a través de formas y símbolos gráficos

### **4.3. FASE N°3: ELABORAR EL MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO.**

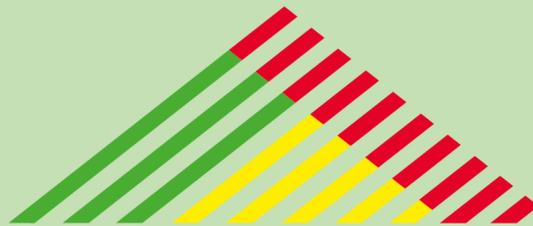
#### **4.3.1. ACTIVIDAD 7. DESARROLLO DE LOS PROCESOS**

Los procedimientos que se tomaron para la elaboración del manual de gestión por procesos para la cooperativa, fueron obtenidos de los resultados de las técnicas investigativas empleadas, se lo realizó con el objeto de optimizar aquellas actividades que tienen una mayor relevancia en la administración, además que están interrelacionados e intercomunicados para contribuir a la mejora de la organización, y por ende esto se traduce en satisfacción de los socios; por esto Rivero (2019) afirma que la gestión por procesos contribuye al incremento de la productividad y el desempeño de la organización, orientando a la organización hacia la satisfacción de los clientes.

#### **4.3.2. ACTIVIDAD 8. ESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL**

Mediante una matriz de conceptualización (cuadro 2.2) se presentó una serie de estructuras para la creación del manual, donde se tomó como referencia para la propuesta lo expuesto por la Tesorería General De La Nación (2015), que contempla carátula, índice, objetivo del documento, diagrama de flujo, descripción del proceso, responsabilidad, glosario de términos, políticas, procedimientos, anexos, introducción, ámbito de aplicación, información general, organigrama, referencias y revisiones históricas, se optó por esta estructura, porque facilitó la adaptación de la información recopilada, posibilitando mostrarla de forma clara y precisa en el manual, lo que garantiza que esta guía será de fácil acceso y de comprensión para los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda., tal como lo explican Hernández, Martínez y Cardona (2015) que un manual de procesos se lo estructura con la finalidad de que el talento humano de la empresa se apropie de las actividades y funciones que debe realizar.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO CÁMARA DE  
COMERCIO DEL CANTÓN  
BOLÍVAR.**



**MANUAL DE GESTIÓN POR  
PROCESOS**

**AUTORAS:**

**CARMEN LEONOR ALCÍVAR BRAVO  
YADIRA BELÉN MACÍAS ANCHUNDIA**

**2021**



# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

## ÍNDICE

MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS .....	¡Error! Marcador no definido.
ÍNDICE .....	¡Error! Marcador no definido.
1. OBJETIVOS .....	¡Error! Marcador no definido.
1.1. OBJETIVO GENERAL .....	¡Error! Marcador no definido.
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	¡Error! Marcador no definido.
1.3. ALCANCE .....	¡Error! Marcador no definido.
2. POLÍTICAS .....	¡Error! Marcador no definido.
2.1. POLÍTICAS CONTABLES GENERALES .....	¡Error! Marcador no definido.
2.2. POLÍTICAS CONTABLES ESPECÍFICAS .....	¡Error! Marcador no definido.
2.2.1. DE LAS CUENTAS DEL ACTIVO FONDOS DISPONIBLES .....	¡Error! Marcador no definido.
2.2.2. CONCILIACIÓN BANCARIA .....	¡Error! Marcador no definido.
2.2.3. CARTERA DE CRÉDITO .....	¡Error! Marcador no definido.
2.2.4. PROPIEDAD Y EQUIPO .....	¡Error! Marcador no definido.
2.3. DE LAS CUENTAS DEL PASIVO .....	¡Error! Marcador no definido.
2.3.1. OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO .....	¡Error! Marcador no definido.
2.3.2. DECLARACIÓN DE IMPUESTOS .....	¡Error! Marcador no definido.
2.4. DE LAS CUENTAS DEL PATRIMONIO .....	¡Error! Marcador no definido.
2.4.1. CAPITAL SOCIAL .....	¡Error! Marcador no definido.
2.5. DE LAS CUENTAS DE GASTOS .....	¡Error! Marcador no definido.
2.5.1. INTERESES CAUSADOS .....	¡Error! Marcador no definido.
2.5.2. PROVISIONES .....	¡Error! Marcador no definido.
2.5.3. GASTOS DE OPERACIÓN .....	¡Error! Marcador no definido.
2.6. DE LAS CUENTAS DE INGRESO .....	¡Error! Marcador no definido.
2.6.1. INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS .....	¡Error! Marcador no definido.
2.6.2. INGRESOS POR SERVICIOS .....	¡Error! Marcador no definido.
2.6.3. PÉRDIDAS Y GANANCIAS .....	¡Error! Marcador no definido.
3. GLOSARIO Y TÉRMINOS .....	¡Error! Marcador no definido.
4. INTRODUCCIÓN .....	¡Error! Marcador no definido.
4.1. ÁMBITO DE APLICACIÓN .....	¡Error! Marcador no definido.
5. INFORMACIÓN GENERAL .....	¡Error! Marcador no definido.
5.1. MISIÓN .....	¡Error! Marcador no definido.
5.2. VISIÓN .....	¡Error! Marcador no definido.
5.3. VALORES INSTITUCIONALES .....	¡Error! Marcador no definido.
5.4. ORGANIGRAMA .....	¡Error! Marcador no definido.



# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

6.	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	¡Error! Marcador no definido.
6.1.	PROCESOS ESTRATÉGICOS.....	¡Error! Marcador no definido.
6.1.1.	Planeación estratégica.....	¡Error! Marcador no definido.
6.1.	PROCESOS OPERATIVOS .....	¡Error! Marcador no definido.
6.2.1.	Evaluación y aprobación de crédito .....	¡Error! Marcador no definido.
6.2.2.	Cobranza de créditos .....	¡Error! Marcador no definido.
6.2.3.	Apertura de cuenta .....	¡Error! Marcador no definido.
6.2.4.	Inversiones a plazo fijo.....	¡Error! Marcador no definido.
6.2.5.	Depósitos .....	¡Error! Marcador no definido.
6.2.6.	Retiros .....	¡Error! Marcador no definido.
6.2.7.	Atención al cliente .....	¡Error! Marcador no definido.
6.2.8.	Manejo de caja.....	¡Error! Marcador no definido.
6.3.	PROCESOS DE APOYO .....	¡Error! Marcador no definido.
6.3.1.	Pago de sueldos .....	¡Error! Marcador no definido.
6.3.2.	Asientos contables diarios .....	¡Error! Marcador no definido.
6.3.3.	Elaboración de los estados financieros.....	¡Error! Marcador no definido.
6.3.4.	Evaluación de desempeño.....	¡Error! Marcador no definido.
	Referencias.....	¡Error! Marcador no definido.

## CONTENIDO DE CUADROS

<b>Cuadro 1.</b>	Información general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio. ....	17
<b>Cuadro 3.</b>	Flujograma del proceso de planificación estratégica. ....	24
<b>Cuadro 4.</b>	Flujograma del proceso de planificación estratégica. ....	25
<b>Cuadro 5.</b>	Descripción de actividades del proceso de Planificación estratégica .....	26
<b>Cuadro 6.</b>	Diagrama de flujo del proceso de evaluar y aprobar crédito.....	27
<b>Cuadro 7.</b>	Diagrama de flujo del proceso de evaluar y aprobar crédito.....	28
<b>Cuadro 8.</b>	Diagrama de flujo del proceso de aprobación y evaluación de crédito. ....	29
<b>Cuadro 9.</b>	Descripción de actividades del proceso de evaluación y aprobación de crédito. ....	30
<b>Cuadro 10.</b>	Descripción de actividades del proceso de evaluación y aprobación de crédito. ....	31
<b>Cuadro 11.</b>	Diagrama de flujo del proceso de cobranza de crédito.....	32
<b>Cuadro 12.</b>	Diagrama de flujo del proceso de cobranza de crédito.....	33
<b>Cuadro 13.</b>	Diagrama de flujo del proceso de cobranza de crédito.....	34
<b>Cuadro 14.</b>	Descripción de actividades del proceso cobranza de crédito. ....	35



## MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

<b>Cuadro 15.</b> Descripción de actividades del proceso cobranza de crédito. ....	36
<b>Cuadro 16.</b> Diagrama de flujo del proceso de apertura de cuenta. ....	37
<b>Cuadro 17.</b> Diagrama de flujo del proceso de apertura de cuenta. ....	38
<b>Cuadro 18.</b> Descripción de actividades del proceso de manejar captaciones (apertura de cuenta). .....	39
<b>Cuadro 19.</b> Descripción de actividades del proceso de manejar captaciones (apertura de cuenta). .....	40
<b>Cuadro 20.</b> Diagrama de flujo del proceso de inversiones a plazo fijo. ....	41
<b>Cuadro 21.</b> Descripción de actividades del proceso de manejar captaciones (inversiones a plazo fijo). ....	42
<b>Cuadro 22.</b> Diagrama de flujo del proceso de depósitos. ....	43
<b>Cuadro 22.</b> Diagrama de flujo del proceso de depósitos. ....	44
<b>Cuadro 23.</b> Descripción de actividades del proceso de depósitos. ....	45
<b>Cuadro 24.</b> Descripción de actividades del proceso de depósitos. ....	46
<b>Cuadro 25.</b> Diagrama de flujo del proceso de efectuar retiros. ....	47
<b>Cuadro 26.</b> Diagrama de flujo del proceso de efectuar retiros. ....	48
<b>Cuadro 27.</b> Descripción de actividades del proceso de retiros. ....	49
<b>Cuadro 28.</b> Descripción de actividades del proceso de retiros. ....	50
<b>Cuadro 29.</b> Diagrama de flujo del proceso de atención al cliente. ....	51
<b>Cuadro 30.</b> Descripción de actividades del proceso de atención al cliente. ....	52
<b>Cuadro 31.</b> Diagrama de flujo del proceso de efectuar retiros. ....	53
<b>Cuadro 32.</b> Descripción de actividades del proceso manejo de caja. ....	54
<b>Cuadro 33.</b> Diagrama de flujo del proceso de pago de sueldos a empleados. ....	55
<b>Cuadro 34.</b> Diagrama de flujo del proceso pago de sueldos a empleados. ....	56
<b>Cuadro 35.</b> Descripción de actividades del proceso de realizar pago de sueldos. ....	57
<b>Cuadro 36.</b> Diagrama de flujo del proceso de elaboración de los asientos contables diarios. ....	58
<b>Cuadro 37.</b> Descripción de actividades del proceso de realizar asientos contables diarios. ....	59
<b>Cuadro 38.</b> Diagrama de flujo del proceso de elaboración de los estados financieros. ....	60
<b>Cuadro 39.</b> Diagrama de flujo del proceso de elaboración de los estados financieros. ....	61
<b>Cuadro 40.</b> Diagrama de flujo del proceso de elaboración de los estados financieros. ....	62
<b>Cuadro 41.</b> Descripción de actividades del proceso de elaborar estados financieros. ....	63
<b>Cuadro 42.</b> Descripción de actividades del proceso de elaborar estados financieros. ....	64
<b>Cuadro 43.</b> Flujograma del proceso de evaluación del desempeño. ....	65

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1. OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un instrumento práctico que contribuya en la gestión operativa y financiera de la entidad, propendiendo generalizar los procesos y procedimientos que se realizan en la institución, proporcionando información confiable para la toma de decisiones y de esta manera alcanzar las metas y objetivos institucionales.

### **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir el organigrama institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda.
- Determinar los procesos y procedimientos que se realizan dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda.
- Estandarizar los procesos ejecutados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda. y que sirvan de guía para los empleados y directivos.

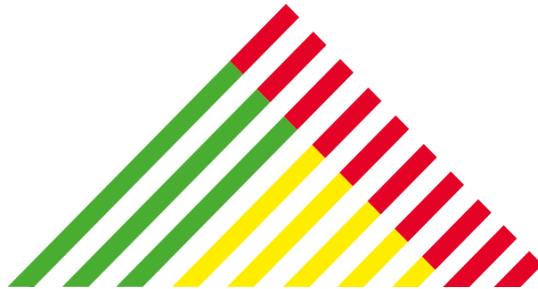
### **1.3. ALCANCE**

El objetivo principal de la elaboración de un Manual de procesos y procedimientos es suministrar una guía para el apropiado desenvolvimiento de las actividades ejecutadas en las diferentes áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda.



MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE  
COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA  
DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA



**POLÍTICAS**



## **2. POLÍTICAS**

### **2.1. POLÍTICAS CONTABLES GENERALES**

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda. entrega servicios de intermediación monetaria a sus socios y público en general.
- La entidad financiera realiza sus operaciones financieras con la moneda legal y vigente en el Ecuador (Dólar estadounidense).
- La contabilidad de la cooperativa se realizará bajo los criterios contables de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, aplicando el catálogo único de cuentas.

### **2.2. POLÍTICAS CONTABLES ESPECÍFICAS**

- Los estados financieros están conformados de los siguientes grupos de cuentas las mismas que se registrarán considerando las siguientes políticas:

#### **2.2.1. DE LAS CUENTAS DEL ACTIVO FONDOS DISPONIBLES**

- Los fondos destinados a caja chica serán aprobados exclusivamente por el gerente general y será custodiado por el supervisor, que asignará los montos al personal de caja, los responsables para el manejo de efectivo.
- Los gastos de caja chica serán para realizar pagos menores en efectivo sin el requerimiento de emisión de cheques.
- El monto máximo de gasto será directamente proporcional a los recursos disponibles de la entidad, que no podrán exceder del 10% del presupuesto, serán utilizados para viáticos, movilización y gastos de representación.



### **2.2.2. CONCILIACIÓN BANCARIA**

- Las conciliaciones bancarias se generarán una vez receptados los estados de cuenta bancarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda., con un plazo comprendido entre uno a dos días según la fecha de entrega.
- La conciliación realizada asegurará la autenticidad del saldo y revelará los errores de transacciones no registradas.
- Se contabilizarán aquellas partidas pendientes que se encuentran registradas en los estados de cuenta Inversiones
- La entidad contará con registros auxiliares de inversión.
- Se registrarán los instrumentos de inversión adquiridos por la Cooperativa con la proyección de tener reservas secundarias de liquidez.
- Los registros auxiliares de inversión deberán ostentar: denominación, fecha de adquisición, valor nominal, valor de compra, descuento, fecha de emisión y de vencimiento, serie, número, porcentaje de interés, ganancias y pérdidas no realizadas.
- Los instrumentos de inversión adquiridos por la entidad financiera serán documentados y clasificados según su objeto, bajo la observancia de la norma de calificación de activos de riesgo expedida por la SEPS.

### **2.2.3. CARTERA DE CRÉDITO**

- Los créditos concedidos con un plazo mayor a 30 días, se registrarán en esta cuenta, caso contrario se hará su registro en la cuenta operaciones interfinancieras.
- Las liquidaciones de los créditos serán contabilizadas al cierre de las operaciones cuando se concibe el comprobante contable.
- Los abonos al crédito por parte de los socios se registrarán al cierre de la operación según comprobante contable.
- Los registros contables que se conciben por otorgamiento y recuperación de créditos se anotarán en forma automática, en caso de error la



## MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

contadora realizará los ajustes correspondientes acorde al informe emitido por el jefe de negocios en forma diaria.

- El registro de la provisión de cartera de crédito se lo desarrollará el último día de cada mes tomando en consideración el reporte entregado por el jefe de negocios.
- Las operaciones de crédito vencidas por más de 30 días se notificarán por escrito al jefe de cobranzas para que se proceda a realizar los trámites de recuperación.

### 2.2.4. PROPIEDAD Y EQUIPO

- La propiedad y equipo de la entidad financiera serán los bienes muebles e inmuebles, registrados bajo las condiciones establecidas en el reglamento interno, y en cumplimiento a la NIIF-5.
- El gerente autorizará la de compra del bien que se va a adquirir.
- La cooperativa tendrá actualizados los registros los activos fijos con los que cuenta la entidad bancaria.
- Se efectuará un control semestralmente (6 meses) sobre los inventarios de la institución.

## 2.3. DE LAS CUENTAS DEL PASIVO

### 2.3.1. OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO

- La Cooperativa registrará las obligaciones procedentes de la captación de recursos del público (resguardar y rembolsar el dinero recibido).
- Las obligaciones con el público que permanecen inmovilizados por más de cinco años con un saldo de hasta el equivalente al 25% de un salario básico unificado, serán transferidos a la cuenta única del tesoro nacional.
- Las obligaciones con el público que permanecen inmovilizados por más de diez años con un saldo de hasta el equivalente al 25% de un salario básico unificado, serán transferidos a la cuenta única del tesoro nacional.



### **2.3.2. DECLARACIÓN DE IMPUESTOS**

- Las obligaciones de la entidad por concepto del impuesto a la renta, se provisionará mensualmente. Es responsabilidad del contador presentar las declaraciones mensuales de acuerdo con lo estipulado en la ley del régimen tributario interno.
- En el caso de incumplimiento de las obligaciones tributarias se generará una sanción con una multa equivalente al 3% por cada mes de retraso en la presentación de la declaración.
- La asistente contable deberá realizar y adjuntar los comprobantes de pago, tales como los formularios declarados y las conciliaciones de las cuentas los cuales son sustento del pago y serán utilizados para la contabilización respectiva.

## **2.4. DE LAS CUENTAS DEL PATRIMONIO**

### **2.4.1. CAPITAL SOCIAL**

- El capital social de la cooperativa estará formado por los certificados de aportación de los socios, cuyo valor se establece en el estatuto social de cooperativa, siendo de estos donde se origina la capitalización de reservas, utilidades y excedentes.
- Cada socio podrá tener aportaciones equivalentes hasta el 5% del capital social de la cooperativa de acuerdo con lo que establece el Art. 49 de la LOEPS.

## **2.5. DE LAS CUENTAS DE GASTOS**

### **2.5.1. INTERESES CAUSADOS**

- Los intereses causados en obligaciones financieras serán sujetos a registro manual.



## **MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.**

- Los valores de los intereses causados por el uso de los recursos recibidos del público se registrarán únicamente en la cuenta de intereses causados.

### **2.5.2. PROVISIONES**

- Las provisiones se registrarán únicamente con los valores provisionados por la institución para el amparo de sus activos.
- Las provisiones deberán estar sujetas a las necesidades de la institución, y sujeta a las disposiciones que emita el organismo de control por parte de las instituciones controladas por la SEPS.
- Los ajustes por provisión de gastos varios serán sujetos a registro manual.

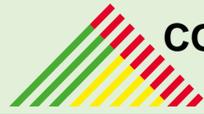
### **2.5.3. GASTOS DE OPERACIÓN**

- Los pagos realizados al personal por concepto de sueldos y otros beneficios establecidos en las leyes y reglamentos respectivos, se registrarán según la modalidad de pago en las cuentas respectivas. Es responsabilidad de la contadora otorgar los pagos al personal de acuerdo con los anexos y reportes de asistencia.
- Todos los valores eventuales que se designen para el personal en función de sus actividades deberán ser debidamente reglamentados.

## **2.6. DE LAS CUENTAS DE INGRESO**

### **2.6.1. INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS**

- Registrar los ingresos generados por los recursos puestos bajo la modalidad de depósitos, así como, fondos interfinancieros vendidos, inversiones, cartera de créditos, también los descuentos ganados o diferencia entre el valor nominal y el costo de adquisición de los activos.



### **2.6.2. INGRESOS POR SERVICIOS**

- Los valores de los ingresos por servicios serán registrados cuando se elaboran o se devengan sin considerar la fecha de recepción del efectivo.
- Por ser cuentas de resultados con saldo acreedor serán liquidadas al final del ejercicio económico.
- En este grupo se registrará únicamente los ingresos por concepto de servicios prestados con sujeción a los contratos pertinentes.

### **2.6.3. PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

- En este grupo se registrará únicamente los saldos de las cuentas de resultados deudoras y acreedoras.
- Los registros contables determinarán la utilidad o pérdida bruta por lo tanto el saldo podrá ser deudor o acreedor según el resultado favorable o desfavorable a la entidad.



MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE  
COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.



# GLOSARIO DE TÉRMINOS



### **3. GLOSARIO Y TÉRMINOS**

**Activos.** - Es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la Cooperativa espera obtener en el futuro beneficios económicos.

**Ahorro.** - Se entiende como ahorro a la parte del ingreso que no se destina al gasto y que se reserva para necesidades futuras, a través de algún sistema provisto por una institución autorizada por la ley para captar dinero del público.

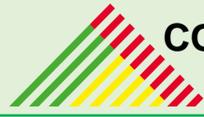
**Amortización.** - La amortización es la reducción parcial de los montos de una deuda en un plazo determinado de tiempo.

**Caja.** - Registra el efectivo disponible de la entidad en sus cajas y/o su bóveda, estos fondos están asignados a un funcionario autorizado en este caso el Jefe de Cajas y jefes de agencias, quienes son responsables de su manejo y custodia.

**Caja chica.** - Registra valores fijados en las políticas internas de la entidad, constituidos para asignarlos a un funcionario autorizado para afrontar pagos urgentes y ocasionales. Cartera de crédito. - De origen deudor, registra aquellos créditos que cumplan los requisitos para ser considerados como comerciales, consumo, productivo, vivienda, microcrédito, educativo y de inversión pública.

**Capital.** - Dinero y conjunto de bienes convertibles en él que posee una persona o entidad

**Catálogo Único de Cuentas.-** Documento emitido y actualizado permanentemente por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, constituye una guía explicativa del uso y aplicación de los diferentes elementos, contiene la identificación, descripción de cuentas, adecuadamente ordenadas y codificadas para la institución, además adjuntan las dinámicas y la base legal en que se sustentan de manera que permita suministrar en forma homogénea



## MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

información confiable y oportuna de la situación económica financiera de la Cooperativa a través de los Estados Financieros.

**Cuenta.** - Registro de movimientos de dinero que una persona o empresa tiene en bancos, establecimientos, entre otros.

**Crédito.** - Corresponde a un activo de la cooperativa generado por la colocación de recursos, siendo responsabilidad de la entidad velar por la recuperación de los mismos

**Depósitos.** - Cantidad de dinero o valores que se ingresan en un banco u otra institución financiera para su custodia o para la obtención de intereses.

**Diagrama de flujo:** Es la representación gráfica del procedimiento.

**Garantía.** - Es cualquier obligación que se contrae para la seguridad de otra obligación propia o ajena. Se constituyen para asegurar el cumplimiento de las obligaciones contraídas por el deudor

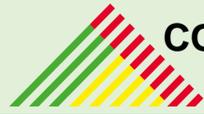
**Incumplimiento.** - No cumplir la obligación dentro del plazo estipulado; o hacerlo después de dicho plazo o en condiciones diferentes a las pactadas.

**Inversión.** - Acción de invertir una cantidad de dinero, tiempo o esfuerzo en una cosa

**Políticas:** Lineamientos generales que guían las operaciones.

**Procedimiento:** Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento.

**Retiro.** - El concepto de retiro bancario hace referencia a la acción de extraer dinero en efectivo de un banco.



## MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

**Tasa de interés.** - Es el costo del dinero resultante de una operación crediticia, se expresa en porcentaje respecto al capital que lo produce.

**Transferencias.** - Las transferencias bancarias son envíos de dinero realizados a la orden de un cliente desde su cuenta en una entidad (ordenante) a otra designada (beneficiario).

**Socio.** - Persona que participa en una sociedad junto con otra o más personas



## **4. INTRODUCCIÓN**

La cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda., es una entidad crediticia que forma parte del régimen Financiero Nacional que cumple con lo determinado en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cual establece que todos los establecimientos que integran el sistema bancario nacional deben tener al menos un procedimiento de control interno, por esta razón es preciso tener un manual que describe las actividades y tareas en forma ordenada de los procesos de la COAC, la guía estará estructurada con lineamientos, procedimientos y actividades conforme a lo que establece la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su reglamento y las reformas emitidas por la Superintendencia de Economía popular y Solidaria. A través de la realización del diagnóstico realizado en sus dependencias, se pudo determinar la necesidad de contar con manual que precisen los procedimientos administrativos, financieros y operativos, proporcionando a la financiera con una herramienta idónea para una mejor ejecución de las actividades en las diferentes áreas de la COAC.

Por ende, el manual de procesos y procedimientos valdrá de sustento para ejecutar un correcto y apropiado desarrollo de las actividades, siendo la guía que proporcionará los pasos para generar una gestión de manera rápida entre las áreas administrativas, contables, financieras y operativas de la cooperativa, teniendo como cometido la optimización de sus recursos y que estos contribuyan al cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad, traduciéndose en la eficiencia y eficacia en la gestión de la cooperativa.

### **4.1. ÁMBITO DE APLICACIÓN**

El campo de aplicación de este manual incluye las áreas estratégicas, operativas y de apoyo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda., sujetas a normas y leyes, que también rigen a la alianza cooperativa del Ecuador.



# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

## 5. INFORMACIÓN GENERAL

**Cuadro 1.** Información general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio.

Organización	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.</b>
Tipo Organización	Cooperativa de Ahorro y Crédito
Cantón	Bolívar
Dirección	Calle Salinas S/N Calle Cesar Ovidio Villamar
Provincia	Manabí
Parroquia	Calceta
Teléfono	52685093
Email	coaccamaracomerciolbolivar@hotmail.com
Número Resolución	Acuerdo Ministerial N° 001446 del 29 de diciembre de 2003
Representante Legal	Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.

**Elaborado por:** Autoras de la investigación.

### 5.1. MISIÓN

Brindar productos o Servicios financieros de calidad para satisfacer las necesidades de socios, contribuyendo al desarrollo Socio - Económico del cantón y la Provincia.

### 5.2. VISIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda." será una Institución líder a nivel cantonal, de alta productividad y rentabilidad, gracias a su gestión ética, compromiso de sus recursos humanos, calidad de sus productos y servicios financieros, disponibilidad de recursos económicos y tecnológicos para su crecimiento sostenido con la clara visión social y efectiva contribución al desarrollo integral de la comunidad.

### **5.3. VALORES INSTITUCIONALES**

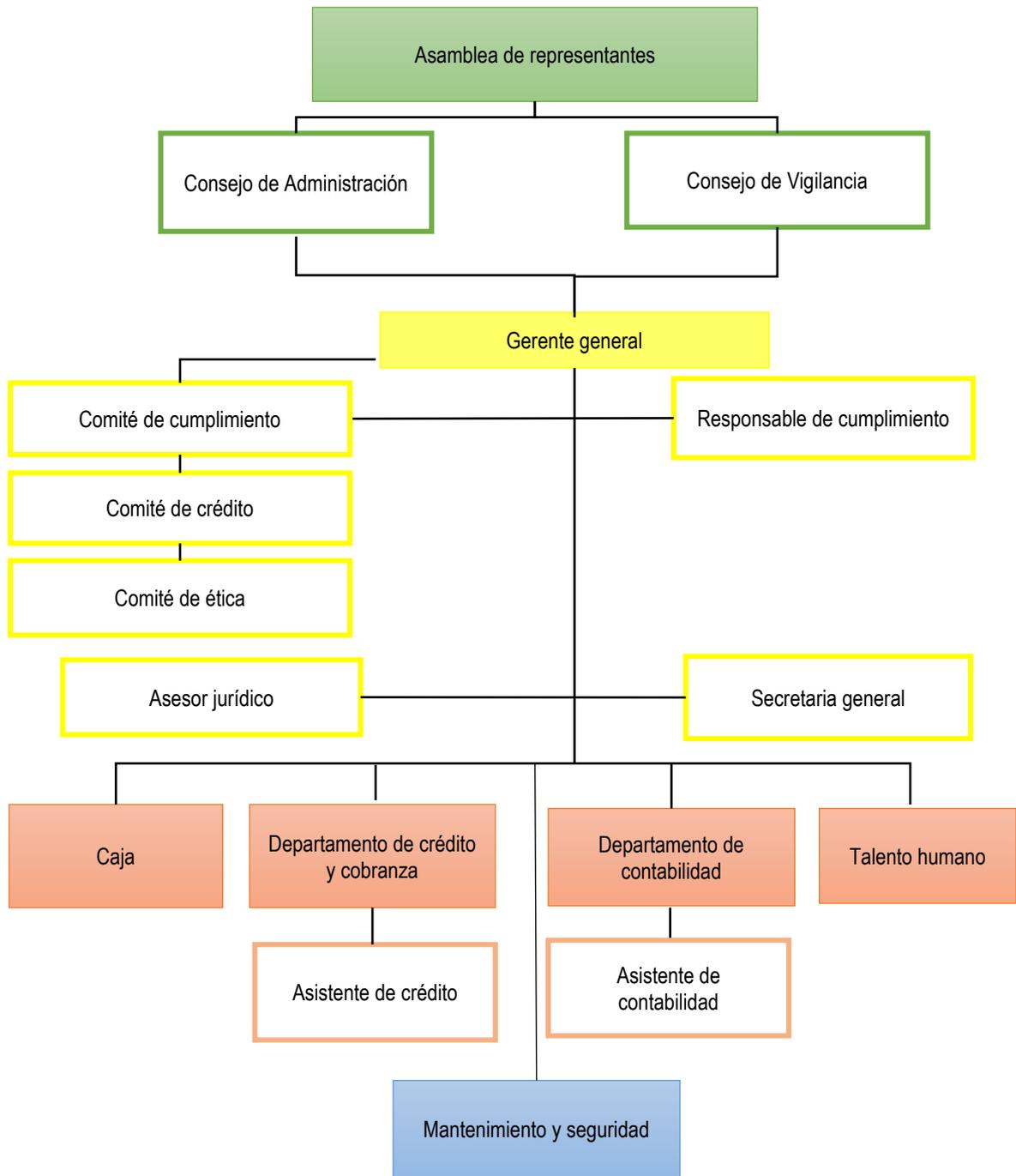
En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.”, asumimos como valores institucionales los siguientes:

- **SOLIDARIDAD:** Base fundamental de la filosofía del sistema cooperativo, que mediante la ayuda mutua persigue el bien común.
- **JUSTICIA:** Entendida como el reconocimiento de los derechos y obligaciones que tienen los socios para acceder a los servicios que brinda la cooperativa, en términos justos y sin distinción de raza, credo, nivel económico.
- **HONESTIDAD:** Conceptuada como la realización de acciones transparentes, correctas, libres de abusos, con responsabilidad social y verdad.
- **ARMONÍA:** Juzgada como el respeto a todos los socios, y a brindar una atención que propicie la cortesía, humildad, puntualidad, el espíritu de servicio y colaboración recíproca siendo parte de comisiones, directorios, empleados etc.

### **5.4. ORGANIGRAMA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.”, muestra el siguiente organigrama.

**MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.**



**Figura 1.** Organigrama de la cooperativa.

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.



MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE  
COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA  
DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA



**PROCESOS Y  
PROCEDIMIENTOS**



## **6. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda., dentro de su gestión maneja diferentes procesos, los cuales le permiten operar en el mercado cooperativo de la ciudad de Calceta, por ello se categorizaron de la siguiente manera: procesos estratégicos, operativos y de apoyo, como se perfila en el mapa de procesos, considerando la atribución de Alonso (2014) que los procesos se representa y materializa a través de la conceptualización gráfica de la estructura de procesos que conforman un sistema de gestión y sirven para identificar e interrelacionar los procesos, ya que este es el primer paso para poder entenderlos y luego mejorarlos; a continuación se muestra el de la cooperativa.



# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

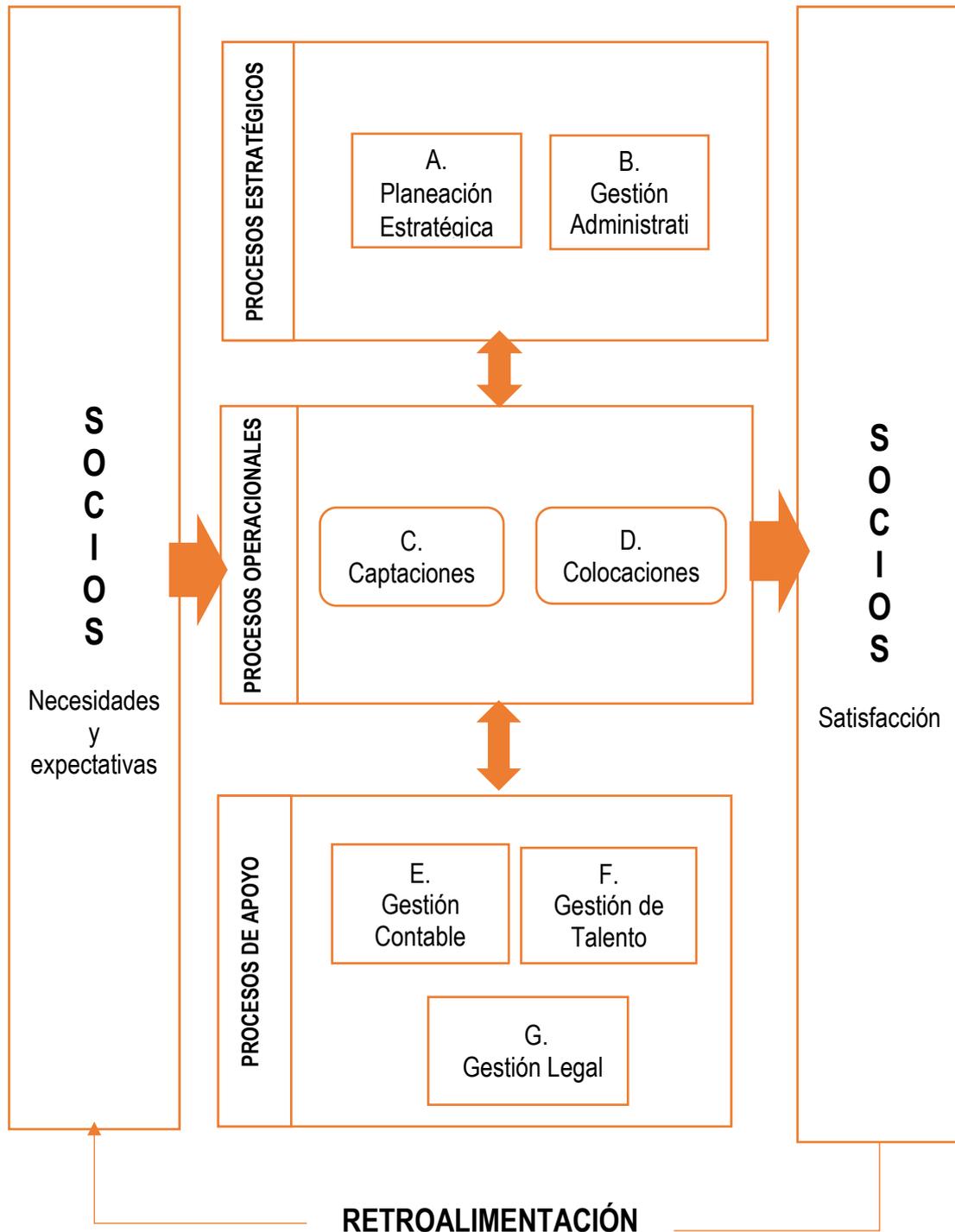


Figura 2. Mapa de procesos de la Cooperativa.  
Fuente: Elaboración por las autoras.

Una vez determinado el listado de procesos que se ejecutan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar, Ltda., se establecieron 13, resultado de aplicar la matriz de priorización a través de la cual se pudo determinar el número de procesos de mayor repercusión en la gestión



# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

de la entidad, y a la vez se plasmaron en el trabajo investigativo. Donde se delimitaron los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, que de acuerdo a Mallar (2010) lo define como:

**Procesos estratégicos.** - Son aquellos a través de los cuales una organización planifica, organiza, dirige y controla recursos. Proporcionando el direccionamiento a los demás procesos, es decir indican cómo estos se deben realizar para que se orienten a la misión y la visión de la organización.

**Procesos operativos.** - Son aquellos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización.

**Procesos de apoyo.** - Son aquellos servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio.

A partir de esto, se muestran en el cuadro 2 los procesos seleccionados, resultado de la matriz de priorización y que se plasmarán en el manual de proceso para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.

**Cuadro 2.** Procesos seleccionados de la matriz de priorización.

	MACROPROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESOS	CÓDIGO		
<b>Procesos estratégicos</b>	Planeación Estratégica	Planificación	Elaboración de Plan estratégico	PE-PE-P-PE-01		
			Evaluación y aprobación de crédito	PO-C-CC-EAC-01		
<b>Procesos operacionales</b>	Colocaciones	Crédito y cobranza	Cobranza de crédito	PO-C-CC-CCR-02		
			Apertura de cuenta	PO-C-A-APC-01		
			Inversiones a plazo fijo	PO-C-A-IPF-02		
			Depósitos	PO-C-A-DP-03		
			Retiros	PO-C-A-RE-04		
			Captaciones	Servicios	Atención al cliente	PO-C-S-AC-05
				Caja	Manejo de caja	PO-C-C-MC-06
<b>Procesos de apoyo</b>	Gestión Contable	Contabilidad	Realización de pagos de sueldos	PA-GC-C-PS-01		
			Asientos contables diarios	PA-GC-C-ACD-02		
			Elaboración de estados financieros	PA-GC-C-EF-03		
			Gestión del Talento humano	Evaluación de desempeño	PA-GTH-TH-ED-01	

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.

**Elaborado por:** las autoras.

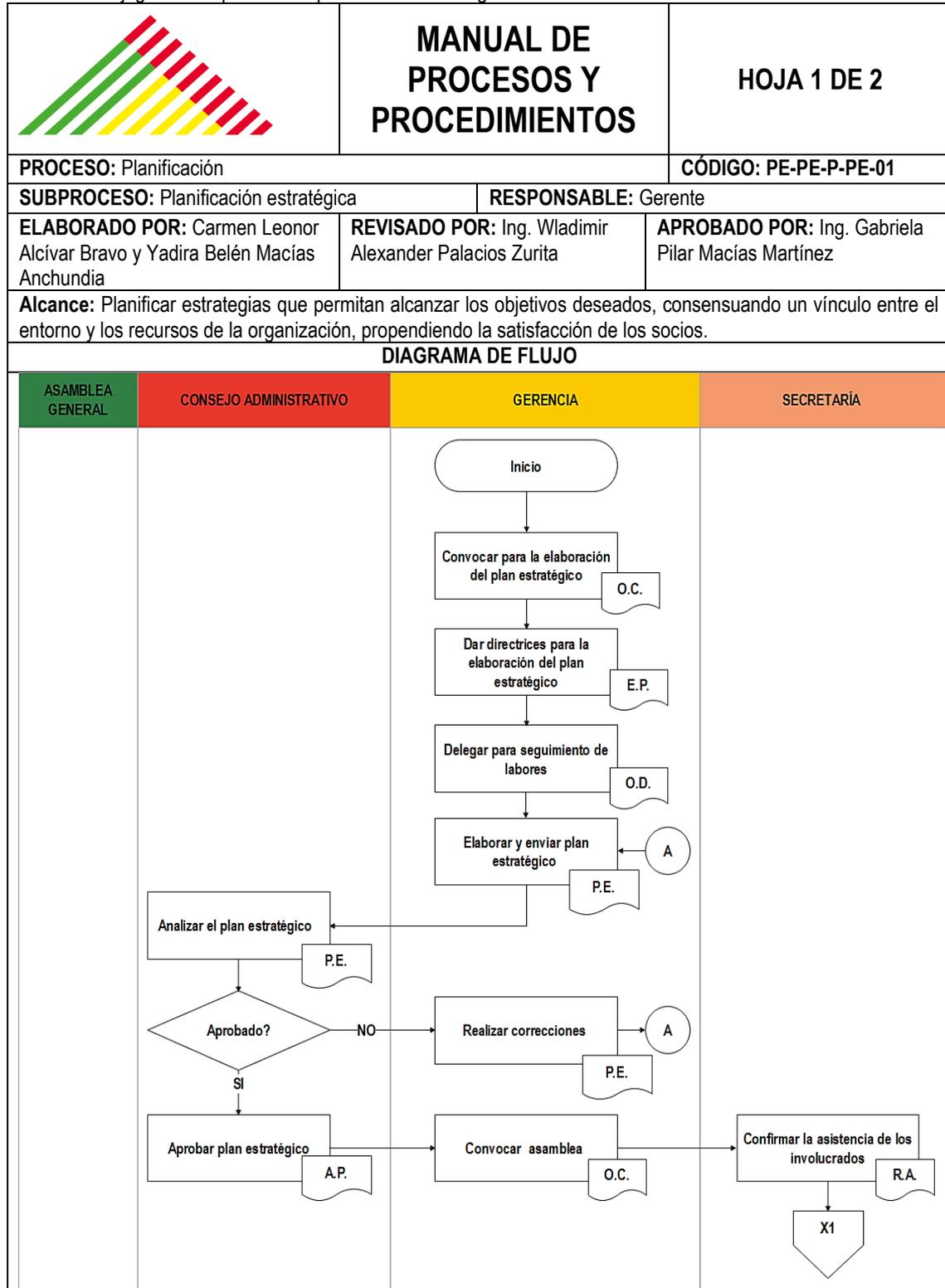


# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

## 6.1. PROCESOS ESTRATÉGICOS

### 6.1.1. Planeación estratégica

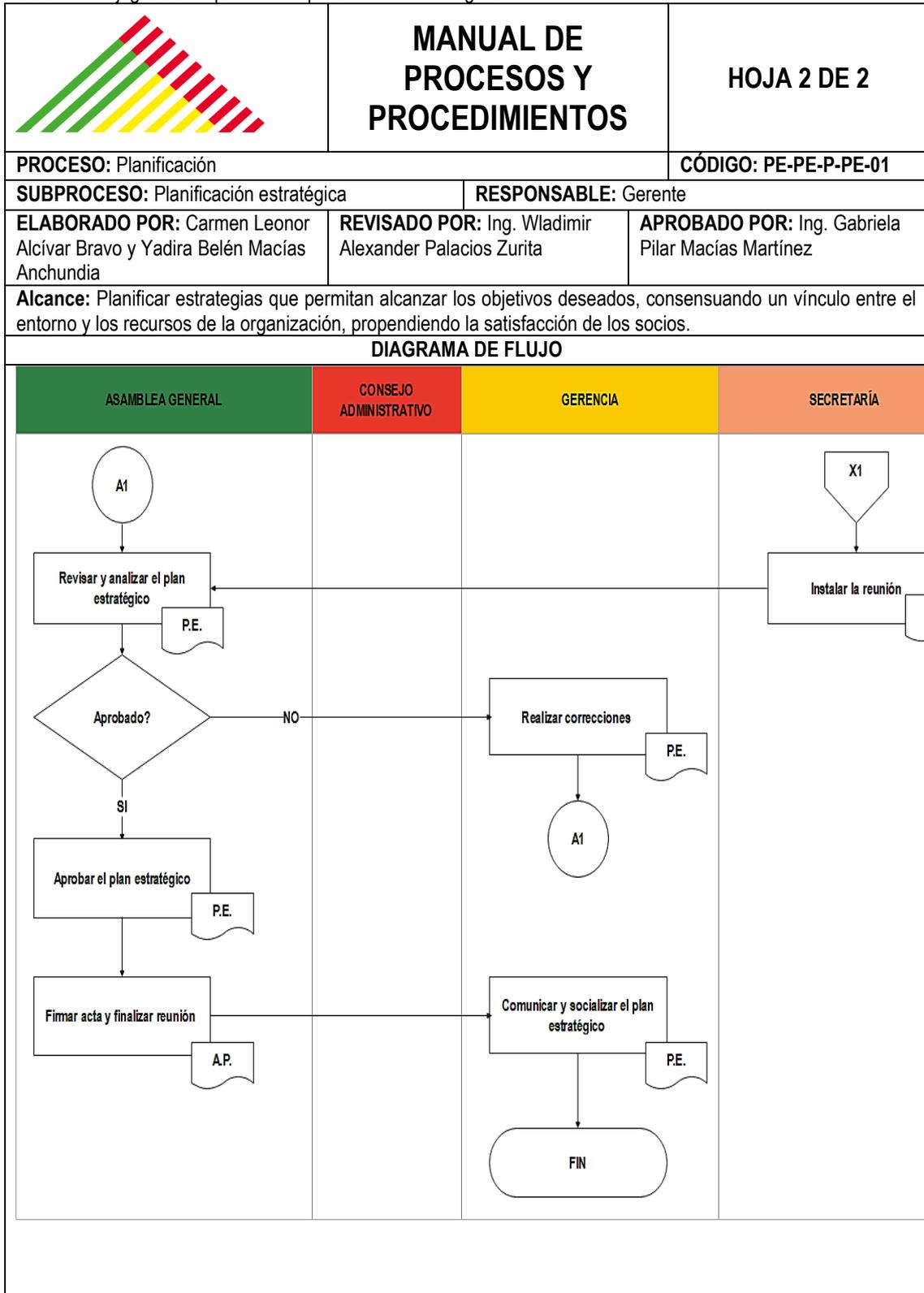
Cuadro 2. Flujograma del proceso de planificación estratégica.





# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

**Cuadro 3.** Flujograma del proceso de planificación estratégica.





# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

**Cuadro 4.** Descripción de actividades del proceso de Planificación estratégica

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.				
		FICHA DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		
		CÓDIGO:		PÁGINA
		PE-PE-P-PE-01		1/1
		<b>MACROPROCESO:</b> Planeación estratégica <b>PROCESO:</b> Planificación <b>SUBPROCESO:</b> Elaboración del plan estratégico		
N°	Actividad	Áreas	Descripción	Responsables
1	Convocar para la elaboración del plan estratégico	Gerencia	El Gerente delega a la secretaria la realización de la convocatoria para la elaboración del plan de estratégico.	Secretaria de gerencia
2	Dar directrices para la elaboración del plan estratégico	Gerencia	El gerente informa al consejo de administración la elaboración del plan estratégico. Incorporando los contextos económicos y organizacionales a la vez coordina con el personal de la cooperativa, las ideas, estrategias y actividades del plan.	Gerente
3	Delegar para seguimiento de labores	Gerencia	El gerente delega el seguimiento de las labores de planificación de las necesidades del personal y los socios.	Gerente
4	Elaborar y enviar plan estratégico	Gerencia	Elaboración del documento de planificación, incluyendo la posición financiera de la cooperativa, el análisis FODA, los objetivos y la misión y visión, una vez desarrollado el documento se envía al Consejo de Administración.	Gerente
5	Analizar el plan estratégico	Consejo administrativo	El consejo analiza para dar la aprobación o la remisión para correcciones.	Consejo administrativo
6	Realizar correcciones.	Gerencia	Revisa y modifica las correcciones.	Gerente
7	Aprobar el plan estratégico	Consejo administrativo	Una vez realizadas las correcciones, en el caso que se remitiera se procede a la aprobación, e informar el plan estratégico a la Asamblea.	Consejo administrativo
8	Convocar asamblea	Gerencia	Se convoca a todos los miembros del consejo de administración y la asamblea especificando la hora y fecha establecida.	Gerente
9	Confirmar la asistencia de los involucrados	Secretaría	Se confirma la asistencia del consejo de administración y la asamblea para la elaboración del plan estratégico.	Secretaria de Consejo administrativo
10	Instalar la reunión	Secretaría	Instalación de la reunión y dar lectura del orden de día para tratar los asuntos establecidos.	Secretaria de Consejo administrativo
11	Revisar y analizar el plan estratégico	Asamblea general	La Asamblea General revisa y analiza el plan estratégico. En caso de realización de cambios se emiten las observaciones al gerente.	Gerente
12	Realizar correcciones.	Gerencia	Desarrolla un nuevo quorum con las correcciones.	Gerente
13	Aprobar el plan estratégico	Asamblea general	La Asamblea general da la aprobación.	Asamblea General
14	Firmar acta y finalizar reunión	Asamblea general	Solicita la firma en el acta de la asamblea y clausura de la reunión.	Secretaria de Consejo administrativo
15	Comunicar y socializar el plan estratégico	Gerencia	El gerente la aprobación y se socializa el plan estratégico al personal.	Gerente
<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia			<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez	
<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita				

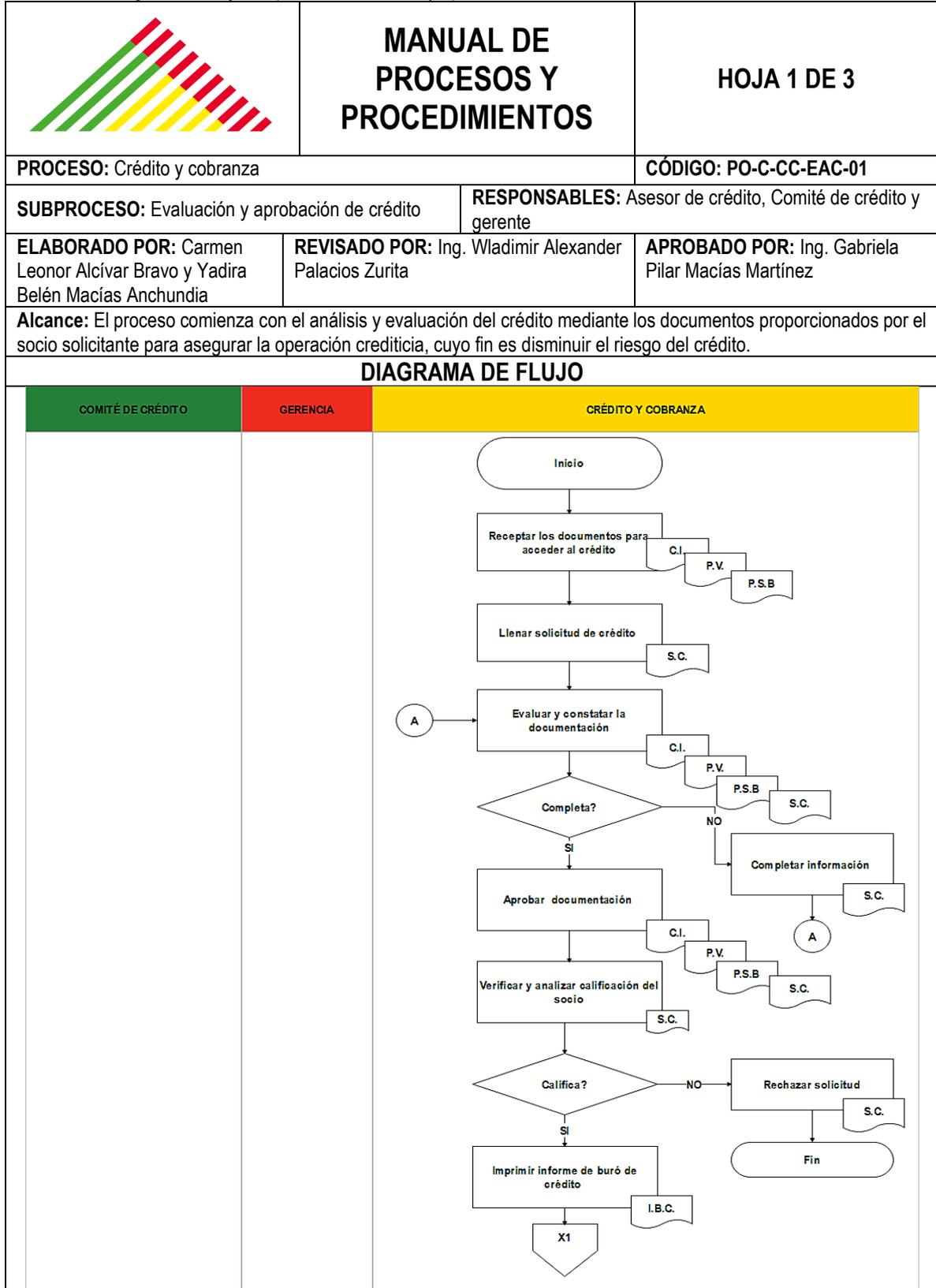


# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

## 6.1. PROCESOS OPERATIVOS

### 6.2.1. Evaluación y aprobación de crédito

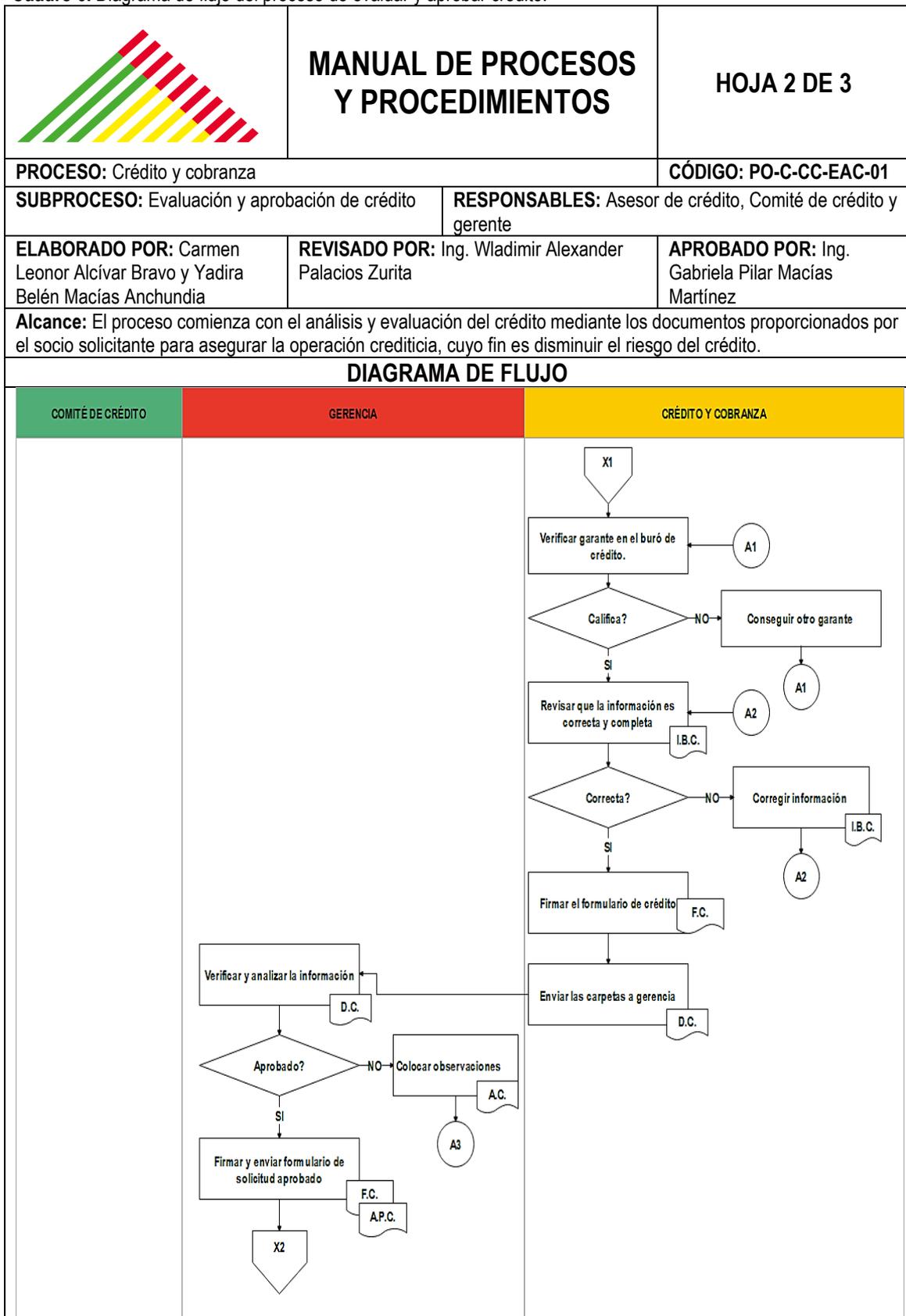
Cuadro 5. Diagrama de flujo del proceso de evaluar y aprobar crédito.





# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

**Cuadro 6.** Diagrama de flujo del proceso de evaluar y aprobar crédito.



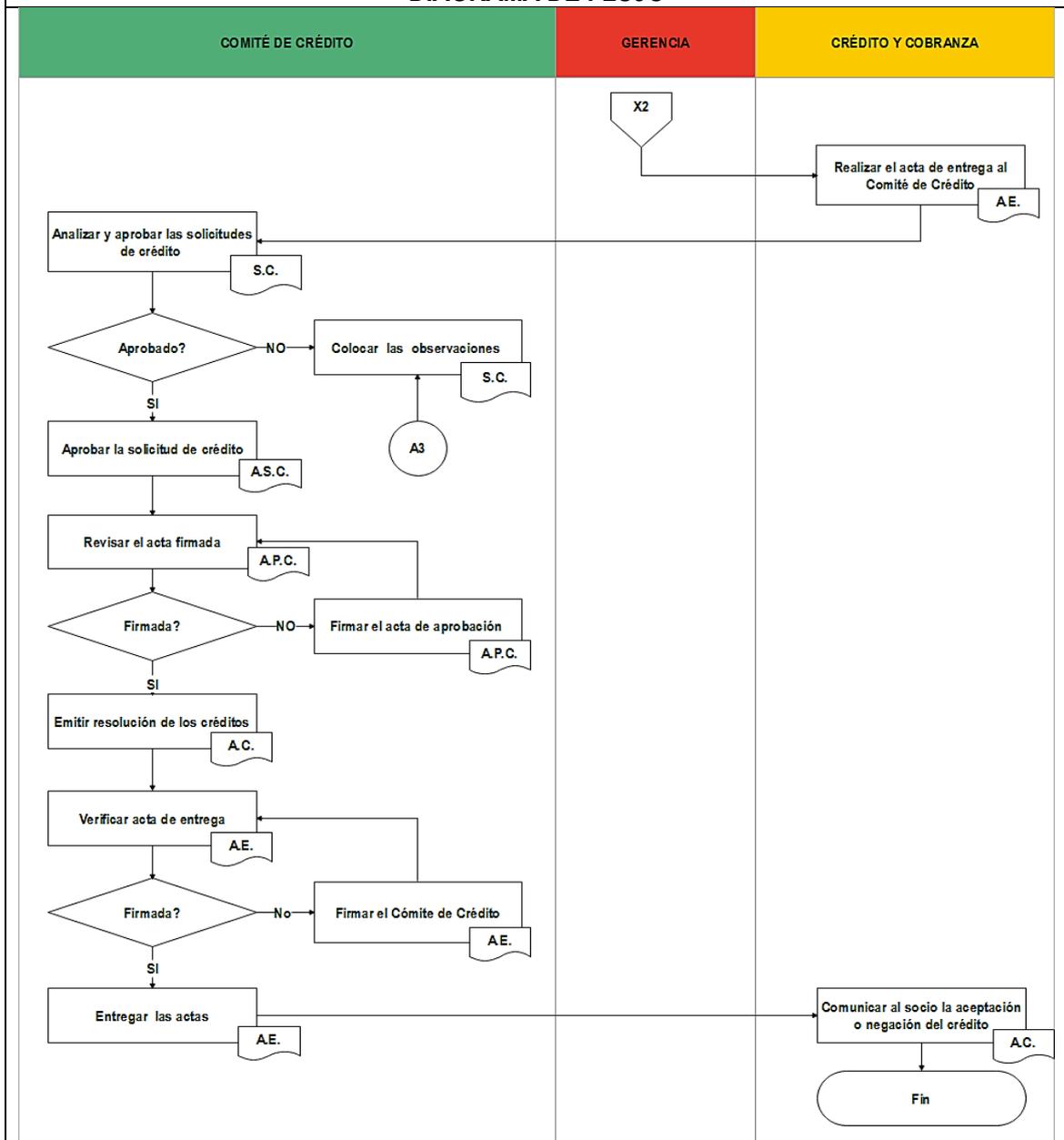


# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

**Cuadro 7.** Diagrama de flujo del proceso de aprobación y evaluación de crédito.

	<h2 style="margin: 0;">MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</h2>	<h2 style="margin: 0;">HOJA 3 DE 3</h2>
<b>PROCESO:</b> Crédito y cobranza		<b>CÓDIGO:</b> PO-C-CC-EAC-01
<b>SUBPROCESO:</b> Evaluación y aprobación de crédito	<b>RESPONSABLES:</b> Asesor de crédito, Comité de crédito y gerente	
<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez
<b>Alcance:</b> El proceso comienza con el análisis y evaluación del crédito mediante los documentos proporcionados por el socio solicitante para asegurar la operación crediticia, cuyo fin es disminuir el riesgo del crédito.		

### DIAGRAMA DE FLUJO





# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

**Cuadro 8.** Descripción de actividades del proceso de evaluación y aprobación de crédito.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.				
			FICHA DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
			CÓDIGO:	PÁGINA
			PO-C-CC-EAC-01	1 / 2
			<b>MACROPROCESO:</b> Colocaciones <b>PROCESO:</b> Crédito y Cobranza <b>SUBPROCESO:</b> Evaluación y aprobación de crédito	
N°	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Receptar los documentos para acceder al crédito	Crédito y cobranza	Receptar los documentos y almacenarlos en una carpeta. Los documentos deben ser copias a color: Copia de CI, papeleta de votación y planilla de servicios básicos.	Asesor de crédito
2	Llenar solicitud de crédito	Crédito y cobranza	Escribir y llenar los datos del socio que solicita el crédito en el formulario y solicitud de crédito.	Asesor de crédito
3	Evaluar y constatar la documentación	Crédito y cobranza	Revisión de la documentación (completa), además que los formularios se encuentren llenos y firmados.	Asesor de crédito
4	Aprobar documentación	Crédito y cobranza	Corroborar que esté completa la documentación caso contrario solicitar nuevamente documentos faltantes.	Asesor de crédito
5	Verificar y analizar calificación del socio	Crédito y cobranza	Constatar en el buró de crédito la calificación del socio y de los garantes, en caso de que el score de los implicados sea bajo se rechaza la solicitud y si está en nivel medio o alto se procede a la impresión del informe del buró de crédito.	Asesor de crédito
6	Verificar garante en el buró de crédito.	Crédito y cobranza	Confirmar que el garante esté aceptado, caso contrario conseguir otro garante que si aplique.	Asesor de crédito
7	Revisar que la información es correcta y completa	Crédito y cobranza	Organización de las carpetas de los socios, verificando que todos los campos de los documentos se encuentren llenos y con información verídica, en el caso de NO cumplir con la información o documentos se devuelve la carpeta al socio.	Asesor de crédito
8	Firmar el formulario de crédito	Crédito y cobranza	Firmar los formatos de crédito y acta de entrega para la gerencia.	Asesor de crédito
9	Enviar las carpetas a gerencia	Crédito y cobranza	Enviar las carpetas con la documentación correcta al gerente.	Asesor de crédito
10	Verificar y analizar la información	Gerencia	Verificación y análisis de la información de la carpeta de los socios, en el caso de NO cumplir con los requisitos se devuelve la carpeta al cliente y el crédito no procede.	Gerente
<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia				<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez
<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita				



# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

**Cuadro 9.** Descripción de actividades del proceso de evaluación y aprobación de crédito.

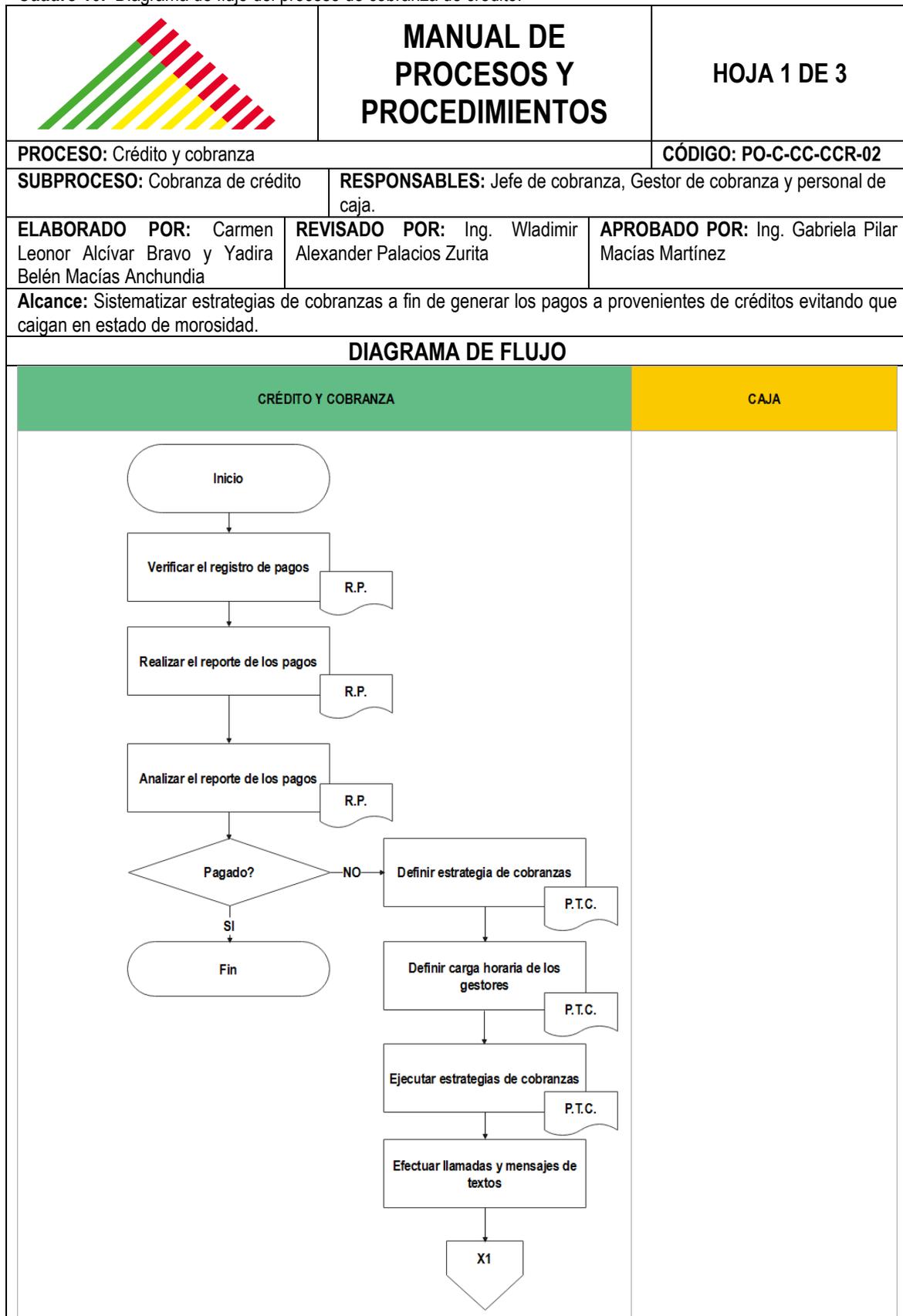
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.				
			FICHA DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
			CÓDIGO:	PÁGINA
			PO-C-CC-EAC-01	2/2
			<b>MACROPROCESO:</b> Colocaciones <b>PROCESO:</b> Crédito y Cobranza <b>SUBPROCESO:</b> Evaluación y aprobación de crédito	
N°	Actividad	Área	Descripción	Responsable
11	Colocar las observaciones	Gerencia	Escribir las observaciones necesarias de acuerdo al historial crediticio.	Gerente
12	Firmar y enviar formulario de solicitud aprobado	Gerencia	Firmar el formulario de aprobación solicitud de crédito y enviar los formularios al oficial de crédito.	Gerente
13	Realizar el acta de entrega al Comité de Crédito	Crédito y cobranza	Se realiza el acta de entrega de solicitudes de crédito y se entrega al Comité de crédito, luego se procede a verificar que esté firmada el acta.	Asesor de crédito
14	Analizar y aprobar las solicitudes de crédito	Comité de crédito	Analizar cada documento de las carpetas de cada socio que ha solicitado el crédito, así como el historial crediticio.	Comité de crédito
15	Aprobar la solicitud de crédito	Comité de crédito	Verificar los puntos claves y las observaciones realizadas por la gerencia, para la aprobación o negación del crédito.	Comité de crédito
16	Revisar el acta firmada	Crédito y cobranza	Verificar que esté firmada el acta si no está firmada enviar a firmar.	Comité de crédito
17	Emitir resolución de los créditos	Comité de crédito	Se elaboran las actas con las resoluciones tomadas en el comité.	Secretaria del comité de crédito
18	Verificar acta de entrega	Comité de crédito	Recibir y confirmar que el acta de entrega esté firmada por el comité de Crédito.	Secretaria del comité de crédito
19	Comunicar al socio la aceptación o negación del crédito	Crédito y cobranza	Comunicar al socio la condición de su crédito (aprobación o negación), se procede a archivar la información y por último el cliente recibe la comunicación y aceptación como socio de la Cooperativa.	Asesor de crédito
<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia				<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez
<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita				



# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

## 6.2.2. Cobranza de créditos

Cuadro 10. Diagrama de flujo del proceso de cobranza de crédito.



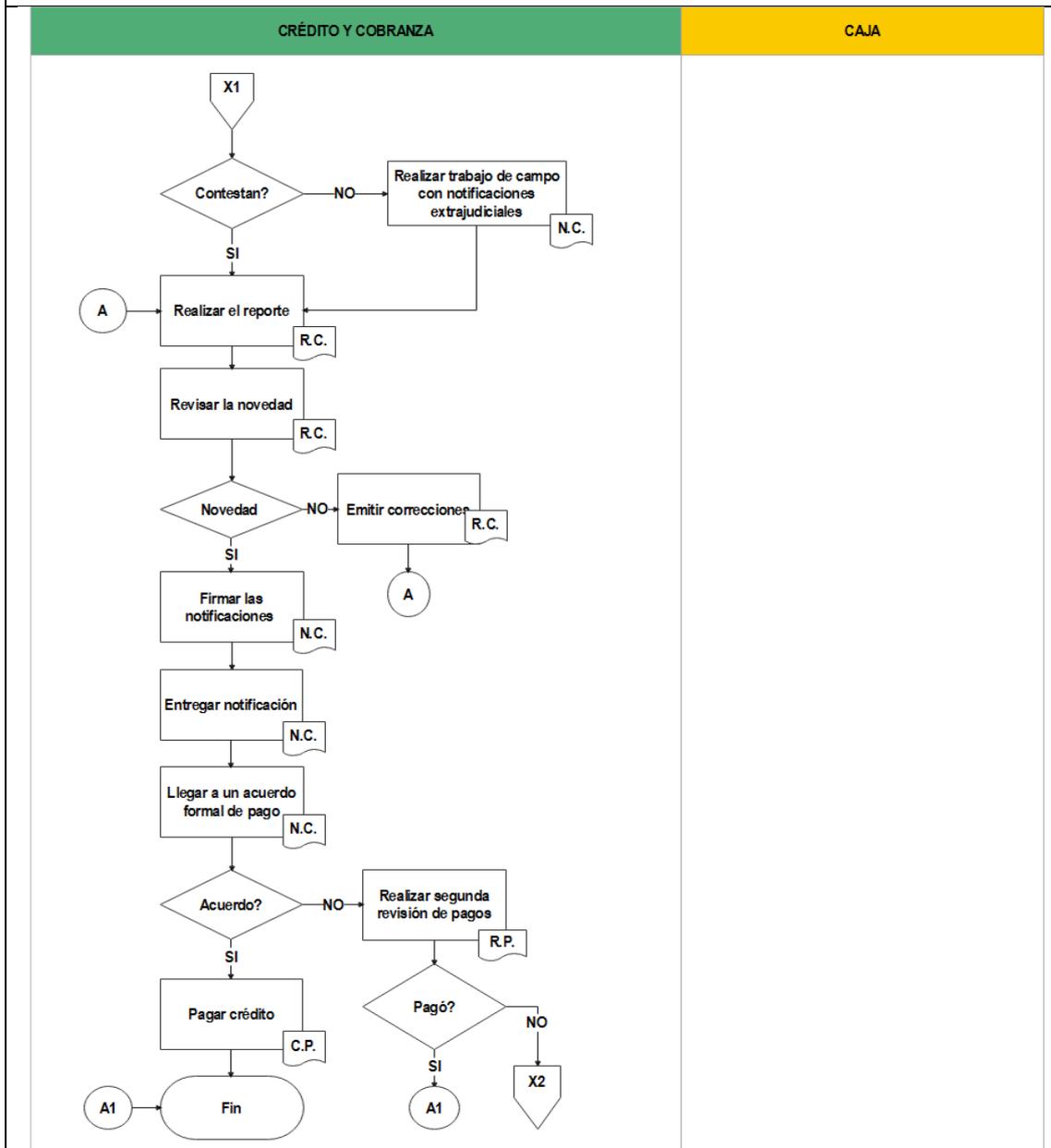


# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

**Cuadro 11.** Diagrama de flujo del proceso de cobranza de crédito.

	<h2 style="margin: 0;">MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</h2>	<h2 style="margin: 0;">HOJA 2 DE 3</h2>
<b>PROCESO:</b> Crédito y cobranza		<b>CÓDIGO:</b> PO-C-CC-CCR-02
<b>SUBPROCESO:</b> Cobranza de crédito		<b>RESPONSABLES:</b> Jefe de cobranza, Gestor de cobranza y personal de caja.
<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia		<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita
		<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez
<b>Alcance:</b> Sistematizar estrategias de cobranzas a fin de generar los pagos a provenientes de créditos evitando que caigan en estado de morosidad.		

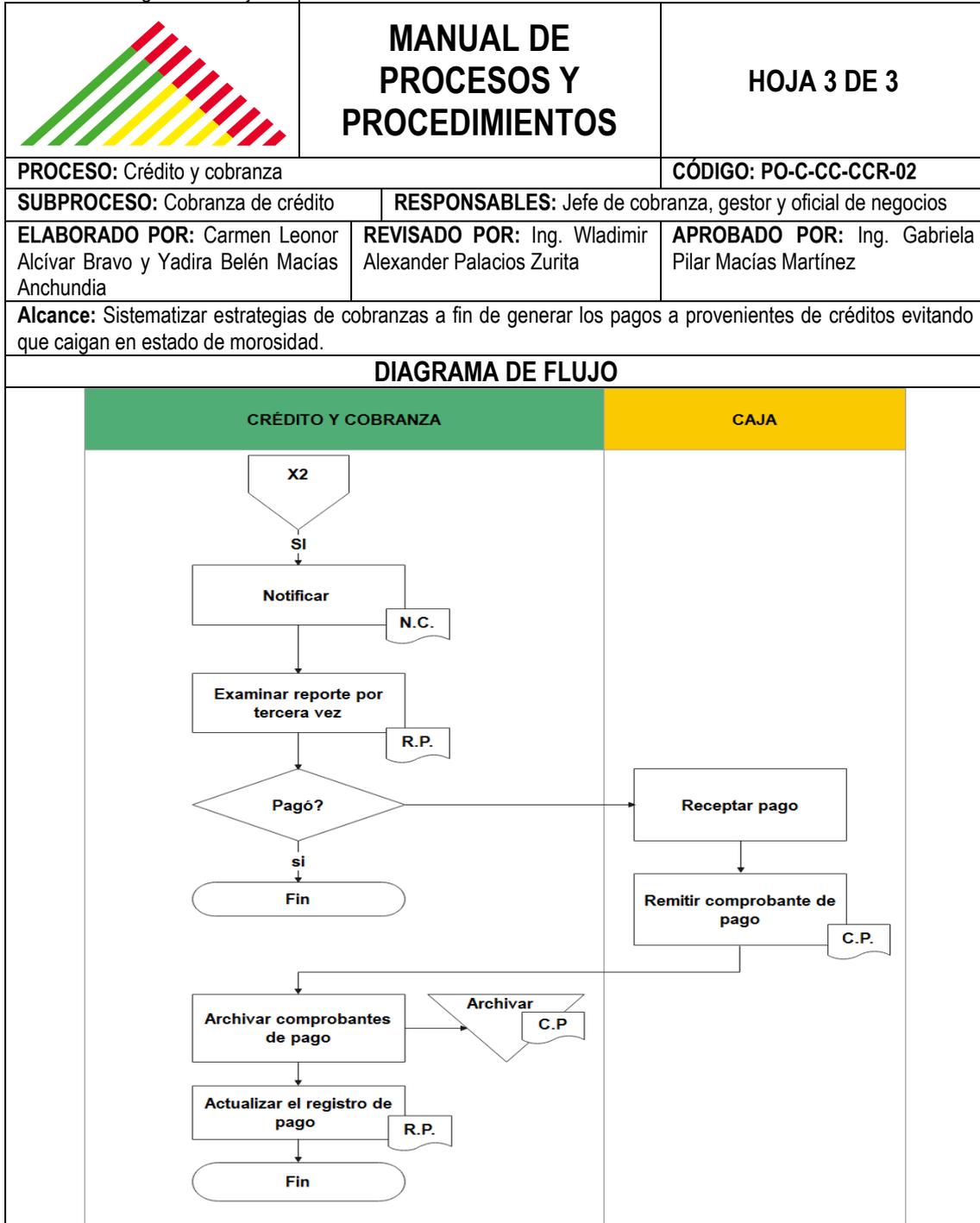
### DIAGRAMA DE FLUJO





# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

Cuadro 12. Diagrama de flujo del proceso de cobranza de crédito.





# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

**Cuadro 13.** Descripción de actividades del proceso cobranza de crédito.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.				
			FICHA DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
			CÓDIGO:	PÁGINA
			PO-C-CC-CCR-02	1/ 2
			<b>MACROPROCESO:</b> Colocaciones <b>PROCESO:</b> Crédito <b>SUBPROCESO:</b> Cobranza de crédito	
N°	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Verificar el registro de pagos	Crédito y cobranza	Verificar en el registro de pagos el compromiso de los pagos que el socio realizará.	Asesor de crédito
2	Realizar el reporte de socios impagos	Crédito y cobranza	Elaboración del informe de los socios impagos y se envía al jefe de cobranza.	Asesor de crédito
3	Analizar el reporte	Crédito y cobranza	El jefe de cobranza analiza el reporte proporcionado por el asesor de crédito sobre los créditos vigentes.	Jefe de cobranza
4	Definir estrategia de cobranzas	Crédito y cobranza	Se reúnen los gestores para definir estrategias de cobranzas.	Jefe de cobranza
5	Definir carga horaria de los gestores	Crédito y cobranza	Definir el horario y área de trabajo de cada gestor de cobranza.	Jefe de cobranza
6	Ejecutar estrategias de cobranzas	Crédito y cobranza	Llevar a cabo las estrategias para la realización del cobro de la cartera que es mediante mensaje de texto, llamadas telefónicas y visitas a domicilio.	Gestor de cobranza
7	Efectuar llamadas y mensajes de textos	Crédito y cobranza	Se realiza el proceso de comunicación con los socios, a través de las llamadas y mensajes, a fin de coordinar la realización del pago.	Gestor de cobranza
8	Realizar trabajo de campo	Crédito y cobranza	En caso de que el socio no conteste las comunicaciones del gestor de cobranza visitará los sitios declarados en su expediente.	Gestor de cobranza
9	Receptar el pago	Crédito y cobranza	Receptar el pago que realiza el socio, y terminar el proceso.	Gestor de cobranza
10	Realizar trabajo de campo con notificaciones extrajudiciales.	Crédito y cobranza	Caso contrario con más de 45 días de que continúe sin pagar el socio se procede a realizar trabajo de campo con notificaciones extrajudiciales.	Gestor de cobranza
11	Realizar el reporte	Crédito y cobranza	Se emiten la información obtenida de las llamadas, mensajes y visitas a los acreditados por la cobranza del crédito.	Gestor de cobranza
12	Revisar la novedad	Crédito y cobranza	Una vez entregado el reporte de los créditos impagos y las novedades obtenidas de las comunicaciones, el jefe de cobranza lo revisa, en caso de existir inconsistencia en la información.	Jefe de cobranza
13	Emitir correcciones	Crédito y cobranza	Emitir correcciones si no hay correcciones se proceden a elaborar las notificaciones.	Jefe de cobranza
14	Firmar las notificaciones	Crédito y cobranza	Elaboradas las notificaciones el jefe de cobranza firma para entregar al gestor de cobranza.	Jefe de cobranza
15	Entregar notificación	Crédito y cobranza	El gestor procede a realizar la gestión de campo, según el estatuto de cooperativa se entrega la notificación con un plazo de pago a máximo 48 horas.	Gestor de cobranza
<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia			<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez	
<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita				



# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

**Cuadro 14.** Descripción de actividades del proceso cobranza de crédito.

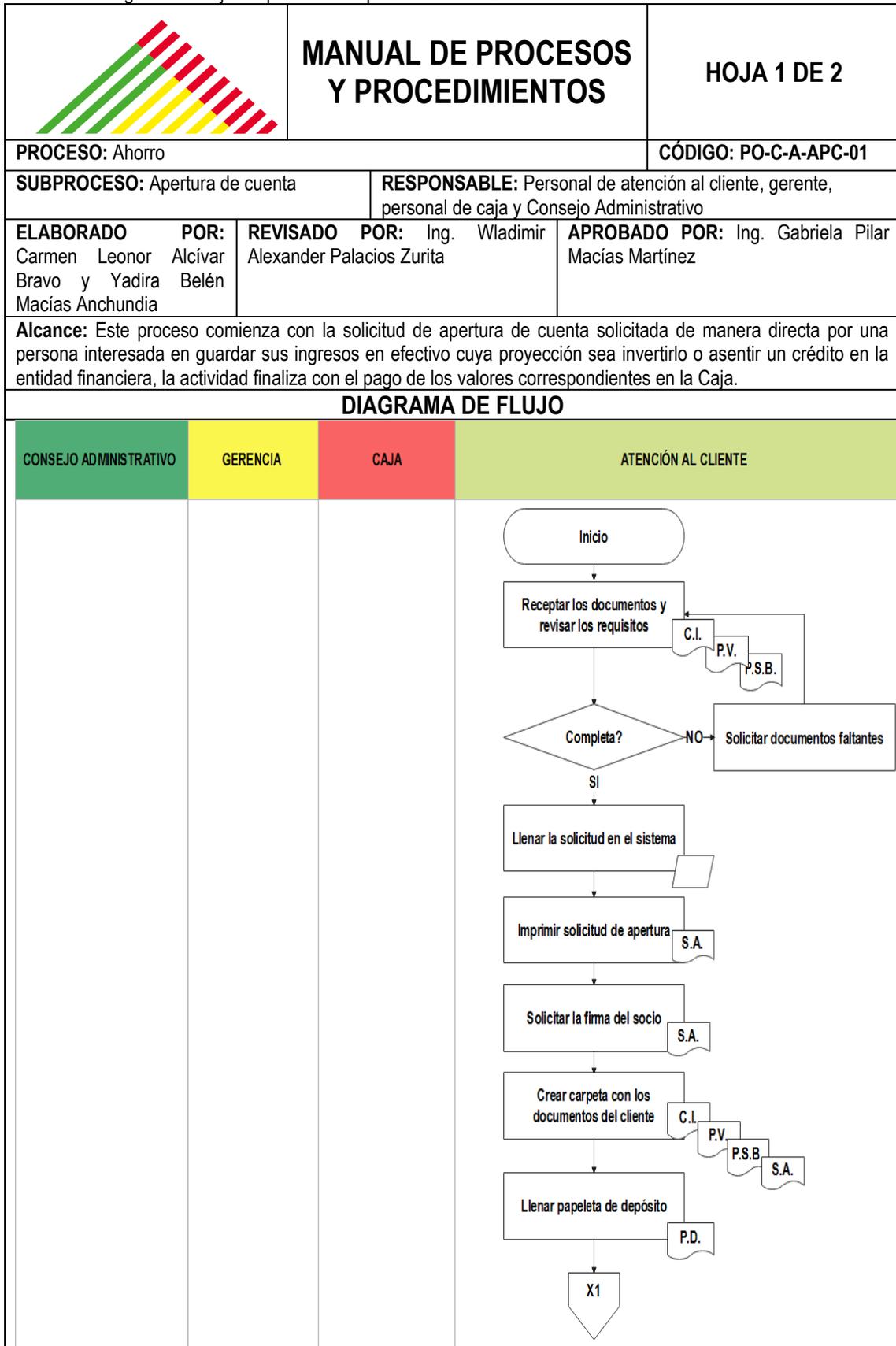
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.				
			FICHA DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
			CÓDIGO:	PÁGINA
			PO-C-CC-CCR-02	2/ 2
			<b>MACROPROCESO:</b> Colocaciones <b>PROCESO:</b> Crédito <b>SUBPROCESO:</b> Cobranza de crédito	
N°	Actividad	Área	Descripción	Responsable
16	Llegar a un acuerdo formal de pago	Crédito y cobranza	Se llega un acuerdo con el deudor del crédito, especificando el tiempo y modo, en que se cancelará la deuda.	Gestor de cobranza
17	Realizar segunda revisión de pagos	Crédito y cobranza	Revisión de los pagos realizados por los clientes si, el cliente canceló termina el proceso.	Jefe de cobranza
18	Notificar	Crédito y cobranza	Caso contrario se vuelve a notificar hasta dos veces más.	Jefe de cobranza
19	Examinar reporte por tercera vez	Crédito y cobranza	En el caso de incumplimiento de pago se espera 120 días, si no hay una repuesta durante este plazo se envía a jurídico para su cobro mediante vía legal.	Jefe de cobranza
20	Receptar pago	Caja	En esta parte el deudor cancela lo acordado en el acuerdo.	Personal de caja
21	Remitir comprobantes	Caja	Una vez realizado el pago del crédito el personal de caja remite al gestor de cobranza los comprobantes de los pagos.	Personal de caja
22	Archivar comprobantes de pago	Crédito y cobranza	Se receiptan los comprobantes y se adjunta al archivo del socio.	Gestor de cobranza
23	Actualizar el registro de pago	Crédito y cobranza	El Gestor de cobranza realiza la actualización del registro de pago.	Gestor de cobranza
<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia			<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez	
<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita				



# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

## 6.2.3. Apertura de cuenta

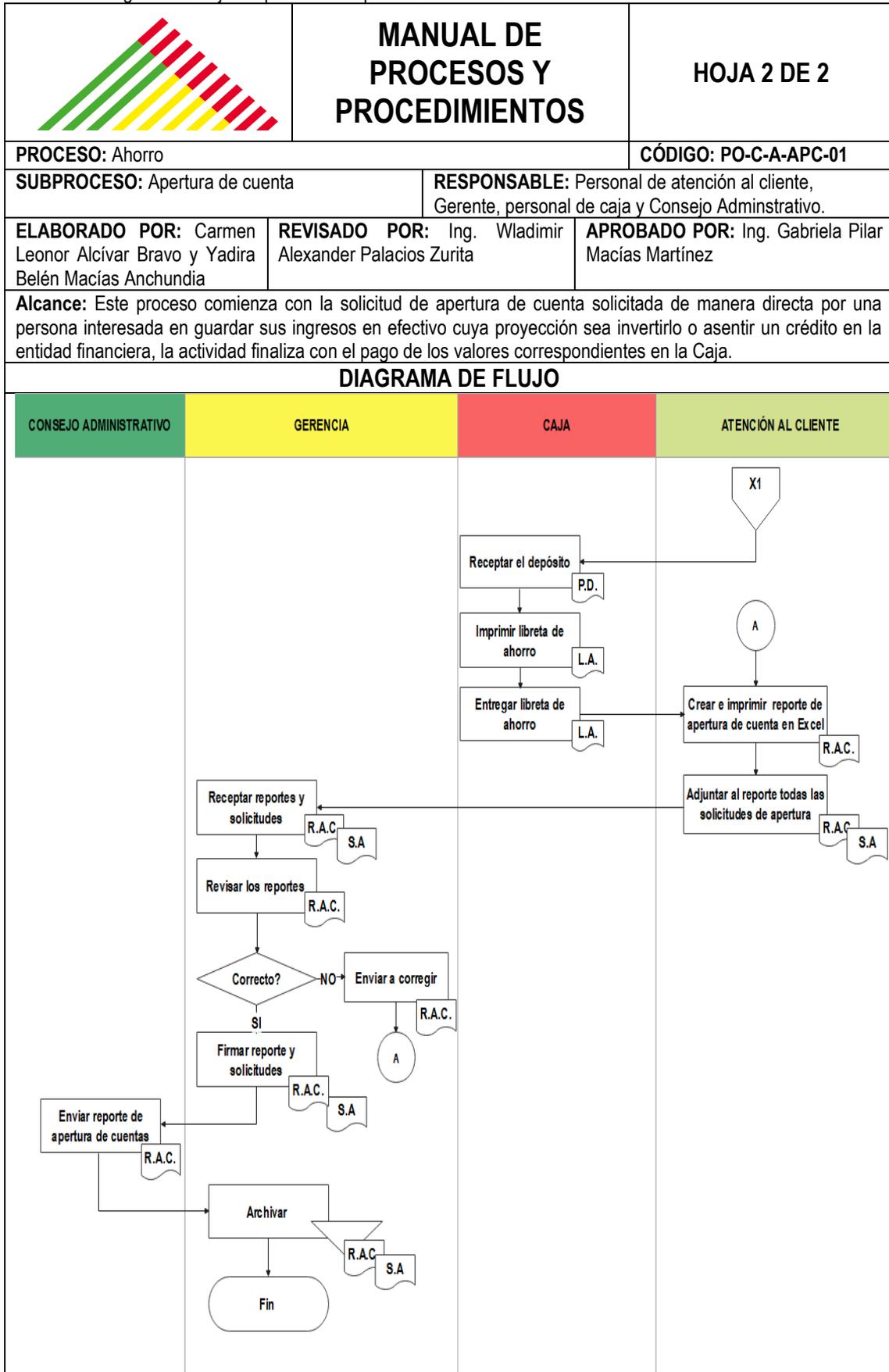
**Cuadro 15.** Diagrama de flujo del proceso de apertura de cuenta.





# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

**Cuadro 16.** Diagrama de flujo del proceso de apertura de cuenta.





# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

**Cuadro 17.** Descripción de actividades del proceso de manejar captaciones (apertura de cuenta).

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.				
			FICHA DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
			CÓDIGO:	PÁGINA
			PO-C-A-APC-01	1 / 2
			<b>MACROPROCESO:</b> Captaciones <b>PROCESO:</b> Ahorro <b>SUBPROCESO:</b> Apertura de cuenta	
N°	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Receptar los documentos	Atención al cliente	Receptar los requisitos para abrir la cuenta, los documentos originales tales como copia de cédula, certificado de votación, planilla de servicio básico y una foto tamaño carnet, además se define a quien se le cederá el seguro de vida.	Personal de atención al cliente
2	Revisar los requisitos	Atención al cliente	Una vez receptados los documentos se constatan si están completos, en el caso de cumplir con los requisitos continúa con el proceso.	Personal de atención al cliente
3	Solicitar documentos faltantes.	Atención al cliente	Solicitar que vuelva a recopilar los documentos faltantes.	Personal de atención al cliente
4	Llenar la solicitud en el sistema	Atención al cliente	Ingresar en el sistema de la entidad financiera los datos del socio solicitante para aprobar la apertura.	Personal de atención al cliente
5	Imprimir solicitud de apertura	Atención al cliente	Imprimir solicitud de apertura de cuenta.	Personal de atención al cliente
6	Solicitar la firma del socio	Atención al cliente	Solicitar al socio la firma para la apertura de la cuenta.	Personal de atención al cliente
7	Crear carpeta con los documentos del cliente.	Atención al cliente	Se crea la carpeta con la documentación del socio, además, se adjunta la solicitud de apertura.	Personal de atención al cliente
8	Llenar papeleta de depósito	Atención al cliente	Llenar manualmente la papeleta de depósito con los datos del socio y dirigirlo a la caja para realizar el depósito de apertura de la cuenta.	Personal de atención al cliente
9	Receptar el depósito	Caja	Solicitar al socio que haga el respectivo depósito para apertura de la cuenta.	Personal de caja
10	Imprimir libreta de ahorro	Caja	Impresión de la libreta de ahorro del nuevo socio.	Personal de caja
11	Entregar libreta de ahorro	Caja	Entregar la libreta al nuevo asociado.	Personal de caja
<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia				<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez
<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita				



# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

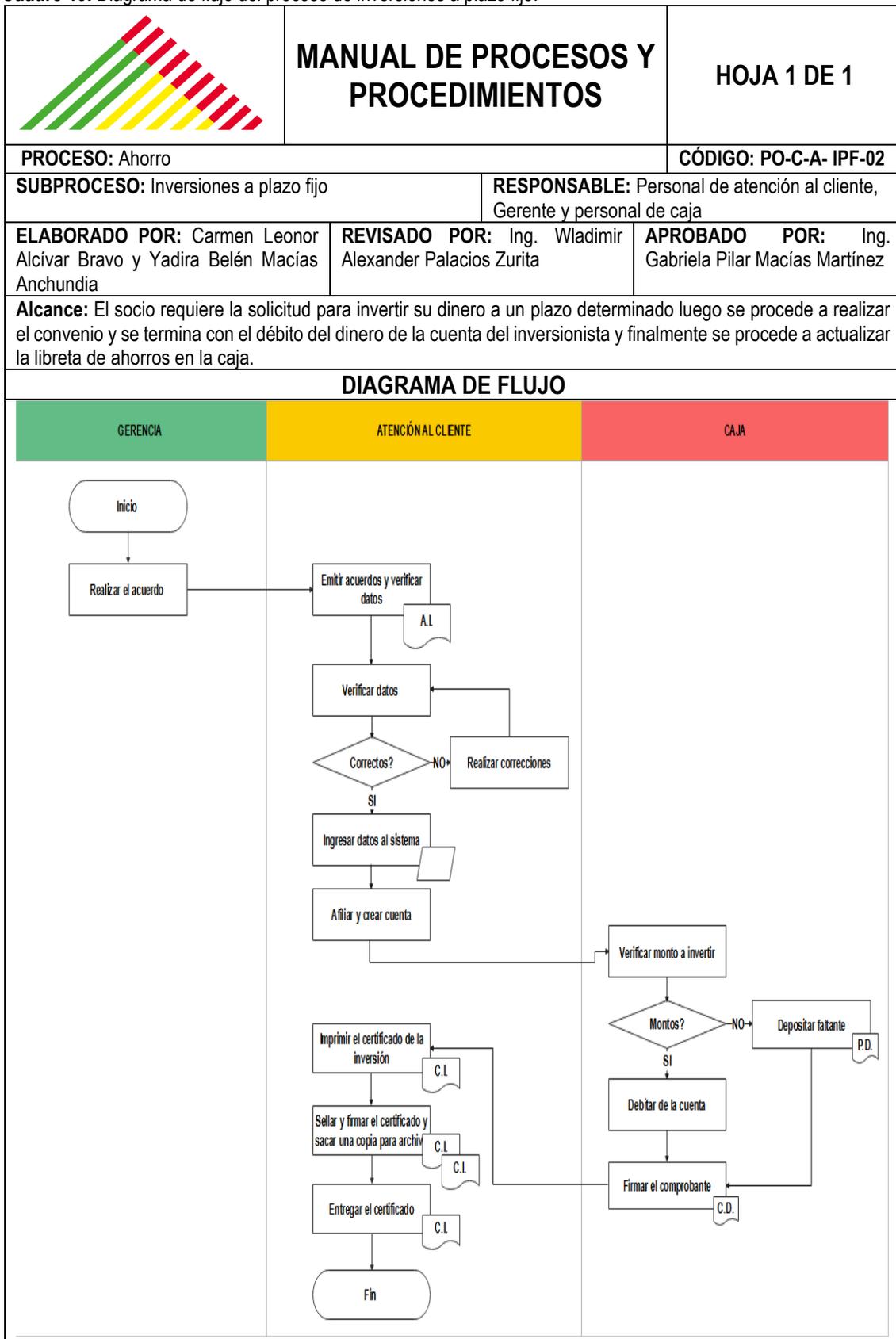
**Cuadro 18.** Descripción de actividades del proceso de manejar captaciones (apertura de cuenta).

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.				
			FICHA DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
			CÓDIGO:	PÁGINA
			PO-C-A-APC-01	2/2
			<b>MACROPROCESO:</b> Captaciones <b>PROCESO:</b> Ahorro <b>SUBPROCESO:</b> Apertura de cuenta	
N°	Actividad	Área	Descripción	Responsable
12	Crear e imprimir reporte de apertura de cuenta en Excel	Atención al cliente	Crear el reporte de apertura de cuenta en Excel antes del cierre de la jornada laboral e imprimirlo.	Personal de atención al cliente
13	Adjuntar al reporte todas las solicitudes de apertura	Atención al cliente	Una vez emitido el reporte de apertura adjuntar todas las solicitudes de apertura de cuenta del día. Se crea una carpeta por cada socio para archivar la solicitud.	Personal de atención al cliente
14	Receptar reportes y solicitudes	Gerencia	Presentar en las juntas de administración el reporte de apertura de cuentas.	Gerente
15	Revisar los reportes	Gerencia	Revisar el reporte para la apertura de cuenta.	Gerente
16	Enviar a corregir	Gerencia	En el caso de existir alguna inconsistencia en los datos o detalle de la cuenta se vuelve a enviar para su corrección.	Gerente
17	Firmar reporte de apertura de cuenta y solicitudes	Gerencia	Una vez resueltas las inconsistencias se procede a la apertura de cuenta el presidente del consejo procede a firmar el reporte.	Gerente
18	Enviar reporte de apertura de cuentas.	Concejo administrativo	Enviar reporte de apertura de cuenta.	Gerente
19	Archivar	Gerencia	Archivar las solicitudes firmadas, crear una carpeta individual por socio.	Secretaria de gerencia
<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia				<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez
<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita				



### 6.2.4. Inversiones a plazo fijo

**Cuadro 19.** Diagrama de flujo del proceso de inversiones a plazo fijo.





# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

**Cuadro 20.** Descripción de actividades del proceso de manejar captaciones (inversiones a plazo fijo).

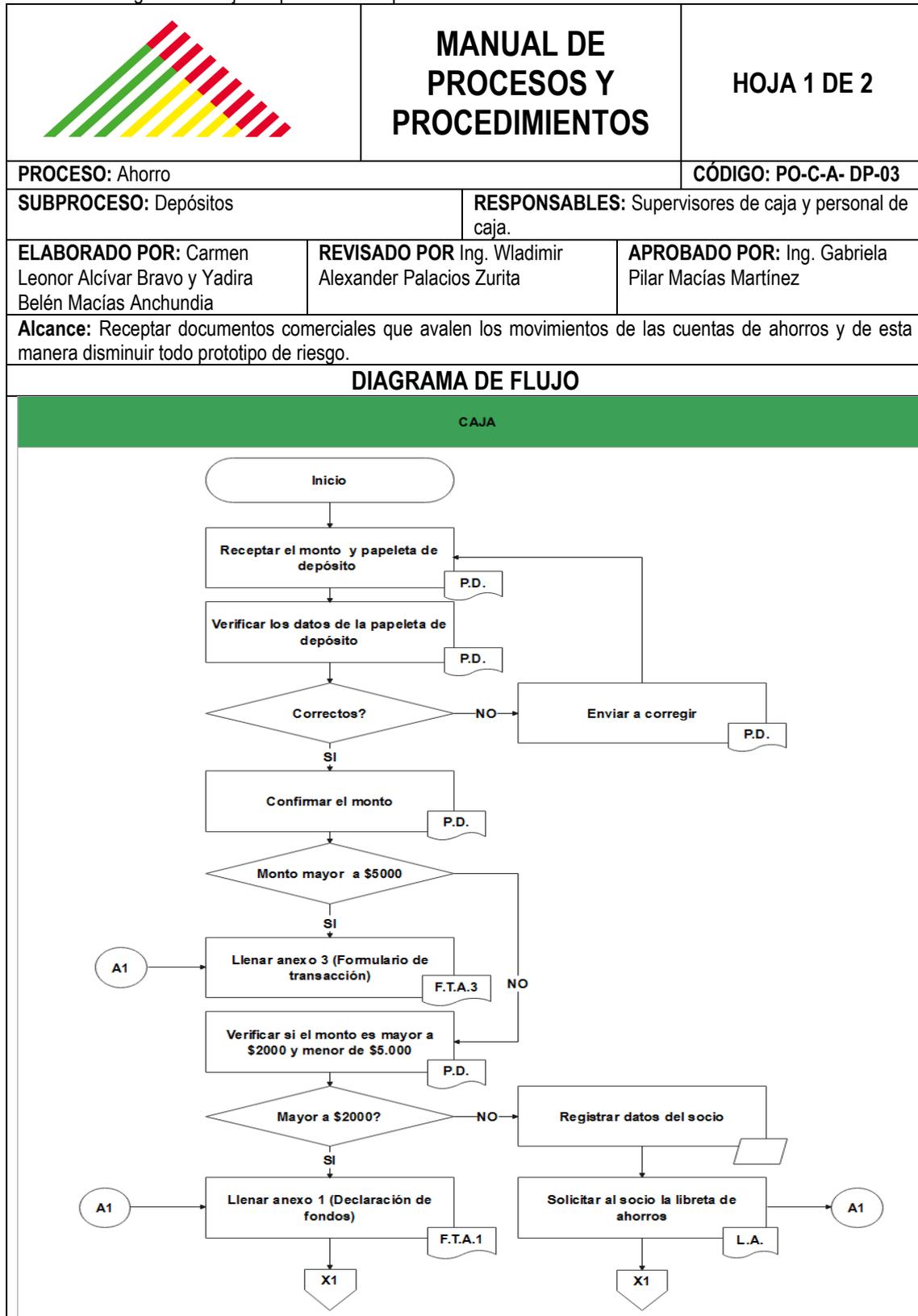
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.				
			FICHA DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
			CÓDIGO:	PÁGINA
			PO-C-A-IPF-02	1/1
			<b>MACROPROCESO:</b> Captaciones <b>PROCESO:</b> Ahorro <b>SUBPROCESO:</b> Inversiones a plazo fijo	
N°	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Realizar el acuerdo	Gerencia	El socio y el gerente entablan una negociación considerando las políticas y pautas requeridas, en la cooperativa se da la inversión a plazo fijo o pólizas, con esta se define el porcentaje y cuanto se recibirá dependiendo del plazo y esta es 3, 6 y 12 meses.	Gerente
2	Emitir acuerdos	Atención al cliente	Realizar el acuerdo con los datos correspondiente a la inversión.	Personal de atención al cliente
3	Verificar datos	Atención al cliente	Verificar que los datos del socio sean correctos.	Personal de atención al cliente
3	Realizar correcciones	Atención al cliente	Realizar las correcciones pertinentes.	Personal de atención al cliente
4	Ingresar datos al sistema	Atención al cliente	Ingresar los datos en el sistema para realizar la inversión. En caso de no estar afiliado y no tener cuenta le impide realizar la inversión.	Personal de atención al cliente
5	Afiliar y crear cuenta	Atención al cliente	Afiliar y crear cuenta para que el socio pueda acceder hacer la inversión.	Personal de atención al cliente
6	Verificar el monto a invertir	Caja	El socio se acerca a caja para la realización de la transacción. Se verifica si el monto en cuenta es el requerido para la inversión.	Personal de caja
7	Depositar faltante	Caja	En caso de no tener el fondo suficiente cuenta se procede a depositar el efectivo.	Personal de caja
8	Debitar de la cuenta	Caja	Se debita de la cuenta del socio el monto a invertir.	Personal de caja
9	Firmar el comprobante	Caja	El socio firma la constancia que se realizó el débito correcto del socio.	Personal de caja
10	Imprimir el certificado de la inversión	Atención al cliente	Imprimir el certificado para la entrega al socio.	Personal de atención al cliente
11	Sellar y firmar el certificado y sacar una copia para archivo	Atención al cliente	Colocar el sello para la legalidad del procedimiento con las respectivas firmas tanto del socio como del gerente y consejo de administración.	Personal de atención al cliente
12	Entregar el certificado	Atención al cliente	Una vez formalizados todos los procedimientos se le entrega el certificado al socio como la constancia del procedimiento.	Personal de atención al cliente
<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia				<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez
<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita				



# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

## 6.2.5. Depósitos

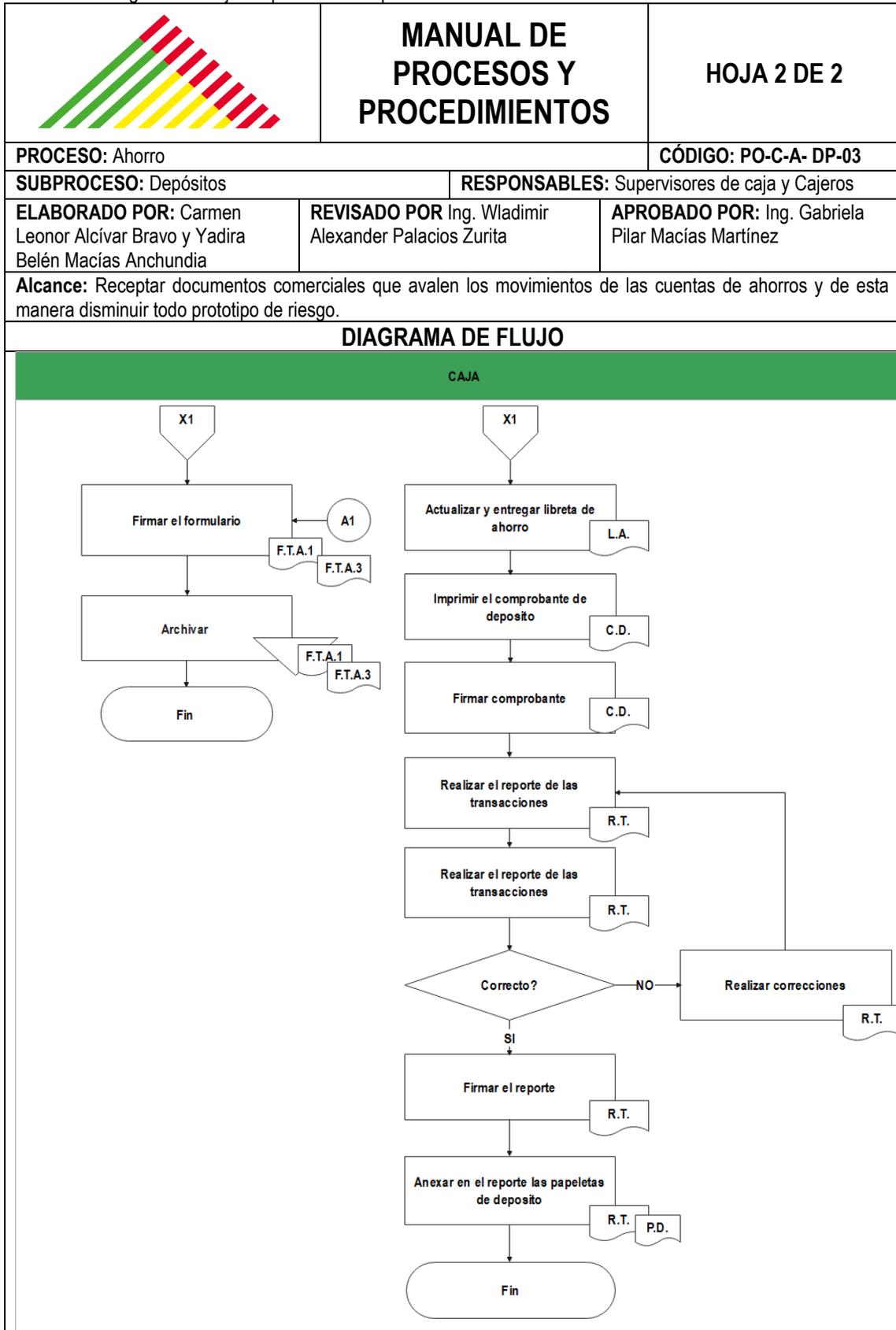
Cuadro 21. Diagrama de flujo del proceso de depósitos.





# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

**Cuadro 22.** Diagrama de flujo del proceso de depósitos.





# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

**Cuadro 23.** Descripción de actividades del proceso de depósitos.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.				
			FICHA DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
			CÓDIGO:	PÁGINA
			PO-C-A-DP-03	1 / 2
			<b>MACROPROCESO:</b> Captaciones <b>PROCESO:</b> Ahorro <b>SUBPROCESO:</b> Depósitos	
N°	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Receptar el monto y papeleta de depósito	Caja	Recibir el dinero que se deposita junto con la papeleta.	Personal de caja
2	Verificar los datos de la papeleta de depósito	Caja	Examinar y constatar los datos de la papeleta de depósito, Fecha, nombre, N° de cuenta, valor en número y letras, especificar si el monto es en efectivo o cheque.	Personal de caja
3	Enviar a corregir	Caja	En el caso de que los datos no sean los correctos se entrega el dinero y la papeleta de depósito.	Personal de caja
4	Confirmar el monto	Caja	Comprobar si el monto es mayor a \$5000.	Personal de caja
5	Llenar anexo 3 (Formulario de transacción)	Caja	Monto mayor a \$5000 llenar <b>anexo 3</b> y origen lícito de fondos.	Personal de caja
6	Verificar si el monto es mayor a \$2000 y menor de \$5.000	Caja	Comprobar si monto es mayor a \$2000 y menor a \$5000.	Personal de caja
7	Llenar anexo 1 (Declaración de fondos)	Caja	Monto mayor a \$2000 y menor a \$5000 llenar anexo 1 Formulario de declaración de fondos.	Personal de caja
8	Firmar el formulario	Caja	En cualquiera de los dos casos se firman los formularios respectivos.	Supervisor de caja
9	Archivar formulario	Caja	Ordenar y archivar los formularios de depósito en su respectiva carpeta.	Personal de caja
10	Registrar datos del socio	Caja	Digitar e ingresar los datos en el sistema de la cooperativa.	Personal de caja
11	Solicitar al socio la libreta de ahorros	Caja	Pedir al socio que entregue la libreta de ahorro con su respectiva cédula de identidad.	Personal de caja
12	Actualizar y entregar libreta de ahorro	Caja	Proceder a realizar la actualización de la cuenta y la entrega de la misma.	Personal de caja
<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia				<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez
<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita				



# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

**Cuadro 24.** Descripción de actividades del proceso de depósitos.

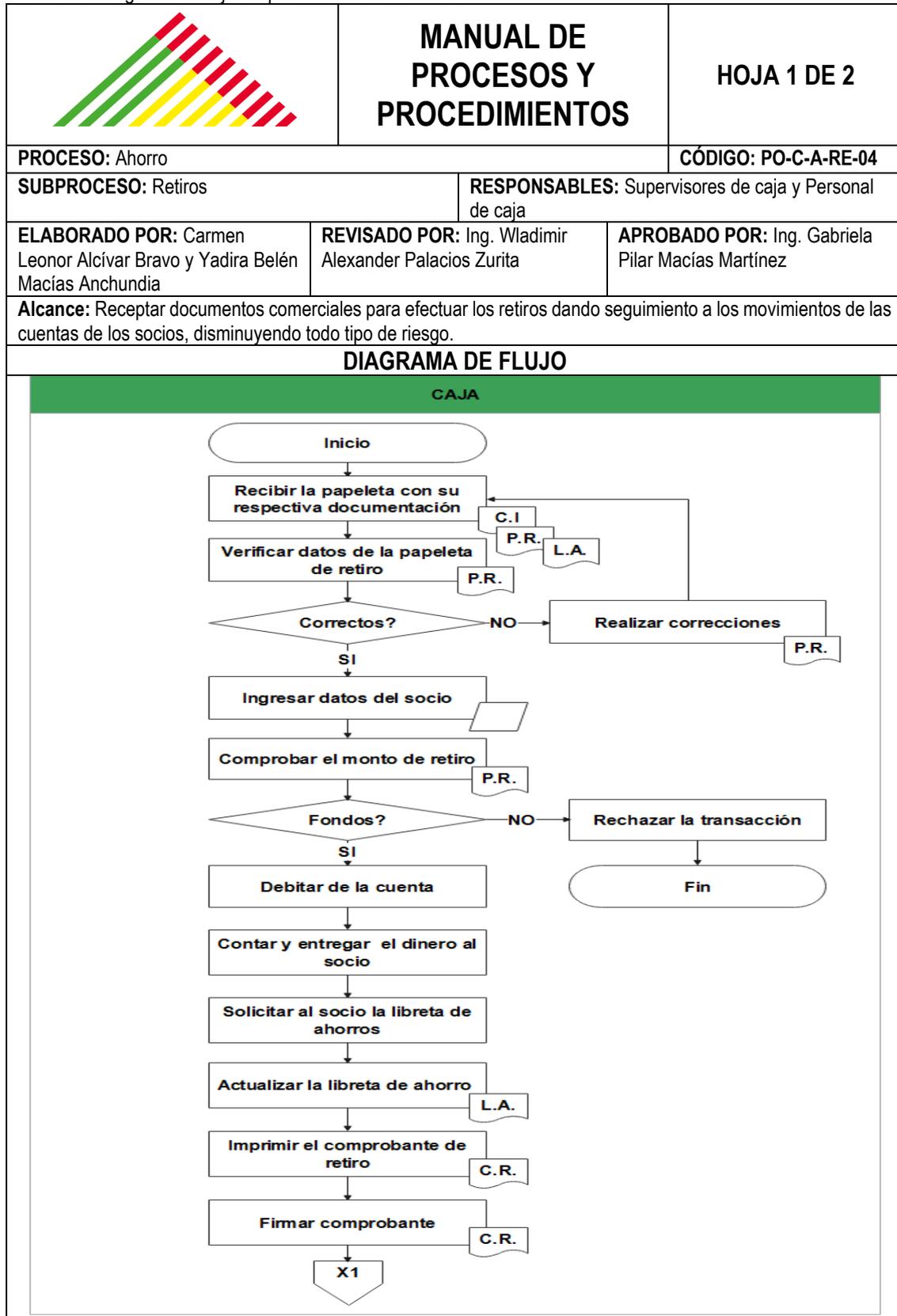
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.				
			FICHA DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
			CÓDIGO:	PÁGINA
			PO-C-A-DP-03	2/2
			<b>MACROPROCESO:</b> Captaciones <b>PROCESO:</b> Ahorro <b>SUBPROCESO:</b> Depósitos	
N°	Actividad	Área	Descripción	Responsable
13	Imprimir el comprobante de depósito	Caja	En caso de ser una transacción sin libreta solo se imprime comprobante de depósito y se le entrega al socio.	Personal de caja
14	Firmar comprobante	Caja	Solicitar al socio que firme el comprobante del depósito y entregarlo.	Personal de caja
15	Sellar y firmar en el comprobante	Caja	Colocar firma y sello en el comprobante de depósito.	Personal de caja
16	Entregar libreta de ahorro y comprobante	Caja	Entregar libreta de ahorro con la respetiva cédula de identidad del socio y comprobante de depósito.	Personal de caja
17	Realizar el reporte de las transacciones	Caja	Se realiza el informe del cuadro diario de las cuentas, contemplando las transacciones desarrolladas en el transcurso de la jornada laboral.	Personal de caja
18	Verificar el reporte	Caja	El supervisor de caja verifica la información del reporte del cuadro de caja.	Supervisor de caja
19	Realizar correcciones	Caja	En caso de no cuadrar las cuentas se realizan correcciones.	Supervisor de caja
20	Firmar el reporte	Caja	Una vez cuadrada las cuentas de los depósitos el supervisor firma el reporte y se procede a anexar.	Supervisor de caja
21	Anexar en el reporte las papeletas de depósitos	Caja	Adjuntar papeleta y comprobante en el reporte y proceder a realizar el cierre de caja	Personal de caja
22	Archivar el reporte de las papeletas de depósitos.	Caja	Archivar el reporte de las papeletas de depósitos.	Personal de caja
<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia				<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez
<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita				



# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

## 6.2.6. Retiros

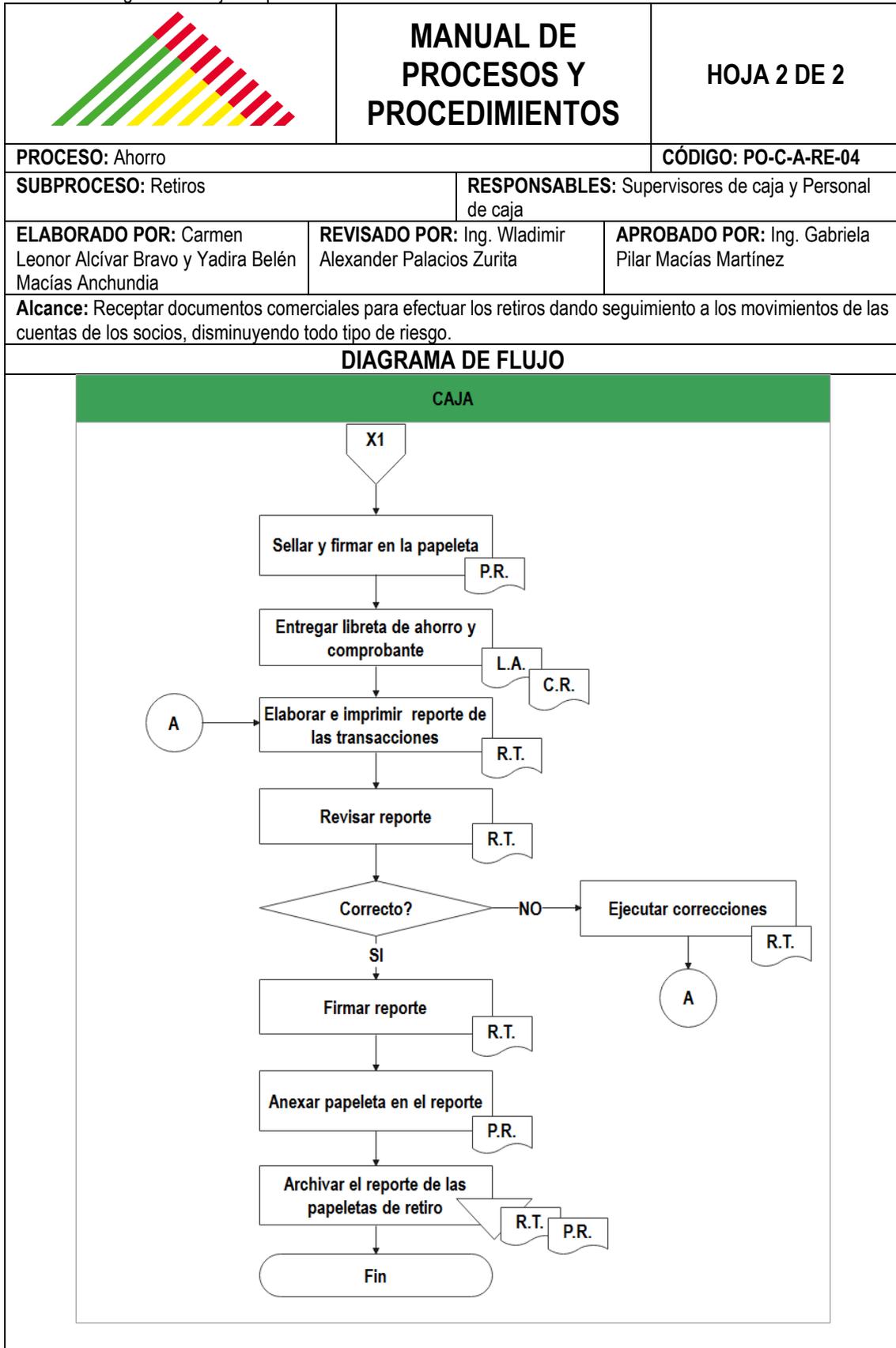
Cuadro 25. Diagrama de flujo del proceso de efectuar retiros.





# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

Cuadro 26. Diagrama de flujo del proceso de efectuar retiros.





# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

**Cuadro 27.** Descripción de actividades del proceso de retiros.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.				
			FICHA DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
			CÓDIGO:	PÁGINA
			PO-C-A-RE-04	1/2
			<b>MACROPROCESO:</b> Captaciones <b>PROCESO:</b> Ahorro <b>SUBPROCESO:</b> Retiros	
N°	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Recibir la papeleta con su respectiva documentación	Caja	Recibir la papeleta de retiro junto a la libreta de ahorro y el documento de identidad.	Personal de caja
2	Verificar los datos de la papeleta de retiro	Caja	Verificar los datos de la papeleta de retiro como fecha, nombre, monto en letra y números etc.	Personal de caja
3	Realizar correcciones	Caja	En el caso de presentar datos incorrectos solicitar corregirlos al socio que llene una nueva papeleta para continuar con el proceso.	Personal de caja
4	Ingresar datos del socio	Caja	Registrar los datos del socio en el sistema de la entidad financiera.	Personal de caja
5	Comprobar el monto de retiro	Caja	Revisar si el fondo en cuenta permite realizar el retiro, caso contrario se rechaza la transacción.	Personal de caja
6	Debitar de la cuenta	Caja	Se realiza transacción del débito de la cuenta del socio.	Personal de caja
7	Contar y entregar el dinero al socio	Caja	Para verificación de que el monto retirado es correcto se cuenta y se procede a entregar el dinero al socio solicitante.	Personal de caja
8	Solicitar al socio la libreta de ahorros	Caja	Pedir al socio que entregue la libreta de ahorro con su respectiva cédula de identidad.	Personal de caja
9	Actualizar la libreta de ahorro	Caja	Actualizar la libreta de ahorro con todos los movimientos efectuados por el socio.	Personal de caja
10	Imprimir el comprobante de retiro	Caja	En caso de ser una transacción sin libreta solo se imprime comprobante de retiro y se le entrega al socio.	Personal de caja
11	Firmar comprobante	Caja	Solicitar al socio que firme el comprobante del retiro y entregarlo.	Personal de caja
12	Sellar y firmar en la papeleta	Caja	Colocar firma y sello en la papeleta de retiro.	Personal de caja
13	Entregar libreta de ahorro y comprobante	Caja	Entregar libreta de ahorro con la respectiva cédula de identidad del socio y comprobante de retiro.	Personal de caja
<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia				<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez
<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita				



# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

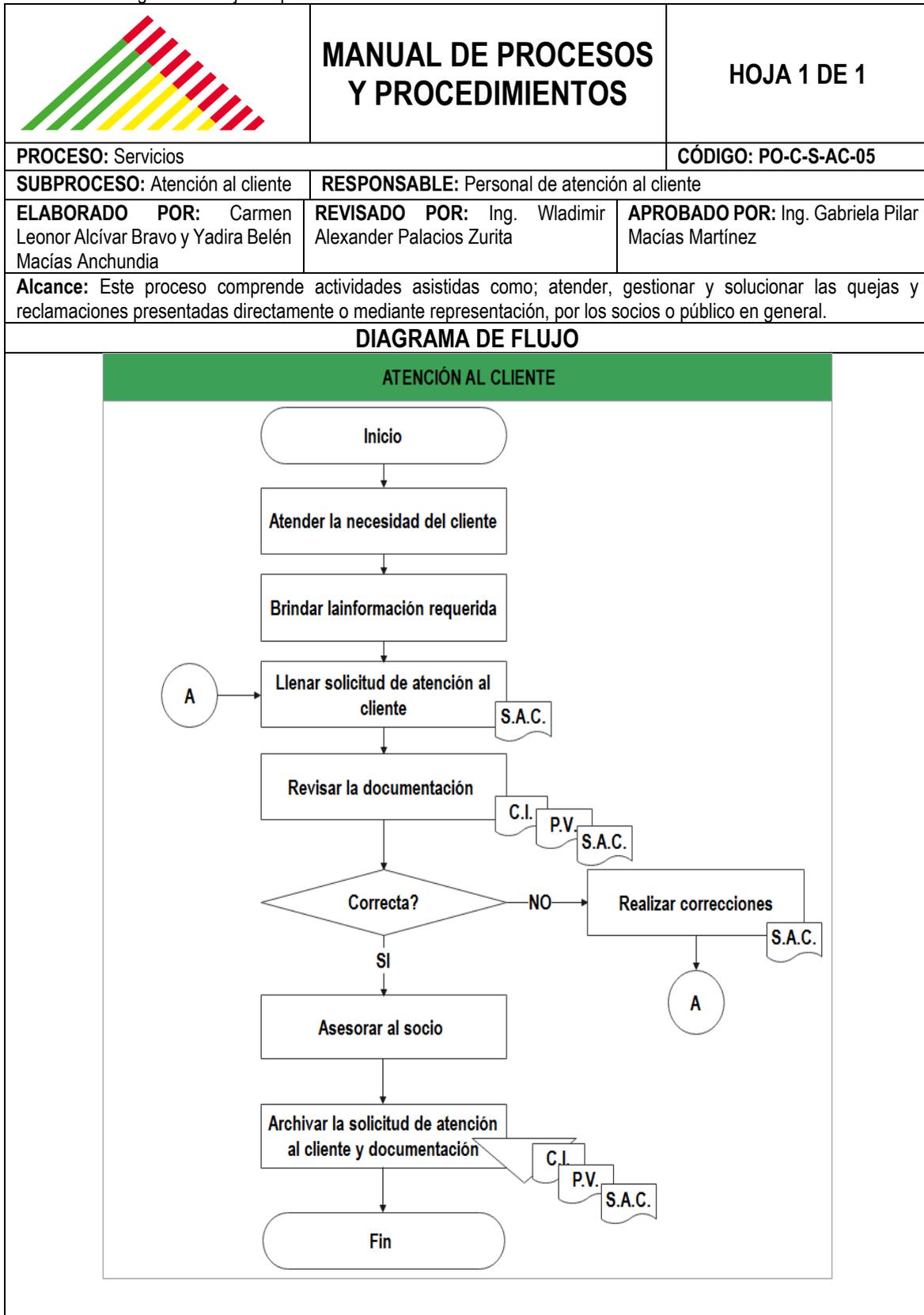
**Cuadro 28.** Descripción de actividades del proceso de retiros.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.				
			FICHA DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
			CÓDIGO:	PÁGINA
			PO-C-A-RE-04	2/2
			<b>MACROPROCESO:</b> Captaciones <b>PROCESO:</b> Ahorro <b>SUBPROCESO:</b> Retiros	
N°	Actividad	Área	Descripción	Responsable
14	Elaborar e imprimir reporte de las transacciones	Caja	Se contabiliza los movimientos del dinero que ingreso y egreso, y se ejecuta el cuadro de caja, finalmente se procede a crear e imprimir el reporte.	Personal de caja
15	Revisar reporte	Caja	El supervisor de caja revisa el reporte de caja con los retiros realizados.	Supervisor de caja
16	Ejecutar correcciones	Caja	En caso de presentar errores se ejecutan cambios.	Supervisor de caja
17	Firmar reporte	Caja	Una vez verificado el reporte con el cuadro de cuentas el supervisor aprueba el reporte y lo firma.	Supervisor de caja
18	Anexar papeleta en el reporte	Caja	Anexar a la papeleta de retiro en el reporte para efectuar el cierre de caja.	Personal de caja
19	Archivar el reporte de las papeletas de retiro.	Caja	Archivar el reporte de las papeletas de retiro.	Personal de caja
<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia				<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Macías Martínez
<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita				



### 6.2.7. Atención al cliente

Cuadro 29. Diagrama de flujo del proceso de atención al cliente.





# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

**Cuadro 30.** Descripción de actividades del proceso de atención al cliente.

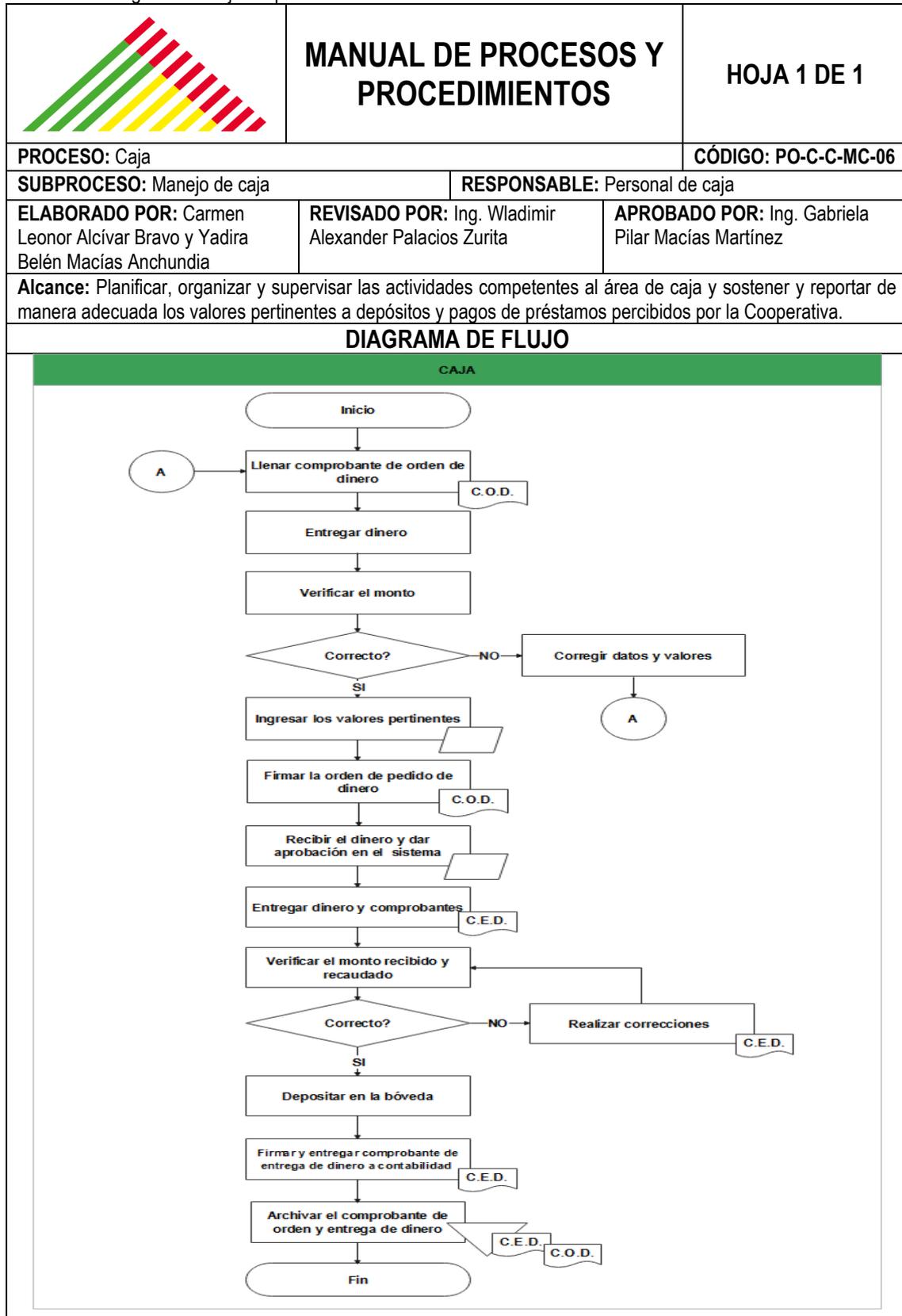
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.					
			FICHA DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		
			CÓDIGO:		PÁGINA
			PO-C-S-AC-05		1/1
			<b>MACROPROCESO:</b> Captaciones <b>PROCESO:</b> Servicios <b>SUBPROCESO:</b> Atención al cliente		
N°	Actividad	Área	Descripción	Responsable	
1	Atender la necesidad del cliente	Atención al cliente	Recibir la necesidad del cliente y dar a conocer los servicios que ofrece la entidad.	Personal de atención al cliente	
2	Brindar información requerida	Atención al cliente	Brindar información del servicio que requiere el cliente.	Personal de atención al cliente	
3	Receptar los requisitos del servicio	Atención al cliente	Recibir los documentos solicitados al cliente.	Personal de atención al cliente	
4	Llenar solicitud de atención al cliente	Atención al cliente	Llenar la solicitud y adjuntar la información.	Personal de atención al cliente	
5	Revisar la documentación	Atención al cliente	Revisar la documentación del cliente. Si cumple con toda la documentación continúa a la siguiente actividad.	Personal de atención al cliente	
6	Realizar correcciones	Atención al cliente	En caso de faltar algún documento se solicita al cliente que vuelva a entregar.	Personal de atención al cliente	
7	Asesorar al cliente	Atención al cliente	Brindar asesoría para seguir los procedimientos.	Personal de atención al cliente	
8	Archivar la solicitud de atención al cliente y documentación	Atención al cliente	Archivar la solicitud de atención al cliente y documentación.	Personal de atención al cliente	
<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia				<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez	
<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita					



# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

## 6.2.8. Manejo de caja

Cuadro 31. Diagrama de flujo del proceso de efectuar retiros.





# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

**Cuadro 32.** Descripción de actividades del proceso manejo de caja.

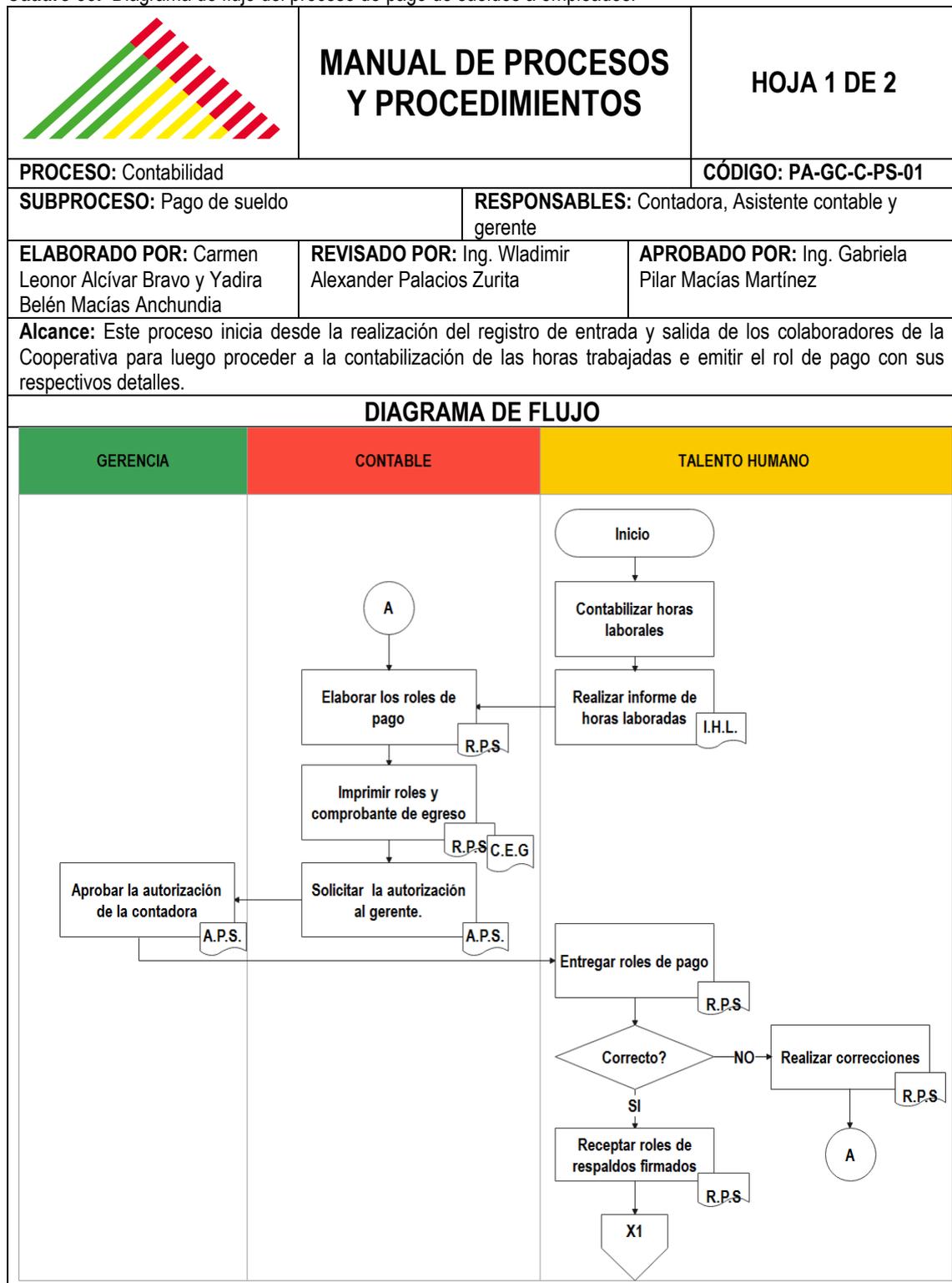
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.				
			FICHA DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
			CÓDIGO:	PÁGINA
			PO-C-C-MC-06	1/1
			<b>MACROPROCESO:</b> Captaciones <b>PROCESO:</b> Caja <b>SUBPROCESO:</b> Manejo de caja	
N°	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Llenar comprobante de orden de dinero	Caja	Llenar orden de pedido de dinero, para que el supervisor realice la dotación de efectivo a caja.	Personal de caja
2	Entregar dinero	Caja	El supervisor entrega el dinero.	Supervisor de caja
3	Verificar el monto	Caja	El supervisor verifica el monto.	Personal de caja
4	Corregir datos y valores.	Caja	En caso de que no estén bien los datos y el valor a recaudar se deberá corregir.	Personal de caja
5	Ingresar los valores pertinentes	Caja	Se ingresa y registra el monto de dinero en el sistema AFC.	Personal de caja
6	Firmar la orden de pedido de dinero	Caja	Firmar la orden de pedido de dinero y las copias para archivar en el registro.	Personal de caja
7	Recibir el dinero y dar aprobación en el sistema	Caja	Recibir el dinero y dar aprobación en el sistema.	Personal de caja
8	Entregar dinero y comprobantes	Caja	Al final de la jornada entregar el dinero y comprobante original al personal de atención al cliente.	Personal de caja
9	Verificar el monto recibido y recaudado	Caja	Verificar el dinero recibido con el comprobante y lo que se recaudó en la jornada.	Supervisor de Caja
10	Realizar correcciones	Caja	En caso de haber un valor erróneo corregir.	Supervisor de Caja
11	Depositar en la bóveda	Caja	Depositar el dinero en bóveda.	Supervisor de Caja
12	Firmar y entregar comprobante de entrega de dinero a contabilidad	Caja	Firmar el comprobante de entrega de dinero y entregar a contabilidad para la realización del asiento contable diario.	Supervisor de Caja
13	Archivar el comprobante de orden y entrega de dinero	Caja	Archivar el comprobante de orden de dinero.	Supervisor de Caja
<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia				<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez
<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita				



### 6.3. PROCESOS DE APOYO

#### 6.3.1. Pago de sueldos

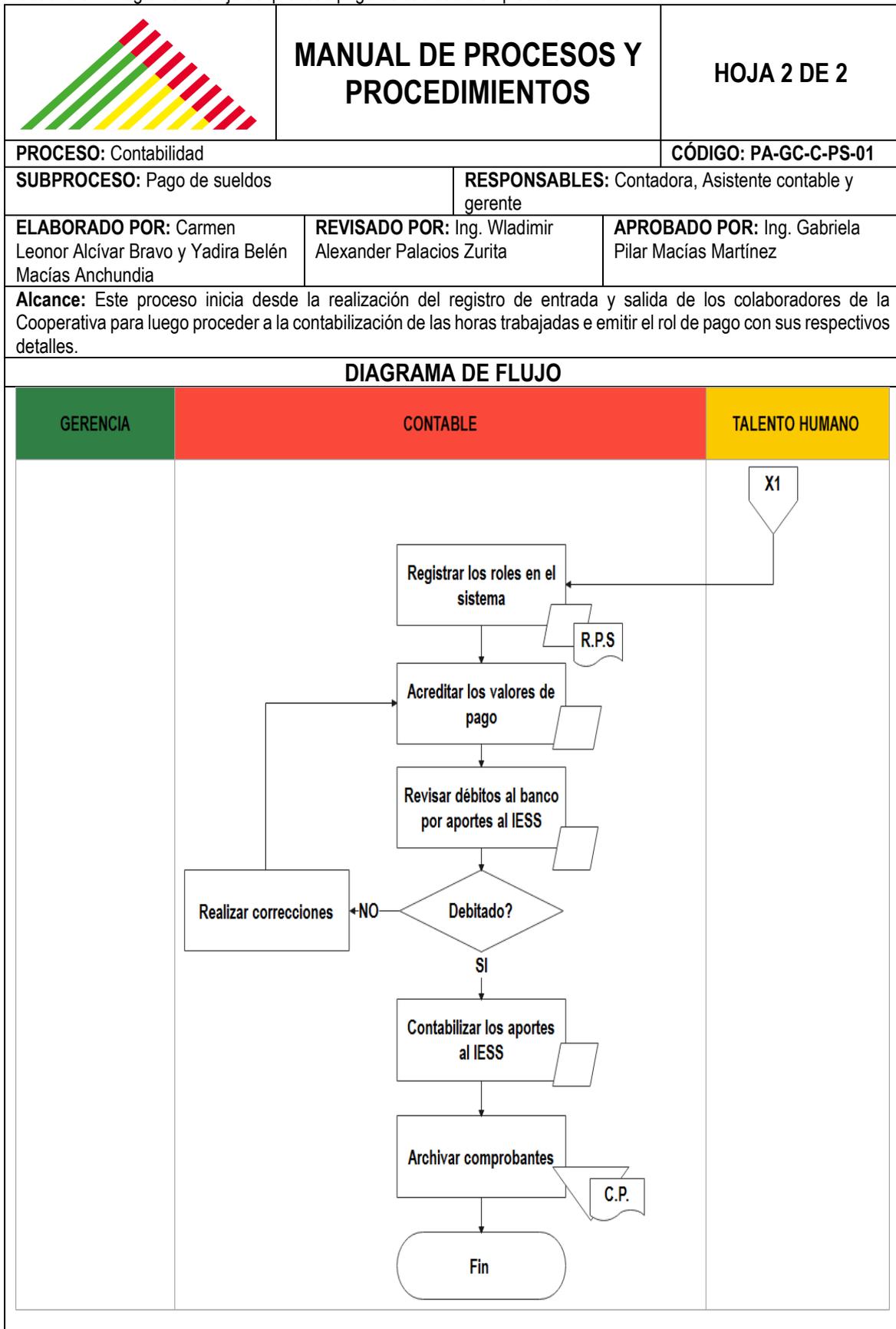
**Cuadro 33.** Diagrama de flujo del proceso de pago de sueldos a empleados.





# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

Cuadro 34. Diagrama de flujo del proceso pago de sueldos a empleados.





# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

**Cuadro 35.** Descripción de actividades del proceso de realizar pago de sueldos.

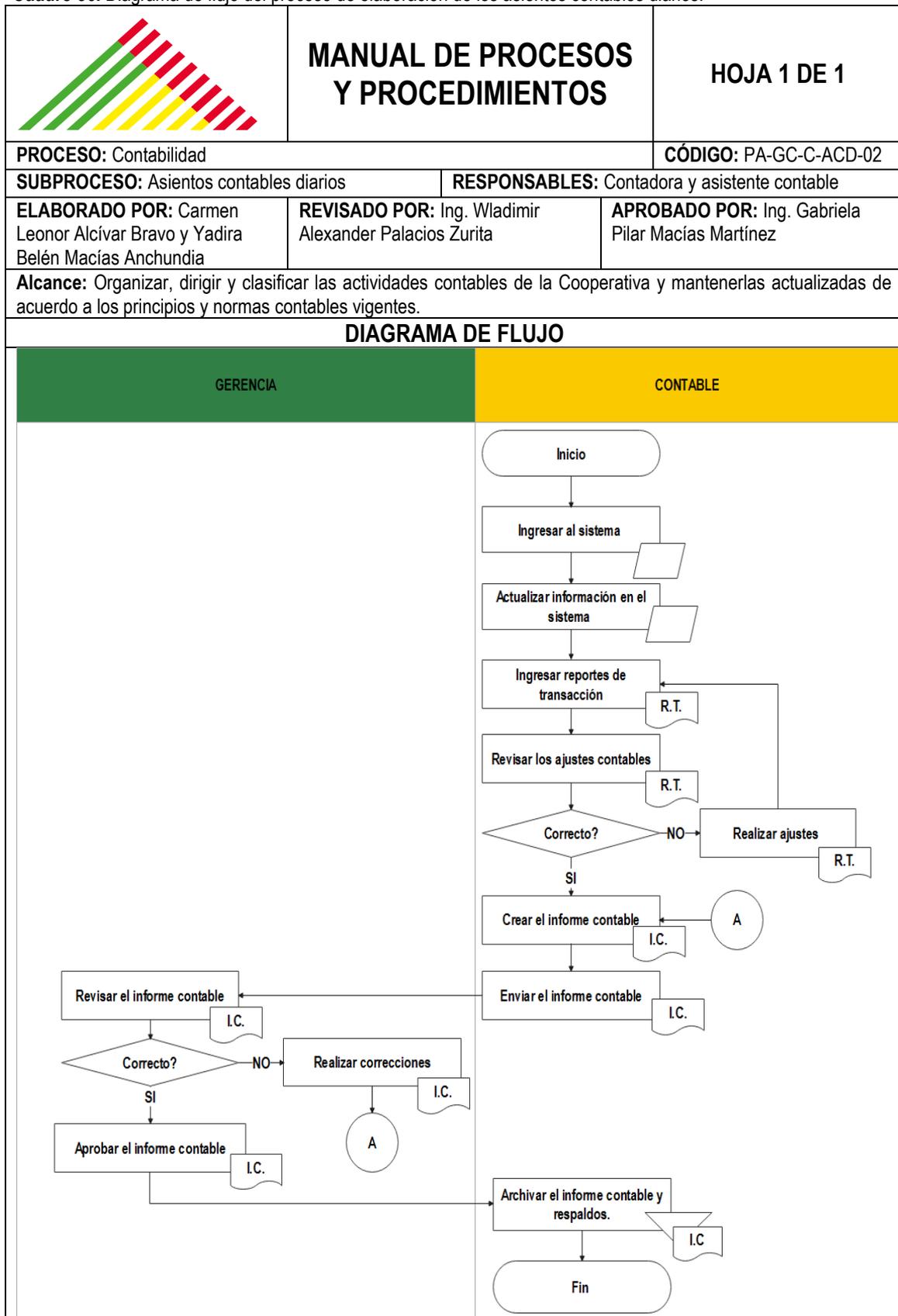
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.				
			FICHA DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
			CÓDIGO:	PÁGINA
			PA-GC-C-PS-01	1/1
			<b>MACROPROCESO:</b> Gestión Contable <b>PROCESO:</b> Contabilidad <b>SUBPROCESO:</b> Realización de pago de sueldos	
N°	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Contabilizar horas laborales	Talento humano	Proceder a la contabilización de las horas laboradas.	Jefe de talento humano
2	Realizar informe de horas laboradas	Talento humano	Realizar el informe de horas laboradas y entregar a contabilidad.	Jefe de talento humano
3	Elaborar los roles de pagos	Contable	Elaborar los roles de pagos.	Contadora
4	Imprimir roles y comprobante de egreso	Contable	Imprimir roles y comprobante de egreso.	Contadora
5	Solicitar autorización de pago	Contable	Solicitar la autorización al gerente para el pago.	Contadora
6	Aprobar la autorización de la contadora	Gerencia	Aprobar la autorización que emite la contadora.	Gerente
7	Entregar los roles	Talento humano	Entregar los roles de pago a los colaboradores para que el empleado registre su firma.	Jefe de talento humano
8	Realizar correcciones	Talento humano	En caso de estar algún rol sin firmar realizar correcciones.	Jefe de talento humano
9	Receptar roles de respaldos firmados.	Talento humano	Legalización del comprobante del rol de pago.	Contadora
10	Registrar los roles en el sistema	Contable	Registrar los roles en el sistema.	Contadora
11	Acreditar los valores de pago	Contable	Acreditar en las cuentas de los empleados de la institución los roles de pago.	Contadora
12	Revisar débitos al banco por aportes al IESS	Contable	Constatar débito automático en el banco por los aportes al IESS.	Contadora
13	Realizar correcciones	Contable	En caso de no constar el débito realizar correcciones.	Contadora
14	Contabilizar los aportes al IESS	Contable	Contabilización de los aportes al IESS de los colaboradores de la institución.	Contadora
16	Archivar comprobantes	Contable	Realizar el respectivo archivo para la custodia de los comprobantes.	Contadora
<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia				<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez
<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita				



# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

## 6.3.2. Asientos contables diarios

**Cuadro 36.** Diagrama de flujo del proceso de elaboración de los asientos contables diarios.





# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

**Cuadro 37.** Descripción de actividades del proceso de realizar asientos contables diarios.

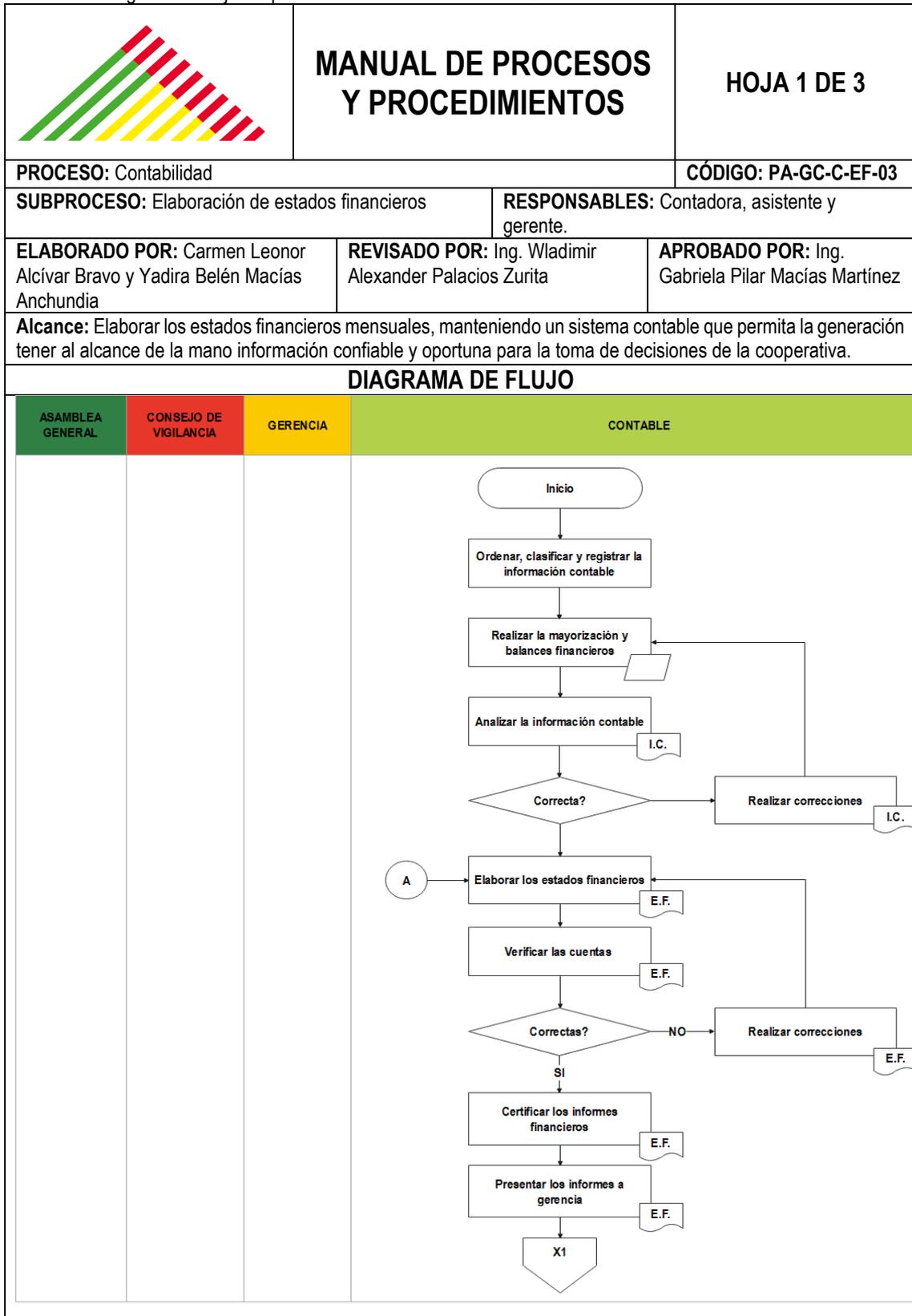
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.				
			FICHA DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
			CÓDIGO:	PÁGINA
			PA-GC-C-ACD-02	1/1
			<b>MACROPROCESO:</b> Gestión Contable <b>PROCESO:</b> Contabilidad <b>SUBPROCESO:</b> Asientos contables diarios	
N°	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Ingresar al sistema	Contable	Ingresar al sistema contable de la cooperativa.	Contadora
2	Actualizar la información contable	Contable	Actualizar la información de saldos contables.	Contadora
3	Ingresar los reportes y transacciones	Contable	Ingresar la información de los reportes de las transacciones realizadas en el diario contable.	Contadora
4	Revisar los ajustes contables	Contable	Revisar las existencias de diferencias.	Contadora
5	Realizar ajuste	Contable	En caso de haber una inconsistencia realizar ajustes.	Contadora
6	Crear el informe contable	Contable	Realizar el informe contable.	Contadora
7	Enviar el informe contable	Contable	Enviar el informe contable al Gerente.	Contadora
8	Revisar el informe contable	Gerencia	Revisar el informe contable.	Gerente
9	Realizar correcciones	Contable	En caso de haber una inconsistencia realizar correcciones.	Contadora
10	Aprobar el informe contable	Gerencia	Una vez realizada las correcciones, aprobar el informe contable.	Gerente
11	Archivar el informe contable y respaldos.	Contable	Archivar el informe contable.	Asistente contable
<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia				<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez
<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita				



# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

## 6.3.3. Elaboración de los estados financieros.

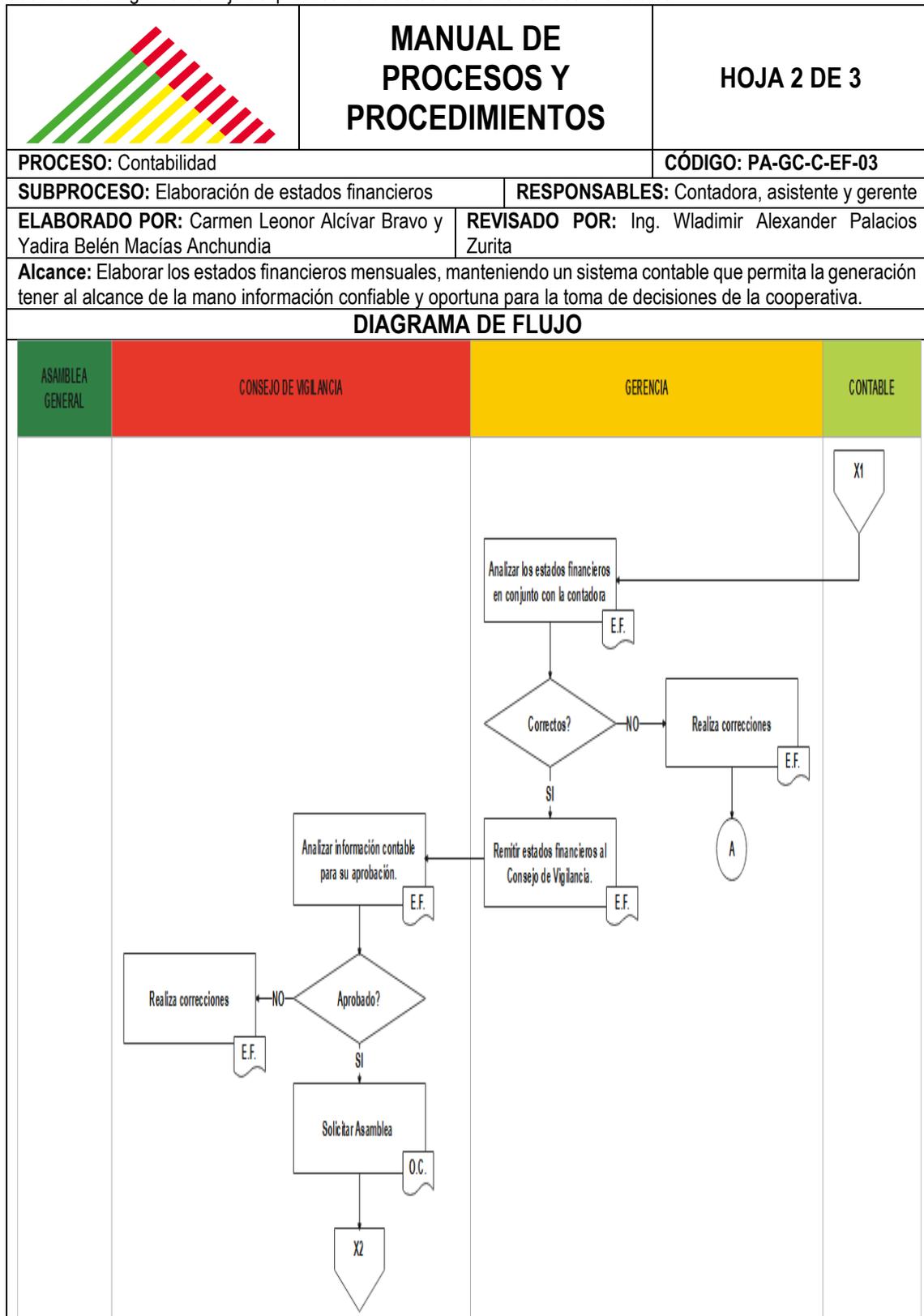
**Cuadro 38.** Diagrama de flujo del proceso de elaboración de los estados financieros.





# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

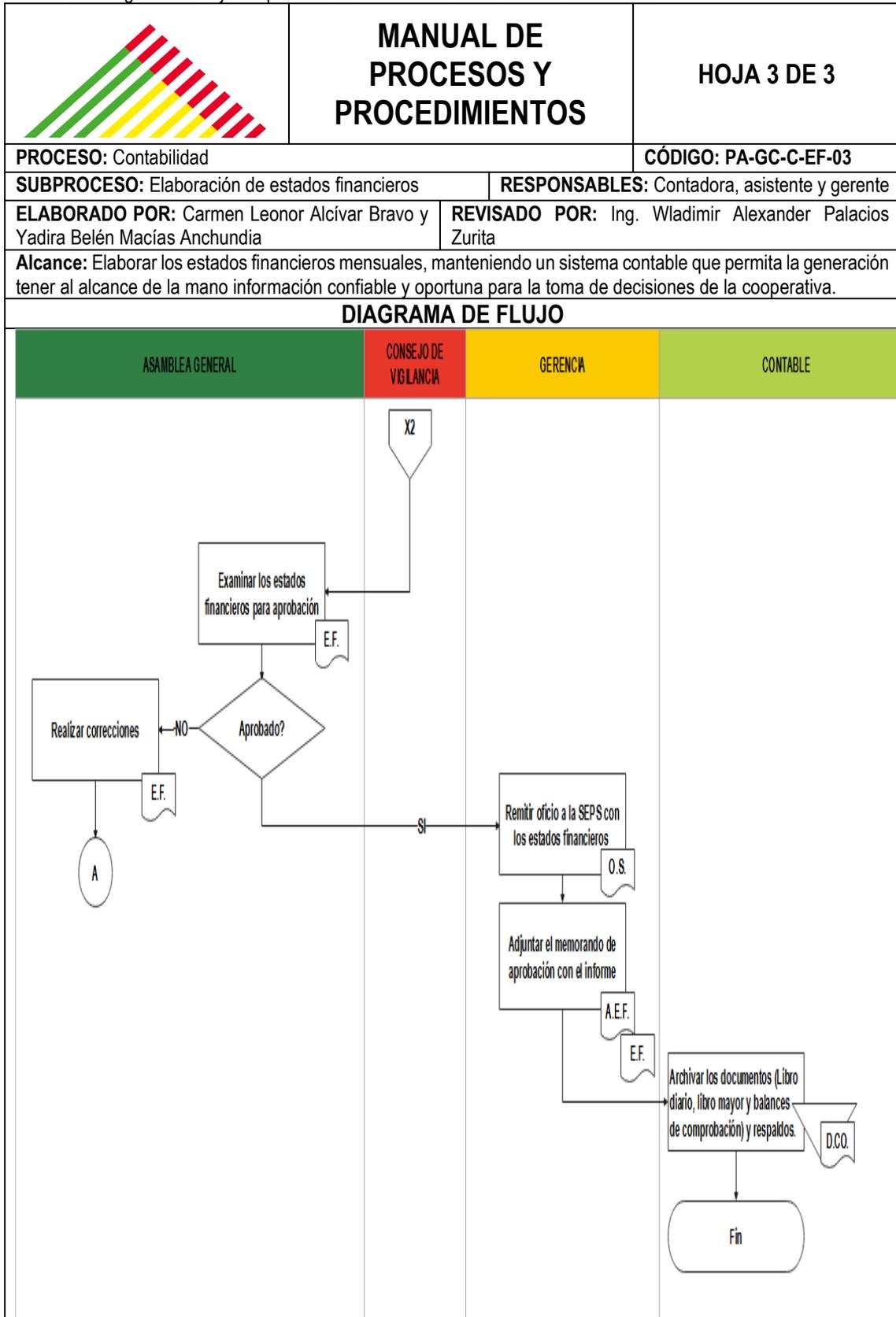
**Cuadro 39.** Diagrama de flujo del proceso de elaboración de los estados financieros.





# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

**Cuadro 40.** Diagrama de flujo del proceso de elaboración de los estados financieros.





# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

**Cuadro 41.** Descripción de actividades del proceso de elaborar estados financieros.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.				
			FICHA DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
			CÓDIGO:	PÁGINA
			PA-GC-C-EF-03	1/2
			<b>MACROPROCESO:</b> Gestión Contable <b>PROCESO:</b> Contabilidad <b>SUBPROCESO:</b> Elaboración de los estados financieros	
N°	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Ordenar, clasificar y registrar la información contable.	Contable	Ordenar, clasificar y registrar la información financiera en los libros contables (libro diario).	Contadora
2	Realizar la mayorización y balances financieros	Contable	Llenar los libros mayores y auxiliares conforme a su normativa (balances de comprobación).	Contadora
3	Analizar la información contable	Contable	Analizar la información contable.	Contadora
4	Elaborar los estados financieros	Contable	Elaboración de los estados financieros.	Contadora
5	Verificar las cuentas	Contable	Verificar el cuadro de cuentas.	Contadora
6	Realizar correcciones	Contable	En caso de haber alguna inconsistencia realizar correcciones.	Contadora
7	Certificar los informes financieros	Contable	Certificar y firmar el informe de los estados financieros del ejercicio fiscal correspondiente.	Contadora
8	Presentar los informes a gerencia	Contable	Presentar los informes a la gerencia.	Contadora
9	Analizar los estados financieros en conjunto con la contadora.	Gerencia	Analizar los estados financieros con el gerente.	Gerente
10	Realizar correcciones	Gerencia	En caso de haber alguna inconsistencia realizar correcciones.	Gerente
11	Remitir estados financieros al Consejo de Vigilancia.	Gerencia	Para la revisión de los estados se remiten al consejo de vigilancia para su previo análisis y aprobación.	Gerente
12	Analizar información contable para su aprobación.	Consejo de vigilancia	En esta parte del proceso el Consejo de vigilancia, verificará que se utilice el catálogo único de cuentas.	Consejo de vigilancia
13	Realizar correcciones	Consejo de vigilancia	En caso de haber alguna inconsistencia realizar correcciones.	Consejo de vigilancia
14	Solicitar Asamblea	Gerencia	Una vez aprobado los estados financieros por el Consejo de vigilancia, se presentan a la asamblea general para su respectivo análisis.	Gerente
15	Examinar los estados financieros para aprobación.	Asamblea general	Se analiza la información contable, con los asistentes a la junta general, donde se determina la aprobación o se adjuntarán observaciones.	Asamblea general
<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia				<b>APROBADO POR:</b>
<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita				Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez



# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

**Cuadro 42.** Descripción de actividades del proceso de elaborar estados financieros.

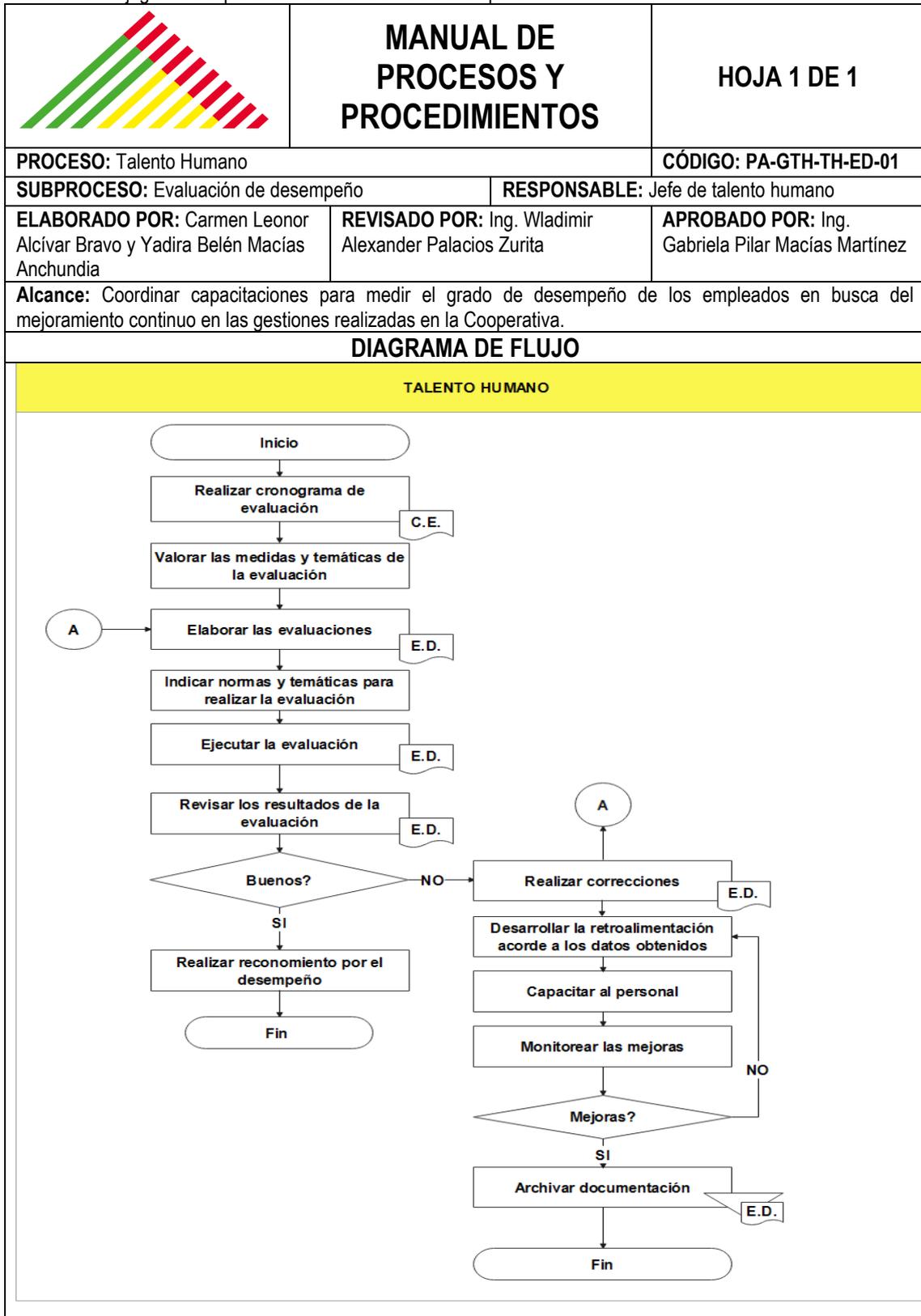
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.				
			FICHA DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
			CÓDIGO:	PÁGINA
			PA-GC-C-EF-03	2/2
			<b>MACROPROCESO:</b> Gestión Contable <b>PROCESO:</b> Contabilidad <b>SUBPROCESO:</b> Elaboración de los estados financieros	
N°	Actividad	Área	Descripción	Responsable
16	Realizar correcciones	Contable	En caso de haber alguna observación realizar correcciones.	Contadora
17	Remitir oficio a la SEPS con los estados financieros	Gerencia	Teniendo la aprobación de la asamblea, se remite a la entidad de control la SEPS un oficio con la resolución de la sesión, además se adjuntará las respectivas actas con los asistentes y los estados financieros.	Gerente
18	Adjuntar el memorando de aprobación con el informe	Gerencia	Se entregará la respectiva acta de aprobación al área contable con el informe, para atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.	Gerente
19	Archivar los documentos (Libro diario, libro mayor y balances de comprobación) y respaldos.	Contable	Archivar la documentación y respaldos.	Asistente contable
<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia				<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez
<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita				



# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

## 6.3.4. Evaluación de desempeño

**Cuadro 43.** Flujoograma del proceso de evaluación del desempeño.





# MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

**Cuadro 44.** Descripción de actividades del proceso de evaluación de desempeño.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.				
		FICHA DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		
		CÓDIGO:		PÁGINA
		PA-GTH-TH-ED-01		1/1
		<b>MACROPROCESO:</b> Gestión talento humano <b>PROCESO:</b> Talento humano <b>SUBPROCESO:</b> Evaluación de desempeño		
N°	Actividad	Área	Descripción	Responsable
1	Realizar cronograma de evaluación	Talento humano	Elaborar el cronograma de evaluación.	Jefe de talento humano
2	Valorar las medidas y temáticas de la evaluación	Talento humano	Determinar las medidas y temáticas de evaluación.	Jefe de talento humano
3	Elaborar las evaluaciones	Talento humano	Generar los instrumentos de evaluación.	Jefe de talento humano
4	Indicar normas y temáticas para realizar la evaluación	Talento humano	Indicar al personal de Talento Humano que actuarán como evaluadores de las normas y temáticas para realizar la evaluación al personal de la cooperativa.	Jefe de talento humano
5	Ejecutar la evaluación	Talento humano	Emplear los instrumentos de evaluaciones al personal.	Jefe de talento humano
6	Revisar los resultados de la evaluación	Talento humano	Procesar los resultados de la evaluación. Si los resultados son buenos se le realizará reconocimiento por su desempeño.	Jefe de talento humano
7	Realizar correcciones.	Talento humano	En caso de encontrar un error realizar correcciones.	Personal de talento humano
8	Desarrollar la retroalimentación acorde a los datos obtenidos	Talento humano	Desarrollar retroalimentación con los resultados obtenidos.	Jefe de talento humano
9	Capacitar al personal.	Talento humano	Capacitación para la mejora de deficiencias.	Jefe de talento humano
10	Monitorear las mejoras	Talento humano	Seguimiento y control a las mejoras. En el caso de que se evidencie mejora se continúa con el proceso, caso contrario se procede con la retroalimentación (actividad 8)	Jefe de talento humano
11	Archivar documentación	Talento humano	Archivar de la documentación.	Jefe de talento humano
<b>ELABORADO POR:</b> Carmen Leonor Alcívar Bravo y Yadira Belén Macías Anchundia				<b>APROBADO POR:</b> Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez
<b>REVISADO POR:</b> Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita				



## **Referencias**

Alonso, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. Revista *Ingeniería Industrial*, Vol. 35, No. 2, pp. 159-171. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362014000200005&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000200005&lng=es&tlng=es).

Mallar, Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Revista Científica "Visión de Futuro", Vol. 13, No. 1. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>

# CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1. Conclusiones

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar, es una entidad financiera dedicada a la prestación de servicios bancarios a sus clientes, mediante la entrevista a la gerente y la encuesta aplicada a sus 9 colaboradores se efectuó un diagnóstico el cual permitió conocer los procesos y procedimientos que se llevan a cabo dentro de la financiera , revelando que las actividades se realizan de modo empírico, es decir, se desarrollan sin una guía documentada que respalde su realización, lo cual puede repercutir en la efectividad y productividad de las actividades de las diferentes áreas de la Cooperativa, en vista de lo expuesto anteriormente se concluye que la ausencia de un manual de procesos limita el desenvolvimiento de las actividades en la institución.
- Mediante la aplicación y desarrollo de las fichas de procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar, se determinó que cuenta hasta el momento con aproximadamente 24 procesos, los cuales se encuentran clasificados en procesos estratégicos, operativos y de apoyo. Siendo la actividad trascendental de la cooperativa la prestación de servicios financieros, en este proceso se emiten créditos, depósitos, retiros y apertura de cuentas.
- La identificación y diseño de los diagramas de flujo de los procesos y procedimientos de las gestiones efectuadas en la Cooperativa, mostró la situación actual y tareas realizadas en cada uno de los departamentos de la entidad financiera, es por ello que a través de la priorización de los 24 procesos se seleccionaron 13, por ser los procesos más relevantes dentro de las actividades de la Cooperativa, siendo estos considerados para la elaboración del manual que sirve de guía a los empleados de la Cooperativa.

- Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar el diseño de un manual de procesos y procedimientos constituye un aporte que permite a los empleados aprovechar los recursos además de tener una estandarización al momento de ejecutar los procesos, evitando la duplicidad de las actividades en las diferentes áreas

## **5.2. Recomendaciones**

- Efectuar de manera continua o por periodos (mensual, bimensual, trimestral, semestral o anual) un diagnóstico sobre las actividades que se desarrollan en la entidad financiera, con el fin de proponer mejoras que fortalezcan las actividades desarrolladas en la cooperativa adaptándolas a los cambios impuestos por las entidades reguladoras del sector cooperativo, así mismo la actualización de los procesos permitirá la optimización de los recursos y la consecuente satisfacción de los socios de la cooperativa.
- Sistematizar los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar conforme al desarrollo de la entidad para lo cual se recomienda la aplicación de los mismos instrumentos empleados en este trabajo, en donde se pueda identificar la ejecución de las actividades, este diagnóstico ayuda a regular y dirigir cada actividad, además es sustancial reconocer que la aplicación de estas herramientas permite desarrollar los manuales de procesos y procedimientos, para dar seguimiento y monitoreo de las tareas que deben realizarse en cada una de las áreas de la entidad.
- Comprobar que las tareas ejecutadas por los empleados de la Cooperativa estén siendo desarrollada acorde a lo plasmado en este manual de procesos, asimismo socializar frecuentemente el manual con los nuevos y antiguos empleados de la cooperativa y actualizar la guía para que los trabajadores tengan un documento vigente al momento de ejecutar las gestiones que soliciten los socios y público en general que visite la entidad financiera

## BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, D; Romero, C; López, D. 2016. Sistema integral de gestión de calidad en la universidad de la guajira, Colombia, vol. 18, núm. 3, pp. 478 Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín Maracaibo, Venezuela. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99346931008.pdf>
- Almeida, R. y Velásquez, C. 2018. Propuesta de mejora a la gestión por procesos de proyectos de vinculación de la ESPAM-MFL aplicando técnica de medición de tiempos. Recuperado de: <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/753/1/TAP112.pdf>
- Alonso, C. 2014. Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. Revista *Ingeniería Industrial*, Vol. 35, No. 2, pp. 159-171. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362014000200005&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000200005&lng=es&tlng=es).
- Álvarez, A. 2017. Los procesos de comunicación interna y su incidencia en el clima laboral de los empleados administrativos del gobierno autónomo descentralizado municipal Santiago de Píllaro. Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27045/1/Angel-Alvarez-Tesis.pdf>
- Andrade, G. 2016. Desarrollo de Planificación Estratégica para la empresa BDO Ecuador Cía. Ltda., para el período 2016-2018. Recuperado de: <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/997/1/T-UIDE-1048.pdf>
- Asanza, M; Miranda, M; Ortiz, R; Espín, J. 2016. "Manual de procedimiento en la empresa", Revista Caribeña de Ciencias Sociales. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.htm>
- Audivert, C.; Ribera, P.; Daza, P. 2016. Planificación estratégica en la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca (USFX): Enfoque, problemas y aspectos a ser considerados para mejorar este proceso. Recuperado de: [http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2521-27372016000100002&lng=es&nrm=iso](http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372016000100002&lng=es&nrm=iso)
- Baena, G. 2014. Metodología de la investigación. Recuperado de: <https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074384093.pdf>
- Basurto, Y.; Zambrano, W. 2018. Diseño De Un Manual De Procesos Y Procedimientos Del Área Contable De La Empresa Pública ESPAM. Recuperado de: <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/757/1/TAP114.pdf>
- Beltrán, L; González, E; Fornez, Rene; Kimoto, S. 2018. Elaboración de hojas de operación estándar para el mantenimiento del servicio mayor de una

empresa automotriz del Sur de Sonora. Revista de Ingeniería Industrial, Vol. 2 No. 6, pp. 1-12. Recuperado de: [https://www.ecorfan.org/republicofperu/research\\_journals/Revista\\_de\\_Ingenieria\\_Industrial/vol2num6/Revista\\_de\\_Ingenier%C3%ADa\\_Industrial\\_V2\\_N6\\_1.pdf](https://www.ecorfan.org/republicofperu/research_journals/Revista_de_Ingenieria_Industrial/vol2num6/Revista_de_Ingenier%C3%ADa_Industrial_V2_N6_1.pdf)

Benavídez, E; Segarra, E; Colina, E. 2019. Levantamiento de procesos como base para la aplicación de sistemas de costeo basado en actividades en empresas de ensamblaje. Recuperado de: <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/46/46700004/index.html>

Bravo, N; Sabando, M. 2014. Propuesta de una herramienta para mejorar tiempos de ejecución en los procesos de la gestión técnica del centro zonal Chone (Senagua). Recuperado de: <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/242/1/TAP48.pdf>

Bucheli, M. 2016. Modelo de gestión por procesos de la empresa Serving. Recuperado de: <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/386/1/BUCHELI%20ZUNIGA%20MARIA%20LISETT.pdf>

Cabrera, H; Medina, A; Abab, J; Nogueira, D; Núñez, Q. 2015. La integración de Sistemas de Gestión Empresariales, conceptos, enfoques y tendencias. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181443340001.pdf>

Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda. 2020. Planificación estratégica de la COAC.

Capterra. 2004. ¿Qué es EDraw Max? Recuperado de: <https://www.capterra.ec/software/82970/edraw-max>

Casanova, M. 2018. Mapa de proceso. Revista Ciencia Médica del Pinar del Río, vol.22, marzo-abril 2018. Recuperado de: <https://www.medigraphic.com/pdfs/pinar/rcm-2018/rcm182n.pdf>

Casanovas, A. 2013. Gestión de políticas de empresa. Recuperado de: [https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/12/Cuadernos\\_Legales\\_N5.pdf](https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/12/Cuadernos_Legales_N5.pdf)

Casas, G. y Giraldo, H. 2014. Método de priorización para la identificación de los parámetros determinantes que generan los cambios de gran magnitud en los proyectos de construcción. DEARQ - Revista de Arquitectura / Journal of Architecture, No. 14, pp. 224-235. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=341633874018>

Castillo, M. 2017. Estandarización de procesos para el mejor funcionamiento administrativo de la empresa foto estudio Proaño. Recuperado de: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1840/1/76343.pdf>

- Contreras, F; Olaya, J; Matos, F.2017. Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información. Recuperado de:<http://eprints.rclis.org/31012/1/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20C%20indicadores%20estandares.pdf>
- Cracogna, D. 2015. Legislación cooperativa latinoamericana en el marco del plan para una década cooperativa de la alianza cooperativa internacional. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/367/36735416002.pdf>
- De la Peña, Y. 2014. Valores laborales y trabajo en equipo. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/De-la-Pena-Yamileth.pdf>
- Del Pozo, H. 2018. Directorio de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias. Recuperado de: <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20actualizada%20noviembre%202018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a>
- Díaz, V; Calzadilla, A. 2016. Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/562/56243931011.pdf>
- Donestevez, G. 2017. Cooperativismo y cultura cooperativa en la transición socialista en Cuba. Economía y Desarrollo, vol. 158, núm. 1, enero-junio, 2017, pp. 163-179. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425553381013.pdf>
- Endara, S. 2011. El cooperativismo: Una vía práctica hacia el Buen Vivir. Recuperado de: <https://www.alainet.org/es/active/51383>
- Escudero, C; Cortez, L. 2017. Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica. Recuperado de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12501/1/Tecnicas-y-MetodoscualitativosParaInvestigacionCientifica.pdf>
- Fernández, F. 2017. Repensar el liderazgo estratégico. Recuperado de: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:fMHAjSnCiYgJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6231823.pdf+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=ec>
- Fontalvo, T; De La Hoz, E; Morelos, J. 2017. La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. Revista Dimensión Empresarial, Vol. 15, No. 2, pp. 47-60. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v16n1/1692-8563-diem-16-01-00047.pdf>

- Gamboa, J; Puente, S. y Vera, P. (2016). Importancia del control interno en el sector público. *Revista Publicando*, Vol. 3, No. 8, pp. 487-502. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5833405.pdf>
- García, M.; Murillo, G.; González, C. 2018. Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/846/4957#:~:text=Un%20macroproceso%20est%C3%A1%20compuesto%20por,cumpliendo%20un%20objetivo%20o%20fin.>
- Giordano, M. 2014. Cómo es un planeamiento estratégico. Recuperado de: <https://dosmasdos.com.ar/2013/10/como-es-un-planeamiento-estrategico/>
- Gómez, A. 2018. Matriz de priorización. Recuperado de: <http://asesordecalidad.blogspot.com/2018/02/matriz-de-priorizacion-herramienta-de.html#.XhirHyZKjDc>
- González, N; Aceves, J; Navarro, E; López, M. 2018. Funciones Operativa y Administrativa que desarrollan las pequeñas y medianas estudiadas bajo un modelo de consultoría de negocios. *Revista Administración y Finanzas*, Vol. 4, No. 12, pp. 46-60. Recuperado de: [http://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion\\_y\\_Finanzas/vol4num12/Revista\\_de%20Administraci%C3%B3n\\_y\\_Finanzas\\_V4\\_N12\\_4.pdf](http://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion_y_Finanzas/vol4num12/Revista_de%20Administraci%C3%B3n_y_Finanzas_V4_N12_4.pdf)
- González, W; Chumania, A; 2018. Manual Del Proceso Gestión De Procesos. Recuperado de: [https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2018/03/9.2.1\\_manual.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2018/03/9.2.1_manual.pdf)
- Gutiérrez, J. 2017. Valores organizacionales y compromiso organizacional en los trabajadores asistenciales del Centro de Salud de Morales 2017. Recuperado de: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30500/gutierrez\\_cr.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30500/gutierrez_cr.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gutiérrez, M; Chacón, M; Rico, M; Castañeda, M. 2018. Estandarización de procesos, para la reducción de SCRAP en una empresa dedicada a la fabricación de tornillos para el sector automotriz. *Revista de Operaciones Tecnológicas*, Vol. 2, No. 6, pp. 16-23. Recuperado de: [http://www.ecorfan.org/taiwan/research\\_journals/Operaciones\\_Tecnologicas/vol2num6/Revista\\_de\\_Operaciones\\_Tecnol%C3%B3gicas\\_V2\\_N6\\_3.pdf](http://www.ecorfan.org/taiwan/research_journals/Operaciones_Tecnologicas/vol2num6/Revista_de_Operaciones_Tecnol%C3%B3gicas_V2_N6_3.pdf)
- Hernández, G. 2017. Método analítico. Recuperado de: [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/b\\_huejutla/2017/Metodo\\_Analitico.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/b_huejutla/2017/Metodo_Analitico.pdf)
- Hernández, H; Martínez, D; Cardona, D. 2015. Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación.

Revista SABER, CIENCIA Y Libertad, Vol. 11, No. 1. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5847006.pdf>

Hernández, P.; Barrios.; Martínez, S. 2018. Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. Recuperado de: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/2130/1621>

Izar, M. 2018. Matriz de priorización. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/328979923\\_Matriz\\_de\\_Priorizacion](https://www.researchgate.net/publication/328979923_Matriz_de_Priorizacion)

Jiménez, M. 2017. Estrategias metodológicas para la enseñanza aprendizaje de ciclos repetitivos para la elaboración de diagramas de flujo. Recuperado de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/10387/1/ECUACS%20DE00003.pdf>

Kuffó, F; Loor, M. 2017. Propuesta de mejora a los procesos de seguimiento a graduados y prácticas pre-profesionales de la ESPAM MFL. Recuperado de: <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/655/1/TAP92.pdf>

Lituma, J. 2015. Levantamiento, Diseño y Formulación del Manual de Procedimientos del Proceso Habilitante - Administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Central del Ecuador. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/8497/1/T-UCE-0003-CA159-2015.pdf>

Leyva, C; De Miguel, M., y Pérez, R. 2016. La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. Revista Ingeniería Industrial, Vol. XXXVII, No. 2, p. 164-177. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362016000200006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000200006)

Llanes, M; Cira, I; Moreno, M; García, G. 2014. De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433598002.pdf>

Llanos, N. 2017. Manual De Procesos Y Procedimientos. Ingenieros Civiles S.A.S. Recuperado de: <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/5845/1/LlanosCastroEulaliaNathalye2017pdf>

López, K. 2015. Levantamiento de Información. Recuperado de: <http://ktlopez03.blogspot.com/>

López, M. 2017. La importancia de misión y visión para una microempresa a través del servicio de consultoría. Recuperado de:

<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no99/Pacioli-99-eBook.pdf>

- López, P.; Fachelli, F. 2015. Metodología de la investigación social cuantitativa. Revista, ed.1, p.9. Recuperado de: [https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua\\_a2016\\_cap2-3.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf)
- Lucas, E; Oña, S. 2017. Elaboración de manual de procesos y procedimientos de maestrías en el departamento de posgrado de la ESPAM MFL Recuperado de: <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/543/1/TAP84.pdf>
- Lucas, P. 2014. Gestión de las Empresas por Procesos. Recuperado de: [https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/23486/PFC\\_EOI\\_PLA\\_201406\\_Gesti%C3%B3n%20de%20las%20Empresas%20por%20Procesos.pdf](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/23486/PFC_EOI_PLA_201406_Gesti%C3%B3n%20de%20las%20Empresas%20por%20Procesos.pdf)
- Macías, L. 2014. Gestión de calidad. Recuperado de: [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/36416/1/Tema\\_5Gestion\\_por\\_procesos.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/36416/1/Tema_5Gestion_por_procesos.pdf)
- Mallar, M. 2010. La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Revista Científica "Visión de Futuro", Vol. 13, No. 1. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>
- Marín, A; Zapata, M. 2017. Usos y aplicaciones del Excel. Recuperado de: [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/83888/1/TG02061.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/83888/1/TG02061.pdf)
- Martín, S; Lafuente, V. 2015. Referencias bibliográficas: indicadores para su evaluación en trabajos científicos. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/ib/v31n71/2448-8321-ib-31-71-00151.pdf>
- Martínez, A. 2015. Las cooperativas y su acción sobre la sociedad. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos núm. 117, Madrid-España. pp. 34-49
- Martínez, J; Morales, L; Gómez, M; Cesar, M. 2018. Mejora de los procesos de venta y producción del Sistema de Calidad en una empresa productora de Racks. Desarrollo Económico, Vol. 5, No. 15, p. 1-10. Recuperado de [http://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Desarrollo\\_Economico/volumen15/Revista\\_de\\_Desarrollo\\_Econ%C3%B3mico\\_V5\\_N15\\_1.pdf](http://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Desarrollo_Economico/volumen15/Revista_de_Desarrollo_Econ%C3%B3mico_V5_N15_1.pdf)
- Martínez, J; Silva, K. 2016. Plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa Celestial Touch – Chiclayo. Recuperado de: <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5325/Mart%C3%adnez%20Riofr%3%ado,%20Jordy%20Gary.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Martínez, M. 2015. El análisis de la cadena de valor como fuente de ventajas competitivas en las empresas exportadoras de zarzamora en México, pp.5. Recuperado de: <https://riico.net/index.php/riico/article/download/63/191>
- Medina, A; Nogueira D; Hernández, A; Comas, R. 2019. Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería. Recuperado de: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-33052019000200328](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052019000200328)
- Meregildo, L; Tenicela, L. 2017. Evaluación Estandarizada. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa. Recuperado de: <http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/11637>
- Millo, V; González, V; Fuentes, D. 2017. Manual de procedimiento. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus08117.pdf>
- Montoya, C. y Boyero, M. 2016. El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. Revista Científica "Visión de Futuro", Vol. 20, núm. 2, pp. 1-20. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357947335001>
- Moracho, O. 2014. Análisis, desarrollo y gestión de procesos. Recuperado de: [http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500959/n14.3\\_An\\_\\_lisis\\_\\_desarrollo\\_y\\_gesti\\_\\_n\\_de\\_procesos.pdf](http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500959/n14.3_An__lisis__desarrollo_y_gesti__n_de_procesos.pdf)
- Morales, O; González, R; Oquendo, H; Loredó, N; Filiberto, Y; Galindo, P. (2017). Procedimiento para la documentación de los procesos en los sistemas de gestión de la calidad de la ciencia y la técnica universitaria. Revista Retos de la Dirección, Vol. 11, No. 2, pp. 111-135. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552017000200008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552017000200008)
- Morán, J. 2016. "Propuesta de un sistema de gestión por procesos para el departamento de negocios" caso: cooperativa de ahorro y crédito "CREA" Ltda. <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/24002/1/Tesis.pdf>
- Moreno, C. y López, M. 2018. Gestión a través de un control administrativo en cooperativas de transporte urbano en la ciudad de Guayaquil. Revista Universidad y Sociedad, Vol. 10, No. 5, pp. 274-279. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n5/2218-3620-rus-10-05-274.pdf>
- Morocho, P. 2017. Planificación estratégica del Gobierno Autónomo descentralizado municipal del Cantón la Concordia 2015-2018. Recuperado de:

<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/13004/1/T-ESPE-053864.pdf>

Munch, L.; Ángeles, E. 2014. Métodos y técnicas de investigación, ed. 4ta México p. 77

Muñoz, F. 2018. Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria. Caso: Empresa CDM S.A Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6231/1/T2662-MBA-Desarrollo.pdf>

Neira, J; Tenelema, C. 2017. Plan estratégico para la empresa serviexpress dedicada al servicio técnico automotriz en la ciudad de guayaquil. Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16835/1/Tesis%20Final%20Plan%20estrategico.pdf>

Nutz, N. y Sievers, M. 2016. Guía general para el desarrollo de cadenas de valor. Recuperado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_541432.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_541432.pdf)

Olmedo, E. y Recalde, K. 2018. Manual De Funciones y Procedimientos para el Taller 5 Hermanos. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/37470/1/TESIS%20OLMEDO%26RECALDE.pdf>

Orozco, J. 1986. Doctrina Cooperativa. Primera Edición. San José- Costa Rica P.211.

Pérez, C. 2015. Pensamiento deductivo e inductivo. Recuperado de: <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16871/youblisher.com-1106102-.pdf?sequence=1&isAllowed=>

Posada, G. 2016. Elementos básicos de estadística descriptiva para el análisis de datos. Recuperado de: [https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/120\\_Ebook-elementos\\_basicos.pdf](https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/120_Ebook-elementos_basicos.pdf)

Pulido, M. 2015. Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica, vol. 31, núm. 1, pp.1149. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/310/31043005061.pdf>

Ramos, M; Santos, J; Álvarez L. 2018. Hacia una normalización de la representación de flujogramas en el ámbito hospitalario. Hosp Domic, Vol.3, No.1, pp. 37-49.

Ríos, C; Velazco, K. 2013. Diseño de un sistema de gestión por procesos para una empresa dedicada a la producción y comercialización de materiales y

equipos de control eléctrico de media y baja tensión y servicios de asesoría técnica ubicada en la ciudad de Guayaquil. Recuperado de: <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/25072/2/TESINA%20DE%20GRADO%20RIOS-VELASCO.pdf>

Rivero, M. 2017. Análisis de Herramientas de Modelado de Procesos de Negocio. Recuperado de: [http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/91303/fichero/TFGMariarRiveroPinoGIOIV0.1\\_paz.pdf](http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/91303/fichero/TFGMariarRiveroPinoGIOIV0.1_paz.pdf)

Rivero, M. 2019. El enfoque basado en proceso en la gestión editorial de las revistas científicas. Rev Hum Med, Vol. 19, No. 3, pp. 637-658. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-81202019000300637&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202019000300637&lng=es). Epub 09-Dic-2019

Rizo, C.; Rodas, A. 2019. Manual de procesos y procedimientos como soporte para la gestión administrativa en la fundación centro de apoyo y solidaridad alianza. Recuperado de: <http://repositorio.espam.edu.ec/xmlui/handle/42000/1037>

Rodríguez, I; Alpuin, D. 2014. La Gestión por Procesos en las Organizaciones. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/strategy/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20para%20web.pdf>

Rodríguez, M. 2014. Indicadores de gestión en la gerencia estratégica universitaria. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/709/70930407002.pdf>

Rojas, K. 2014. Indicadores de gestión como evaluadores del área de producción. Recuperado de: [http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1540/1/Indicadores\\_gestion\\_evaluadores\\_area\\_produccion.pdf](http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1540/1/Indicadores_gestion_evaluadores_area_produccion.pdf)

Ruales, F. 2017. El Sistema de Gestión por Procesos y su Efecto sobre la Rentabilidad de una empresa de Servicios Viajeros. Recuperado de: <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/7696/1/PG%20573%20TESIS.pdf>

Ruiz, D; Almaguer, R; Torres, I; Hernández, A. 2014. La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. Recuperado de: <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/819/859>

Ruiz, N. 2015. Elaboración y propuesta de implementación de un manual de procedimientos para la empresa FERRECARACOL CIA LTDA. Recuperado de:

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9101/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Ruiz, N. 2017. Levantamiento y su importancia. Recuperado de: <https://info.ita.tech/blog/qu%C3%A9-es-el-levantamiento-y-cu%C3%A1l-es-su-importancia>
- Salas, V. 2011. Modelo de priorización de proyectos de inversión pública con enfoque multicriterio: caso semapa. Revista Perspectivas, (28), 63-90. Recuperado de: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332011000200004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332011000200004&lng=es&tlng=es).
- Salgado, A; Valdés, M; y Camba, A. 2016. La gestión de conocimiento en la dirección de procesos organizacionales. Revista Retos de la Organización, vol.10, núm.1, enero-junio 2016, pp.2. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552016000100010](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552016000100010)
- Samaniego, D. 2019. Diseño del sistema de gestión por procesos para la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio de Riobamba Ltda. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13551/1/12T01330.pdf>
- Sandoval, E. 2016. Diseño de un modelo de Administración de Riesgo Operativo aplicado al proceso de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Ana de Nayón”. <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5114/1/T2029-MFGR-Sandoval-Dise%c3%b1o.pdf>
- Sarracino, L. 2016. El Análisis de Procesos. Recuperado de: <http://kugelsc.com/files/Analisis-de-Procesos.pdf>
- Soto, K. 2016. “Estrategias para el cumplimiento de la normativa ISO 9001 orientado al rendimiento financiero – COAC “El Sagrario”. Tesis, en Ingeniería en CPA. recuperado de <http://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/3323/ESTRATEGIAS%20PARA%20EL%20CUMPLIMIENTO%20DE%20LA%20NORMATIVA%20ISO%209001%20ORIENTADO%20AL%20RENDIMIENTO%20FINANCIERO%20%E2%80%93%20COAC%20EL%20SAGRARIO.pdf>
- Tenorio, J; Tovar, G; Almeida, O. 2019. Los manuales de procedimientos como base sólida de un emprendimiento. Revista FIPCAEC, Vol. 4, No. 1, pp. 194-210. Recuperado de <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/109/152>

- Tesorería General De La Nación. 2015. Instructivo Para La Elaboración De Un Manual De Procesos. Recuperado de: <http://forotgn.mecon.gov.ar/vinculos/tec/instructivo.pdf>
- Torrés, M. 2014. La gestión por procesos y su incidencia en la satisfacción de los socios de la cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda, Sucursal Píllaro. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7131/1/144%20o.e.pdf>
- Torres, T. 2020. En defensa del método histórico-lógico desde la Lógica como ciencia. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142020000200016](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142020000200016)
- Torres; C; Malta, N; Zapata, C; Aburto, V. 2015. Metodología de gestión de riesgo para procesos en una institución de salud previsional. Universidad, ciencia y tecnología, vol.19, núm,75. Recuperado de: [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-48212015000200004](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212015000200004)
- Trujillo, C.2017. Gestión de recuperación de cartera y la liquidez de las cooperativas de ahorro y crédito del Segmento1 de la provincia de Tungurahua cantón Ambato, controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26185/1/T4082i.pdf>
- Valdez, W; Narváez, C; Ormaza, J., y Erazo, J. 2019. Procedimientos contables y su incidencia en la sistematización de la información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atlántida de la ciudad de Cañar. Revista Visionario Digital, Vol. 3, No. 2.1., p. 497-526. Recuperado de <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/VisionarioDigital/article/view/586>
- Vega, G; Ávila, J; Vega, A; Camacho, N; Becerril, A; Leoamador. 2014. Paradigmas en la investigación. Enfoque cuantitativo y cualitativo. Recuperado de: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2cCTDo1T0b0J:eujournal.org/index.php/esj/article/download/3477/3240+&cd=2&hl=en&ct=clnk&gl=ec>
- Ventura, J. 2017. Población o muestra, una diferencia necesaria. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662017000400014#:~:text=La%20poblaci%C3%B3n%20es%20un%20conjunto,caracter%C3%ADsticas%20que%20se%20pretenden%20estudiar.&text=Es%20en%20la%20%C3%BAltima%20poblaci%C3%B3n,que%20se%20us%C3%B3%20una%20muestra.](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662017000400014#:~:text=La%20poblaci%C3%B3n%20es%20un%20conjunto,caracter%C3%ADsticas%20que%20se%20pretenden%20estudiar.&text=Es%20en%20la%20%C3%BAltima%20poblaci%C3%B3n,que%20se%20us%C3%B3%20una%20muestra.)

Vivanco, M. 2017. Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

# **ANEXOS**

## ANEXO 1: FORMATO DE LA ENCUESTA

**Objetivo:** Recolectar información sobre la gestión actual de los procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio.

PREGUNTA	RESPUESTA			
	SI		NO	
1- ¿Los procesos de la institución están identificados, definidos y documentados?	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
2- ¿Están asignadas y comunicadas las responsabilidades del personal dentro de cada proceso?	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
3- ¿Tiene usted pleno conocimiento de las funciones inherentes a su cargo?	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
4- ¿Tiene problemas para trabajar de forma coordinada con otras áreas de la institución?	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
5- Con respecto a las actividades en las que está involucrado/a ¿Se realizan siempre de la misma manera?	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
6- ¿Considera que las actividades en las que está involucrado/a se realizan siempre con los mismos recursos?	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
7- ¿Tiene problemas para desempeñar sus funciones sin la utilización de manuales de funciones o procesos?	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
8- ¿Cree usted que el diseño de un sistema de gestión basado en procesos mejorará el desarrollo organizacional de la cooperativa?	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
9- ¿En qué grado estima usted mejoraría el rendimiento del personal si se cuenta con un manual de procedimientos en la Cooperativa Cámara de Comercio?	Muy alto	Alto	Medio	Bajo
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10- ¿La ejecución actual de los procesos garantizan una estandarización al tiempo en que se atienden los trámites de los socios/clientes de la Cooperativa?	Siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ANEXO 2: FORMATO DE LA ENTREVISTA

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

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo en la empresa: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Identificar la situación actual de los procesos para el diseño de un sistema de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio. La información de la presente entrevista será utilizada exclusivamente para fines académicos.

1- Para la ejecución de las actividades administrativas y operativas ¿Se tienen definidos los procedimientos y/o procesos?

**Objetivo:** Identificar la existencia de procesos en cada área.

2- ¿Qué aspectos de los procesos de la gestión actual considera usted que deberían desarrollarse o requieren ser mejorados para garantizar la eficiencia administrativa y operativa y la satisfacción de los clientes?

**Objetivo:** Conocer las debilidades de la gestión actual en cuanto al desempeño de los procesos.

3- Con respecto a la manera en la que se realizan actualmente las operaciones internas ¿Qué problemas se han detectado?

**Objetivo:** Definir las mejoras necesarias que requiere la gestión actual.

4- ¿Cuáles son las distintas funciones por procesos que desempeña desde su cargo y de qué manera las realiza?

**Objetivo:** Establecer los procedimientos que aplica cada empleado en el cumplimiento de los procesos a su cargo.

5- Dentro de la institución ¿Cuáles son los procesos que mayormente se ejecutan y con qué frecuencia?

**Objetivo:** Determinar los procesos relevantes que se desarrollan en cada área.

### ANEXO 3 PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO

PROCESOS	SUBPROCESOS	OPCIONES		PRIORIZACIÓN			
		SI	NO	ALTA	MEDIA	REGULAR	BAJA
				4	3	2	1
COLOCACIONES	Análisis y evaluación crédito						
	Aprobación de crédito						
	Recuperación de cartera						
	Cobranza de crédito						
CAPTACIONES	Captar socios						
	Apertura de cuenta						
	Cierre de cuenta						
	Inversiones						
SERVICIOS	Atención al cliente						
	Recepción de depósitos						
	Efectuar retiros						
	Realización de transferencias						
	Recaudación de pago de servicios						
	Gestión de efectivo						
CAJA	Gestión de caja						
	Manejo de caja						
	Arqueo de caja						
CONTABILIDAD	Pago de remuneración						
	Realización de pagos a proveedores						
	Asientos contables diarios						
	Estados financieros						
	Declaración de impuestos						

	Realización de anexos tributarios						
<b>TALENTO HUMANO</b>	Selección del personal						
	Inducción y entrenamiento						
	Desempeño de sus puestos						
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Consejo de Administración						
	Gerencia						
	Secretaria						

**ANEXO 4: Matriz de procesos por autores.**

<b>AUTORES</b>	(Morán,2016)	(Samaniego, 2019)	(Torrés, 2014)
Consejo de Administración	X		
Consejo de Vigilancia	X		
Gerencia	X		
Gestión Gerencial		X	X
Administración integral de riesgo			X
Administración financiera			X
Gestión de Marketing			X
Prevención de lavado de dinero			X
Planificación y control			
Negocios	X		
Captaciones	X	X	X
Colocaciones	X	X	X
Cobranzas		X	X
Operaciones			X
Servicio al cliente			X
Servicios no financieros			
Talento Humano	X		X
Tics	X		X
Riesgos integrales	X		
Finanzas y Contabilidad	X		
Comunicación	X		
Auditoría	X		
Asesoría Jurídica	X		
Gestión Contable		X	
Servicios generales			X
Seguimiento y control interno			X
Asesor legal			X

**ANEXO 5: FICHA DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.				
			FICHA DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
			CÓDIGO:	PÁGINA
			MACROPROCESO: PROCESO: SUBPROCESO:	
N°	Actividad	Área	Descripción	Responsable
ELABORADO POR:				APROBADO POR:
REVISADO				

## ANEXO 6: FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

	<b>DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>		
	PROCESO:	CÓDIGO:	
	PROPIETARIO DEL PROCESO:		
	EDICIÓN N°:	FECHA:	
<b>RECURSOS</b>			
Infraestructura:	Talento Humano:	Hardware y Software:	Materiales:

<b>Proveedores</b>	<b>Proceso</b>	<b>Clientes</b>
<b>Entradas</b>		<b>Salidas</b>
<b>Indicadores</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Registros anexos</b>
	<b>Controles</b>	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

## ANEXO 7: FICHA DE FLUJOGRAMA DE PROCESOS

	<b>FLUJOGRAMA DEL PROCESO</b>		<b>HOJA 1 DE 1</b>	
<b>PROCESO:</b>		<b>CÓDIGO:</b>		
<b>SUBPROCESO:</b>		<b>CÓDIGO</b>		
<b>RESPONSABLE:</b>				
<b>MISIÓN:</b>				
<b>SUBPROCESO ( )</b>				



**ANEXO 9: VISITA A LA GERENTE PARA APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA.**



**ANEXO 10: VISITA A LA INSTALACIÓN DE LA COAC.****ANEXO 11: LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESOS.**

