

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL



**MODELO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN
BASE A LA NORMA ISO 9001:2008 PARA UNA
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
DE EL SALVADOR.**

PRESENTADO POR:

ÁNGEL MEJÍA JULIO CÉSAR

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

CIUDAD UNIVERSITARIA, MARZO DE 2015.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR :

ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIA GENERAL :

DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA

FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA

DECANO :

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

SECRETARIO :

ING. JULIO ALBERTO PORTILLO

ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

DIRECTOR :

ING. MANUEL ROBERTO MONTEJO SANTOS

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

Trabajo de Graduación previo a la opción al Grado de:
INGENIERO INDUSTRIAL

Título :

**MODELO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN
BASE A LA NORMA ISO 9001:2008 PARA UNA
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
DE EL SALVADOR.**

Presentado por :

ÁNGEL MEJÍA JULIO CÉSAR

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Asesor :

ING. FRANCISCO ORLANDO REYES CONTRERAS

San Salvador, Marzo de 2015

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Asesor :

ING. FRANCISCO ORLANDO REYES CONTRERAS

AGRADECIMIENTOS

“Oramos por sabiduría, por escuchar Tu voz y gritamos en enojo cuando no podemos sentirte cerca. Dudamos tu bondad, dudamos Tu amor, como si cada promesa de Tu Palabra no fuera suficiente. Todo el tiempo, Tú escuchas cada plegaria desesperada Y anhelas que tengamos la fe para creer”.

Laura Story – Bendiciones

Mis infinitos agradecimientos a Dios padre todo poderoso, que me ha permitido culminar mi carrera, sin la gracia de él nada de esto hubiera sido posible, aun en los momentos más difíciles que pase, él no me abandono, así yo en esos momentos no lo creyera, de alguna manera él me mostraba la luz en esos días grises y eso me daba la esperanza para continuar adelante un paso a la vez. En sus manos encomiendo mi profesión y todos los planes que llevare acabo durante mi vida.

Agradezco a la Virgen María por el amor que me regala día a día, porque me cubre con su manto sagrado en todos mis caminos y por ser un modelo de amor, paz y fidelidad, para mi vida.

A mi amada madre Blanca Irma Mejía de Ángel, quien ha marcado mi vida desde que tengo razón de ser, con su amor, sacrificios, consejos y luchas para procurar que no nos faltara lo que necesitáramos, mujer de principios y valores morales fuertes, sin duda alguna una de las mayores bendiciones que Dios me ha dado en esta vida, me siento orgullo de ser su hijo y este triunfo más que mío es de ella.

A mi querido padre José María Ángel Martínez, ejemplo de hombre responsable, humilde, trabajador, de carácter fuerte pero con un gran corazón, siempre creyendo en lo bueno de las personas, defensor de sus ideales, de carisma alegre, padre de familia ejemplar, mis respetos para el hombre que me ha protegido siempre.

A mi hermano Noé Geovanni quien siempre fue esa voz de ánimo, el que inspiraba positivismo, ejemplo de estudiante a seguir, marco mis pasos al lograr él su titulo en esta universidad, mi respeto y sincera admiración por la persona que ha logrado ser y el rol importante que tiene en nuestra familia.

A mi hermano Moisés Isaac, que muy pronto podre llamar colega, más que nadie, el sabe las dificultades que he pasado para llegar a este punto, sus pasos previos me ayudaron en el desarrollo de mi formación académica, el fue una de las razones por las que me interese en la carrera de Ingeniería Industrial y es algo que nunca olvidare.

A mi hermano menor David Mardoqueo, quien me da la alegría de saber que acompañaba a mis padres en los días que yo no podía estar con ellos y que me ayudo en este trabajo, justo cuando más lo necesite.

“Muchas gracias familia por creer en mí y apoyarme siempre, la lucha aun no termina”.

Dios me ha bendecido en todo este tiempo, regalándome la amistad de muchas personas buenas y sinceras, las cuales han tenido un papel importante en mi vida:

Agradezco a mi asesor de trabajo de grado Ing. Orlando Reyes, quien supo escucharme y tenerme paciencia en cada una de las sesiones, su apoyo fue vital para concluir este trabajo, así como el del jurado evaluador, personas profesionales y dispuesta a ayudar siempre, grandes formadores de profesionales.

Agradezco especialmente a la Inga. Jeannette de Pocasangre, quien me apoyo y estuvo al pendiente del desarrollo del trabajo, su comprensión y espera fue primordial en cada etapa.

Agradezco a Frank Merino, compañero de bachillerato, un excelente amigo, una gran persona, gracias por todo el apoyo que me has brindado, por esa ayuda en este trabajo, aun sabiendo que tenias tus propias ocupaciones, dedicaste tiempo y entusiasmo para colaborar, solo puedo decir cuenta siempre conmigo.

Agradezco de corazón a todos los compañeros y compañeras de la empresa, que siempre estuvieron al pendiente de mí durante la realización de este trabajo, por las consideraciones de me dieron cuando lo requería y su paciencia para ayudarme a desarrollar mis conocimientos dentro de la empresa.

Y como dicen que detrás de un hombre siempre hay una gran mujer, agradezco a mi bien querida, Ruth Esther Márquez, que siempre ha tenido tiempo para mí, me has dado una amistad sincera la cual le da tranquilidad a mi corazón, palabras que me enseñan día a día que hay mucho por hacer y alcanzar, sabes lo mucho que te quiero y espero en Dios que nuestros caminos siempre sigan juntos para bien.

Concluyo convencido, de que esto no es el final, la verdadera lucha empieza a partir de ahora, en otros campos, situaciones pero siempre buscando cumplir nuevos objetivos, lo cual le dará un buen sentido a la vida.

Julio César Ángel Mejía

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
OBJETIVOS	iv
Objetivo General	iv
Objetivo Especifico.....	iv
ALCANCE Y LIMITACIONES.....	v
ALCANCE	v
LIMITACIONES.....	v
IMPORTANCIA	vi
JUSTIFICACIÓN	viii
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL Y LEGAL	1
1. LA CALIDAD.....	2
1.1 Contexto de la Calidad.....	2
1.2 Detalles de la evolución histórica de la calidad.	2
1.3 Definición de Calidad	4
1.3.1 Definiciones desde una perspectiva de producción.....	5
1.3.2 Desde una perspectiva de valor	5
1.3.3 Definiciones formales	5
1.4 Sistemas de gestión de calidad.....	7
1.4.1 Que son los Sistemas Gestión de Calidad	8
1.5 Generalidades de las Normas ISO 9001:2008.....	8
1.5.1 Antecedentes de las Normas ISO 9000.....	8
1.5.2 Origen y Evolución de las Normas ISO	9
1.5.3 Principios de gestión de calidad	9
1.5.4 Descripción de las normas ISO 9001:2008	11
1.6 La Familia De Normas ISO 9000	13
1.7 Versión actual: La Norma ISO 9001:2008.....	15
1.7.1 Antecedentes del proceso de revisión de la norma ISO 9001:2008 ..	15
1.7.2 Beneficios identificados para la norma ISO 9001:2008	16
1.7.3 Diferencias entre la ISO 9001:2000 y la ISO 9001:2008	17

1.7.4	Selección y uso de las Normas ISO 9000	17
1.7.5	Norma ISO 9001	18
1.7.6	Sistema de Gestión de Calidad Mejora Continua	18
1.7.7	ISO 9004:2009.....	19
1.7.8	ISO 19011	20
1.8	Clases de Sistemas de Gestión de la Calidad	21
1.8.1	Análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP)	21
1.8.2	Sistemas De Gestión En Salud Y Seguridad Ocupacional "OSHAS 18001"	22
1.8.3	Sistema De Gestión Ambiental ISO 14000	23
1.8.4	Sistema De Gestión De Calidad ISO 9000	23
1.8.5	Descripción de los apartados de la norma ISO 9001:2008.....	24
1.9	Enfoque basado en procesos.....	28
1.9.1	Parámetros que definen un proceso.....	29
1.9.2	Clasificación de los Procesos	30
1.9.3	Comprensión del enfoque basado en procesos	31
1.9.4	El ciclo PHVA.....	32
1.9.5	Partes integrantes de un sistema de calidad	34
2.	LA COOPERACIÓN.....	35
2.1	El cooperativismo	35
2.2	La cooperativa.....	35
2.3	Principios Universales de las Asociaciones Cooperativas	36
2.4	Valores Cooperativos	38
2.4.1	El símbolo Universal de las Asociaciones Cooperativas.	39
2.5	Diferencias y semejanzas puntuales entre las Asociaciones Cooperativas, Sociedades Cooperativas y Sociedades Mercantiles.....	40
2.6	Antecedentes del Sector Cooperativo.	43
2.6.1	Historia del Cooperativismo Mundial.	43
2.7	Historia del Cooperativismo en El Salvador.	51
2.7.1	Desarrollo del Sector Cooperativo.	52
2.7.2	Clasificación del Sector Cooperativo.	55

2.7.3	Clasificación de las Cooperativas en El Salvador.....	55
2.8	Entidades u Organizaciones que Impulsan el Sector Cooperativo:.....	56
2.9	Cooperativas de Ahorro y Crédito	58
2.9.1	Antecedentes de las Cooperativas de Ahorro y Crédito	58
2.9.2	Desarrollo de la Cooperativas de Ahorro y Crédito en El Salvador. ..	59
2.9.3	Servicios que ofrecen las Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	60
2.10	Estadísticas del Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito de Latinoamérica 61	
2.10.1	El cooperativismo de ahorro y Crédito en Latinoamérica	61
2.10.2	Situación actual de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito en Latinoamérica.....	62
2.10.3	Estadísticas de Cooperativas El Salvador.....	64
2.10.4	Estructura del sistema financiero cooperativo de El salvador	66
2.10.5	Sistema Bancario de El Salvador	68
2.10.6	Comparativo del sistema bancario y el sistema cooperativo en El Salvador	70
2.11	Situación Actual de las Asociaciones Cooperativas en El Salvador.....	71
2.12	Importancia Económica de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Economía Salvadoreña.....	72
2.13	Organización y funcionamiento de las cooperativas de ahorro y crédito..	74
2.13.1	Organización dirigencial.	74
2.13.2	Organización operativa.....	74
2.13.3	Organigrama de una Cooperativa.	75
2.13.4	Funcionamiento Básico de la Cooperativa.	75
2.13.5	Parte Dirigencial	75
2.13.6	Parte Operativa.	76
2.13.7	Parte Económica.	77
2.13.8	Fuentes de Financiamiento.	77
2.14	Etapas de Desarrollo de las Cooperativas:	78
2.14.1	Etapas de Promoción.....	78
2.14.2	Etapas de Organización.....	78
2.14.3	Etapas de Capacitación.	79

2.14.4	Normas.....	79
2.14.5	Fines.....	79
3.	MARCO LEGAL.....	80
3.1	Constitución de la República.....	80
3.2	Ley General de Asociaciones Cooperativas.....	80
3.2.1	Personería Jurídica de las Cooperativas.....	80
3.3	Reglamento de Ley General de Asociaciones Cooperativas.....	81
3.4	Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).....	81
3.5	Ley de bancos cooperativos y sociedades de ahorro y crédito.....	81
3.6	Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios.....	82
3.7	Ley contra el lavado de dinero y de activos.....	83
3.7.1	De los delitos.....	84
3.7.2	Obligaciones de las instituciones sometidas al control de esta ley....	84
3.8	Ley contra la usura.....	86
3.9	Norma de Información Financiera para Asociaciones Cooperativas de El Salvador (NIFACES).....	86
3.10	Prohibiciones.....	92
3.11	Obligaciones.....	92
3.12	Sanciones.....	93
4.	MARCO INSTITUCIONAL (CASO MODELO).....	94
4.1	Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Electra de R.L.....	94
4.1.1	Filosofía de Electra de R.L.....	94
4.1.2	Estructura de la organización.....	95
4.1.3	Funcionamiento Básico de la cooperativa.....	95
4.2	Descripción de la Situación Actual del la Cooperativa Electra de R.L.....	97
4.2.1	Proyectos realizados.....	97
4.2.2	Recursos de la cooperativa financieros.....	98
4.2.3	Recurso Humano de la cooperativa.....	98
4.2.4	Proveedores.....	99
4.2.5	Portafolio de servicios.....	99

4.2.6	Resultados Internos 2013.....	101
4.2.7	Activos de la Cooperativa.....	102
4.3	Resultado de Servicios financieros.....	102
4.3.1	Ahorro.....	102
4.3.2	Crédito.....	103
4.4	Estados Financieros.....	105
4.5	Estados Resultados.....	106
CAPITULO II: DIAGNOSTICO.....		107
5.	METODOLOGÍA DEL DIAGNOSTICO.....	108
5.1	Metodología General del estudio.....	108
5.2	Descripción de metodología general.....	109
5.3	Metodología de la investigación.....	110
5.3.1	Tipos de investigación.....	110
5.3.2	Clasificación de tipos de investigación:.....	110
5.4	Tipo de investigación a utilizar en el estudio.....	116
5.4.1	Investigación Exploratoria:.....	116
5.4.2	Investigación descriptiva:.....	116
5.4.3	Consideración final para el estudio:.....	118
5.4.4	Fuentes de Información a Consultar.....	119
5.5	Metodología de recolección de datos.....	120
5.5.1	Metodología de recolección de datos para Diagnostico.....	120
5.6	Investigación de campo.....	122
5.6.1	Objetivo general.....	122
5.6.2	Objetivos específicos.....	122
5.7	Situación actual de la cooperativa de ahorro y crédito.....	122
5.7.1	Situación actual de la administración superior.....	122
5.7.2	Situación Actual de la Administración de Apoyo.....	133
5.7.3	Situación de la Administración Operativa.....	139
5.8	Identificación de procesos.....	163
5.8.1	Determinación del universo de procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito:.....	163

5.8.2	Análisis de procesos.....	171
5.8.3	Metodología PEPSU para Macroprocesos (Nivel 1).....	173
5.8.4	Metodología PEPSU para los Procesos (nivel 2).....	174
5.8.5	Determinación de Procesos Claves (nivel 3).....	182
5.8.6	Metodología PEPSU Nivel 3, procesos Claves.....	183
5.9	Mapa de procesos.....	197
5.9.1	Mapa de procesos cooperativa de ahorro y crédito Electra de R.L.	199
5.10	Evaluación del desempeño de los procesos.....	200
5.10.1	Metodología aplicada.....	200
5.10.2	Descripción General de la metodología aplicada.....	200
5.10.3	Descripción de los elementos del Triangulo.....	201
5.10.4	Justificación para la aplicación del Triangulo del Desempeño:	202
5.11	Evaluación del Desempeños de los Procesos Claves de la cooperativa de ahorro y Crédito.....	202
5.11.2	Atención al cliente.....	204
5.11.3	Operaciones.....	206
5.11.4	Caja.....	208
5.11.5	Créditos.....	209
5.11.6	Despensa.....	210
5.11.7	Seguros.....	211
5.11.8	Cobros y Recuperación.....	211
5.11.9	Captación.....	212
5.12	Comparativa de resultados de la evaluación por proceso.....	213
5.12.1	Cumplimiento de Objetivos (Resultados).....	213
5.12.2	Uso de Recursos.....	214
5.12.3	Eficiencias por proceso.....	214
5.12.4	Eficacias del proceso.....	215
5.12.5	Mejora del Valor.....	215
5.13	Evaluación del Desempeño Global de los procesos Claves.....	216
5.13.1	Análisis de los resultados Globales salidas de los procesos (Vértices del Triangulo de Desempeño).....	218

5.14	Calculo del desempeño global de las salidas.....	219
5.15	Determinación del Desempeño Global interno de los procesos.....	219
5.16	Diseño de instrumentos de investigación de opinión	221
5.17	Requerimientos basados en la norma ISO 9001:2008.....	222
5.18	Justificación de exclusiones de los instrumentos de investigación	233
5.19	Determinación de los Universos Globales.....	234
5.20	Evaluación del Compromiso Administración superior	234
5.20.1	Determinación de la Muestra Administración Superior.....	234
5.21	Cuestionario para evaluar el grado de satisfacción de los Clientes Internos.....	235
5.21.1	Determinación del Universo	235
5.21.2	Determinación de la Muestra.....	235
5.22	Cuestionario para medir el grado de Satisfacción de los Clientes Externos	236
5.22.1	Determinación del Universo	236
5.22.2	Determinación de la Muestra.....	236
5.22.3	Método de Muestreo.....	236
5.22.4	Tamaño de la muestra.....	236
5.22.5	Guía de puntos clave a Analizar en las Entrevistas y observación directa	240
6.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	241
6.1	Resultados de la encuesta de la administración superior	241
6.2	Resultados del Cuestionario de Clientes Internos de la Cooperativa (Empleados).....	261
6.3	Resultados de la encuesta de Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Electra de R.L.....	272
6.4	Resultados de las Entrevistas y observación directa	286
6.5	Requisitos identificados de los Clientes Externos.	291
6.6	Consolidación y Análisis de los Resultados de las encuestas de opinión, entrevistas y observación directa.....	293
6.6.1	Análisis del cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001..	293
6.7	Determinación de la Brecha ISO	309

6.8	Evaluación de la situación actual de la cooperativa de ahorro y crédito (Electra) en relación al cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008	321
6.8.1	Metodología para calcular la brecha existente y el porcentaje de cumplimiento.....	322
6.8.2	Evaluación de los puntos de la Norma ISO.	323
6.9	Cálculo del valor de la brecha.....	325
7.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	326
7.1	Planteamiento del problema.....	326
7.1.1	Involucrados	327
7.1.2	Árbol de problemas.....	327
7.1.3	Árbol de objetivos	327
7.1.4	Lista de principales Involucrados en la cooperativa de ahorro y crédito 327	
7.1.5	Árbol de Problemas	329
7.2	Descripción del Árbol de Objetivos	332
7.2.1	Árbol de Objetivo	333
8.	CONCEPTUALIZACIÓN DEL DISEÑO.....	334
8.1	Descripción del Sistema de Gestión de Calidad	334
8.1.1	Explicación del esquema de la conceptualización	336
8.2	Productos del SGC a diseñar.....	337
	CAPÍTULO III: DISEÑO.....	338
1.	CONCEPTUALIZACIÓN DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2008	339
1.1	La Conceptualización del diseño del sistema de gestión calidad para la Cooperativa de ahorro y Crédito.	339
1.2	Esquema de la conceptualización del diseño Cooperativa de Ahorro y Crédito Electra de R.L.....	340
1.3	Explicación de los procesos requeridos por la norma ISO 9001:2008 ...	341
1.4	Desglose analítico del diseño del sistema de gestión de calidad.....	343
1.5	Desglose analítico del Diseño del Sistema de gestión de calidad.....	345
2.	METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DEL DISEÑO DEL SGC.	346
2.1	Metodología General del Estudio.	346

2.2	Metodología del diseño del Sistema de Gestión de Calidad	346
2.2.1	Consideraciones Preliminares	347
2.3	Metodología del Diseño.....	347
2.3.1	Planificación del sistema de gestión de calidad. (Primera Etapa) ...	349
2.3.2	Levantamiento y Creación de la Documentación del SGC. (Segunda Etapa)	349
2.3.3	Formación del Personal en el SGC. (Tercera Etapa)	350
2.3.4	Plan de Implantación del SGC en la Cooperativa. (Cuarta Etapa) ..	350
3.	PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD. (Primer Etapa)	351
3.1	Determinación de los integrantes de la Alta dirección.....	351
3.2	Elección del representante de la alta dirección.	351
3.2.1	Establecimiento de las funciones del representante de la alta dirección.	352
3.2.2	Diseño de mecanismos y procedimientos de comunicación interna.	352
3.2.3	Fases del Plan de Comunicación Interna.	353
3.2.4	Modelo de Matriz de Comunicación para el SGC de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.....	355
3.3	Formación del comité de calidad.....	357
3.3.1	Comité de Calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito	357
3.3.2	Ubicación Organizativa para el comité de calidad.	358
3.4	Definición de la Misión, Visión, Política de Calidad y Objetivos de Calidad.	359
3.4.2	Evaluación de la declaración de la Misión actual.....	361
3.4.3	Misión Propuesta para la cooperativa.....	362
3.4.4	Misión Propuesta	364
3.4.5	Visión de la Cooperativa de ahorro y Crédito.	364
3.4.6	Visión Propuesta para la cooperativa	366
3.4.7	Visión propuesta.....	367
3.4.8	Definición de los valores institucionales de la Cooperativa actuales.	367
3.4.9	Definición de la política.....	369

3.4.10	Propuestas de los Objetivos de Calidad.....	371
4.	LEVANTAMIENTO Y CREACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN DEL SGC. (Segunda Etapa)	373
4.1	Definición del Sistema de Gestión de Calidad.	373
4.2	Selección de los procesos que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad de la Cooperativa de ahorro y Crédito.	373
4.2.1	Definición del Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad de la Cooperativa	377
4.2.2	Selección de procesos.....	378
4.2.3	Subprocesos necesarios para la elaboración de los servicios.....	379
4.2.4	Mapa de procesos de la Cooperativa de ahorro y Crédito.....	380
4.3	Estructura de la documentación del SGC.	381
4.4	Listado de documentos a diseñar en el sistema de gestión de calidad..	383
4.5	Procesos Nuevos obligatorios por la Norma ISO 9001:2008	384
4.6	Codificación de la documentación del SGC.	385
5.	MANUALES, GUÍAS, PLANES E INSTRUCTIVOS QUE CONFORMAN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA COOPERATIVA.	387
5.1	Manuales.....	387
5.2	Guías, Planes, Instructivos, documentos	387
6.	INDICADORES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	388
6.1	Plan de Mejora del Sistema de Gestión de Calidad.	388
6.2	Establecimiento de indicadores del sistema de gestión de la calidad	388
6.2.1	Tipos de indicadores de calidad	388
6.2.2	Beneficios de la medición de indicadores.....	388
6.2.3	Criterios de selección de indicadores	389
6.3	Cuadro de mando integral para el establecimiento de indicadores del Sistema de Gestión.....	390
6.4	Desarrollo de la las fases del CMI.....	391
6.4.1	Indicadores de gestión de calidad para la Cooperativa	393
6.4.2	Indicadores de los procedimientos de Norma.....	395
6.5	Seguimiento de los planes de mejora	396
6.6	Mediciones, Análisis y Mejora	399

6.6.1	Análisis de resultados de las auditorías internas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito.....	399
6.6.2	Resolución de inconformidades.....	410
6.6.3	Etapas de solución de las Observaciones	412
6.6.4	Análisis de las causas	413
6.7	Manejo de Implementación de acciones preventivas y correctivas	413
6.7.1	Definición del plan de acción	413
6.7.2	Ejecución de acciones	413
7.	MEJORA EN LOS PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO A TRAVÉS DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.	415
7.1.1	Descripción de mejora en los procesos de la Cooperativa a través del diseño del sistema de gestión de calidad.	416
7.1.2	Desarrollo del Caso	417
7.1.3	Análisis de PARETO - Priorización del Proceso a Aplicar Mejora continúa	418
7.1.4	Evaluación de Criterios para la selección	419
7.1.5	Selección del proceso.....	419
7.2	Metodologías de mejora de procesos	419
7.2.1	Matriz de Valor Agregado	420
7.3	Evaluación de los procedimientos de Créditos.....	422
7.4	Resumen y Análisis de Valor Agregado para el proceso Créditos	436
7.5	Interpretación de Resultados	437
7.6	Consideraciones Finales del Análisis de Valor Agregado	438
8.	FORMACIÓN DEL PERSONAL EN EL SGC (Tercer Etapa)	439
8.1	Sensibilización a los directivos y al personal de la cooperativa de ahorro y crédito.	439
8.1.1	Objetivo de la Sensibilización:	439
8.2	Aspectos generales de la capacitación de sensibilización.	440
8.2.1	Perfil del capacitador.	440
8.2.2	Temario propuesto para la Capacitación de Sensibilización.	442
8.3	Propuesta de desarrollo de la capacitación de sensibilización.....	442

8.3.1	Programación propuesta para el desarrollo de las actividades para capacitación de sensibilización	444
9.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN (Cuarta Etapa)	445
9.1	Generalidades	445
9.1.1	Desglose analítico	445
9.1.2	Perfil de formadores en la sensibilización y capacitación para la implementación del sistema de gestión de calidad.....	445
9.1.3	Duración del Proyecto	446
9.2	Estructura organizativa propuesta para la implementación del SGC	446
9.3	Metodología para desarrollar el SGC	446
9.4	Desglose analítico para la implementación del sistema de gestión de calidad.....	447
9.5	Descripción de los Paquetes de Trabajo.....	448
9.5.1	Subsistema: Papel de Alta Dirección de la Cooperativa de Ahorro y Crédito	448
9.5.2	Compromiso de implementación	448
9.5.3	Gestión de los Servicios de Capacitación ISO 9001:2008.....	449
9.6	2. Designación de representante de la Alta dirección y Comité de Calidad	449
9.6.1	Distribución de la documentación.....	450
9.7	Subsistema: Capacitación.....	450
9.7.1	Informar sobre la implementación a todo el personal	451
9.7.2	Taller sobre los requisitos de la ISO 9001:2008	451
9.7.3	Temario propuesto para el desarrollo del Taller	452
9.8	Capacitación del Equipo auditor.....	453
9.9	Subsistema: Medición, Análisis y Mejora	454
9.9.1	Prueba Piloto	454
9.9.2	Realización de auditoría del Sistema de calidad	455
9.9.3	Revisión de Resultados de Auditoría del Sistema de Calidad	455
9.9.4	Implementación de Acciones Correctivas y Preventivas	456
9.10	Perfil del consultor en la sensibilización y capacitación para la implementación del sistema de gestión de calidad	457

9.10.1	Aptitudes personales	457
9.10.2	Perfil Profesional	457
9.10.3	Experiencia Laboral.....	458
9.11	Duración del proyecto	458
9.11.1	4.2. Cronograma de Actividades	463
9.12	Estructura Organización de la implementación del SGC en la Cooperativa de Ahorro y Crédito	464
9.12.1	Planificación y programación del proyecto	464
9.12.2	La Planificación	464
9.12.3	Organización del Proyecto	465
9.13	Evaluación De Estructura Organizativa.....	466
9.13.2	Factores que Influyen en la selección del tipo de organización....	468
9.13.3	Matriz De Responsabilidades.....	468
9.14	Identificación de recursos para el Sistema de Gestión de Calidad de la Cooperativa.....	473
9.14.1	Recursos necesarios para la implantación.....	473
9.15	Lineamientos para la certificación del SGC.....	476
10.	VALIDACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LA NORMA ISO 9001:2008 CON EL DISEÑO DEL SGC DE LA COOPERATIVA	479
	CAPITULO IV: EVALUCIONES.....	502
1.	EVALUACIONES DE PROYECTOS	503
1.1	Clasificaciones de la Evaluaciones de Proyectos	503
1.1.1	Según el nivel de gestión.....	503
1.1.2	Según la naturaleza de la evaluación	503
1.2	Selección de las Evaluaciones a Realizar en el Proyecto del SGC	504
2.	EVALUACIÓN DE TECNICA	505
2.1	Estimación del Nivel de cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 con el diseño de Gestión de Calidad para la Cooperativa de ahorro y Crédito	505
2.2	Reducción de la brecha Actual con respecto al Diseño del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008.	506
2.2.1	Evaluación para determinar la brecha existente con el SGC.....	506

2.2.2	Determinación de la brecha	522
2.2.3	Resumen del cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 con el Diseño del Sistema de Gestión de Calidad para la Cooperativa de Ahorro y Crédito	525
2.2.4	Comparativos de Brechas situación actual y situación con Diseño del SGC para la Cooperativa de ahorro y Crédito	527
2.2.5	Comparativo de los resultados Diagnostico y Diseño	528
2.3	Análisis de la Evaluación.....	530
3.	EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	531
3.1	Análisis de coste.	531
3.2	Interpretación de la selección de costos a considerar.....	532
3.3	Estimación de los Costos del Proyecto	532
3.4	Clasificación de los costos a determinar:	533
3.5	Costos de Inversión Inicial	533
3.5.1	Inversión Fija Intangible	534
	Costo por Equipos necesarios para el SGC.....	534
3.5.2	Costo de Diseño del sistema	536
3.5.3	Costos relacionados a las capacitaciones de empleados, comité de calidad y auditores internos de la Cooperativa	537
3.5.4	Capacitación a los auditores internos	538
3.5.5	Capacitación al comité de calidad	538
3.5.6	Costos de Sensibilización	539
3.5.7	Costos de la administración del Proyecto	540
3.6	Resumen Costos de Inversión (Implementación).....	540
3.7	Costos de Operación.....	541
3.7.1	Recurso RRHH.....	541
3.7.2	Costos de documentación del Sistema de Gestión de Calidad	542
3.7.3	Listado de documentos a distribuir	542
3.8	Costos relacionados con el mantenimiento del Equipo	544
3.9	Costos Total del Proyecto	545
4.	LA TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO (TMAR).....	546
5.	BENEFICIOS ECONÓMICOS	548

5.1	Eficiencias Actuales de los procesos de la cooperativa (Sin Implementación del SGC)	548
5.2	Estimación de Incremento en los Ingresos de la cooperativa	550
5.2.1	Justificación de porcentaje de mejora.....	551
5.2.2	Proyección de crecimiento en la cantidad de préstamos.....	551
5.2.3	Resumen de Incrementos percibidos por el SGC en la cartera de préstamos	553
5.3	Determinación de los Ingresos.....	553
5.3.1	Tasa de interés por línea de Crédito	554
5.3.2	Tasa de interés por servicios de Ahorro	554
5.4	Ingresos generados por aumento en los préstamos	555
5.5	El valor actual neto (VAN)	556
5.6	La tasa interna de retorno (TIR)	558
5.7	Tiempo de recuperación de la inversión (TRI)	559
5.8	Relación Beneficio/Costo (B/C).....	560
6.	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	562
6.1	Fondos propios	562
6.2	Donaciones	562
7.	EVALUACIÓN SOCIAL.....	563
7.1	Impacto organizacional.	563
7.2	Validación de los beneficios	564
7.3	Impacto en los asociados de la cooperativa.....	565
7.4	Impacto social	565
7.5	Beneficio Social-Económico.....	566
7.5.1	Generación de empleo	567
	CONCLUSIONES.....	569
	RECOMENDACIONES	572
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	574
	GLOSARIO TECNICO	576
	ANEXOS	582

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Principios de la Gestión de Calidad.....	10
Tabla 2 Familia de Normas ISO	13
Tabla 3 Normas de Apoyo ISO.....	14
Tabla 4 Diferencias y Semejanzas entre las asociaciones Cooperativas y otras sociedades	42
Tabla 5 Porcentaje de cooperativas activas en C.A.	62
Tabla 6 Porcentaje de participación de Cooperativas en el mercado financiero Nacional	62
Tabla 7 Top 10 Cooperativas A.C. de América latina.....	63
Tabla 8 Presupuesto de Gasto 2014.....	98
Tabla 9 Gasto Real 2013	98
Tabla 10 Cantidad de Empleados en la Cooperativa Electra	98
Tabla 11 Cuentas de ahorro y sus tasas	100
Tabla 12 Líneas de Crédito y sus tasas de Interés	100
Tabla 13 Cantidad de créditos aprobados por año Electra	103
Tabla 14 Metodología para la Investigación de campo-Diagnostico	121
Tabla 15 Macroproceso de la Cooperativa.....	164
Tabla 16 Principales proceso de la cooperativa.....	165
Tabla 17 Desglose de Macroprocesos-procesos-subprocesos	169
Tabla 18 Desglose por Procesos	170
Tabla 19 Escala de Valoración.....	203
Tabla 20 Detalle de Instrumentos a elaboración para la recopilación de información	221
Tabla 21 Matriz de Congruencia de la investigación de campo	222
Tabla 22 Matriz de Congruencia	232
Tabla 23 Requisitos excluidos.....	233
Tabla 24 Cantidad de empleados por empresa del Vinculo	236
Tabla 25 Guía de puntos para entrevista y observación directa.....	240
Tabla 26 Análisis de los resultados de las encuestas por elemento de la norma	293
Tabla 27 Matriz de Análisis de resultados ISO 9001	309
Tabla 28 Escala de cumplimiento ISO 9001:2008.....	321
Tabla 29 Matriz de Cálculo de la Brecha ISO 9001:2008.....	323
Tabla 30 Resumen de cumplimientos por Capítulos ISO	325
Tabla 31 Principales problemáticas.....	331
Tabla 32 Soluciones a las problemáticas encontradas	335
Tabla 33 Proceso del Sistema de Gestión de Calidad ISO	336
Tabla 34 Productos a diseñar para el SGC de la Cooperativa	337
Tabla 35 Procesos requeridos por la Norma ISO 9001	341
Tabla 36 Fuentes de Información para el Diseño.....	346
Tabla 37: Votación de Etapas del Diseño del SGC.....	348

Tabla 38: Metodología de Diseño del SGC para la Cooperativa de Ahorro y Crédito.....	348
Tabla 39 Modelo de Matriz de Comunicación.	356
Tabla 40 Preguntas Base para el cuestionario de Planeación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.	360
Tabla 41 Evaluación Elementos de la Misión.....	362
Tabla 42: Resultados y análisis del cuestionario de Planeacion del SGC: Mision	363
Tabla 43: Evaluación de los Cumplimiento de los elementos de la Misión	364
Tabla 44 Evaluación elementos de la Visión.....	365
Tabla 45: Resultados y análisis del cuestionario de Planeación del SGC: Visión.....	366
Tabla 46: Evaluación de los Cumplimiento de los elementos de la Visión	367
Tabla 47: Resultados y análisis del cuestionario de Planeación del SGC: Política de Calidad	369
Tabla 48 Relación Misión, Visión y Política de Calidad.....	371
Tabla 49: Relación Misión/Visión y Objetivos de Calidad.....	372
Tabla 50: Universo de procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito	374
Tabla 51: Documentos a diseñar para el SGC	383
Tabla 52: Referencia de Norma para los procedimientos Obligatorios	385
Tabla 53: Detalle de Manuales diseñados	387
Tabla 54: Detalle de Documentos del SGC diseñados	387
Tabla 55: Criterios para la evaluación de Indicadores.....	389
Tabla 56: Descripción del Cumplimiento de las fases del CMI.....	391
Tabla 57: Indicadores del SGC de la Cooperativa de ahorro y Crédito.....	393
Tabla 58: Indicadores los procedimientos de Norma	395
Tabla 59: Descripción de los indicadores Obligatorios de los procedimientos	396
Tabla 60: Plan de seguimiento para los indicadores	397
Tabla 61: Ejemplo de Plan de Acción.....	398
Tabla 62: Matriz de Factores Críticos para auditorias	402
Tabla 63 Matriz de Valoración de Factores Críticos.....	404
Tabla 64: Matriz de Criticidad.....	404
Tabla 65: Ejemplo de llenado de Matriz de Priorización.....	404
Tabla 66 Análisis de Relevancia de recomendaciones de Auditorias	405
Tabla 67: Formato de seguimiento de Auditorias.....	407
Tabla 68 Resultados del análisis de valor agregado	436
Tabla 69 Propuesta de mejora para el proceso de créditos	437
Tabla 70: Programación Desarrollo de actividades capacitación de sensibilización	444
Tabla 71 Duración de Actividades de Implantación.....	458
Tabla 72 Matriz de precedencia de las actividades de la implantación	460
Tabla 73 Ventajas de tipo de organización	466

Tabla 74 Desventaja de tipos de organización.....	467
Tabla 75 Evaluación de los tipos de Estructura de Organización.....	468
Tabla 76 Descripción de roles en la organización de la implantación del proyecto	469
Tabla 77 Matriz de comunicación del proyecto	470
Tabla 78 Tiempo utilizado para el proyecto.....	473
Tabla 79 Identificación de Recursos para el proyecto.....	473
Tabla 80 Capacitaciones identificadas para el proyecto	474
Tabla 81 Documentación preliminar del SGC	475
Tabla 82 Mobiliario y equipo para el proyecto.....	475
Tabla 83 Identificación de costos de operaciones del proyecto	476
Tabla 84 Validación del cumplimiento del SGC con la Norma ISO 9001:2008 ...	479
Tabla 85 Selección de las evaluaciones del proyecto	504
Tabla 86 Escala de cumplimiento ISO	506
Tabla 87 Matriz de evaluación de cumplimiento técnico del SGC.....	507
Tabla 88 Resumen de Evaluación Técnica	522
Tabla 89 Resumen de cumplimiento técnico del SGC de la cooperativa	525
Tabla 90 Comparativo de la reducción de la brecha	528
Tabla 91 Fuentes de información para la estimación del costo del proyecto	532
Tabla 92 Clasificación de los costos del proyecto del SGC	533
Tabla 93 Clasificación de la inversión inicial del proyecto del SGC	534
Tabla 94 Detalle de Inversión Fija Intangible.....	534
Tabla 95 Sueldos de RRHH especializado en SGC.....	536
Tabla 96 Tiempo promedio por la consulta del SGC.....	536
Tabla 97 Cotización de Capacitación	538
Tabla 98 Costo promedio de Horas hombre por capacitación de comité de calidad	539
Tabla 99 Costo promedio de RRHH por sensibilización en el SGC	539
Tabla 100 Costo por Administrador del proyecto del SGC.....	540
Tabla 101 Resumen Inversión inicial del proyecto SGC	540
Tabla 102 Detalle de salario del nuevo recurso para el SGC.....	541
Tabla 103 Distribución de la documentación del SGC	542
Tabla 104 Documentos del SGC a distribuir	542
Tabla 105 Costo de la Documentación del SGC	543
Tabla 106 Costo por Revisión de la documentación	544
Tabla 107 Costo de mantenimiento del SGC	544
Tabla 108 Resumen de Costos del proyecto del SGC.....	545
Tabla 109 Detalle de la eficiencia del proceso de Créditos.....	549
Tabla 110 Producción de préstamos aprobados 2013.....	550
Tabla 111 Resultados de producción de créditos por línea.....	550
Tabla 112 Proyección de mejoras proceso de Créditos primer año	551

Tabla 113 Proyección de mejoras proceso de Créditos segundo año	552
Tabla 114 Proyección de mejoras proceso de Créditos tercer año	552
Tabla 115 Incrementos de créditos por mejoras en el proceso de Créditos.....	553
Tabla 116 Tasa de Interés Neta	555
Tabla 117 Incrementos en ingresos por mejoras en el proceso de Créditos.....	555

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Esquema de Familia de Normas ISO	17
Ilustración 2 Sistema de Gestión de Calidad.....	18
Ilustración 3 Enfoque genérico gestión por proceso.....	28
Ilustración 4 Representación del Enfoque de Gestión por Proceso	30
Ilustración 5 Clasificación de Procesos	30
Ilustración 6 Tipos de Gestión	31
Ilustración 7 Secuencia de un proceso.....	32
Ilustración 8 Esquema de procesos genéricos	32
Ilustración 9 Ciclo de PHVA	33
Ilustración 10 Ciclo PHVA por proceso	34
Ilustración 11 Jerarquía de Documentación del SGC.....	34
Ilustración 12 Relación Cooperativas con las personas económicamente activas	63
Ilustración 13 Top 5 Crecimiento de Cooperativas por país	64
Ilustración 14 Distribución de Cooperativas por tipo en El Salvador	64
Ilustración 15 Crecimiento por tipo de Cooperativas	65
Ilustración 16 Distribución de asociados por tipo de cooperativas	65
Ilustración 17 Sistemas Financiero Cooperativos.....	66
Ilustración 18 Organización genérica de una cooperativa de ahorro y crédito	75
Ilustración 19 Crecimiento de Membrecía Electra	101
Ilustración 20 Crecimiento de Aportaciones Electra	101
Ilustración 21 Crecimiento de Activos Electra	102
Ilustración 22 Crecimiento de Ahorros Electra	102
Ilustración 23 Comportamiento de Créditos año 2013 Electra	103
Ilustración 24 Detalle de créditos 2013 Electra	104
Ilustración 25 Metodología General del estudio	108
Ilustración 26 Metodología de la Investigación.....	119
Ilustración 27 Esquema de las fuentes de información	120
Ilustración 28 Secuencia de Procesos	163
Ilustración 29 Desglose Analítico de Procesos.....	164
Ilustración 30 Mapa de Procesos de la Cooperativa	199
Ilustración 31 Triángulo del Desempeño	200
Ilustración 32 Criterios de Efectividad y Competitividad.....	201

Ilustración 33 Comparativa de cumplimientos por Capítulos ISO.....	325
Ilustración 34 Planteamiento del Problema	326
Ilustración 35 Matriz de Involucrados	328
Ilustración 36 Árbol de Problemas.....	329
Ilustración 37 Árbol de Objetivo.....	333
Ilustración 38: Sistema de Gestión de Calidad.....	339
Ilustración 39: SGC Cooperativa de Ahorro y Crédito de El Salvador	340
Ilustración 40: Esquema del diseño del SGC de la Cooperativa	345
Ilustración 41: Esquema de participantes en el Comité de Calidad.....	357
Ilustración 42 Organigrama de la Cooperativa y ubicación del Comité de Calidad	358
Ilustración 43 Mapa de Procesos.	380
Ilustración 44 Estructura de la Documentación del SGC.....	382
Ilustración 45 Pasos para la selección de Indicadores.....	390
Ilustración 46: Perspectivas del CMI	391
Ilustración 47: Esquema de las Fases para seguimiento de Auditorias	400
Ilustración 48: Metodología para la resolución de No conformidades	410
Ilustración 49 Fuentes de Identificación de problemas.....	411
Ilustración 50: Metodología para la solución de Observaciones.....	412
Ilustración 51: Metodología de análisis de Causa Raíz de Problemas.....	413
Ilustración 52: Brecha ISO de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.....	415
Ilustración 53: Detalle de Mejoras de Proceso con el Sistema de Gestión de Calidad	416
Ilustración 54: Eficiencia en los procesos de la cooperativa	418
Ilustración 55: Priorización de Problemas por Paretos	418
Ilustración 56 Metodología de Análisis de Actividad: Matriz de Valor Agregado .	421
Ilustración 57 Estructura Analítica del Plan de Implantación	447
Ilustración 58: Desglose Analítico del SGC.....	447
Ilustración 59: Subsistema Papel de la alta dirección	448
Ilustración 60: Subsistema Capacitación.....	450
Ilustración 61 Subsistema: Medición Análisis y Mejora	454
Ilustración 62 Diagrama PERT	462
Ilustración 63 Cronograma de Actividades	463
Ilustración 64 Áreas de la planificación del proyecto de implantación.....	464
Ilustración 65 Esquema de las evaluación de proyectos.....	504
Ilustración 66 Comparativo de la brechas actual-propuesta.....	528
Ilustración 67 Incremento por de cumplimiento por Capitulo.....	529
Ilustración 68 Priorización de los costos del proyecto	531
Ilustración 69 Eficiencia del proceso de Créditos	549
Ilustración 70 Esquema de Beneficios sociales por el SGC	564

Ilustración 71 Crecimiento de las Asociaciones Cooperativa de ahorro y crédito en El Salvador.....	566
Ilustración 72 Distribución de Asociados por tipo de cooperativa.....	566

INTRODUCCIÓN

Las cooperativas de ahorro y Crédito, son asociaciones que fomentan el cooperativismo como una forma de ayuda grupal para generar desarrollo para cada uno de sus miembros, hoy en día en el país estas organizaciones cuentan con una institución gubernamental (INSAFOCOOP) que busca fomentar y apoyar a las cooperativas en materia de capacitaciones, sistemas contables, legales y otros tipos de asesorías, pero es muy evidente que estas carecen de adecuados sistemas para poder gestionar adecuadamente todos sus recursos y con ello garantizar que se genere el objetivo principal, satisfacer los requerimientos de sus asociados, es ahí de donde nace este estudio para el diseño de un Modelo de Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 900:2018 para una Cooperativa de ahorro y Crédito de El Salvador.

El presente trabajo inicia levantando un marco teórico conceptual necesario para poder comprender todos los elementos que intervendrán en el desarrollo del estudio, iniciando por lo relacionado a la calidad y su evolución en el tiempo, nuevas tendencias y llegando hasta sistemas que garantizan que se pueda gestionar de forma eficaz la calidad de los servicios. Se continúa con lo más relevante al sector cooperativo, historia, desarrollo a nivel latinoamericano y nacional, su importancia en la economía nacional y las definiciones o características que las diferencian de otras organizaciones. También se consideran el marco legal ya que este tipo de organización es aplicable de varias leyes específicas del sector como de otras de nivel general.

Para poder desarrollar el estudio de diagnóstico se establece una metodología de investigación y con ella tener el camino a la determinación de situación actual de la cooperativa (caso en estudio), así como también se establecen las fuentes de información a utilizar, completando esta guía, se procede a ejecutar la metodología.

Se hace una investigación interna a la organización de la cooperativa, más a profundidad en las áreas involucradas en la creación de los servicios, en ellas se levantan las funciones y principales procesos, para poder lograr obtener el universo de procesos que existe, con ello se evalúa mediante la metodología PEPSU las interrelaciones y la secuencia lógica de cada uno de ellos dentro de la cooperativa, así se establece el mapa de procesos y la respectiva evaluación del desempeño de ellos.

Al conocer los procesos que existen en la cooperativa se procede a elaborar los instrumentos de recolección de información, tomando de base los requisitos de la

norma ISO para indagar en las opiniones de los Clientes Internos, Administración Superior y Clientes Externos. Se determina el universo de objetos de estudio y la metodología aplicar para el levantamiento de la información. Los puntos a reforzar se hicieron utilizando la observación directa y las entrevistas, de igual manera todo esto en función de la norma ISO. Una vez se levanta la información se realizan las respectivas tabulaciones y análisis cruzado por cada unas de las encuestas a los diferentes sujetos de estudios que se determinaron, puesto cada uno tiene su relación con los requisitos de la norma ISO.

Se realiza el respectivo calculo de cumplimiento actual y se determina la brecha que existe con los requisitos que la norma establece, esto sirvió junto con el análisis de desempeño de procesos y otros, para establecer el planteamiento del problema, el cual se estable mediante la utilización de la metodología ZOPP, en la cual se detallan los principales involucrados, el árbol de problemas que nos servirá para poder establecer los respectivos objetivos a cumplir para solventar estos problemas.

Al tener todos los resultados se logra establecer la conceptualización del diseño a realizar en la siguiente etapa, se considero aquellos puntos que son de muchas importancia que se mejoren para poder acortar la brecha que existe actualmente entre la situación actual y la deseada o requerida por los requisitos de norma.

Para realizar el diseño del Sistema de Gestión de Calidad se utilizó como herramienta la norma ISO 9001:2008, la cual se revisó, comparando la situación actual de la cooperativa contra los ocho capítulos que conforman la norma ISO. A partir de ello se estableció la conceptualización del Diseño del SGC.

En la primera parte del Diseño se hace una definición de la gestión estratégica de la calidad: misión, visión, valores cooperativos, política y objetivos de calidad, que son requisito de los diferentes capítulos de la norma.

Luego de haber identificado los principales procesos y establecido la línea base de la empresa (situación actual), se rediseñaron aquellos procesos que lo requerían de forma que cumplieran con los requisitos de la norma, para ello se confeccionó el Manual de Calidad que tiene como objetivo describir el Sistema de Gestión de Calidad que incluye el alcance, la política de calidad y la estructura organizacional.

Con el Manual de Calidad diseñado, se procede a presentar el plan de implementación del Sistema de Gestión de Calidad donde se exponen las actividades a realizar con sus respectivos responsables, el cronograma de implementación, y el programa de auditoría para el mantenimiento del sistema.

Al finalizar el diseño se realiza una validación con la metodología de check list para los verificar que todos los requisitos de la norma fueron incorporados dentro del Sistema de Gestión de Calidad.

Las evaluaciones que se realizan al proyecto buscan conocer la rentabilidad que el proyecto tendría en el tiempo después de la implantación del mismo.

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un Modelo de Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 para una Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de El Salvador.

Objetivo Especifico

- ✓ Establecer un marco teórico, conceptual y legal que ayude a la comprensión y determinación del estado actual en el que se encuentra la asociación cooperativas de ahorro.
- ✓ Establecer los requerimientos de la norma ISO 9001:2008 que sean aplicables para cumplir con un adecuado y eficiente SGC dentro de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito.
- ✓ Recolectar y analizar toda la documentación relacionada a los procesos que la asociación cooperativa está desarrollando para la prestación de los servicios a sus clientes Internos y Externos.
- ✓ Diseñar Instrumentos de recolección de datos para los usuarios internos y externos de la cooperativa tomando de referencia la guía que la Norma ISO 9001:2008 propone para su elaboración.
- ✓ Determinar las expectativas de los clientes Internos y Externos que utilizan los servicios ofrecidos por la cooperativa.
- ✓ Levantar, tabular y analizar los resultados obtenidos por el estudio de las expectativas de los clientes Internos y externos de la cooperativa.
- ✓ Realizar un análisis de Brecha a los procesos claves de la asociación cooperativa en base a la metodología que la Norma ISO 9001:2008 establece que se debe de utilizar para su evaluación.
- ✓ Diseñar y documentar el sistema de gestión de calidad para una cooperativa de ahorro y crédito de El Salvador, basado en el cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma internacional ISO 9001:2008, para mejorar el desempeño de la organización y garantizar la satisfacción de los clientes
- ✓ Realizar las evaluaciones del proyecto a fin de presentar los beneficios que genera la implementación de dicho sistema en relación a los costos que son necesarios realizar para lograr su implementación y desarrollo satisfactorio en el tiempo.

ALCANCE Y LIMITACIONES

ALCANCE

- El presente trabajo de grado contempla el estudio de la situación actual, diseño y evaluación de la cooperativa sobre el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001 para un SGC, el cual considera únicamente aquellos procesos que sean determinados como claves, ya que estos determinan la razón de ser de la actividad económica de la cooperativa y son estos los que tienen resultado directo para la satisfacción de los clientes.
- El estudio comprende desde la preparación contextual de la gestión de calidad, para la Cooperativa de ahorro Electra (Caso), seguido del diseño del SGC para dar cumplimiento a los requisitos de la norma ISO y finaliza con las evaluaciones de rentabilidad que el proyecto generaría después de la implantación.

LIMITACIONES

- Falta de conocimiento por parte de la mayoría de los miembros de la administración superior (Caso) sobre la gestión por procesos.
- Desconocimiento por los empleados de los principales conceptos de calidad y sobre organización y métodos.
- Solo podrá realizarse la una validación de los resultados después de implantar la solución propuesta.
- Por razones de confidencialidad solo fue proporcionada información general relacionada a los costos de los procesos que se realizan en la cooperativa.

IMPORTANCIA

La importancia del estudio estará sostenida por tres perspectivas generales:

1. Ámbito Internacional

- A nivel Latinoamérica el sector cooperativo de ahorro y crédito de El Salvador en los últimos años ha experimentado un mayor crecimiento posicionándose entre los primeros seis, para que esto se mantenga implica que dicho sector se fortalezca con mejoras en sus operaciones y demás aspectos relacionados a su desempeño para logrando así que sea sostenible en el tiempo.
- La participación del sector cooperativo en el sistema financiero nacional, se encuentra entre los mayores de las cooperativas de Latinoamérica, lo que da confianza y muestra el nivel de progreso que se tiene en este sector ante la comunidad internacional.

2. Ámbito Nacional

- El tipo cooperativa que se encuentra en primera lugar dentro de la distribución nacional con el 43.14%, son las de ahorro y crédito, por lo que el esfuerzo del estudio está enfocado a generar un impacto positivo en el sector del cooperativismo.
- El Crecimiento de cooperativas de tipo ahorro y crédito en 2.5 años fue del 38.03%, significando que el sector que en los últimos años lleva una tendencia de crecimiento y que se debe apoyar a las organizaciones para que puedan sobrevivir en el tiempo.
- El 95% de asociados a nivel nacional, se encuentra dentro de cooperativas de ahorro y créditos, por lo que es de suma importancia que las cooperativas tengan herramientas que les permita garantizar la satisfacción de sus clientes.

3. Ámbito Interno de las Cooperativas.

- Como toda organización que desea ser más competitiva ha entendido que los clientes son el elemento esencial del cual viven y deciden orientar su estructura, su gestión a satisfacer sus requerimientos, para lo cual desean crear y establecer sólidos mecanismo que ayuden a obtener niveles de satisfacción altos y sustentables en el tiempo.

- En Segundo lugar, porque los SGC son la mejor herramienta descubierta hasta ahora para reducir a su mínima expresión los costos de "no" calidad. Esto ayudara a motivar al personal sobre la calidad, lo importante establecerla en el trabajo y hacer las cosas siempre bien a la primera, siempre en búsqueda de mejores soluciones en función de generar valor agregado a la cooperativa.

- Tercero, porque la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad de una empresa genera confianza, reconocimiento, y apertura de nuevos mercados. Con esto se busca que las cooperativas logren una buena imagen ante los consumidores del sector, lo que significaría un aumento en la participación del mercado.

- Cuarto, porque los SGC mejoran sensiblemente la aptitud competitiva de la empresa, con un mejor posicionamiento frente a la competencia. Un claro compromiso de la búsqueda de la eficiencia en el desempeño de la organización posicionara a la cooperativa como un referente a alcanzar, por parte del sector de las cooperativas de ahorro y crédito del país.

- El desarrollo de las competencias del personal (RRHH) que labora en la cooperativa, mediante la implementación de un SGC, la participación del personal que trabaja en la misma es vital para el funcionamiento, el SGC permite una mayor participación y la involucración de las personas en búsqueda de soluciones a las problemáticas que afecten la consecución de las metas y objetivos.

JUSTIFICACIÓN

Actualmente en el país el sistema financiero es dominado por una banca netamente extranjera, aplicando políticas corporativas en sus servicios, que en muchos casos no responde a las necesidades de los clientes de nuestro país. Además como fuente de financiamiento para micros y pequeños empresarios, los requisitos que imponen para poder aplicar a sus planes de financiamiento de inversión, no son alcanzados por estos. Dejando al sector de cooperativas de ahorro y crédito la oportunidad para solventar las necesidades insatisfechas del mercado.

En lo relacionado a las tasas de interés, el sector cooperativo ofrece mejores tasas a los depósitos, generando mayores ganancias para sus clientes, por el lado de los créditos, estas son un poco mayor que las del sistema bancario, pero es de recordar que las utilidades que se generan son repartida entre los asociados de forma directa o en otros programas de beneficio común, caso contrario los bancos que las ganancias son para la corporación internacional de la banca.

Las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito han venido experimentando un crecimiento sostenido durante los últimos años, pese a ello, siguen enfrentando problemas como toda organización, a raíz de los cuales se les dificulta expandirse, diversificarse y proyectarse en el largo plazo; y mediante la implementación del Sistema de Gestión de Calidad se dará una orientación sobre a donde se deben de enfocar los esfuerzos y con ello tomar decisiones efectivas, contribuirían al desempeño de una eficiente gestión administrativa y empresarial.

La Satisfacción de los clientes en la actualidad desempeña un papel muy importante para todas las organizaciones, ya que esta les permite proyectarse en el tiempo, aprovechar sus capacidades y lograr el cumplimiento de sus objetivos, explotando al máximo las oportunidades existentes en el mercado donde se desenvuelven, pero para ello es necesario contar con un sistema estructurado que evalúe constante mente el nivel de satisfacción que se está generando y que

oportunamente capte los nuevos requerimiento de los clientes para crear oportunamente alternativas que ayuden a que el cliente pueda resolver sus necesidades oportunamente.

La generación de una cultura de calidad en la organización, así como el apoyo de otras filosofías y técnicas de análisis para la retroalimentación de los requerimientos de los clientes/asociados que alimenten al SGC, como lo es Mejora continua (Ciclo PDCA), Diagramas Ishikawua, 5W+, entre otros.

Por ello, tomando en cuenta la necesidad de las Asociaciones Cooperativas de incrementar la competitividad y generar satisfacción en los clientes, se justifica el diseño de un Modelo de Sistema de Gestión de Calidad Basado en la Norma ISO 9001:2008, que es el que en su conjunto reúne las valorativas necesarias para alcanzar a cubrir estas necesidades de las organizaciones.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO- CONCEPTUAL Y LEGAL

1. LA CALIDAD

1.1 Contexto de la Calidad

Cualquier empresa en la actualidad debe enfrentarse a un entorno empresarial altamente competitivo. La constante carrera por conquistar clientes genera reto cada día más difícil y la única vía para sobrevivir en ese medio es concebir productos de mayor calidad. El éxito futuro de una Empresa depende de la habilidad para ofrecer los bienes y servicios de más alta calidad.

Hoy en día las Empresas debe brindar a sus clientes productos y servicios que satisfagan en todos los aspectos que para este sean importantes e incluso llegar más allá de las expectativas que el mismo posee a la hora de adquirir un producto o hacer uso de un servicio, lo que la ubicara en una mejor posición ante su competencia. El mejoramiento de la calidad surge, entonces, como una estrategia de supervivencia fundamental para la empresa inserta en el mundo contemporáneo.

1.2 Detalles de la evolución histórica de la calidad.

La calidad ha evolucionado durante el presente siglo, para tener una idea más amplia se citan a continuación las cinco etapas principales en su desarrollo hasta la fecha:

- 1° Etapa. Desde la revolución industrial hasta 1930.

La Revolución Industrial, desde el punto de vista productivo, representó la transformación del trabajo manual por el trabajo mecanizado. Antes de esta etapa el trabajo era prácticamente artesanal y se caracterizaba en que el trabajador tenía la responsabilidad sobre la producción completa de un producto.

En los principios de 1900 surge el supervisor, que muchas veces era el mismo propietario, el cual asumía la responsabilidad por la calidad del trabajo. Durante la Primera Guerra Mundial, los sistemas de fabricación se hicieron más complicados y como resultado de esto aparecen los primeros inspectores de calidad a tiempo completo, esto condujo a la creación de las áreas organizativas de inspección separadas de las de producción.

Esta época se caracterizaba por la inspección, y el interés principal era la detección de los productos defectuosos para separarlos de los aptos para la venta.

- 2° Etapa. 1930-1949.

Los aportes que la tecnología hacía a la economía de los países capitalistas desarrollados eran de un valor indiscutible. Sin embargo, se confrontaban serios problemas con la productividad del trabajo. Este estado permaneció más o menos

similar hasta la Segunda Guerra Mundial, donde las necesidades de la enorme producción en masa requirieron del control estadístico de la calidad.

La contribución de más significación del control estadístico de la calidad fue la introducción de la inspección por muestreo, en lugar de la inspección al 100 por ciento.

El interés principal de esta época se caracteriza por el control que garantice no sólo conocer y seleccionar los desperfectos o fallas de productos, sino también la toma de acción correctiva sobre los procesos tecnológicos.

Los inspectores de calidad continuaban siendo un factor clave del resultado de la empresa, pero ahora no sólo tenían la responsabilidad de la inspección del producto final, sino que estaban distribuidos a lo largo de todo el proceso productivo.

Se podría decir que en esta época “la orientación y enfoque de la calidad pasó de la calidad que se inspecciona a la calidad que se controla”

- **3° Etapa. 1950-1979.**

Esta etapa, corresponde con el período posterior a la Segunda Guerra Mundial y la calidad se inicia al igual que en las anteriores con la idea de hacer hincapié en la inspección, tratando de no sacar a la venta productos defectuosos.

Poco tiempo después, se dan cuenta de que el problema de los productos defectuosos radicaba en las diferentes fases del proceso y que no bastaba con la inspección estricta para eliminarlos. Es por esta razón que se pasa de la inspección al control de todos los factores del proceso, abarcando desde la identificación inicial hasta la satisfacción final de todos los requisitos y las expectativas del consumidor.

Durante esta etapa se consideró que éste era el enfoque correcto y el interés principal consistió en la coordinación de todas las áreas organizativas en función del objetivo final: la calidad. A pesar de esto, predominaba el sentimiento de vender lo que se producía. Las etapas anteriores “estaban centradas en el incremento de la producción a fin de vender más, aquí se pasa a producir con mayor calidad a fin de poder vender lo mejor, considerando las necesidades del consumidor y produciendo en función del mercado”.

Comienzan a aparecer Programas y se desarrollan Sistemas de Calidad para las áreas de calidad de las empresas, donde además de la medición, se incorpora la planeación de la calidad, considerándose su orientación y enfoque como la calidad se construye desde adentro.

- **4° Etapa. Década del 80.**

La característica fundamental está en la Dirección Estratégica de la Calidad, por lo que el logro de la calidad en toda la empresa no es producto de un Programa o Sistema de Calidad, sino que es la elaboración de una estrategia encaminada al perfeccionamiento continuo de ésta, en toda la empresa.

El énfasis principal de esta etapa no es sólo el mercado de manera general, sino el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, para construir una organización empresarial que las satisfaga.

La responsabilidad de la calidad es en primer lugar de la alta dirección, la cual debe liderarla y deben participar todos los miembros de la organización.

En esta etapa, la calidad era vista como “una oportunidad competitiva, la orientación o enfoque se concibe como la calidad se administra”

- **5° Etapa. 1990 hasta la fecha.**

La característica fundamental de esta etapa es que pierde sentido la antigua distinción entre producto y servicio. Lo que existe es el valor total para el cliente. Esta etapa se conoce como Servicio de Calidad Total.

El cliente de los años 90 sólo está dispuesto a pagar por lo que significa valor para él. Es por eso que la calidad es apreciada por el cliente desde dos puntos de vista, calidad perceptible y calidad factual. La primera es la clave para que la gente compre, mientras que la segunda es la responsable de lograr la lealtad del cliente con la marca y con la organización.

Considerando las etapas anteriores podemos decir que la calidad ha estado presente a través de la historia siendo esta el objetivo primordial a conseguir por las Empresas en su ardua competencia por conseguir y mantener a sus clientes satisfaciendo sus necesidades primordiales.

1.3 Definición de Calidad

La calidad es herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie.

La palabra calidad tiene múltiples significados. Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

1.3.1 Definiciones desde una perspectiva de producción

La calidad puede definirse como la conformidad relativa con las especificaciones, a lo que al grado en que un producto cumple las especificaciones del diseño, entre otras cosas, mayor su calidad o también como comúnmente es encontrar la satisfacción en un producto cumpliendo todas las expectativas que busca algún cliente, siendo así controlado por reglas las cuales deben salir al mercado para ser inspeccionado y tenga los requerimientos estipulados por las organizaciones que hacen certificar algún producto.

1.3.2 Desde una perspectiva de valor

La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. También, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente.

Una visión actual del concepto de calidad indica que calidad es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido.

1.3.3 Definiciones formales

Otras definiciones de organizaciones reconocidas y expertos del mundo de la calidad son:

Definición de la norma ISO 9000¹: “Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”

Real Academia de la Lengua Española: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”

Philip Crosby: “Calidad es cumplimiento de requisitos”

Joseph Juran: “Calidad es adecuación al uso del cliente”.

Armand V. Feigenbaum: “Satisfacción de las expectativas del cliente”.

Genichi Taguchi: “Calidad es la pérdida (monetaria) que el producto o servicio ocasiona a la sociedad desde que es expedido”.

William Edwards Deming: “Calidad es satisfacción del cliente”.

¹ Norma ISO 9000 Vocabularios

Walter A. Shewhart: “La calidad como resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece)”.

La definición que en el actual estudio se utilizará es la que se desarrolla y se define en la Norma ISO 9001:2008, correspondiente a "Fundamentos y Vocabulario".

Apartado 3.1.1

Calidad Grado en el que un conjunto de características (3.5.1) inherentes cumple con los requisitos (3.1.2)

NOTA 1 El término "calidad" puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente.

NOTA 2 "Inherente", en contraposición a "asignado", significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.

Apartado 3.5.1

Característica

Rasgo diferenciador

NOTA 1 Una característica puede ser inherente o asignada.

NOTA 2 Una característica puede ser cualitativa o cuantitativa.

NOTA 3 Existen varias clases de características, tales como:

- Físicas (por ejemplo, características mecánicas, eléctricas, químicas o biológicas);
- Sensoriales (por ejemplo, relacionadas con el olfato, el tacto, el gusto, la vista y el oído);
- De comportamiento (por ejemplo, cortesía, honestidad, veracidad);
- De tiempo (por ejemplo, puntualidad, confiabilidad, disponibilidad);
- Ergonómicas (por ejemplo, características fisiológicas, o relacionadas con la seguridad de las personas);

Funcionales (por ejemplo, velocidad máxima de un avión).

Apartado 3.1.2

Requisito

Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

NOTA 1 "Generalmente implícita" significa que es habitual o una práctica común para la **organización**, sus **clientes** y otras **partes interesadas** que la necesidad o expectativa bajo consideración esté implícita.

NOTA 2 Pueden utilizarse calificativos para identificar un tipo específico de requisito, por ejemplo, requisito de un producto, requisito de la gestión de la calidad, requisito del cliente.

NOTA 3 Un requisito especificado es aquel que está establecido, por ejemplo en un **documento**.

NOTA 4 Los requisitos pueden ser generados por las diferentes **partes interesadas**.

NOTA 5 Esta definición difiere de la proporcionada en el apartado 3.12.1 de las Directivas ISO/IEC, Parte 2:2004.

3.12.1 Requisito

Expresión en el contenido de un documento formulando los criterios a cumplir a fin de declarar la conformidad con el documento, y para los que no se permite ninguna desviación.

1.4 Sistemas de gestión de calidad

Un sistema de gestión es una estructura probada para la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización.

Un sistema de gestión ayuda a lograr los objetivos de la organización mediante una serie de estrategias, que incluyen la optimización de procesos, el enfoque centrado en la gestión y el pensamiento disciplinado.

¿Por qué los sistemas de gestión son necesarios?

Las empresas que operan en el siglo XXI se enfrentan a muchos retos, significativos, entre ellos:

- ✓ Rentabilidad
- ✓ Competitividad
- ✓ Globalización
- ✓ Velocidad de los cambios
- ✓ Capacidad de adaptación
- ✓ Crecimiento
- ✓ Tecnología.

La implementación de un sistema de gestión eficaz puede ayudar a:

- ✓ Gestionar los riesgos sociales, medioambientales y financieros
- ✓ Mejorar la efectividad operativa
- ✓ Reducir costos
- ✓ Aumentar la satisfacción de clientes y partes interesadas
- ✓ Proteger la marca y la reputación
- ✓ Lograr mejoras continuas

- ✓ Potenciar la innovación
- ✓ Eliminar las barreras al comercio
- ✓ Aportar claridad al mercado

1.4.1 Que son los Sistemas Gestión de Calidad

Sistema de Gestión de Calidad, es un conjunto de actividades de planificación, control y mejora de la calidad en el seno de una organización, ello implica el uso de métodos para gestionar el suministro de productos/servicios teniendo en cuenta variables como las siguientes:

- ✓ Adecuación de los productos/servicios a los requerimientos de los clientes.
- ✓ Errores apreciados durante el proceso de fabricación/prestación de servicios.
- ✓ Productos/Servicios defectuosos
- ✓ Reclamaciones recibidas
- ✓ Control de todos los procesos y actividades.

Analizar, sintetizar y revisar todas estas variables requiere una gestión propia e individualizada. Esta gestión exige una documentación de todo el sistema, unas estadísticas periódicas, un control de procesos, un personal calificado, y naturalmente, unas pautas de participación generalizadas. El resultado final de todo ello es garantizar que los productos/servicios suministrados guardan los niveles de calidad requeridos. Para lograr ese resultado, es necesario llevar un control pormenorizado de todas las variables e indicadores de la calidad del producto/servicio. Este esfuerzo de gestión se ve recompensado con un resultado añadido al anterior: la reducción de defectos trae consigo la reducción de costos. De ahí que hoy en día la gestión de la calidad sea útil por partida doble:

- ✓ Para disminuir los costos mediante la prevención de errores.
- ✓ Para asegurar la confianza de los clientes en el producto/servicio.

1.5 Generalidades de las Normas ISO 9001:2008

1.5.1 Antecedentes de las Normas ISO 9000

La familia de Normas ISO 9000 es un conjunto de normas de calidad establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) aplicables a cualquier tipo de organización, ya sea pública, privada, empresa de producción o empresa de servicios. Las Normas ISO 9000 cumplen la importante función de establecer una normativa a nivel internacional que sirva como patrón de referencia para la gestión de calidad en una empresa en cualquier parte del mundo. Esta normativa recibe el nombre de ISO 9000, permitiendo armonizar la gran cantidad de normas sobre gestión de calidad a nivel de países.

1.5.2 Origen y Evolución de las Normas ISO

La Organización Internacional para la Normalización se origina a partir de la Federación Internacional de Asociaciones Nacionales de Normalización (1926-1939). En octubre de 1946, en Londres, representantes de veinticinco países deciden adoptar el nombre de International Organization for Standardization conocida como ISO por sus siglas y por la referencia a la palabra griega relativa a la igualdad.

La ISO realiza su primera reunión en el mes de junio de 1947 en Zurich, Alemania, y se establece como sede para su funcionamiento la ciudad de Ginebra, Suiza. Su finalidad principal es la de promover el desarrollo de estándares internacionales y actividades relacionadas incluyendo la conformidad de los estatutos para facilitar el intercambio de bienes y servicios en todo el mundo. La familia normas ISO 9000 del año 1994 estaba principalmente orientada a organizaciones relacionadas con procesos productivos y, por tanto, su implantación en empresas de servicios se hacía burocrática y restrictiva.

Tras su revisión en el año 2000 la familia de normas 9000, versión 1994 (9001, 9002, 9003, 9004), se redujo sólo a dos normas:

La norma ISO 9001; versión 2000, que reemplaza las normas 9001, 9002 y 9003, versión 1994.

La norma ISO 9004, versión 2000, que reemplaza a la norma 9004, versión 1994. La norma ISO 9000 se mantuvo (nomenclatura, definiciones, lenguaje)

Las normas ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000 constituyen el núcleo de la familia y, a la vez, forman un par consistente. La revisión de dichas normas se basó en los 8 principios de gestión de la calidad que reflejan las mejores prácticas de gestión.

1.5.3 Principios de gestión de calidad

La orientación para la dirección presentada en la Norma Internacional ISO 9000:2008 se basa en ocho principios de gestión de la calidad, desarrollados con la intención de que la alta dirección pueda utilizarlos para liderar la organización hacia la mejora del desempeño.

Estos ocho principios son:

1. Organización enfocada a clientes.
2. Liderazgo
3. Participación del personal.
4. Enfoque a procesos.
5. Enfoque del sistema hacia la gestión.
6. Mejora continua.
7. Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones.

8. Relación mutuamente beneficiosa con los suministradores (proveedores de la organización).

1.5.3.1 La Norma ISO 9001:2000 contiene en su estructura 4 puntos clave:

1. Responsabilidad de la dirección.
2. Gestión de los recursos.
3. Realización del producto o servicio.
4. Medida, análisis y mejora.

Gracias a esta revisión y actualización, la familia de Normas ISO 9000 pudo aplicarse de forma menos restrictiva en organizaciones de todo tipo ya sea empresas productivas, empresas de servicios e incluso la Administración Pública. Para verificar que una empresa u organización cumple con los requisitos del estándar de calidad establecido, existen entidades de certificación ISO, que dan sus propios certificados y entregan su sello.

Estas entidades están vigiladas por organismos nacionales que les dan su acreditación. Actualmente está en vigencia la NORMA ISO 9001:2008, de la cual se dará amplia información en las siguientes páginas de este documento.

La norma ISO 9004:2009 proporciona recomendaciones para llevar a cabo la mejora y, a diferencia de la ISO 9001:2008, no es certificable.

1.5.3.2 Los 8 principios de gestión de la calidad, de acuerdo a lo indicado en la Norma ISO

Tabla 1 Principios de la Gestión de Calidad

Principio	Concepto	Beneficios
1. Enfoque al cliente	Las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremento de clientes ✓ Ingreso a nuevos mercados ✓ Incremento de ventas
2. Liderazgo	Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se incrementa la comunicación en la organización ✓ Mejora en la coordinación de actividades ✓ Involucramiento del personal en el logro de objetivos.

Principio	Concepto	Beneficios
3. Participación del personal	El personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal motivado ✓ El personal contribuye a las mejoras
4. Enfoque basado en procesos	Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reducción de costos ✓ Mejoras centradas según prioridad
5. Enfoque de sistema para la gestión	Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Integración de procesos. ✓ Eficiencia y eficacia en la organización.
6. Mejora continua	La mejora continua del desempeño global de la organización, debe de ser un objetivo permanente de esta.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incrementar ventaja competitiva. ✓ Flexibilidad para reaccionar a las oportunidades.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y en la información previa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejora en la toma de decisiones ✓ Registro de decisiones anteriores
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Optimización de costos y recursos. ✓ Capacidad para crear valor en ambas partes.²

1.5.4 Descripción de las normas ISO 9001:2008

Las normas ISO 9000 han cobrado mayor relevancia internacional en la última década y en la actualidad es utilizada en más de 120 países.

Estas normas requieren de sistemas documentados que permitan controlar los procesos que se utilizan para desarrollar, fabricar los productos y prestar servicios. Estos tipos de sistemas se fundamentan en la idea de que hay ciertos elementos que todo sistema de calidad debe tener bajo control, con el fin de garantizar que los productos y/o servicios se fabriquen en forma consistente y a tiempo.

Las ISO 9000 no definen cómo debe ser un Sistema de Gestión de Calidad de una organización, sino que ofrecen especificaciones de cómo crearlo e implementarlo; éste será diferente en función de las características particulares de la organización y sus procesos.

Las normas ISO 9000 designan un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad. Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación, como los métodos de auditoría. El ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera, sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. Existen más de 20 elementos en los estándares de este ISO que se relacionan con la manera en que los sistemas operan.

Su implantación, aunque supone un duro trabajo, ofrece numerosas ventajas para las empresas, entre las que se cuentan con:

- ✓ Estandarizar las actividades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación
- ✓ Incrementar la satisfacción del cliente
- ✓ Medir y monitorizar el desempeño de los procesos
- ✓ Disminuir re-procesos
- ✓ Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos
- ✓ Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, etc.
- ✓ Reducir las incidencias de producción o prestación de servicios
- ✓ La principal norma de la familia es la ISO 9001:2008 - Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos.
- ✓ Otra norma vinculante a la anterior es la ISO 9004:2000 - Sistemas de Gestión de la Calidad - Directrices para la mejora del desempeño.

Las normas ISO 9000 de 1994 estaban principalmente dirigidas a organizaciones que realizaban procesos productivos y, por tanto, su implantación en las empresas de servicios planteaba muchos problemas. Esto fomentó la idea de que son normas excesivamente burocráticas.

La principal norma de la familia es la ISO 9001:2008 - Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos.

Otra norma vinculante a la anterior es la ISO 9004:2000 - Sistemas de Gestión de la Calidad - Directrices para la mejora del desempeño.

Las normas ISO 9000 de 1994 estaban principalmente dirigidas a organizaciones que realizaban procesos productivos y, por tanto, su implantación en las empresas de servicios planteaba muchos problemas. Esto fomentó la idea de que son normas excesivamente burocráticas.

1.6 La Familia De Normas ISO 9000

El conjunto de Normas ISO 9000 constituyen una familia de normas internacionales y guías de la calidad con reconocimiento mundial que se conforman como la base para el establecimiento de Sistemas de Gestión de Calidad.

A continuación se recoge una visión global de las normas ISO 9000, que de forma colectiva son la base para la mejora continua y la excelencia empresarial.

La familia de normas ISO 9000, está compuesta por el siguiente listado de normas:

Tabla 2 Familia de Normas ISO

Normas básicas de la familia ISO 9000	Propósito
ISO 9000 Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.	Establece un punto de partida para comprender las normas y define los términos fundamentales utilizados en la familia de normas ISO 9000, que se necesitan para evitar malentendidos en su utilización.
ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad Requisitos	Esta es la norma de requisitos que se emplea para cumplir eficazmente los requisitos del cliente y los requisitos reglamentarios aplicables, para así conseguir la satisfacción del cliente
ISO 9004 Sistemas de Gestión de la Calidad Directrices para la mejora del Desempeño	Esta norma proporciona ayuda para la mejora del sistema de gestión de la calidad para beneficiar a todas las partes a través del mantenimiento de la satisfacción del cliente. La Norma ISO 9004 abarca tanto la eficiencia del sistema de gestión de la calidad como su eficacia.
ISO 19011 Directrices para la Auditoria Medioambiental y de la calidad	Proporciona directrices para verificar la capacidad del sistema, para conseguir objetivos de la calidad definidos. Esta norma se puede utilizar internamente o para auditar a los proveedores

A demás de las Normas anteriores existe otro grupo de Normas de apoyo a las Normas básicas de la familia ISO 9000, éstas son:

Tabla 3 Normas de Apoyo ISO

Normas de apoyo a las Normas básicas de la familia ISO 9000	Propósito
ISO 10005:2005 Directrices para los Planes de Calidad.	Proporciona directrices para ayudar en la reparación, estudio, aceptación y revisión de los planes de la calidad.
ISO 10006:2003 Directrices para la Calidad en la Gestión de Proyectos.	Directrices para ayudar a entender y utilizar una gestión de proyecto eficaz.
ISO 10007:2003 Gestión de la Calidad. Directrices para la Gestión de la Configuración.	Proporciona directrices para asegurarse de que un producto complejo sigue funcionando cuando se cambian los componentes individualmente.
ISO 10012-1:2003 Requisitos de Aseguramiento de la Calidad en los Equipos de Medición. Parte 1: Sistema de Confirmación Metrológica de los Equipos de Medición.	Proporciona directrices sobre las principales figuras de un sistema de calibración para asegurar que las mediciones son llevadas a cabo con la exactitud y precisión deseadas.
ISO/TR 10013:2000 Directrices para la Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.	Proporciona directrices para el desarrollo y mantenimiento de los manuales de calidad, procedimientos, instrucciones de trabajo e impresos confeccionados a la medida de sus necesidades específicas.
ISO/TR 10014:2006 Guía para la Gestión de los Efectos Económicos de la Calidad.	Proporciona orientaciones sobre cómo lograr beneficios económicos de la aplicación de la gestión de la calidad.
ISO/TR 10017:2003 Orientación sobre Técnicas Estadísticas para la Norma ISO 9000:2000	Proporciona orientaciones sobre la selección de las técnicas estadísticas apropiadas que pueden ser de utilidad en el desarrollo, implementación o mantenimiento del sistema de la calidad.
ISO 10015:2001 Gestión de la calidad Directrices para formación.	Esta norma internacional proporciona directrices para ayudar a las organizaciones y a su personal en los temas relacionados con la formación. Puede ser aplicada cada vez que se requiera una directriz para interpretar referencias a la "educación" y "formación" dentro de la familia de normas ISO 9000 de aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad.
ISO 15161 Directrices en la aplicación de ISP 9001-2008 para la industria de alimentos y bebidas.	Además de las directrices en la aplicación de ISO 9001-2008 en la industria de alimentos y bebidas, incluye un vocabulario especial para esta industria y observaciones de la forma de aplicar cada una de las cláusulas.

Normas de apoyo a las Normas básicas de la familia ISO 9000	Propósito
ISO 10001:2007 Directrices para los códigos de conducta de las organizaciones.	Esta Norma Internacional proporciona orientación para la planificación, el diseño, el desarrollo, la implementación, el mantenimiento y la mejora de los códigos de conducta para la satisfacción del cliente.
ISO 10002:2004 Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones.	Esta norma internacional provee la orientación para el diseño e implementación de un eficaz proceso de manejo de reclamos para todo tipo de transacciones comerciales o no comerciales, incluyendo a las relacionadas con comercio electrónico.
ISO 10003:2007 Directrices para la solución externa de conflicto en las organizaciones.	Seguimiento y medición de la satisfacción del cliente. Proporciona orientación para que una organización planee, diseñe, desarrolle, mantenga y opere un proceso de solución de conflictos eficiente y eficaz para las quejas que no se han resuelto por la organización.
ISO/TS 16949:2009	Requisitos particulares para la aplicación de la norma ISO 9001:2008 para el sector automotriz.
ISO 19011:2002	Guías para la calidad y / o ambiental sistemas de gestión de auditoría.
ISO 10019:2005	Directrices para la selección de consultores de Sistemas de Gestión de Calidad y uso de sus servicios.

1.7 Versión actual: La Norma ISO 9001:2008

1.7.1 Antecedentes del proceso de revisión de la norma ISO 9001:2008

A fin de ayudar a alcanzar un pleno entendimiento de la nueva Norma ISO 9001:2008, puede ser útil comprender bien el proceso de revisión, cómo esta revisión refleja los elementos de entrada recibidos de los usuarios de la norma, y la consideración prestada a los beneficios y los impactos durante su desarrollo.

Previo al comienzo de una revisión (o modificación/enmienda) de una norma de sistema de gestión, la Guía ISO 72:2001 Directrices para la justificación y desarrollo de normas de sistemas de gestión recomienda que se prepare un "Estudio de Justificación" para presentar las razones para el proyecto propuesto, y que en él se esbochen los detalles de los datos y elementos de entrada que apoyan sus argumentos. En relación con el desarrollo de la Norma ISO 9001:2008 se detectaron las necesidades de los usuarios a partir de lo siguiente:

- ✓ Los resultados de una "Revisión Sistemática" formal de la Norma ISO 9001:2000 que fue llevada a cabo por los miembros del ISO/TC 176/SC2 durante 2003-2004,
- ✓ Retroalimentación del Grupo de Trabajo sobre "Interpretaciones" del ISO/TC 176,
- ✓ Los resultados de una amplia "Encuesta de Retroalimentación de Usuarios sobre las Normas ISO 9001 e ISO 9004" realizada a nivel mundial por el grupo de trabajo ISO/TC 176/SC 2/WG 18, y encuestas similares a nivel nacional.

El Estudio de Justificación identificó la necesidad de una modificación (enmienda), condicionada a que el impacto sobre los usuarios fuera limitado y a que los cambios sólo se introdujeran cuando hubiera unos claros beneficios para los usuarios.

Los focos clave de la modificación de la Norma ISO 9001:2008² fueron para mejorar la claridad de la Norma ISO 9001:2000 y mejorar su compatibilidad con la Norma ISO 14001:2004.

Se creó una herramienta para valorar el impacto frente a los beneficios de los cambios propuestos, que ayudase a los redactores de la modificación al decidir qué cambios se deberían incluir, y ayudar a la verificación de los borradores frente a las necesidades de los usuarios que se habían identificado.

Se aplicaron los siguientes principios para la toma de decisiones:

- ✓ No se incorporarían a la norma los cambios de gran impacto.
- ✓ Sólo se incorporarían a la norma los cambios de impacto medio, cuando proporcionaran un beneficio correspondiente medio o alto a los usuarios de la norma.
- ✓ Antes de incorporar un cambio, incluso si su impacto era bajo, éste debía ser justificado por los beneficios que aportaba a los usuarios.

Los cambios incorporados en esta edición de la Norma ISO 9001:2008 se clasificaron en términos de impacto en las siguientes categorías:

- ✓ Sin cambios o cambios mínimos en los documentos del usuario, incluidos registros.
- ✓ Sin cambios o cambios mínimos en los procesos existentes en la organización.
- ✓ No se requiere formación adicional, o se requiere una formación mínima.
- ✓ No afecta a las certificaciones actuales.

1.7.2 Beneficios identificados para la norma ISO 9001:2008

Los beneficios identificados para la edición de la Norma ISO 9001:2008 se clasifican en las siguientes categorías:

- ✓ Proporciona claridad.

- ✓ Aumenta la compatibilidad con la Norma ISO 14001.
- ✓ Mantiene la coherencia con la familia de normas ISO 9000.
- ✓ Mejora la capacidad de traducción.

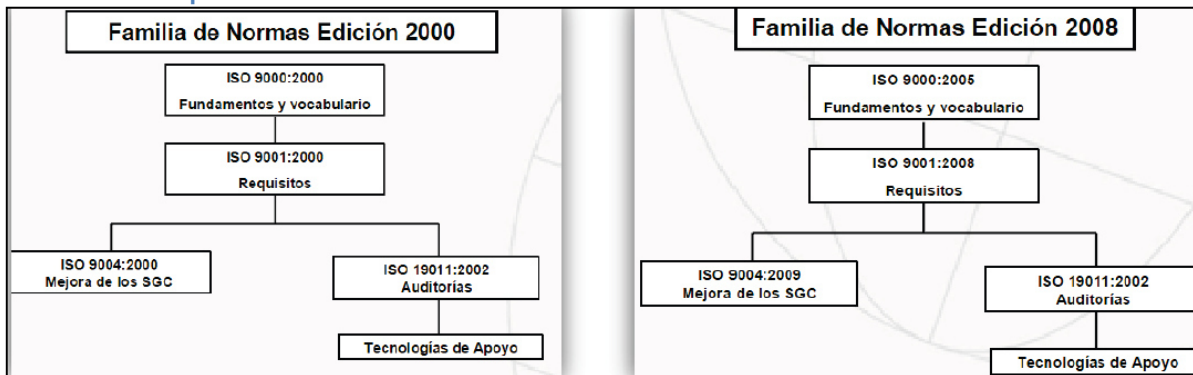
1.7.3 Diferencias entre la ISO 9001:2000 y la ISO 9001:2008

La nueva versión de la ISO 9001, (ISO 9001:2008) fue publicada durante el último trimestre del año 2008. La Norma ISO 9001:2008 ha sido desarrollada con el fin de introducir aclaraciones a los requisitos existentes de la Norma ISO 9001:2000 y para mejorar la compatibilidad con la Norma ISO 14001:2004 de Gestión Ambiental.

La Norma ISO 9001:2008 no introduce requisitos adicionales ni cambia la intención de la Norma ISO 9001:2000.

La certificación con la Norma ISO 9001:2008 no es un "ascenso de categoría", y las organizaciones que estén certificadas con la Norma ISO 9001:2000 deberían recibir el mismo estatus que aquellas que ya hayan recibido un nuevo certificado con la Norma ISO 9001:2008. Esta cuarta edición anula y sustituye a la tercera edición (ISO 9001:2000).

Ilustración 1 Esquema de Familia de Normas ISO



1.7.4 Selección y uso de las Normas ISO 9000

La necesidad de reglas internacionales es muy importante a medida que más organizaciones operan en la economía mundial mediante la venta o compra de productos y servicios a partir de fuentes fuera del mercado nacional.

La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad. Sienta las bases para la comprensión de los elementos básicos de la gestión de la calidad.

ISO 9000 introduce a los usuarios los ocho Principios de Control de Calidad; así como el uso del enfoque basado en procesos para lograr la mejora continua.

1.7.5 Norma ISO 9001

Especifica los requisitos básicos para un Sistema de gestión de la calidad (SGC); que debe cumplir una organización para demostrar su capacidad de forma consistente, de proporcionar productos (que incluyen servicios) que mejoran la satisfacción del cliente y que cumplen con los estatutos y reglamentos aplicables (requisitos).

Existen cinco capítulos en la norma que especifican actividades que deben ser consideradas cuando se implemente el sistema. Se deben describir las actividades que se utilizan para proporcionar los productos y servicios. Se pueden excluir las partes del capítulo "Realización del producto" que no son de aplicación a las operaciones de la empresa.

Los requisitos de los otros cuatro capítulos; Sistema de gestión de la calidad, Responsabilidad de la dirección, Gestión de los recursos y Medición, análisis y mejora, son aplicables a todas las organizaciones y se describirá cómo adoptarlos en la organización en el Manual de la Calidad u otra documentación.

Los cinco capítulos juntos de la Norma ISO 9001 se utilizan para describir cómo una organización debe satisfacer a sus clientes y cumplir con los requisitos legales o reglamentarios aplicables. Además, busca mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad incluyendo los productos y servicios que proporciona a sus clientes.

1.7.6 Sistema de Gestión de Calidad Mejora Continua

Ilustración 2 Sistema de Gestión de Calidad



En este esquema se presenta de manera gráfica el modelo de enfoque a procesos usado por la norma ISO 9001.

La ISO 9001:2008 se basa en un modelo enfocado a procesos en el cual la organización debe determinar estos procesos y gestionarlos de manera sistemática.

La ISO 9001 es la única Norma certificable.

La norma también adopta la metodología PHVA para la gestión de los procesos, la cual fue desarrollada por Walter Shewart y difundida por Edwards Deming y consiste en:

1. Planear
2. Hacer
3. Verificar
4. Actuar

1.7.7 ISO 9004:2009

Es la nueva edición que acaba de publicarse de la norma ISO 9004; proporciona a las organizaciones un modelo de "éxito sostenido"; en el complejo, exigente y siempre cambiante medio ambiente.

QMS ISO 9004:2009, **Gestión para el éxito sostenido de una organización** -Es un enfoque de gestión de calidad, es la tercera edición de la norma publicada por primera vez en 1987. Su objetivo es apoyar el logro de un éxito sostenido de cualquier organización, independientemente de su tamaño, tipo o actividad, por un enfoque de gestión de calidad. Bob Alisic, líder del grupo de trabajo responsable de los comentarios de la norma ISO 9004:2009 nos comenta: "Si bien el objetivo inicial es garantizar la producción de" buenos "productos y servicios, lo que lleva a la consecución de la satisfacción del cliente, el objetivo a más largo plazo, es garantizar la supervivencia económica de la organización". La nueva edición ofrece una guía sobre cómo una organización debe adoptar un enfoque sistemático para lograr esto".

ISO 9004:2009 proporciona orientación para la mejora continua del desempeño global de una organización, la eficiencia y la eficacia basada en un enfoque basado en procesos. Se centra en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas, a largo plazo, y de una manera equilibrada.

En comparación con la norma ISO 9001:2008 que garantiza la gestión de la calidad de los productos y servicios, al tiempo que mejora la satisfacción del cliente, la norma ISO 9004:2009 ofrece una perspectiva más amplia de gestión de la calidad, en particular para la mejora del rendimiento. Será útil a las organizaciones cuya alta dirección desee ir más allá de la norma ISO 9001, en la búsqueda de la mejora continua, medida a través de la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas.

La norma ISO 9004:2009 permite a las organizaciones mejorar la calidad de los productos y la prestación de servicios a sus clientes mediante la promoción de auto-evaluación como una herramienta importante para permitir a las organizaciones detectar:

1. Objetivo de referencia de su nivel de madurez, que abarca el liderazgo, la estrategia, sistema de gestión, recursos y procesos.
2. Identificar sus puntos fuertes y débiles.
3. Identificar las oportunidades, ya sea para mejoras o innovación, o ambos.

La herramienta de auto-evaluación puede convertirse en un elemento clave en los procesos de planificación estratégica en cualquier organización.

José Domínguez, líder de los comentarios ISO 9001 Grupo de Tareas, expresa lo siguiente: "Los objetivos de satisfacción del cliente y la calidad del producto se extienden en la norma ISO 9004:2009 para incluir la satisfacción de las partes interesadas y el desempeño de la organización".

La combinación de la norma ISO 9001 e ISO 9004 le permitirá obtener el máximo de su sistema de calidad.

La norma ISO 9004:2009 sustituye a la norma ISO 9004:2000. Hace cambios sustanciales en su estructura y contenido de la edición anterior basado en la experiencia de ocho años de aplicación de la norma en todo el mundo, e introduce cambios destinados a mejorar la coherencia con la norma ISO 9001 y otras normas de sistemas de gestión. Un ejemplo importante (tal vez el más importante) es: el cambio en la estructura de la norma ISO 9004, ya que el "cuerpo" de la norma se inicia con el capítulo que ofrece: "asesoramiento sobre cómo administrar una organización destinada para el éxito sostenido" y no "cómo construir un sistema de gestión de calidad".

Aunque la norma ISO 9004:2009 complementa la norma ISO 9001:2008 (y viceversa), también puede ser utilizado de forma independiente. No está destinada para la certificación de terceros, usos reglamentarios o usos contractuales, ni como una guía para la aplicación de la norma ISO 9001:2008.

1.7.8 ISO 19011

La norma ISO 19011:2002 proporciona directrices para auditar sistemas de gestión de calidad. La norma contiene opciones relativas a métodos de auditoría y competencias de los auditores pero el contenido no es mandatorio. La directriz tiene la intención de ser flexible y la aplicación puede diferir de acuerdo al tamaño, naturaleza y complejidad de la organización a ser auditada. Es decisión de cada cuerpo de certificación de tercera parte utilizar las directrices que considere apropiadas a sus necesidades y relevantes a sus prácticas propias de trabajo. La norma se divide en varias secciones incluyendo las siguientes:

- **Principios de auditoría**

El auditor debe estar familiarizado con los 5 principios de auditoría y aplicarlos al proceso de auditoría.

- **Gestión de un programa de auditoría**

Esta será generalmente responsabilidad de la dirección del cuerpo de certificación de tercera parte y no del auditor individual. Los auditores deben estar conscientes que los programas de auditoría son seguidos y revisados a intervalos apropiados. Los auditores deben proporcionar datos de entrada para la mejora de los programas de auditoría.

- **Actividades de auditoría**

Esta directriz enfatiza la importancia de y las técnicas para la planificación, conducción y reporte de una auditoría y es de particular relevancia para el auditor. Los auditores deben estar familiarizados con la sección 6 de la norma ISO 19011.

- **Competencia y evaluación de los auditores**

La directriz sobre la competencia y evaluación de los auditores da un nuevo énfasis en la importancia de la competencia del individuo y del equipo auditor en vez del criterio de cualificación para auditores que estaba en la norma ISO 10011-2.

La competencia ahora es definida como los atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades. Se da ahora, menos importancia en los niveles de educación prescritos, la experiencia de trabajo y auditoría y número de auditorías realizadas. Estas ahora se utilizan como entradas a los conocimientos y habilidades necesarias para la competencia de un auditor. Mucho de esta directriz será utilizada por los cuerpos de certificación de tercera parte cuando establezcan sus propios criterios de competencia para los auditores. Sin embargo, los auditores individuales deben estar conscientes del contenido de esta sección de modo que puedan mantener, mejorar y trabajar dentro de su competencia profesional.

1.8 Clases de Sistemas de Gestión de la Calidad

En la actualidad existen muchas clases de sistemas de gestión de la calidad, en general algunas de ellas tales como HACCP, OHSAS, ISO 14000; ISO 9000. Veamos brevemente en qué consisten:

1.8.1 Análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP)

Definición: Es un Sistema de Control de procesos, que identifica los lugares donde pueden ocurrir PELIGROS, en la elaboración de un Alimento y establece medidas estrictas para evitar que esos PELIGROS ocurran.

Su sigla HACCP obedece a su nombre en inglés:

Hazard: Peligro, **Analysis:** Análisis, **Critical:** Críticos, **Control:** Control, **Point:** Puntos

El Sistema HACCP consta de siete Principios que engloban la implantación y el mantenimiento de un plan HACCP aplicado a un proceso determinado.

Principio 1. Realizar un análisis de peligros.

Principio 2. Identificar los Puntos críticos de Control (PCC) del proceso.

Principio 3. Establecer los Límites Críticos para las medidas preventivas asociadas a cada PCC.

Principio 4. Establecer los criterios para la vigilancia de los PCC.

Principio 5. Establecer las acciones correctoras.

Principio 6. Implantar un sistema de registro de datos que documente el HACCP.

Principio 7. Establecer un sistema de verificación.

1.8.1.1 Razones básicas para implantar un sistema HACCP

- ✓ La seguridad de los alimentos se ha convertido en los últimos años en un requisito imprescindible para el consumidor y a diferencia de otras características- envasado, precio, tamaño- no es negociable. Como ejemplo podemos decir que las grandes superficies utilizan proveedores que tengan implantado el HACCP y sin duda se da preferencia a quienes lo aplican eficazmente.
- ✓ Resulta rentable para la empresa al disminuir, como ya hemos comentado, el número de productos rechazados y los costes de producción, al emplear los recursos en un número limitado de puntos de control.
- ✓ Se puede, y se debe, evitar el coste enorme que para una empresa tendría una intoxicación alimentaria; la publicidad del suceso puede acabar con su imagen pública. Como ejemplo podemos hacer alusión al coste económico que ha tenido para el sector cárnico en Europa la encefalopatía espongiforme bovina (mal de las vacas locas).
- ✓ Los industriales del sector alimentario que deseen certificar sus sistemas de calidad conforme a la Norma ISO-9001, es aconsejable incluir el HACCP en el ámbito de su Sistema de Gestión de la Calidad, por tanto, la implantación del Sistema facilita el acercamiento de las empresas a otras Normativas de Calidad más compleja.

1.8.2 Sistemas De Gestión En Salud Y Seguridad Ocupacional "OSHAS 18001"

Esta norma fue elaborada en respuesta a la demanda de las organizaciones para contar con un estándar universalmente aplicable y certificable en materia de la Administración de la Seguridad Industrial y la Salud Ocupacional de las organizaciones.

Definición:

Es un estándar que permite a una Organización **Controlar los riesgos** de su Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional, a fin de mejorar su desempeño. Actualmente es un estándar internacional avalado por 23 organismos con reconocimiento internacional.

Esta Norma Internacional es aplicable a toda organización que quiera:

- a) Establecer un sistema de gestión de la Seguridad y Salud ocupacional para eliminar o minimizar riesgos a los empleados y otras partes interesadas que puedan estar expuestos a riesgos de Seguridad y Salud ocupacional asociados con sus actividades.

- b) Implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional.
- c) Asegurarse de su conformidad con su política de Seguridad y Salud ocupacional establecida.
- d) Demostrar tal conformidad a terceros.
- e) Solicitar la certificación / registro de su sistema de gestión de la Seguridad y Salud ocupacional por una organización externa.
- f) Realizar una autodeterminación y un auto declaración de conformidad con esta norma.

1.8.3 Sistema De Gestión Ambiental ISO 14000

Es la herramienta que permite a las organizaciones formular una política y unos objetivos, teniendo en cuenta los requisitos legales y la información relativa a sus aspectos e impactos ambientales. Se define como aquella parte del sistema de gestión global de la organización que incluye la estructura organizativa, las actividades de planificación, los procedimientos, los procesos y los recursos para desarrollar, implantar, lograr, revisar y mantener la política ambiental.

Un SGA es un mecanismo de regulación de la gestión empresarial en los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de la legislación vigente, aplicable a sus aspectos e impactos ambientales;
- Alcance de los objetivos medioambientales de la organización.

Los SGA están basados en el Ciclo de Mejora de Deming: Planifica - Hacer - Verificar - Ajustar. Constituyen un conjunto de procedimientos que definen la mejor forma de realizar las actividades que sean susceptibles de producir impactos ambientales.

Lo que se busca es minimizar la generación de residuos en las diferentes actividades productivas y de servicios, mediante la adecuación de las instalaciones y de los procesos.

1.8.4 Sistema De Gestión De Calidad ISO 9000

La serie 9000 se centra en las normas sobre documentación, en particular, en el Manual de la Gestión de la Calidad, con la finalidad de garantizar que existan Sistemas de Gestión de la Calidad apropiados. La elaboración de estos manuales exige una metodología, conocimientos y criterios organizacionales para recopilar las características del proceso de la empresa. Descripción de los apartados de la norma ISO 9001:2008.

1.8.5 Descripción de los apartados de la norma ISO 9001:2008

1. OBJETO Y CAMPO DE APLICACION

1.1 GENERALIDADES

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización:

- a) Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del clientes y los legales y reglamentarios aplicables, y
- b) aspira aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

1.2 APLICACIÓN

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.

2. REFERENCIAS NORMATIVAS

ISO 9000:2005, sistemas de gestión de la calidad FUNDAMENTOS Y VOCABULARIO

3. TERMINOS Y DEFINICIONES

Para el propósito de este documento, son aplicables los términos y definiciones dados en la Norma ISO 9000.

4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.1 REQUISITOS GENERALES

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional, mediante la determinación de procesos, secuenciación e interacción de procesos, control de procesos, seguimiento de proceso e implementación de acciones.

4.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir; políticas de la calidad, objetivos de la calidad, manual de la calidad, procedimientos documentados tanto para el control de documentos y registros, se debe de mantener la constancia de la conformidad de de la operación del sistema de gestión de calidad.

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia.

5.2 ENFOQUE AL CLIENTE

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente (véanse 7.2.1 y 8.2.1).

5.3 POLÍTICA DE LA CALIDAD

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad se adecue a los, propósitos, a los objetivos y tenga un compromiso con la mejora continua.

5.4 PLANIFICACIÓN

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, siendo medibles con las políticas de calidad, la planificación debe de mantener la integridad en el sistema de calidad al ser planificados o se implementen los cambios.

5.5 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades, designando a un miembro de la organización independientemente de otras responsabilidades, se deben establecer procedimientos que definan una buena comunicación en la organización.

5.6 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad. Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección.

6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

6.1 PROVISIÓN DE RECURSOS

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y
- b) aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

6.2 RECURSOS HUMANOS

El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

6.3 INFRAESTRUCTURA

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

6.4 AMBIENTE DE TRABAJO

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

7.1 Planificación de la realización del producto

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto esto con la debida coherencia con los registros del sistema de gestión de calidad.

7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE

Se deben determinar los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma, reglamentarios y otros que la organización considere necesarios. Se debe de revisar los requisitos con el producto implementando una comunicación con los clientes relativa al producto.

7.3 DISEÑO Y DESARROLLO

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto.

Se deben determinar los elementos de entrada relacionados con los requisitos del Producto, según los requisitos de desempeño y reglamentarios.

Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de manera adecuada para la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben aprobarse antes de su liberación.

Se debe realizar la verificación, de acuerdo con lo planificado. Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria. Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado

7.4 COMPRAS

La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados.

La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.

7.5 PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO

7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas.

La organización debe validar todo proceso de producción y de prestación del servicio cuando los productos resultantes.

La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización se debe preservar la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos.

7.6 CONTROL DE LOS EQUIPOS DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN

La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

8.1 GENERALIDADES

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a) Demostrar la conformidad con los requisitos del producto,
- b) Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y
- c) Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.

8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, mediante la satisfacción del cliente.

La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados, aplicando métodos de seguimiento, estos métodos deben ser medibles para las características del producto.

8.3 CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME

La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados. Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme.

8.4 ANÁLISIS DE DATOS

La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para

evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

8.5 MEJORA CONTINUA

Esto mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección. Acción correctiva

La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas. Acción preventiva

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia.

1.9 Enfoque basado en procesos

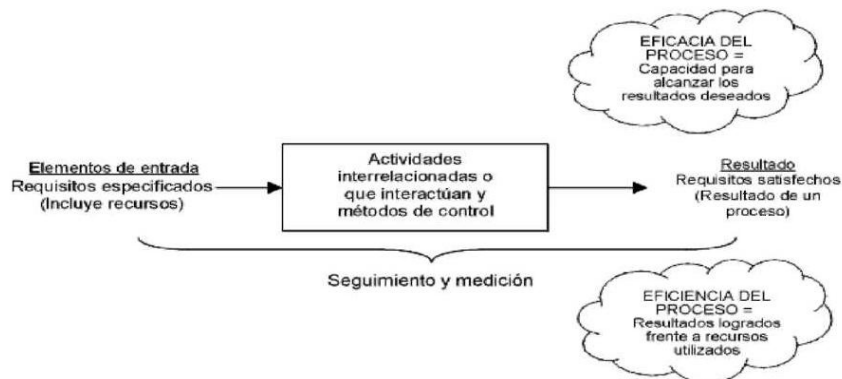
Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficiencia de un sistema de gestión de calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí.

¿Qué es un proceso?³

Es una actividad o un conjunto de actividades, que utilizan recursos, y que se gestionan con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Ilustración 3 Enfoque genérico gestión por proceso



³ Norma ISO 9001-2008

Proceso Genérico⁴

Los elementos de entrada y los resultados previstos pueden ser tangibles (tal como equipos, materiales o componentes) o intangibles (tal como energía o información). Los resultados también pueden ser no intencionados; tales como el desperdicio o la contaminación ambiental.

Cada proceso tiene clientes y otras partes interesadas (quienes pueden ser internos o externos a la organización) que son afectados por el proceso y quienes definen los resultados requeridos de acuerdo con sus necesidades y expectativas.

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación y su interacción.

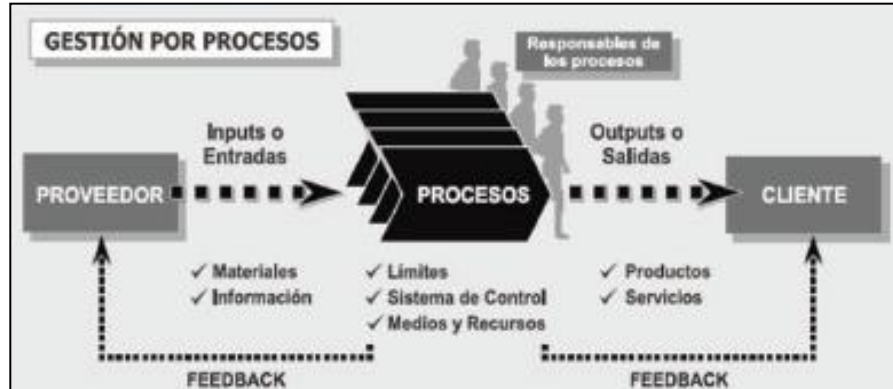
1.9.1 Parámetros que definen un proceso.

- ✓ **Clientes:** Son los destinatarios del resultado del proceso o "output". Los clientes podrán ser: internos, si pertenecen a la propia organización y externos, si son ajenos a la misma.
- ✓ **Proveedores:** Son las funciones de la organización o personas que aportan entradas o "input" al proceso. Al igual que los clientes, podrán ser proveedores internos o externos.
- ✓ **Responsable del proceso:** Es la persona responsable del proceso y que, por lo tanto, se encarga de controlar el buen funcionamiento del mismo, realizando un seguimiento de los indicadores que conforman el sistema de control y verificando que se alcanzan los resultados objetivo.
- ✓ **Subprocesos o actividades.** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- ✓ **Procedimiento.** Forma específica de llevar a cabo un proceso, subproceso o actividad.
- ✓ **Entradas o "inputs":** procedentes del proveedor del proceso, que han de responder a los estándares o criterios de aceptación previamente definidos. Estas pueden ser materias primas, documentos e información.
- ✓ **Medios y recursos:** elementos que se utilizan para el desarrollo óptimo de las actividades del proceso, pero que no se transforman durante el mismo. Por ejemplo. Personal calificado, hardware y software, documentos e información suficiente sobre que procesar, herramientas o maquinaria etc.

⁴ *Orientación sobre el concepto y uso del "Enfoque basado en procesos "para los sistemas de gestión
Documento: ISO/TC 176/SC 2/N 544R2*

- ✓ **Salidas o "output":** que son los productos o servicios generados por el proceso y que se ofrece al destinatario (ciudadano / cliente) de acuerdo a unos requerimientos o expectativas que éste demanda.
- ✓ **Sistema de Control:** lo componen un conjunto de indicadores y medidas del rendimiento del proceso y del nivel de orientación del mismo a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los diferentes clientes (internos y externos)

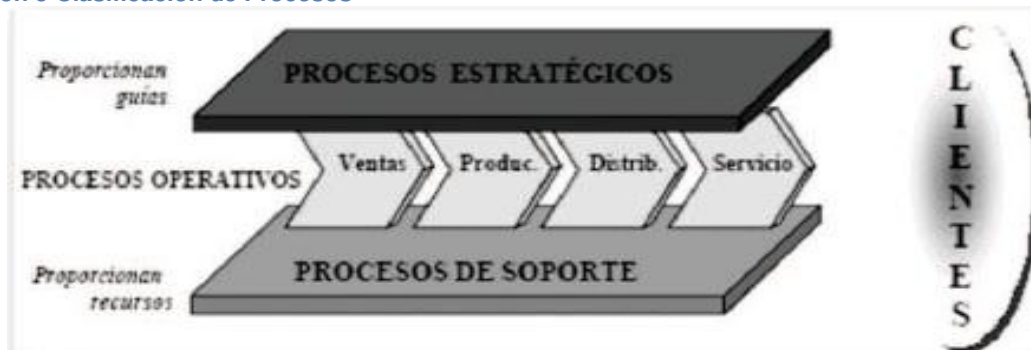
Ilustración 4 Representación del Enfoque de Gestión por Proceso



1.9.2 Clasificación de los Procesos

- **Procesos Estratégicos:** Son aquellos que están relacionados con la definición y el control de los objetivos de la organización, su planificación y estrategia, definición de la misión, visión y valores. En su gestión interviene directamente el equipo directivo.
- **Procesos Operativos o de Servicios:** Son aquellos que permiten el desarrollo de la planificación y estrategia de la organización, y que añaden valor para el cliente o inciden directamente en su satisfacción.
- **Procesos de Soporte o Apoyo:** Son procesos que no están ligados directamente a la misión de la organización, pero resultan necesarios para que los procesos operativos lleguen a buen fin. Facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos clave, y generan valor añadido al cliente interno.

Ilustración 5 Clasificación de Procesos

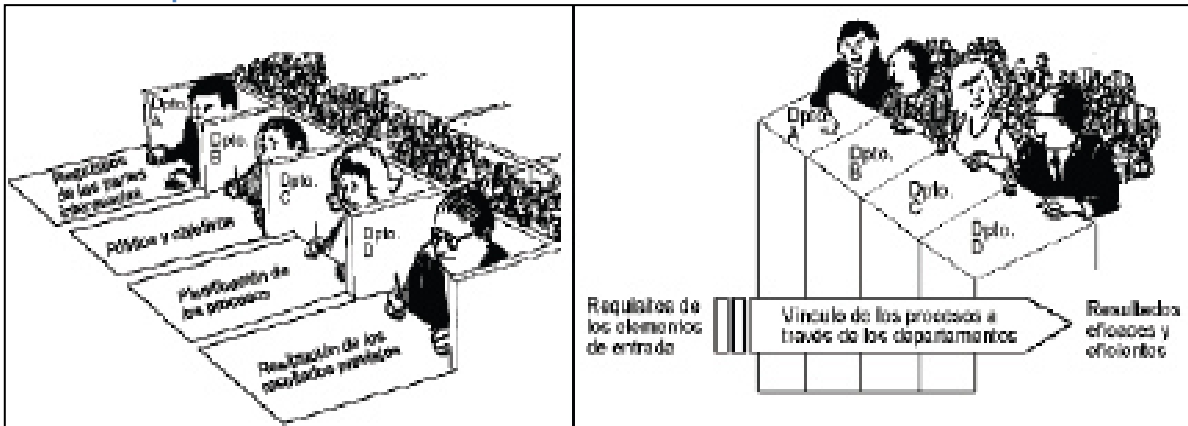


1.9.3 Comprensión del enfoque basado en procesos

Un enfoque basado en procesos es una excelente vía para organizar y gestionar la forma en que las actividades de trabajo crean valor para el cliente y otras partes interesadas.

Las organizaciones están estructuradas a menudo como una jerarquía de unidades funcionales. Las organizaciones habitualmente se gestionan verticalmente, con la responsabilidad por los resultados obtenidos dividida entre unidades funcionales. El cliente final u otra parte interesada no siempre ven todo lo que está involucrado. En consecuencia, a menudo se da menos prioridad a los problemas que ocurren en los límites de las interfaces que a las metas a corto plazo de las unidades. Esto conlleva a la escasa o nula mejora para las partes interesadas, ya que las acciones están frecuentemente enfocadas en las funciones más que en el beneficio global de la organización.

Ilustración 6 Tipos de Gestión



El desempeño de una organización puede mejorarse a través del uso del enfoque basado en procesos.

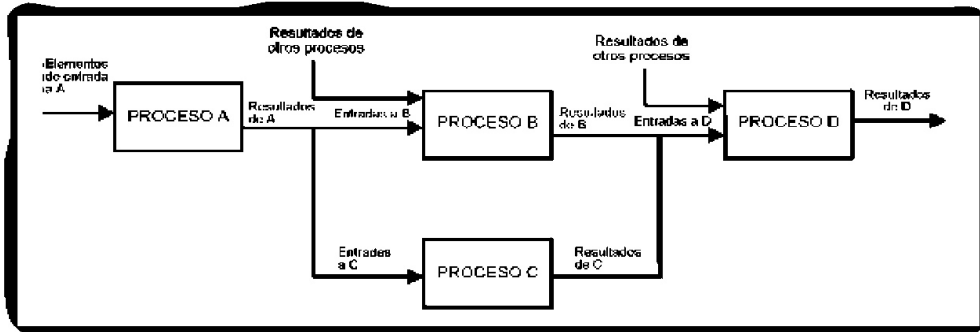
Los procesos se gestionan como un sistema, mediante la creación y entendimiento de una red de procesos y sus interacciones.

Nota: La operación coherente de esta red a menudo se denomina "enfoque de sistema" para la gestión.

Los resultados de un proceso pueden ser elementos de entrada para otros procesos y estar interrelacionados dentro de la red global o sistema global (para ejemplos genéricos véanse la Ilustración 6 y 7).

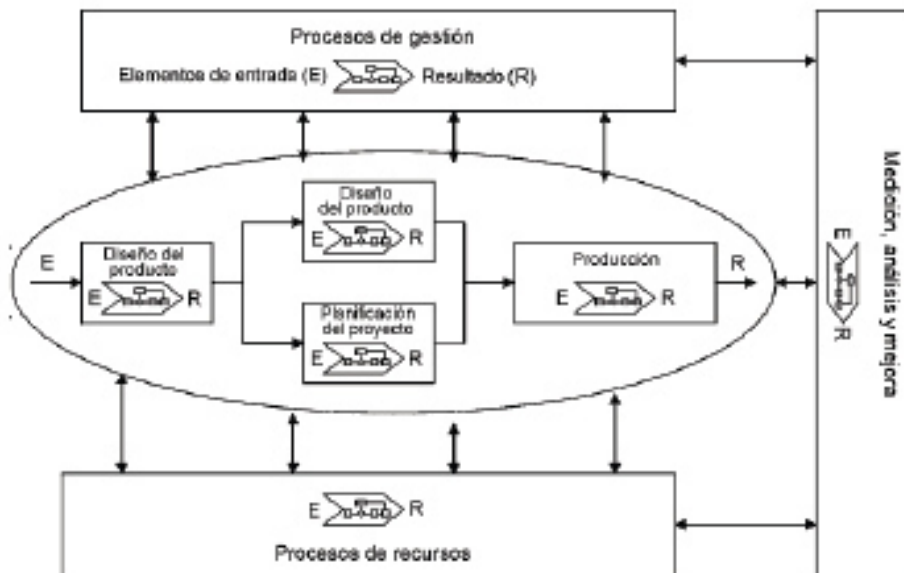
Ejemplo de una secuencia de un proceso genérico

Ilustración 7 Secuencia de un proceso



Ejemplo de una secuencia de un proceso Genérico

Ilustración 8 Esquema de procesos genéricos



1.9.4 El ciclo PHVA

El ciclo PHVA fue diseñado por el Dr. Walter Shewhart allá por 1920, pero su gran difusión y uso se le atribuye el Dr. William E. Deming (Edwards es el apellido de su madre) para el mejoramiento de la calidad del Japón a partir de los años 50.

Dentro del contexto de un sistema de gestión de la calidad, el PHVA es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización, y en el sistema de procesos como un todo. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización del producto como en otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso pueden lograrse aplicando el concepto de PHVA en todos los niveles dentro de la organización. Esto aplica por igual a los procesos estratégicos de alto nivel, tales

como la planificación de los sistemas de gestión de la calidad o la revisión por la dirección, y a las actividades operacionales simples llevadas a cabo como una parte de los procesos de realización del producto.

La Nota en el apartado 0.2 de la Norma ISO 9001:2008 explica que el ciclo de PHVA aplica a los procesos tal como sigue: Ciclo Planificar, Hacer, Verificar, Actuar.

Ilustración 9 Ciclo de PHVA



1.9.4.1 Descripción del Ciclo PHVA

Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización. Se usan los siguientes pasos:

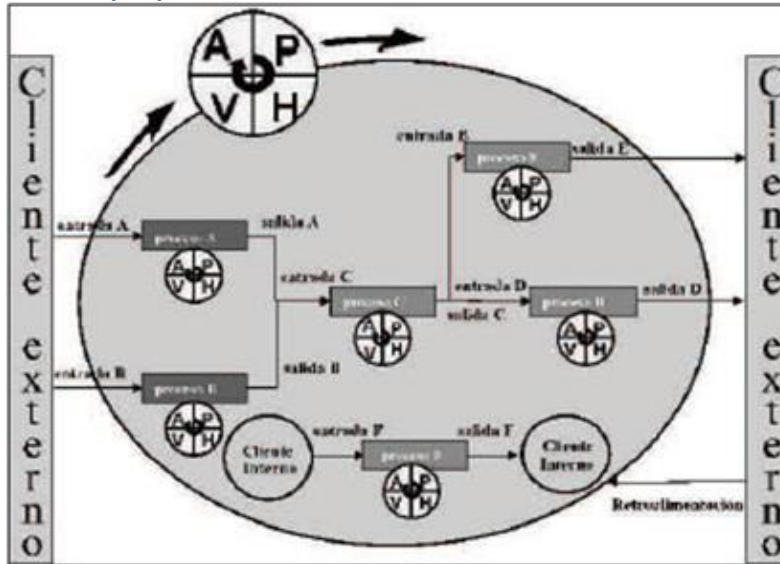
Hacer: Implementar los procesos.

Verificar: Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Nótese que el ciclo **PHVA** puede ser aplicado tanto a cada proceso individual como a la red de procesos como un todo. Algunos de los procesos importantes del sistema de gestión de la calidad pueden no tener una interacción directa con el cliente externo; Por ejemplo, el proceso "F" del Esquema puede ser un proceso de auditoría interna, revisión por la dirección, mantenimiento, o formación.

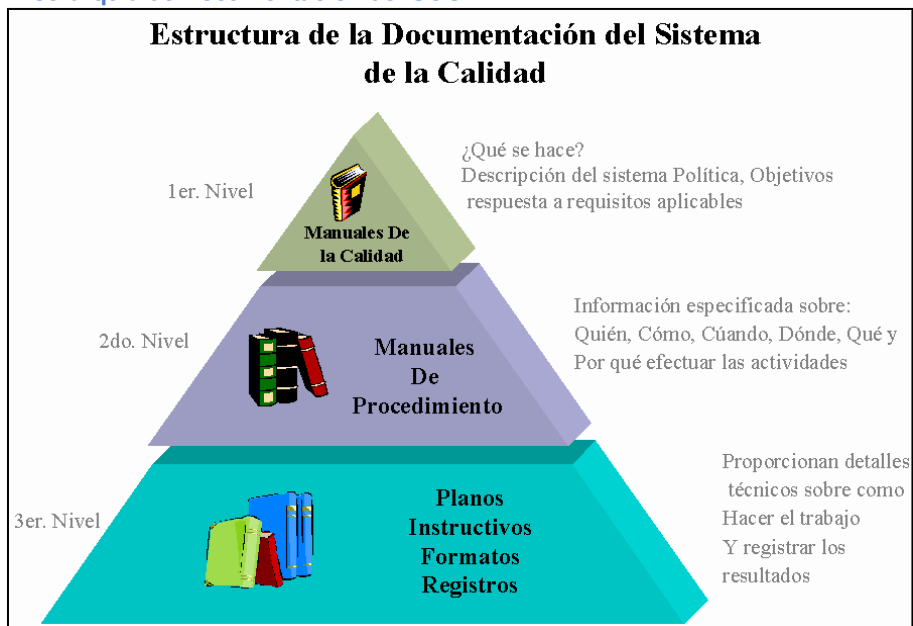
Ilustración 10 Ciclo PHVA por proceso



1.9.5 Partes integrantes de un sistema de calidad

A continuación se muestran estructura de los niveles que componen la documentación de un sistema de Calidad los cuales están formados por tres niveles cada uno abordando componentes esenciales en un sistema de Gestión de Calidad abarcando desde lo que la política de calidad de la empresa, objetivos, información específica relacionada a los procesos que se desarrollan así como detalles técnicos sobre el trabajo, todo esto para lograr conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad.

Ilustración 11 Jerarquía de Documentación del SGC



2. LA COOPERACIÓN

El hombre para sobrevivir tiene que satisfacer sus necesidades inmediatas, tales como alimentarse y vestirse. Esto lo ha obligado a actuar sobre la naturaleza para transformarla mediante el trabajo.

A través de todas las épocas del desarrollo de la humanidad, el hombre no ha podido enfrentarse solo a la naturaleza; por ello, desde los tiempos primitivos, ha tenido que unirse con otros hombres para realizar un trabajo que le facilite su supervivencia.

El continuo desarrollo de la ciencia y la técnica lograda por el hombre hace que sea cada vez más necesaria la cooperación en el trabajo. Es decir que cada persona se compromete a realizar una determinada parte del trabajo total a fin de conseguir un objetivo común.

Cuando varias personas se unen para ejecutar un trabajo están cooperando.

2.1 El cooperativismo

El cooperativismo es un sistema económico y social, basado en la libertad, la igualdad, la participación y la solidaridad.

La cooperación es un sistema práctico de armonizar los intereses humanos recibiendo ayuda y colaboración de los demás y ofreciéndola en reciprocidad.

El cooperativismo es el resultado de un largo proceso histórico en el cual el hombre ha demostrado su espíritu asociativo y solidario, generando diversas formas de organización social y económica que teniendo como base la cooperación, persiguen la realización de la justicia y la igualdad a través de la acción económica y la promoción humana.

2.2 La cooperativa

Una cooperativa es un medio de ayuda mutua para beneficio de todos. Es una asociación voluntaria de personas y no de capitales; con plena personería jurídica; de duración indefinida; de responsabilidad limitada; donde las personas se unen para trabajar con el fin de buscar beneficios para todos.

El principal objetivo es el servicio y no el lucro o la ganancia fácil. Las cooperativas se rigen por estatutos y por la ley de asociaciones cooperativas. La consigna es el espíritu de hermandad e igualdad entre sus miembros, donde todos tienen los mismos deberes y derechos. Sólo puede llamarse cooperativista a aquel que permanentemente piensa, razona y actúa de acuerdo con la filosofía y los principios cooperativos.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito:

Son aquellas que tienen por objeto fundamental fomentar el ahorro y otorgar préstamos a sus asociados con los recursos aportados por los mismos, a un interés muy bajo, con el fin de eliminar los altos costos que representan los créditos otorgados por los bancos comerciales. Estas operaciones de ahorro, son efectuadas con capital de los asociados o accionistas, por lo cual no pueden éstas realizar actividades de intermediación financiera, es decir, la captación de recursos del público, excepto previa autorización de la Superintendencia del Sistema Financiero.

¿Qué es una Cooperativa de Trabajo Asociado?

Es una empresa asociativa sin ánimo de lucro, que liga el trabajo de sus asociados y sus aportes económicos para la producción de bienes y ejecución de obras.

Características de las Cooperativas⁵

1. Según la Alianza Cooperativa Internacional las Cooperativas se caracterizan por:

- Ser empresas asociativas y sin ánimo de lucro.
- Sus trabajadores y usuarios son simultáneamente los aportantes y gestores de su empresa.
- Son creadas con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.
- El ingreso de los asociados así como su retiro es voluntario.
- El número de asociados es variable e ilimitado.
- Funcionan de conformidad con el principio de la participación democrática.
- Realizan permanentemente actividades de educación cooperativa.
- Integran económica y socialmente el sector cooperativo.
- Garantizan la igualdad de los derechos y obligaciones de los asociados sin consideración a sus aportes.
- Establecen la irrepartibilidad de las reservas sociales.
- Tienen una duración indefinida y un patrimonio variable e ilimitado.
- Promueven la integración con otras organizaciones de carácter popular que tienen por objetivo promover el desarrollo integral del ser humano

2.3 Principios Universales de las Asociaciones Cooperativas

Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores.

⁵ Alianza Cooperativa Internacional

Primer Principio: Membrecía Abierta y Voluntaria Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membrecía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

Segundo Principio: Control Democrático de los Miembros Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

Tercer Principio: La Participación Económica de los Miembros Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membrecía.

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

Quinto Principio: Educación, Formación e Información Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general -particularmente a jóvenes y creadores de opinión- acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

Sexto Principio: Cooperación entre Cooperativas Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Séptimo Principio: Compromiso con la Comunidad La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

2.4 Valores Cooperativos⁶

Se parte del conjunto de valores aprobados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en 1995, aunque para algunos autores la doctrina cooperativa trasciende los valores enunciados por dicha organización.

Ayuda Mutua: Se da la “ayuda mutua” cuando dos o más personas se socorren y cooperan entre sí para lograr las metas individuales o colectivas propuestas.

Responsabilidad: La “responsabilidad” es la obligación de responder por los propios actos. Es también garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Democracia: En el cooperativismo hay “democracia” cuando los(as) asociados(as) mantienen el control de la cooperativa participando activamente en la toma de decisiones en asambleas generales, en órganos sociales a través de sus representantes o en otros espacios de poder.

Igualdad: Consiste en ofrecer el mismo trato y condiciones de desarrollo a cada asociado(a) sin discriminación de sexo, etnia, clase social, credo y capacidad intelectual o física.

Equidad: La “equidad” se refiere a la noción de justicia de dar a cada cual lo que se merece o ha ganado según sea su grado de participación o aporte y reconociendo sus condiciones y características especiales. Es decir, tomando en cuenta la diferencia.

Solidaridad: Es la adhesión libre y voluntaria a una causa o empresa, creando una relación humana de mutuo apoyo donde la felicidad particular depende de la felicidad colectiva. Es entonces la comunidad de intereses, sentimientos y propósitos.

Honestidad: Es la honradez, la dignidad y la decencia en la conducta de los(as) asociados(as). La persona honesta es incapaz de robar, estafar o defraudar.

Transparencia: En una cooperativa hay “transparencia” cuando la información es administrada entre asociados(as) y dirigentes de manera clara, veraz y oportuna. En la base de la transparencia está la confianza, la comunicación y la franqueza. Se oponen a ella el encubrimiento y el engaño.

Responsabilidad Social: En el cooperativismo la “responsabilidad social” se vincula al compromiso con el desarrollo de la comunidad. Por ello las cooperativas

⁶ INSAFOCOOP

son agentes activos en la generación de empleo y en la justa distribución de la riqueza.

Preocupación por los Demás: Hasta no lograr el bienestar material y espiritual de las personas que le rodean, el cooperativista auténtico estará en una condición de inquietud o desasosiego, buscando soluciones a los problemas sociales. Eso es “preocupación por los demás”.

2.4.1 El símbolo Universal de las Asociaciones Cooperativas.⁷



Los Pinos: El emblema del cooperativismo consiste de dos pinos unidos entre sí y encerrados en un círculo verde sobre fondo amarillo. Las figuras y los colores de este emblema tienen un significado especial. Representan las ideas que dan razón de ser al cooperativismo como filosofía de vida en todo el mundo.

Este símbolo nació en los Estados Unidos en el año 1920, y posteriormente fue aceptado en el resto del mundo. En la actualidad es el más conocido de todos los símbolos del cooperativismo.

El árbol del pino es el antiguo símbolo de inmortalidad, la perseverancia y la fecundidad... fecundidad, perseverancia e inmortalidad son los tres pilares sobre los cuales descansa el cooperativismo.

Cuentan las viejas mitologías que el árbol de pino representa la vida y su perpetuación. El pino en su afán constante de ascender a los cielos, es idéntico al ideal cooperativista en su afán perseverante de escalar las alturas de la idea. En el emblema cooperativista para mostrar la necesidad de la acción unida y la mutua cooperación en vez de un pino se usan dos. Los troncos de dichos pinos se pierden dentro de un círculo antes de enseñar sus raíces. El círculo es otro símbolo antiguo representativo de la eternidad de la vida, de lo que no tiene horizonte final. El círculo representa además el mundo que todo contiene y todo lo abarca. Del mundo y de la vida, la cooperación es una parte esencial, no es posible concebir el mundo sin la existencia de la cooperación. El color de los pinos es el verde oscuro, el color de las plantas de las hojas donde está el principio vital de la naturaleza. El fondo del círculo es de color oro, simbolizando el sol fuente de luz y vida.

⁷ INSAFOCOOP 2014

2.5 Diferencias y semejanzas puntuales entre las Asociaciones Cooperativas, Sociedades Cooperativas y Sociedades Mercantiles

Diferencias	Asaciones Cooperativas	Sociedades Cooperativas	Sociedades Mercantiles
Por el acto por medio del cual son creados	Las cooperativas se constituyen mediante la celebración de una asamblea general, según lo establece el Art. 15 de la Ley General de Asociaciones.	Dichas sociedades el código de comercio en su Art. 21 del Código de Comercio establece que se constituyen, modifican, disuelven y liquidan por escritura pública, salvo la disolución y liquidación judicial.	
Por el acto por medio del cual se perfeccionan.	Para gozar de personalidad jurídica, toda asociación necesita de una autorización del órgano correspondiente, para el caso la certificación del acta de constitución debe ser presentada al Registro Nacional de Cooperativas del INSAFOCOOP, para su reconocimiento oficial.	La personalidad jurídica de las sociedades se perfecciona y se extingue por la inscripción en el Registro de Comercio de os documentos respectivos, así lo establece el Art. 25 del Código de Comercio.	
Por el número de personas requeridos como mínimo para poder asociarse	Independientemente del tipo de cooperativa que se constituya, esta no puede formarse con un número inferior de quince asociados, así lo estipula el Art. 15 de la Ley General de Asociaciones.	El código de comercio vigente estipula que dichas sociedades se regirán conforme a las reglas comprendidas en el Art. 19 del código de Comercio, estableciendo además que en ningún caso podrán funcionar si no se cuentan por lo menos con un número de diez socios. Podemos decir entonces que esta es una 19 excepción al Art. 17 del Código de Comercio el cual establece que una sociedad la pueden constituir con dos o más personas.	Para poder constituir una sociedad de personas o de capital, el código de comercio establece un máximo de 25 socios, en las sociedades de personas, para evitar la pérdida de confianza en las mismas. Art.44 inc. 1,109. Por otra parte las sociedades de capital se pueden constituir con un mínimo de dos accionistas y un número ilimitado para conformarlas ya que en estas no opera la confianza para integrar las mismas, por lo tanto solo importa la voluntad de asociarse y el capital para poder constituir las. Art.126 Código de comercio. Esto lo fundamenta el Art. 17 del Código de Comercio, donde establece que es ente jurídico resultante del acuerdo entre 2 o más personas.

Diferencias	Asaciones Cooperativas	Sociedades Cooperativas	Sociedades Mercantiles
Por el fin que persiguen.	Las asociaciones sólo ven el bienestar de sus asociados mediante el esfuerzo y ayuda mutua. Esto está plasmado Así el Art. 4 de la Ley General de Asociaciones.	Tienen como fin principal el móvil del lucro(Código de Comercio en su Art. 17)	
Por los títulos que emiten	Por el fin que persiguen dichas asociaciones no se emiten ningún tipo de títulos valores, ya que solo se busca la cooperación entre los mismos asociados y no el interés de lucro.	Según el Art. 19 romano VII del Código de Comercio establece que los socios que integren dicha sociedad se les harán entrega de títulos nominativos los cuales deben de contener las generales del socio con la particularidad que deberá ir firmado por los demás socios y por los representantes de la sociedad.	Las sociedades de capitales pueden emitir títulos ya sean nominativos o al portador. Art. 153 del Código de Comercio.
Por el tipo de responsabilidad que adquieren los socios.	La responsabilidad de cada asociado se limita a la aportación que este tenga dentro de la asociación, respondiendo por ello junto con los demás asociados a las obligaciones contraídas por la cooperativa. Art. 21 de la Ley General de Asociaciones.	Se deriva del tipo de sociedad que se haya constituido, y se hace constar agregándole la palabra de “Sociedad Cooperativa de Responsabilidad “Limitada” o “Ilimitada” según sea el caso. Art. 19 romano XII del código comercio.	
Por el periodo de duración de la administración.	Los administradores son elegidos en asamblea general de asociados, por un periodo no mayor de tres años ni menor de un año. Art. 40 Ley General de Asociaciones.	La administración de estas esta conferida a uno o varios directores, los cuales son elegidos por la junta general de accionistas por un periodo no mayor de cinco años. A menos que exista pacto expreso en contrario. Art. 255 Código de comercio, siempre que sea una sociedad de capital, y si estamos frente a una sociedad de personas la administración está a cargo de uno o varios administradores, quien puede ser socio o persona extraña a la sociedad, el nombramiento y remoción de este se harán libremente por la mayoría de los votos de los socios. Así lo estipula el Art. 78 del Código de Comercio.	

Diferencias	Asaciones Cooperativas	Sociedades Cooperativas	Sociedades Mercantiles
Motivos de exclusión de socios.	Por exclusión con base en las causales que señalan el Reglamento de esta ley y los estatutos de la cooperativa. Art. 22 literal B. Ley General de Asociaciones.	La exclusión de los socios solo podrá acordarse en junta general y concurridas las circunstancias exigidas para ello en el contrato de sociedad. Art. 19 romano X. Código de Comercio.	En este tipo de sociedades pueden excluirse a uno o más socios en cualquiera de los casos siguientes, tal como lo estipula el Art. 51 del Código de Comercio.
Marco Jurídico que las regulan	<ol style="list-style-type: none"> 1- Ley General de Asociaciones Cooperativas. 2- El reglamento de la Ley General 3- Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento al Cooperativo. 	El Código de Comercio: En el Artículo 19 se expresa lo siguiente, “Las sociedades Cooperativas existen a la fecha de entrar en vigencia este código, así como las que en lo sucesivo se constituyan, para las cuales se requerirían, por lo menos de un numero de Diez socios.	
Por el derecho al voto que tienen los asociados	En este tipo de asociación el asociado tiene un derecho igualitario independientemente del capital aportado por cualquier asociado, en el que cada uno de ellos tiene un solo voto, y este derecho debido a su limitación debe ser ejercido personalmente por lo que no da lugar a la representación excepto en los casos en que la Ley señala. El Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas en su Art. 14 literal C establece que el asociado tiene el derecho fundamental del sufragio en las Asambleas Generales, y se observara que cada asociado hábil tenga el derecho de un solo voto.	En estas sociedades el socio tendrá un solo voto cualquiera que sea el número de acciones que tenga en propiedad, Art. 19 romano III del Código de Comercio.	Los socios que integren estas sociedades tendrán derecho a tantos votos como acciones en propiedad le correspondan en juntas generales, si estamos frente a una sociedad de capital, sin embargo en la escritura constitutiva se podrá establecer la emisión de acciones preferidas las cuales son de voto limitado y estas no votan en junta ordinaria, sino exclusivamente en las juntas extraordinarias. Lo anterior lo encontramos regulado en el Art. 160 del Código de Comercio.

Tabla 4 Diferencias y Semejanzas entre las asociaciones Cooperativas y otras sociedades

2.6 Antecedentes del Sector Cooperativo.

2.6.1 Historia del Cooperativismo Mundial.

La idea y la práctica de la Cooperación aplicadas a la solución de problemas económicos aparecen en las primeras etapas de la civilización. Muy pronto los hombres se dan cuenta de la necesidad de unirse con el fin de obtener los bienes y servicios indispensables. Los historiadores del cooperativismo están de acuerdo en señalar como antecedentes del sistema cooperativo, entre otros los siguientes:

- Las organizaciones para la explotación de la tierra en común de los babilonios (Hans Muller)
- La colonia comunal mantenida por los Esenios en Ein Guedi, a las orillas del Mar Muerto
- Sociedades Funerarias y de seguros entre los griegos y los romanos.
- Los "ágapes" de los primeros cristianos como forma primitiva de las cooperativas (Lujo Brentano)
- Vida agraria entre los germanos (Otto Gierke)
- Organizaciones agrarias y de trabajo entre los pueblos eslavos: el Mir y el Artel entre los rusos, la Zadruga de los serbios.
- Organización del trabajo y de la producción en el Manoir medieval (De Brouckere)
- Agrupaciones de los campesinos para la transformación de la leche: "queserías" de los armenios y de los campesinos europeos de los Alpes, del Jura y del Saboya.
- Organizaciones para el cultivo de la tierra y el trabajo en las organizaciones precolombinas, principalmente entre los Incas y los aztecas. También la Minga y el Convite.
- Las Reducciones de los jesuitas en el Paraguay
- Las Cajas de Comunidad en la época de la colonización española en América.
- Las colonias con el carácter religioso de los inmigrantes en Norte América

Es necesario, reconocer también la influencia que tuvieron algunas publicaciones utopistas en el desarrollo del cooperativismo, entre las cuales se pueden mencionar: La Republica de Platón (428-347 a.deC) Utopía de Tomás Moro (1480-1535) .La Nueva Atlántida de Francis Bacon (1561-1626), El viaje a Icaria de Etienne Cabet (1788-1856)

En todas estas obras se puede observar un profundo deseo de organizar la sociedad en una forma más justa y fraternal, eliminando las diferencias de orden económico por medio de procedimientos de propiedad comunitaria y de trabajo colectivo.

Como punto de partida de una visión histórica de la cooperación, es preciso reconocer a los precursores de esta ideología, es decir, aquellas personas que a partir del siglo XVII, tanto en las ideas como en las obras, empiezan a precisar las características del sistema cooperativo. Entre los más notables de estos precursores se mencionan los siguientes: Peter Cornelius Plockboy quien publicó en 1659 el ensayo que comprendía su doctrina y John Bellers (1654-1725) quien en 1695 hizo una exposición de sus doctrinas en el trabajo titulado: "Proposiciones para la Creación de una Asociación de Trabajo de Todas las Industrias Útiles y de la Agricultura"; el médico William King (1786-1865), y el comerciante Michel Derrion (1802-1850), precursores del cooperativismo de consumo; Felipe Bauchez (1796-1865) y Luis Blanc (1812-1882), precursores del cooperativismo de producción.

En esta fase precursora del cooperativismo es necesario destacar de manera especial a dos destacados ideólogos: **Roberto Owen (1771-1858)** y **Carlos Fourier (1772-1837)**.⁸ Owen el autodidacta, industrial afortunado desde muy joven, innovador en técnicas y sistemas sociales, en el furor de la revolución industrial, intentó llevar a la práctica sus ideas organizando las colonias de New Lanark, en su propio país Inglaterra y la de Nueva Armonía en Estados Unidos (Indiana); la bolsa de trabajo y las instituciones sindicales de alcance nacional. Fourier, francés, el de las concepciones geniales y ambiciosas, rayanas en el desequilibrio, escritor prolijo y confuso a veces, llevo una vida cómoda y no consiguió llevar a cabo su obra el "Falasterio" en donde deberían llevarse a cabo aquellos frutos de su pensamiento inquieto y profético.

Es necesario mencionar la época de la revolución industrial ocurrida en Europa, especialmente en Gran Bretaña, en el siglo que va desde 1750 a 1850 como una referencia histórica imprescindible. La revolución industrial no fue solamente una revolución política, fue principalmente una revolución tecnológica influida por la utilización de algunos descubrimientos en la industria, entre ellos el del vapor aplicado a toda clase de maquinarias y el de la lanzadera y la hiladora mecánica que transformaron la industria textil. La influencia de la revolución industrial con sus características de desorden, sobre la clase trabajadora, produjo algunas reacciones cuyas consecuencias todavía se pueden apreciar: la de los destructores de maquinas, que fue duramente reprimida por el Estado, la del sindicalismo, la de los artistas, o sea, aquella que se propuso lograr leyes favorables para el trabajador, y la que podemos denominar cooperativa.

⁸ Multimedia CIBERCOOP. Asociación de cooperativas internacionales (ACI).

Esta última tuvo por causa inmediata el hecho de que en Inglaterra muchos trabajadores de la época no siempre recibían su salario en dinero, sino en especie, con las consiguientes desventajas de mala calidad, pesa equivocada y precios muy altos.

Aún en el caso de que recibieran el salario en dinero, por ser este demasiado bajo, obligada a los trabajadores a someterse a los tenderos que por concederles crédito exigían un valor mayor por la mercancía, junto con las demás circunstancias desfavorables que acompañan a esta clase de ventas a crédito.

De esta manera, los trabajadores pensaron que uniendo sus esfuerzos podrían convertirse en sus propios proveedores, originándose así la idea de las cooperativas de consumo. Por otra parte el desempleo y las gravosas condiciones del trabajo cuando se conseguía, movieron a otros grupos de trabajadores a organizarse en cooperativas de producción y trabajo, que hoy se denominan trabajo asociado.

En la ciudad de Rochdale (Inglaterra), dedicada por mucho tiempo a la industria textil, se presentaron algunas de las consecuencias de la revolución industrial, inconvenientes para los trabajadores, por lo cual algunos de ellos pensaron que debían agruparse y se constituyeron en una organización para el suministro de artículos de primera necesidad.

Desde luego, para llegar a ese objetivo debieron antes, con gran esfuerzo de su parte, ahorrar cada uno en la medida de sus capacidades, logrando así reunir un pequeño capital de 28 libras esterlinas, una por cada uno de los socios. Con ese exiguo patrimonio, fundaron una sociedad denominada "De los Pobres Pioneros de Rochdale"

La mayoría de estos hombres eran tejedores y en el grupo figuraban algunos más ilustrados que habían tenido participación en otras organizaciones de beneficio común.

Para el 21 de diciembre de 1844, en contra de las opiniones de los comerciantes establecidos y de otros ciudadanos, abrieron un pequeño almacén, en la llamada Callejuela del Sapo, pero, para sorpresa de los comerciantes que les auguraron un rotundo fracaso, la incipiente institución fue creciendo e incluyendo en su organización a muchas personas de localidades aledañas.

El éxito de esta sociedad se basó en sus principios, entre los cuales se destacan:

- Un miembro, un voto.
- Igualdad de sexos entre los miembros.
- Solo las provisiones puras se deben vender, en peso y medida completos

- La asignación de un dividendo a los miembros, garantizando que todos los beneficios fueran distribuidos dependiendo de la cantidad de compras hechas por los miembros individuales.

Fue este el origen del cooperativismo de consumo en Gran Bretaña, cuyo desarrollo abarcó después no solo a la Europa Continental sino al resto del mundo. El importante crecimiento debe atribuirse no a la importancia del poder económico, sino al valor de las ideas y a la fidelidad que estos iniciadores tuvieron para con esas ideas.

Mientras el cooperativismo de consumo se extendía por la Gran Bretaña y pasaba a otros países del continente europeo como Francia, Alemania, Italia, los países escandinavos y otros territorios, aparecían casi simultáneamente nuevas formas de cooperación en el campo económico y social. Bajo la inspiración de **Friedrich Wilhelm Raiffeisen**, aparecían en Alemania las Cooperativas de Crédito orientado hacia los campesinos y más tarde, las cooperativas para el aprovisionamiento de insumos y para la comercialización de los productos agrícolas. Igualmente, con la dirección de **Hernan Schulze-Delitzsch**, en el mismo país, se iniciaba el movimiento de los llamados Bancos Populares o sea, las cooperativas de Ahorro y Crédito, orientadas principalmente para servir a los artesanos y pequeños industriales de las ciudades.

En Francia prosperaban las cooperativas de producción y trabajo con ejemplos tan conocidos como el "familisterio", fundado en Guisa por **Juan Bautista Godin**. En los países escandinavos no solo se desarrollaba el cooperativismo de consumo, en forma tan apreciable como el que dio lugar a la Federación Sueca de Cooperativas, la K.F. (cooperativa Forbundet), sino también en otros terrenos como los del cooperativismo de vivienda y el de seguros cooperativos.

En los demás países de Europa Central y Oriental las ideas y prácticas cooperativas se extendieron rápidamente; por ejemplo, la primera cooperativa de Checoslovaquia se fundó en 1845, solamente un año después de la de Rochdale.

Han sido famosas entre otras las cooperativas sanitarias de Yugoslavia, las agrícolas y artesanas de Hungría, las de consumo de Polonia, agrupadas en las organizaciones "Spolem" y las cooperativas rusas tanto agrícolas como las de consumidores.

En Bélgica y en Holanda el desarrollo del cooperativismo de consumo y otros servicios en las ciudades corren parejas con el avance del cooperativismo rural.

En España, y algunas de sus características son igualmente aplicables en Portugal, el cooperativismo de consumo, que aparece a fines del siglo pasado, tiene dos orientaciones: en el norte, principalmente en Cataluña, se desarrollan las

cooperativas de consumo; en el centro y otras provincias el auge mayor corresponde a las cooperativas del campo.

En otros continentes (Asia, África y Oceanía), el cooperativismo ha logrado notable grado de expansión. En países que desde el punto de vista económico han logrado altos niveles de desarrollo como el Japón, Australia y Nueva Zelanda, los índices del desenvolvimiento de la cooperación son perfectamente comparables con los mejores del continente europeo.

El cooperativismo llegó a América del Norte durante los últimos años del siglo XIX y los primeros del pasado. El periodista canadiense **Alphonse Desjardins (1860-1937)** trajo a su país la idea de las cooperativas de ahorro y crédito, organizaciones que de pronto se extendieron también a los estados unidos, principalmente debido a la acción de **Eduardo A. Filene (1860-1937)** y de **Roy F. Bergengren** y alcanzan un desarrollo verdaderamente sorprendente. Otros inmigrantes Europeos trajeron a América del Norte las demás formas de cooperación. Tanto en Canadá como en los Estados Unidos tomaron gran incremento las cooperativas agrícolas y entre ellas, las de mercadeo que se iniciaron en California por los esfuerzos principalmente de Aarón Sapiro, así como las de electrificación rural.

El llamado Movimiento Cooperativo de Antigonish, orientado por la universidad de San Francisco Javier, Nueva Escocia, tuvo una gran influencia en la transformación de las provincias marítimas de Canadá.

Es importante poner de presente que las cooperativas, en su proceso de desarrollo, casi desde el inicio del movimiento cooperativo, establecieron diversas formas de integración y fue así como en 1895 se organizó en Europa la Alianza Cooperativa Internacional ACI.

Al analizar los orígenes remotos del cooperativismo en América es imposible dejar de mencionar a las instituciones precolombinas que guardan alguna relación con el sistema cooperativo. En primer lugar las formas de cultivo entre los Incas. Los jefes de familia, que por diversas razones podían trabajar la parcela de tierra que les había correspondido en el reparto anual, podían solicitar la ayuda de otros miembros de la comunidad; este sistema llamado Minka obliga al usufructuario de la parcela, que era trabajada por otras personas con la ayuda de otras personas, a sustentar con el producto de sus cosechas y con sus economías auxiliares en el trabajo. Era en el fondo un embrión de cooperativa de producción agrícola.

Por otra parte en el México precolombino existió la institución llamada Calpulli en la cual se pueden identificar los caracteres cooperativos del régimen de propiedad los cuales están representados en los siguientes hechos: las tierras de un barrio determinado estaban lotificadas y cada lote pertenecía a una familia, la cual la explotaba por su propia cuenta.

Quiere esto decir que el barrio no era un conjunto de tierras explotadas en común, sin que nadie fuera dueño de nada, sino que, sin poseerla en propiedad privada individual y sin una disposición enteramente libre para enajenarla, la propiedad era familiar, hereditaria y condicionada al bien social, cuando la condición de propietario se le daba la calidad de que, por cuanto al usufructo se refiere, después del pago de tributos, era íntegramente para el beneficio de las familias.

El carácter cooperativo de los calpullis lo encontramos en su funcionamiento mismo: conociendo el sistema de irrigación, las familias se unían para la construcción de acequias apantli para conducir el agua y la conservaban en albercas tlaquilacáxiti, que los españoles llamaron jagüeyes, cada barrio tenía su pequeño dios representado generalmente por un animal cuyo nombre llevaban los habitantes del barrio mismo y aún éste; se unían periódicamente para celebrar su fiesta religiosa y en general, las familias unían sus esfuerzos para el embellecimiento, defensa, etc., del barrio que les correspondía". Por su parte el sociólogo colombiano Aldo Cardona, quien ha estudiado con empeño particular las relaciones entre las comunidades indígenas primitivas y el cooperativismo, dice que a pesar de las múltiples diferencias culturales y sociales que caracterizaron a las grandes familias pobladoras de América desde tiempos inmemorables, la característica esencial, el núcleo determinante de la organización económica y social, el factor principal de cohesión, el motor de la organización social, en una palabra el alma de estas economías, fue la cooperación.

Cuando se habla de los orígenes próximos de la cooperación en Iberoamérica, se hace referencia a organizaciones económico-sociales establecidas de conformidad a los principios y métodos que aparecieron a mediados del siglo pasado en Europa y que han configurado el denominado sistema cooperativo. Las corrientes inmigratorias, las actividades culturales y aún circunstancias políticas influyeron en el desarrollo del cooperativismo en esta parte del continente americano.

Así, por ejemplo, los inmigrantes alemanes, suizos e italianos dan origen en el sur del Brasil a las cooperativas agrícolas y de crédito que habían hecho célebres en sus países Federico Guillermo Raiffeisen y Luis Luzzatti; son colonos franceses quienes, en 1898, fundan en Argentina, la primera cooperativa llamada el "Progreso Agrícola de Pigüé" e inmigrantes judíos los realizadores en 1900, de una cooperativa de agricultores en la provincia de Entre ríos, del mismo país. En el año de 1873, se organiza en la ciudad de México una cooperativa de profesionales de la sastrería, conforme con el modelo francés de las asociaciones obreras de producción de París, originadas en las ideas de Luis Blanc y la gran cooperativa urbana de Buenos Aires llamada "El Hogar Obrero", fue fundada en 1905, con decisiva participación del estadista argentino Juan B. Justo. La organización sindical, por su parte tuvo gran influencia en el desarrollo cooperativo.

La agrupación de los trabajadores pertenecientes a empresas públicas y privadas, en sindicatos, sirvió de base a las cooperativas de propósitos múltiples (con secciones de crédito, consumo, vivienda, previsión, etc.), que han sido muy comunes en algunas de las más grandes ciudades de Iberoamérica.

Ya bastante avanzado el siglo pasado, empieza a ser apreciable la influencia del cooperativismo de la América del Norte en los países de Iberoamérica, especialmente en algunos campos. Las cooperativas de Ahorro y Crédito que se inician en el Canadá, pasan luego a los Estados Unidos en donde logran una gran expansión y se integran en la poderosa organización conocida con el nombre de CUNA, (Credit Union National Association) Asociación Nacional de Uniones de Crédito. Esta última resuelve extender su acción a otros lugares fuera de Norteamérica y ayuda eficazmente al incremento de esta clase de cooperativas en varios países de Iberoamérica.

En el movimiento cooperativo llamado "de Antigonish", orientado por la Universidad de San Francisco Javier (Nueva Escocia, Canadá), después de haber logrado sorprendentes resultados en la transformación de las provincias marítimas canadienses, se proyectó también sobre algunos países del Caribe entre los cuales merece ser citado de manera especial, Puerto Rico que logro un desarrollo cooperativo sólido de gran variedad a la vez. Años más tarde, otras organizaciones cooperativas norteamericanas, especialmente la Liga de Cooperativas de los Estados Unidos, que hoy se denomina Asociación Nacional de Empresas Cooperativas, ofrecieron asistencia técnica y ayuda económica para el desenvolvimiento de la Cooperación en Iberoamérica. Lo propio puede decirse de algunos organismos internacionales, particularmente de la Organización de los Estados Americanos -OEA- y la Oficina Internacional del Trabajo (OIT).

Los gobiernos por su parte, se han interesado mucho por el desarrollo cooperativo, en algunos casos mediante la iniciativa de estadistas de amplia visión y en otros, por la acción de los propios movimientos cooperativos. El interés gubernamental que ha presentado apreciables diferencias de grado en los diversos países iberoamericanos, se han expresado en la expedición de leyes especiales para regular el funcionamiento de las cooperativas, disposiciones que otorgan exenciones y ventajas en favor de esas entidades, normas que tratan de extender los conocimientos en materia cooperativa y además ayudas financieras directas y participación de los organismos cooperativos en los planes generales de desarrollo.

Especial significación han tenido las normas sobre reforma agraria que se han expedido en varios países de Iberoamérica y que incluyen importantes capítulos sobre organización de los beneficiarios de las reformas, en cooperativas agropecuarias de funciones múltiples.

También las organizaciones religiosas, particularmente las de la Iglesia Católica, han tenido influencia en la expansión cooperativa dentro de los países iberoamericanos.

Por lo que se refiere a la integración cooperativa, etapa que ya supone un cierto crecimiento, las primeras manifestaciones se pudieron observar en aquellos países en donde el cooperativismo había logrado mayor afianzamiento. Es así como paulatinamente van apareciendo en el panorama cooperativo iberoamericano asociaciones, federaciones, confederaciones y uniones cooperativas que sirven a las entidades afiliadas en actividades económicas, empresariales y también en las de promoción, educación y representación. La integración internacional se demoró un poco más. Aunque es cierto que algunas organizaciones cooperativas de países iberoamericanos se afiliaron desde hace muchos años a la Alianza Cooperativa Internacional, la integración a nivel regional solo se inició con firmeza en 1957 con la fundación de la Confederación Cooperativa del Caribe y se vino a consolidar en 1963, año en el cual quedo constituida la Organización de Cooperativas de América- OCA- y en 1970 cuando se estableció la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito - COLAC-.

2.6.1.1 Bandera Cooperativa



En el año de 1923 en Gante, Bélgica, en el Comité Ejecutivo de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), por iniciativa del gran cooperador francés Charles Gide, resolvió que debería existir una bandera del cooperativismo con los siete colores del espectro. Gide luchó como nadie para mantener viva la idea haciendo resaltar que la concepción original de la bandera con los siete colores del arco-iris emanaba de ese genio y precursor de la cooperación en Francia, Charles Fourier, quien ya la había adoptado para su comunidad ideal el familisterio, como signo de unidad en la diversidad. La primera propuesta fue presentada en el año 1896 por L. Bernardot, delegado del Familisterio de Guisa, en el Segundo Congreso de la ACI celebrado en París.

La iniciativa no tuvo trascendencia en aquel momento, pero la idea había de ser recogida Gide, quien en un pasaje de su disertación titulada "Las Doce Virtudes de la Cooperación" escribió "...la cooperación abrirá el camino hacia la abolición, no solamente de los conflictos económicos y comerciales, sino también los de la naturaleza política o militar. Ese era el propósito de los economistas de la escuela liberal de Manchester. Aquellos economistas habían proclamado el reino de la libertad del intercambio, que tenía lógicamente que conducir a la paz. Pero una y

otra están más lejos que nunca... otra escuela, originaria también de las cercanías de Manchester, es la que ahora alienta el mismo sueño: el de unir a todos los hombres de buena voluntad a través del mundo. Allí donde los grandes hombres de negocios han fracasado, los humildes trabajadores de Rochdale triunfarán. La ACI, su hija recién nacida, tendrá la bandera de los siete colores del espectro, significando, como la de los Falansterianos, la diversidad en la unidad.'

'Y en lugar de las águilas, los leones, y los leopardos, y de toda esa colección de bestias salvajes que sirven de emblemas a los pretendidos Estados civilizados, la bandera de la Alianza llevará como un escudo de armas dos manos entrelazadas.'

Aunque el Sr. Gide durante treinta años hizo más que ningún otro por perpetuar esta idea, tuvo cuidado de señalar que la concepción original de una bandera con los colores del arco iris, había emanado del precursor de la cooperación en Francia, Charles Fourier, quien la había adoptado para su comunidad ideal, el Falansterio, como símbolo de la unidad en la diversidad. Después de la muerte de Fourier en 1837, se mantuvo año tras año la tradición del emblema del arco iris, cada vez que sus discípulos se reunían.

La bandera consta de los siguientes colores: rojo, anaranjado, amarillo, verde, azul, índigo y violeta en bandas horizontales. Los colores del arco iris en la bandera de la Cooperación simbolizan los ideales y objetivos de paz universal, la unidad que supera las diferencias políticas, económicas, sociales, raciales o religiosas; la esperanza de humanidad en un mundo mejor, donde reine la libertad, la dignidad personal, la justicia social y la solidaridad.

El Consejo de Administración de la ACI en su reunión efectuada en la ciudad de Roma en abril del 2001 acordó cambiar la bandera del cooperativismo. El motivo de dicha decisión fue promover y consolidar claramente la imagen cooperativa ya que esta misma bandera era utilizada por algunos grupos no-cooperativos, lo cual causaba confusión en varios países a nivel mundial. La bandera que sustituye a la tradicional del arco iris es de color blanco y lleva impreso el logotipo de la ACI en el centro, del cual emergen palomas de la paz lo que rescata el concepto inicial del señor Charles Gide y representa a su vez la unidad de los diversos miembros de la ACI. Dicho diseño surge con motivo del Centenario de la ACI en el año 1995. El Arco Iris consta de seis colores y la sigla "ACI" está impresa en el séptimo color, el violeta.

2.7 Historia del Cooperativismo en El Salvador.

El Origen del cooperativismo se sitúa de manera informal en 1760 y fue hasta finales del siglo XVIII, que nació como un movimiento organizado que tuvo a las masas y su bienestar, como razón de ser, tratando de evitar los abusos que, en nombre de la revolución industrial, se hacían contra la clase obrera.

Durante el siglo XIX bajo esta realidad nacen tres grandes manifestaciones:

1. El sindicalismo en materia laboral.
2. El socialismo
3. El cooperativismo.

En el Salvador se escucha, por primera vez, del cooperativismo en forma teórica, en una cátedra de enseñanza, en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional.

Fue en 1914, que se organiza la primera cooperativa, por un grupo de zapateros, en San Salvador en la cuesta del Palo Verde y en 1938, se funda La Cooperativa Algodonera.

Luego, el cooperativismo llegó al gremio de los empleados públicos, como un medio de defensa contra el agiotismo.

Las cooperativas contaban con el apoyo del gobierno en turno, que aportaba capital inicial, pero los empleados identificaban el capital cedido por el gobierno, como propiedad de ellos y no creyeron que estaban obligados, por esa razón, a resarcir las cantidades que se les concedían en calidad de préstamo. Así bajo el surgimiento de secciones y departamentos en instituciones gubernamentales el sector inició su crecimiento hasta que el Estado decide centralizar este rol en una sola Institución que dirija y coordine la actividad cooperativa en el país.

Fue el 25 de noviembre de 1969 que la Asamblea Legislativa, promulgó el decreto No. 560 que dio pie a la creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo INSAFOCOOP como una corporación de derecho público con autonomía en los aspectos económico y administrativo, ese mismo día se promulga la primera Ley General de Asociaciones Cooperativas.

El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo INSAFOCOOP comenzó a operar hasta el 1 de julio de 1971. Hoy con más de 30 años al servicio del sector cooperativo, la institución ha crecido descentralizando su trabajo en oficinas ubicadas en las distintas zonas del país dando un servicio a través de sus regionales en todo lo ancho y largo de El Salvador.

2.7.1 Desarrollo del Sector Cooperativo.

Los esfuerzos realizados por los Pioneros de Rochadle tuvieron un éxito notable y condujeron rápidamente a la creación de cientos de cooperativas en Gran Bretaña; a su vez se unieron para formar extensos sistemas de cooperativas de ventas al por mayor, tanto en Inglaterra como en Escocia. De hecho, las ventas al por mayor se convirtieron en uno de los negocios más grandes y más innovadores en el Reino Unido a finales de siglo. Esto desató también la formación de movimientos y organizaciones similares entre los consumidores de la mayoría de los demás países industrializados de Europa.

También en la década de 1,840 los trabajadores franceses organizaron algunas de las primeras y exitosas cooperativas de trabajo.

Buscaron sustituir los sistemas de gestión jerárquicos, típicos de la Revolución Industrial, por la iniciativa y la responsabilidad de los trabajadores. Su planteamiento, conducido por los sindicatos y los movimientos políticos de las clases trabajadoras, se difundió rápidamente por los países industriales. Para 1,900, se conocía muy bien en muchos de los países de Europa y de las Américas.

En la década de 1,840, pero en especial en la siguiente, un variado grupo de personas inició la banca cooperativa, especialmente en los Estados Alemanes. El primer promotor de esta forma de cooperación que tuvo éxito fue Herman Schultze-Delitsch, quien trabajó entre artesanos y pequeños comerciantes. Pronto apareció Freiderich Raiffeisen, quien fomentó la banca cooperativa en el mundo rural. Desde Alemania, el movimiento bancario se difundió hacia Italia y Francia; para 1900, había llegado a África, Asia y las Américas.

Además, a medida que pasaba el siglo, las cooperativas de consumo y algunas agrícolas desarrollaron entidades bancarias de su propiedad para responder tanto a sus propias necesidades como a las de sus miembros. Muchas de ellas crecieron rápidamente, acumulando los ahorros de decenas de miles de personas y financiando grandes actividades económicas, desde fábricas y empresas de mercadeo hasta plantaciones. Para finales del siglo, el movimiento bancario cooperativo en sus diferentes formas estaba bien establecido y floreciente.

Mientras tanto, la población estaba abandonando gran parte de la Europa rural. Los jóvenes se mudaban a las ciudades en busca de trabajo; millones salían para instalarse en nuevas tierras en todo el mundo. Los que quedaban en las granjas, tenían mucho que aprender si querían sobrevivir. Tuvieron que estudiar nuevos métodos de producción agrícola; tuvieron que aprender a gestionar el dinero; tuvieron que comprar suministros fiables al precio más bajo; y tuvieron que descubrir cómo comercializar sus productos eficazmente. A medida que pasaba el siglo, un número cada vez mayor de la población rural descubrió que podían conseguir todos estos objetivos más eficazmente mediante las organizaciones cooperativas.

Por tanto, en la década de 1,880, los agricultores, comenzaron a formar cooperativas agrícolas, especialmente en Dinamarca, Alemania y Gran Bretaña. Una vez que iniciaron, las cooperativas agrícolas se extendieron a muchos países y a todo tipo de mercancías, fue un acercamiento que funcionó simultáneamente para mejorar la calidad de la producción, estabilizar el suministro de mercancías agrícolas y ayudar a asegurar una mejor forma de vida para las familias granjeras.

De hecho, era un acercamiento que podía ser y fue adoptado por otros productores primarios, incluidos los pescadores y los leñadores.

A medida que terminaba el siglo, una quinta tradición de acción cooperativa se hacía evidente en Europa y también en algunas otras partes del mundo. Se formó con gente que se unió para proveerse de diferentes servicios, tales como seguros, vivienda, y puericultura. Parecía haber pocos límites a las posibilidades de la acción cooperativa.

Estas tradiciones surgieron de las ricas fuentes intelectuales del siglo diecinueve. Los pensadores cooperativistas abordaron todos los grandes temas de la época y; de hecho, muchos de los temas que todavía preocupan a los seres humanos: ¿Cuáles son los límites de la democracia? ¿Cómo pueden organizar los hombres y las mujeres sus sociedades más equitativamente? ¿Cómo se puede cambiar la economía para que sea tanto más eficaz como más ética? ¿Cuáles son las justas reivindicaciones de los trabajadores? ¿Cómo hay que remunerar el capital? ¿Cómo se puede organizar la economía para que produzca suficientes bienes de consumo a precios justos y con buena calidad para que cumpla con las necesidades de todo el mundo? ¿Cómo se pueden construir mejores comunidades?

Las respuestas de las cooperativas a estas preguntas variaron en énfasis en Europa, y los cooperativistas de otras partes del mundo pronto proporcionaron respuestas sutilmente diferentes. Sin embargo, lo importante es que a finales del siglo diecinueve había un grupo grande y notable de teóricos sobre cooperativismo que intentaron responder a tales preguntas. Entre ellos estaban: J.T.W. Mitchell, Charles Gide, George Holyoake, Henry Woolf, Beatrice y Sidney Webb. Estos teóricos, muchos de los cuales trabajaron en cooperativas, crearon una rica corriente de pensamiento cooperativo que proporcionó una perspectiva sobre el mundo moderno.

Además, era una corriente de pensamiento capaz de hablar en forma práctica a las generaciones posteriores, incluida la generación que ahora entra en el siglo veintiuno.

A causa de estas asociaciones intelectuales y a causa de la profunda implicación de los cambios económicos y sociales, al final del siglo diecinueve el movimiento poseía una notable vitalidad. Al respecto, el trabajo del Gremio de Mujeres Cooperativistas, organizado en el Reino Unido en 1,883 fue muy notable. Con gran dedicación y mucho entusiasmo promovió la emancipación de la mujer, junto con la autoayuda para los pobres. En cierto modo, era la conciencia del

movimiento nacional y la primera manifestación de la necesidad de los cooperativistas de "preocuparse por los demás".⁹

2.7.2 Clasificación del Sector Cooperativo.

En los albores del siglo XX, el movimiento cooperativo estaba prosperando en muchos países. Poseía una filosofía cooperativa convincente y distintiva basada en cinco importantes tradiciones cooperativas: (1) Consumo, (2) Producción Industrial, (3) Ahorro y Préstamo, (4) Producción Agrícola, (5) Transporte y (5) Servicios.

Esas tradiciones, a su vez, proporcionaron perspectivas variadas sobre cómo organizar mejor el movimiento desde el punto de vista del consumidor, del trabajador industrial, del ahorrador / prestatario, del productor primario, y del que provee servicios.

Actualmente en El Salvador, el sector cooperativo se clasifica de la siguiente manera:

- SECTOR REFORMADO: Constituido por todas las Cooperativas Agropecuarias, y bajo la dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).
- SECTOR SERVICIO: Conformado por todas las Cooperativas de ahorro y crédito, y bajo la supervisión del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)

2.7.3 Clasificación de las Cooperativas en El Salvador.

Por su constitución han sido clasificadas de la siguiente forma:

Cooperativas de primer grado.

Son aquellas que están integradas por no menos de 15 personas naturales con un interés común que se transforman en personas jurídicas, entre estas asociaciones se encuentran las siguientes:

Cooperativas de producción.

Están formadas por productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos, la Ley de Asociaciones Cooperativas las clasifica así:

- a) Producción Agrícola;
- b) Producción Pecuaria;
- c) Producción Pesquera;
- d) Producción Agropecuaria;
- e) Producción Artesanal;
- f) Producción Industrial o Agro-Industrial.

Cooperativas de Vivienda.

Son Cooperativas de Vivienda las que tienen por objeto procurar a sus asociados viviendas mediante la ayuda mutua y el esfuerzo propio.

Cooperativas de Servicios

Las Asociaciones Cooperativas de Servicios podrán ser entre otras de los siguientes tipos:

- a) De Ahorro y Crédito;
- b) De Transporte;
- c) De Consumo;
- d) De Profesionales;
- e) De Seguros;
- f) De Educación;
- g) De Aprovisionamiento;
- h) De Comercialización;
- i) De Escolares y Juveniles.

Cooperativas de segundo grado.

Son las que están formadas por diez o más asociaciones cooperativas del mismo tipo y que conceden a las cooperativas afiliadas el servicio en forma directa, que indirectamente los reciben sus asociados, ya que es la encargada de realizar las operaciones para que las cooperativas ofrezcan un mejor servicios a los asociados.

Cooperativas de tercer grado.

Son confederaciones que tienen por objeto administrar y suministrar los bienes de las Federaciones afiliadas con el objeto de que estos servicios se traduzcan en mejor provecho a la comunidad cooperativa.

Cooperativas de vínculo Abierto.

Esta denominación es dada a aquellas cooperativas que su membresía está compuesta por asociados pertenecientes a diferentes gremios o sectores.

Cooperativas de vínculo Cerrado.

Se denominan cooperativas de vínculo cerrado a aquellas cuya membresía está integrada por asociados que pertenecen a un solo gremio o sector.

2.8 Entidades u Organizaciones que Impulsan el Sector Cooperativo:

El espacio cooperativo latinoamericano se halla bien cubierto por organismos de integración de tipo genérico como:

- La Alianza Cooperativa Internacional (ACI)

- La Organización de las Cooperativas de América (OCA), a las que se añaden un organismo sub.-regional que involucra a países de América Central y el Caribe,
- La Confederación de Cooperativas del Caribe y América Central, la (CCC-CA.)
- Desde el ángulo sectorial se cuenta con la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC).
- En el ámbito educativo tenemos la Asociación Latinoamericana de Centros de Educación Cooperativo (ALCECOOP),
- La Red Latinoamericana de la Universidad Cooperativa Internacional
- La Universidades Cooperativas (UCA) de San Gil (Colombia),
- Como elemento de conjunción entre cooperativas, mutuales y empresas de trabajadores se cuenta con la Confederación Latinoamericana de Cooperativas y Mutuales de Trabajadores (COLACOT.)
- Alianza Cooperativa Internacional (ACI)
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) El Salvador
- Fundación para la Educación Cooperativa (FUNECOOP) El Salvador.
- Sección de Educación Obrera del Ministerio de Trabajo.¹⁰
- En el año de 1,951, se declaran de utilidad pública las cooperativas organizadas por el Ministerio de Trabajo.
- Un año después, en 1,952 se creó el Departamento de Fomento Cooperativo Escolar y el curso semestral de Educación Cooperativa.
- La organización de la Cooperativa Lechera de Oriente fue en el año de 1,953, para poder fortalecer este rubro.
- En 1,955 se fundó en Sonsonate la Cooperativa Ganadera, con el fin de incentivar este tipo de actividad y mejorar la economía del país.
- Dos años después (1,957), se creó la Sección de Fomento Cooperativo Agropecuario en el Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- En 1,961 se creó la Organización de las Fincas de Beneficio Proporcional en Hacienda del Instituto de Colonización Rural (ICR).
- La creación de la Sección de cooperativas de la administración de Bienestar Campesino (ABC), hoy, Banco de Fomento Agropecuario se hizo en el año de 1,962.
- Antes de 1,964, el Gobierno de Estados Unidos había promovido la creación de Cooperativas de Ahorro y Crédito con sectores medios y urbanos a través del programa CUNA-AID Cooperativa de Ahorro y Crédito.
- Estas Cooperativas fundaron en 1,966 la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES.)

¹⁰ Programa de Incentivos Manejados por la Agencia Internacional de Desarrollo.

- En el año de 1,969 se aprobó por la Asamblea Legislativa:
- En este periodo los EEUU juegan un papel importante con su Programa Alianza para el Progreso, impulsado y fortaleciendo las Cooperativas de Ahorro y Crédito, con el objetivo de contrarrestar las reivindicaciones sindicales de los trabajadores.
- En 1,971 el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) empieza a funcionar como institución autónoma bajo la tutela del Ministerio de trabajo y Prevención Social.
- En 1,972 se organiza la Comisión Nacional Asesora del Movimiento Cooperativo y Producción. Al amparo de las nuevas leyes surgen organizaciones cooperativas orientadas hacia la marginalidad en el campo: La Asociación Nacional Indígena Salvadoreña (UCS), también surge al final de la década la Federación de Asociaciones Cooperativas de la Industria del Transporte de El Salvador. (FENACITES).

A partir de la década de los 70's las cooperativas han logrado un desarrollo significativo ya que han prestado sus servicios a la población para que esta pueda resolver en comunidad los problemas que se les presentan ya que en esta década estalla un conflicto político y la economía de las familias se deteriora siendo el medio cooperativo de diferentes comunidades y gremiales el que sostuvo la economía de los afectados.

2.9 Cooperativas de Ahorro y Crédito

2.9.1 Antecedentes de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

El primer día de las Cooperativas de Ahorro y Crédito fue el 17 de Enero de 1,927, la Liga de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Massachussets, de Estados Unidos, celebró la primera jornada a título oficial en homenaje a los usuarios funcionarios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Se eligió el 17 de Enero ya que es el cumpleaños de Benjamín Franklin, (1,706 -1,790), conocido como el "Apóstol del Ahorro".

Dos pioneros del movimiento cooperativo de ahorro y crédito estadounidense creían que Franklin simbolizaba "la vida y la enseñanza incorporadas en el espíritu y finalidad en las cooperativas de ahorro y crédito". En aquel entonces, empero, había demasiada actividad en el desarrollo de nuevas cooperativas en América del Norte, de modo que la gente estaba demasiado ocupada para homenajear el movimiento o habían llegado al movimiento hacia muy poco como para reconocer el significado de sus acciones. Así tras un breve periodo de prueba, cesó la práctica de observar el Día de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

En 1,948 la Asociación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (CUNA), de Estados Unidos tomó la determinación de intentar restablecer una nueva

celebración del Día de la Cooperativa de Ahorro y Crédito. La Asociación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (CUNA) y la Sociedad de seguro CUNA mutual aportaron el tercer jueves del mes de Octubre como jornada nacional para celebrar el movimiento.

Para el año 1,971, los avances logrados por el cooperativismo de ahorro y crédito a nivel mundial fueron tantos que una vez más se tomó la decisión de reestructurar el movimiento, creando un organismo cuaternario. De modo que fue creado el Consejo Mundial de cooperativas de ahorro y crédito (WOCCU, por sus siglas en ingles), iniciando su labor de ayudar a otros a establecer y mantener movimientos de cooperativas de ahorro y crédito viables, donde quiera que se expresara la necesidad y el deseo de tenerlos.

Dentro de los afiliados al (WOCCU), se encuentran más de 123 millones de personas que atienden más de 40,421 cooperativas de 84 países del mundo entero que potencialmente podrían celebrar todos los 21 de Octubre el Día Internacional de las Cooperativa de Ahorro y Crédito.¹¹

2.9.2 Desarrollo de la Cooperativas de Ahorro y Crédito en El Salvador.

El origen del cooperativismo en El Salvador está vinculado al desarrollo Estado Nacional. Partiendo de la tesis la historia del cooperativismo se divide en cuatro grandes períodos.

- De 1,896 a 1,920

Este período coincide con el Estado Liberal Clásico o no intervencionista. Se caracteriza este período por una carencia de políticas estatales definidas sobre el cooperativismo.

En 1,896 se implementa en la Facultad de Jurisprudencia la cátedra de Cooperativismo como materia obligatoria. En el código de comercio de 1,904 aparecen las primeras regulaciones sobre las cooperativas en el capítulo IV titulado De Las Sociedades Cooperativas Conceptualizadas como sociedades mercantiles.

En 1,917 se constituye la cooperativa Sociedad de Obreros de El Salvador Federados, de la que no se tienen datos.¹²

- 1,930 a 1,949

En 1,935 se fundó la cooperativa de Paneleros de Cojutepeque y del Valle de Jiboa.

Partiendo del modelo cooperativo del crédito rural se crean en 1,940 las cajas de crédito Rural, apoyadas legal y financieramente por el Estado. Posteriormente, en

Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador. (FEDECACES)
Herrera Morales, Osear, Maeda Romero, "Las Cooperativas en El Salvador.

1,943, integran la Federación de Cajas de créditos Rural, amparadas por la ley de crédito Rural.

Con base al Código de Comercio de 1,904 se organiza la Cooperativa Algodonera Salvadoreña Limitada en 1,940.

- De 1,950 a 1,969.

La Constitución Política de la República de El Salvador Promulga en 1,950: La Institucionalización del Estado Intervencionista.

2.9.3 Servicios que ofrecen las Cooperativas de Ahorro y Crédito

2.9.3.1 Propósitos y Tipos de Créditos.

Las Cooperativas podrán conceder préstamos a sus asociados para los propósitos, siguientes: Producción, Comercio, Consumo y Vivienda

Estos propósitos se definen de la siguiente forma:

- **Producción:** Son aquellos fondos que generan su propio reembolso al prestatario, porque son fondos que se invierten íntegramente en aspectos productivos para producir bienes y servicios (agropecuarios, industrial, artesanal).
- **Comercio:** Son aquellos que el asociado invierte íntegramente, en cualquier aspecto relativo a su Empresa Comercial, para producir servicios, ya sean relativos a operaciones normales de compraventa o a prestación de servicios de cualquier tipo para el consumidor.
- **Consumo:** Los créditos orientados a la adquisición de bienes y servicios que mejoren las condiciones de vida para el asociado tales como: efectos personales y del hogar, servicios profesionales y hospitalarios, gastos relativos a la educación, consolidación de deudas y otro tipo de gastos personales.
- **Vivienda:** Son aquellos fondos destinados a proveer de vivienda al asociado o mejorar la ya existente, siempre que se refiera a prima para adquisición, construcción mejoras de bienes de uso propio.

2.9.3.2 Servicios de Ahorro.

Con este servicio, se pretende captar los fondos de los sectores populares que les permita ir creando sus propios medios, para autofinanciarse, este funciona en diferentes líneas: Ahorro corriente o a la vista, Ahorro a plazo, Ahorro programado y Ahorro aportaciones.

Estas líneas se definen de la siguiente forma:

- **Ahorro corriente o la vista:** Consiste en depositar o retirar sus ahorros cuando el asociado lo considere conveniente a través de su libreta de ahorros.

- Ahorro a plazos: Se elabora un certificado a plazos por una cantidad mínima durante 30 ó 365 días.
- Ahorro programado: Consiste en cargarle a la cuota de crédito una cantidad determinada durante el plazo estipulado en el crédito.
- Ahorro aportaciones: Consiste en depositar mensualmente, una determinada cantidad en la libreta de aportaciones, estas se retiran hasta que se deja de ser asociado.

2.10 Estadísticas del Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito de Latinoamérica

2.10.1 El cooperativismo de ahorro y Crédito en Latinoamérica

El interés en las cooperativas de ahorro y crédito como fuente de micro financiamiento es cada vez mayor en toda América Latina y el Caribe. Existen por lo menos tres razones que explican este renovado interés. Primero, no cabe duda que las cooperativas de ahorro y crédito –con más de \$2.600 millones en préstamos— constituyen la mayor fuente de crédito formal y semi-formal para microempresas en América Latina. Segundo, aunque las cooperativas de ahorro y crédito no se dirigen exclusivamente a prestar servicios a los más pobres, las mismas suelen atender a un gran número de personas pertenecientes a este sector económico. Tercero, a pesar de ser el principal abastecedor de micro-financiamiento, las cooperativas de ahorro y crédito aún no han alcanzado su potencial, por lo que sus oportunidades de expansión y crecimiento son considerables. Sin embargo, este potencial ha permanecido inexplorado, en gran medida debido a una cantidad de deficiencias que caracterizan a la mayoría de cooperativas de ahorro y crédito.

Desarrollando el potencial de las cooperativas de ahorro y crédito

Actualmente, los préstamos y depósitos de las cooperativas de ahorro y crédito en la mayoría de países de América Latina constituyen únicamente entre el 1 y el 3 por ciento de los préstamos y depósitos del sistema bancario, versus un porcentaje que va del 10 al 20 por ciento en muchos países industrializados.

Evidentemente, esto deja mucho espacio para el crecimiento adicional, El movimiento de las cooperativas de ahorro y crédito puede empezar a desarrollar este potencial. Sin embargo, la resolución de algunos de los temas mencionados evidentemente se encuentra en manos internas de las cooperativas, pero para ellos se deben de tomar medidas que den un valor agregado a las operaciones y lo que genera una ventaja competitiva en el mercado globalizado donde se encuentran.

Estas instituciones necesitan cumplir con su parte en lo que se refiere al fomento de un ambiente externo que recompense a las cooperativas de ahorro y crédito por abordar con eficacia sus desafíos internos.

2.10.2 Situación actual de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito en Latinoamérica

En un estudio realizado por la Confederación Alemana de Cooperativas en el 2012 donde se analiza el actuar de las cooperativas a nivel Latinoamérica, presento los siguientes resultados

Cooperativas con Actividades Financieras (Centro América/México/Caribe)

País	Bancos Coop.	CAC	Otros (no son CAC !)
Costa Rica	-	71	-
Rep. Dominicana *	-	15	-
El Salvador &	-	448	48 Cajas de Créd. Rural 7 Bancos Trabajadores
Guatemala	-	265	-
Honduras	1	150	-
México	-	# 510	-
Nicaragua	-	(???) 180	-
Panamá	-	172	-

Tabla 5 Porcentaje de cooperativas activas en C.A.

El salvador aparece como uno de los países con mayor numero de cooperativas que tiene actividad financiera

✓ En cuanto la participación de las Cooperativas en el mercado, en base a sus activos se tiene:

- **Alta (>4%)**
 - Bolivia
 - Costa Rica
 - Colombia
 - Ecuador
 - El Salvador
 - Honduras
 - Paraguay
- **Baja (<0,5%)**
 - Argentina#
 - Nicaragua
 - Uruguay
 - Venezuela

sin Banco CREDICOOP
- **Mediana (0,5 - 4%)**
 - Brasil
 - Chile
 - Guatemala
 - México
 - Panamá
 - Perú
 - Rep. Dominicana

Tabla 6 Porcentaje de participación de Cooperativas en el mercado financiero Nacional

Se observa que El Salvador se encuentra dentro de la categoría alta, puesto que esto se debe a la relación que se tiene con el sistema financiero nacional que en comparación a los de los otros países es menor.

✓ **El Top 10 de las cooperativas de ahorro y Crédito con mayor participación en el sistema financiero Nacional es:**

País	Rank	Nombre	Activos ME	% Part. Sist. Finan. Nacional	% Part. en el Sist. Finan. Cooperativo	
					Nacional	LAC
CR	1	COOPENAE	703,2	2,30%	26,13%	1,08%
PAR	2	Universitaria Ltda.	319,8	1,97%	10,90%	0,49%
ECU	3	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	479,9	1,72%	12,06%	0,73%
CR	4	COOPESERVIDORES	495,0	1,62%	18,39%	0,76%
BOL	5	CJN	166,0	1,38%	24,66%	0,25%
CR	6	COOPEANDE No 1	403,3	1,32%	14,99%	0,62%
SAL	7	COMEDICA	155,5	1,08%	10,12%	0,24%
PAR	8	Coomecipar Ltda.	162,9	1,01%	5,55%	0,25%
ECU	9	JARDIN AZUAYO	266,9	0,96%	6,71%	0,41%
ECU	10	29 DE OCTUBRE	244,1	0,88%	6,13%	0,37%

Tabla 7 Top 10 Cooperativas A.C. de América latina

Para El Salvador la cooperativa COMEDICA es la de mayor participación, cabe resaltar que esta tiene desde año 1999 implantado el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 y desde la fecha se ha recertificado satisfactoriamente,

✓ **Número de Asociados y % La población Económicamente Activa pertenecientes a la cooperativas de ahorro y crédito**

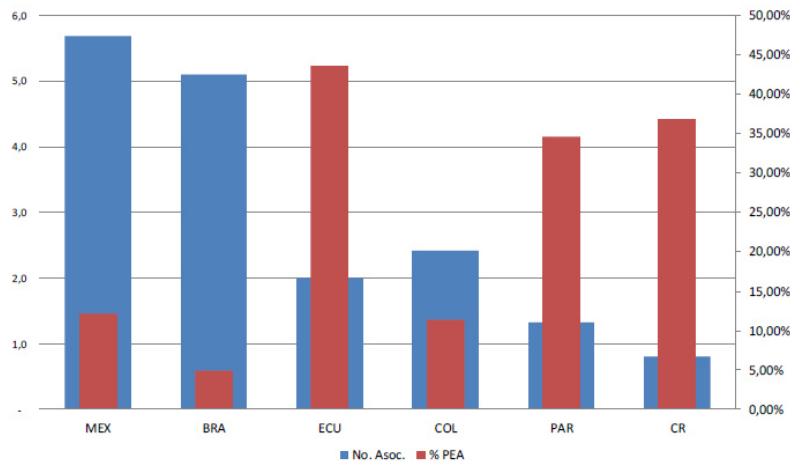


Ilustración 12 Relación Cooperativas con las personas económicamente activas

- ✓ Los principales crecimientos de Activos de las cooperativas de Ahorro y Crédito se han dado en los siguientes países.

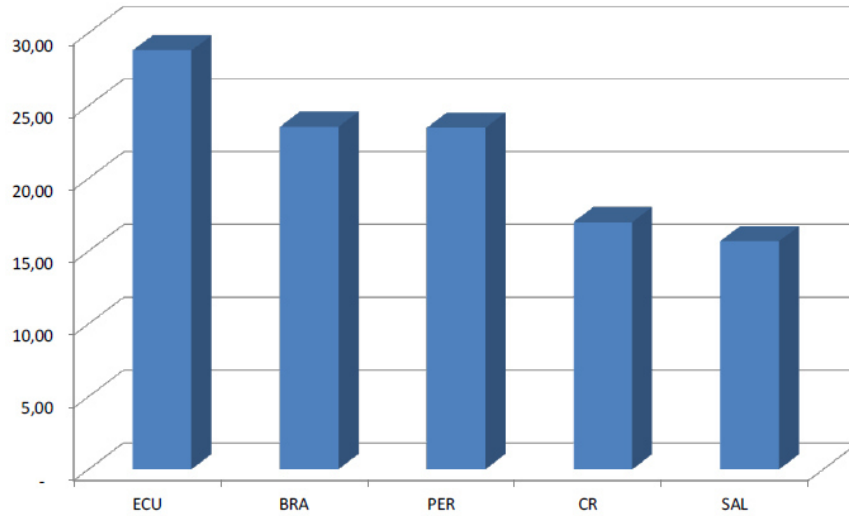


Ilustración 13 Top 5 Crecimiento de Cooperativas por país

De los 5 países con los principales crecimiento, dos pertenecen a ismo centroamericano, lo que indica una tendencia al desarrollo de este sector en estos países.

2.10.3 Estadísticas de Cooperativas El Salvador.

1). La presente ilustración 1 describe el comportamiento en la distribución de la participación¹³ por tipo de cooperativas en El salvador de Junio 2011 a Enero 2014



Ilustración 14 Distribucion de Cooperativas por tipo en El Salvador

Se observa que las cooperativas de ahorro y crédito representan para el año 2014 en El Salvador 43.13% de total de cooperativas inscritas en INSAFOCOOP, determinado así que este sector es el mayoritario en el país.

¹³ COOPERATIVAS ACTIVAS AL 31 DE ENERO 2014- INSAFOCOOP

2). El crecimiento que ha tenido cada tipo cooperativa en El salvador de Junio 2011 a Enero 2014 se presenta la siguiente ilustración 2

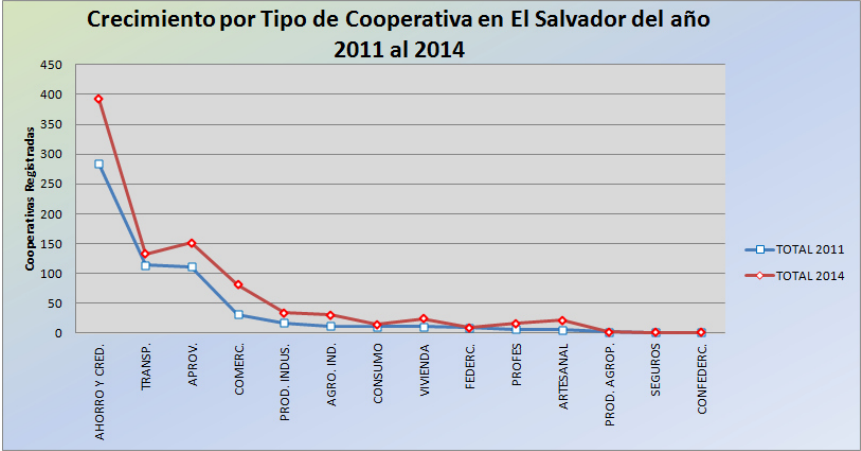


Ilustración 15 Crecimiento por tipo de Cooperativas

Para el tipo de Cooperativa de Ahorro y Crédito además que representa la mayoría en cantidad, el crecimiento que ha experimentado en los 2.5 años es un aumento de 108 cooperativas, representado un incremento en 38.03% para su tipo.

3). Si bien es cierto existen diferentes tipos de cooperativas, las de Ahorro y Crédito representan el 95% de asociados a nivel nacional.

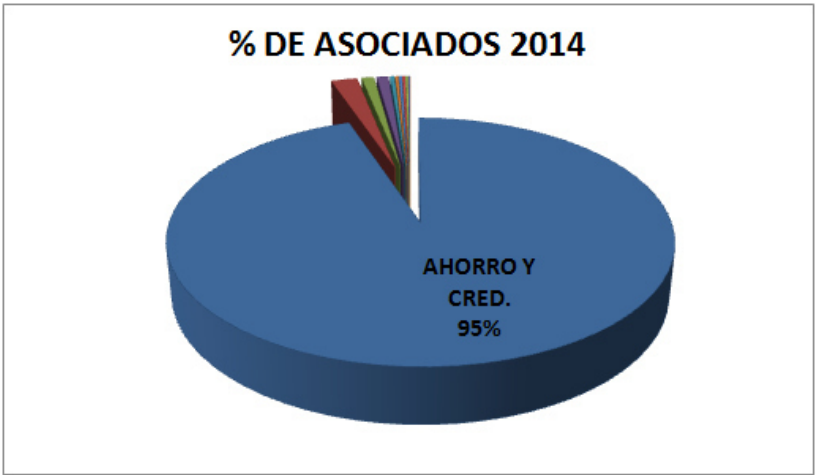
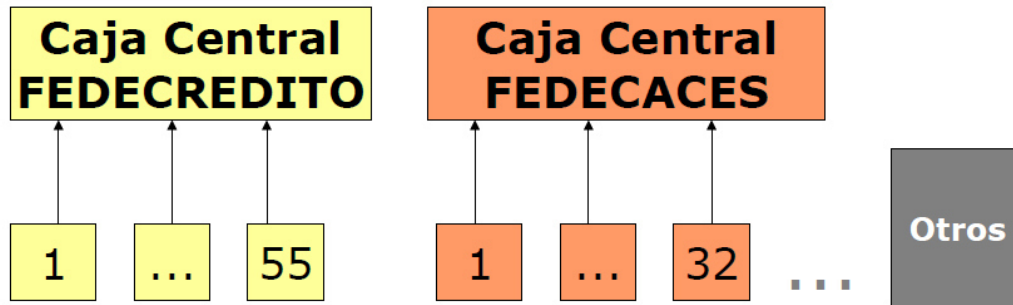


Ilustración 16 Distribución de asociados por tipo de cooperativas

2.10.4 Estructura del sistema financiero cooperativo de El salvador

El sistema financiero actual se encuentra distribuido bajo la estructura de Dos Pisos/ Caja central



Cooperativas de base

Sociedades Cooperativas

Asociaciones Cooperativas

Ilustración 17 Sistemas Financiero Cooperativos

2.10.4.1 Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador.

Generalidades de FEDECACES.

Se denomina Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada. Y es una Asociación Cooperativa de Segundo Grado, que tiene como objeto fundamental propiciar el desarrollo de un sistema de cooperativas de ahorro y crédito eficiente, solvente, competitivo y Solidario, dedicado a la prestación de servicios financieros en áreas urbanas y rurales; su domicilio es la ciudad de San Salvador, Departamento de San Salvador, de la República de El Salvador.

Se reconoce como emblema de FEDECACES una figura estilizada que representa unas manos abiertas y un mundo encima, teniendo a su derecha o abajo las siglas FEDECACES en letras de molde.

El Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES (SCFF), se conceptualiza como la articulación interinstitucional de las partes activas y cohesionadas de las cooperativas federadas y FEDECACES, las que en conjunto se apoyan entre sí, como ventanillas sucursales unas de otras, mientras que las cooperativas disponen del soporte financiero, técnico y organizacional proveído por las entidades establecidas por la Federación.

En ese sentido, se concibe el Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES (SCFF), como la institucionalidad desagregada al interior de sus dos componentes:

Componente uno: Primer piso, conformado por la red de cooperativas de ahorro y crédito, es decir, las ventanillas de servicios a los usuarios.

Componente dos: Segundo piso, la corporación institucional, conformada por FEDECACES y su grupo empresarial, como soporte del desarrollo tecnológico, financiero y organizacional del primer piso

2.10.4.2 Objetivos y funciones de FEDECACES.

Al igual que otras Federaciones de la región, FEDECACES ha establecido sus objetivos y las funciones que desarrollará para cumplirlos, buscando así contribuir a mejorar el desarrollo de las cooperativas dedicadas a brindar servicios de Ahorro y Crédito en el País.

2.10.4.2.1 Objetivos de FEDECACES.

Los objetivos que guían el que hacer institucional de FEDECACES son los siguientes:

- a) Integrar doctrinaria, social, económica y tecnológicamente a sus asociadas;
- b) Representar al Sistema Cooperativo Financiero y defender su misión, principios, valores, aspiraciones, conquistas e intereses;
- c) Implementar un sistema educativo, financiero, técnico e informático que eleve al máximo la conciencia cooperativa y potencie el desarrollo social, económico y tecnológico de sus asociadas;
- d) Promover la organización, afiliación y desarrollo de nuevas asociaciones cooperativas y de entidades afines al cooperativismo;
- e) Asesorar y capacitar a las Asociadas para su mejor desempeño como miembros de la Federación, para el debido cumplimiento de la ley de IFNB en lo aplicable y para desempeñarse como intermediarias financieras eficientes, competitivas y solventes;
- f) Contribuir al fortalecimiento económico-financiero de FEDECACES y sus asociadas, mediante el despliegue de sistemas que permitan la intermediación y el manejo eficiente de los recursos;
- g) Promover e integrarse en organismos cooperativos de tercer grado;
- h) Asociarse a organizaciones e instituciones nacionales e internacionales afines, legalmente constituidas y con una trayectoria de compromiso con el desarrollo de las micros, pequeña y mediana empresas;
- i) Elaborar, promover y ejecutar planes que potencien el desarrollo del movimiento cooperativo en particular y del país en general;

j) Otros objetivos que le asigne la Ley de Cooperativas, su Reglamento y los Estatutos de la Federación.

2.10.4.2.2 Funciones de FEDECACES.

Para cumplir los objetivos FEDECACES realiza las siguientes funciones:

- a. Actuar como Caja Central para apoyar a las asociadas en la administración de su liquidez.
- b. Administrar el manejo de los encajes de las cooperativas que capten depósitos del público, de conformidad con lo establecido en la Ley de IFNB.
- c. Intermediar recursos de instituciones públicas de créditos y líneas de créditos de otras fuentes a sus asociadas.
- d. Administrar el Fondo de Estabilización a que se refiere la Ley.
- e. Ejercer la supervisión y fiscalización de las cooperativas que capten depósitos del público por delegación de la Superintendencia, según lo establecido en la Ley de IFNB y de las cooperativas de ahorro y crédito afiliadas que captan depósitos solamente de sus asociados.
- f. Las demás actividades y servicios que sean necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.

2.10.5 Sistema Bancario de El Salvador

Principales cuentas de balance A enero de 2014

El ranking de las principales cuentas de balance de los bancos de El Salvador al cierre de Enero 2014 (Cifras en Millones de Dólares)

Resumen de Operaciones

Posición *	Bancos	Activos	Préstamos Netos	Préstamos brutos	Depósitos	Patrimonio	Ingresos	Utilidades
1	Agrícola	3,972.5	2,685.4	2,786.9	2,719.4	615.1	29.5	6.9
2	Davienda	2,075.3	1,398.9	1,438.2	1,341.2	312.1	14.1	2.1
3	Scotiabank	1,991.0	1,443.7	1,487.6	1,261.0	258.6	15.0	3.7
4	Citibank de El Salvador	1,675.6	1,064.4	1,111.1	1,245.2	319.7	16.6	2.2
5	de América Central	1,544.9	1,077.6	1,093.1	1,097.0	186.6	11.6	2.9
6	Promérica	824.8	574.3	580.5	676.7	67.9	6.6	0.7
7	Hipotecario	723.2	504.0	513.5	534.4	76.6	4.8	1.1
8	G&T Continental	459.0	292.1	293.5	360.0	42.4	2.2	0.2
9	Fomento Agropecuario	293.8	188.0	195.4	212.4	32.5	2.4	0.3
10	ProCredit	276.3	201.9	206.4	155.0	30.2	2.7	-0.1
11	Industrial	242.1	132.9	133.5	164.5	31.9	1.2	0.1
12	Azteca	124.8	69.7	75.3	80.5	26.5	4.8	1.0
Totales		14,203.4	9,632.8	9,915.0	9,847.2	2,000.0	111.6	21.1

Cartera de Préstamos por Sector Económico

(En millones de dólares y porcentaje)

Sector	Enero		Diciembre		Enero		Variación Ene/14 -	
	2013		2013		2014		Dic/13 Saldo	
	Saldo	Estructura	Saldo	Estructura	Saldo	Estructura	\$	%
Consumo	2,766.9	29.7%	3,106.1	31.1%	3,137.4	31.4%	31.3	1.0%
Vivienda	2,182.5	23.4%	2,265.6	22.7%	2,274.9	22.7%	9.3	0.4%
Comercio	1,341.6	14.4%	1,416.8	14.2%	1,426.2	14.3%	9.4	0.7%
Industria Manufacturera	1,005.8	10.8%	1,038.4	10.4%	1,016.8	10.2%	-21.6	-2.1%
Servicios	702.1	7.5%	807.1	8.1%	801.4	8.0%	-5.8	-0.7%
Otras Actividades	556.4	6.0%	582.1	5.8%	561.4	5.6%	-20.7	-3.6%
Agropecuario	395.9	4.2%	405.3	4.1%	412.3	4.1%	7.0	1.7%
Construcción	379.4	4.1%	370.3	3.7%	372.8	3.7%	2.4	0.7%
Total	9,330.7	100.0%	9,991.7	100.0%	10,002.9	100.0%	11.2	0.1%

Otras actividades incluyen:

- ✓ Minería y Canteras
- ✓ Electricidad, gas, agua y servicios
- ✓ Transporte, almacenaje y comunicaciones
- ✓ Instituciones financieras
- ✓ Otras no Clasificadas

Cartera de Depósitos¹⁴ (Saldos y Posiciones en Millones \$)

Bancos	Enero	Posición	Diciembre	Posición	Enero	Posición
	2013		2013		2014	
1 Agrícola	2,685.64	1	2,740.64	1	2,719.41	1
2 Davienda	1,310.42	4	1,334.30	2	1,341.20	2
3 Scotiabank	1,323.22	2	1,279.83	3	1,260.99	3
4 Citibank de El Salvador	1,319.38	3	1,262.68	4	1,245.22	4
5 de América Central	1,075.79	5	1,092.81	5	1,096.99	5
6 Promérica	555.96	6	683.52	6	676.65	6
7 Hipotecario	497.34	7	534.44	7	534.36	7
8 G&T Continental	286.92	8	358.60	8	360.02	8
9 Fomento Agropecuario	194.91	9	209.14	9	212.43	9
10 Industrial	129.61	11	164.08	10	164.46	10
11 ProCredit	183.39	10	161.65	11	154.99	11
12 Azteca	66.00	12	86.54	12	80.50	12
Total sistema	9,628.60		9,908.22		9,847.21	

¹⁴ ABANSA

Tasa de Interés mensual ¹⁵

	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14
1 Tasas de Depósitos												
1.1 30 días	2.65	2.64	2.7	2.76	2.69	2.72	2.78	2.81	2.72	2.95	2.92	2.91
1.2 60 días	2.32	2.31	2.32	2.59	2.65	2.71	2.48	2.63	2.85	2.85	2.84	2.65
1.3 90 días	3.55	3.41	3.43	3.47	3.34	3.3	3.41	3.42	3.58	3.8	3.55	3.7
1.4 120 días	2.55	2.66	2.75	2.81	2.82	2.91	2.63	2.97	2.83	3.06	3.07	3.04
1.5 150 días	2.74	3.05	2.63	2.54	3.08	2.75	3.05	2.92	3.1	3.06	2.76	2.71
1.6 180 días	3.3	3.22	3.33	3.44	3.34	3.32	3.46	3.48	3.69	3.64	3.49	3.49
1.7 360 días	3.57	3.6	3.65	3.62	3.74	3.74	3.72	3.8	3.7	3.82	3.71	3.65
2 Tasas de Préstamos												
2.1 Hasta un año plazo	5.64	5.71	5.74	5.5	5.83	6.02	5.89	5.79	5.59	5.83	5.84	6.2
2.1.1 A Particulares	8.98	10.55	9.49	9.11	8.56	8.51	8.33	7.57	7.5	8.13	7.57	7.64
2.1.2 A Empresas	5.51	5.67	5.7	5.47	5.84	5.94	6.05	5.71	5.5	5.64	5.8	6.04
2.2 A más de 1 año plazo	9.73	9.81	10.36	9.75	10.05	10.13	10.15	10.2	10.41	9.6	10.53	10.24
2.2.1 A Particulares	11.57	11.7	11.87	11.82	11.71	11.7	11.76	11.71	11.77	11.82	11.79	11.54
2.2.2 A Empresas	7.44	7.38	8.45	7.44	7.49	8.32	8.16	8.02	8.82	7.91	8.78	8.74
2.2.3 Para Adquisición de Vivienda	7.39	7.51	7.66	7.59	7.71	7.64	7.68	7.62	7.43	7.48	7.52	7.52
3 Préstamos Interbancarios	N.T.	N.T.	N.T.	N.T.	N.T.	N.T.	N.T.	N.T.	N.T.	N.T.	N.T.	N.T.
4 Tasa de Rendimiento de Reportos (1-7 días plazo)	1.22	1.2	1.13	1.23	1.13	1.11	1.14	1.33	2.53	3.5	1.67	1.47

Las tasas de interés promedio ponderado considera la participación de cada institución por tipo de operación y por plazo dentro del sistema.

2.10.6 Comparativo del sistema bancario y el sistema cooperativo ¹⁶ en El Salvador

Créditos y Depósitos

Para hacer el comparativo con algunos indicadores entre el sistema bancario y el de las cooperativas de ahorro y crédito, se utiliza la información disponible y la más reciente: (Cifras en Millones de \$)

Tipo	Sistema Bancario	Sistema Cooperativo (FEDECREDITO)	TOTAL
Créditos	\$10,002.9	\$344	\$10,346.9
Depósitos	\$9,846.21	\$311	\$10,157.21

- En base al siguiente cuadro comparativo se observa que en materia de Créditos el sector cooperativo representa el 3.31% de total créditos del país, pero al compararlo con el manejado por la banca directamente representa el 3.43% de este sistema.
- En materia de Depósitos se tiene que del total, el sector cooperativo representa el 3.06%, de igual forma el al compararlo directamente con la banca los depósitos de la cooperativa representaría el 3.15% de la Banca.

¹⁵ Banco Central de Reserva

¹⁶ Elaboración propia.

Tasa de Interés

Se considera la tasa de interés con depósito a largo plazo, para clientes particulares

Tipo	Sistema Bancario	Sistema Cooperativo (FEDECREDITO)
Créditos	11.54%	12.9%
Depósitos	3.65%	4.4%

Valores de cifras estimadas según ambos sistemas financieros (En algunas institución financieras varían estas cifras)

2.11 Situación Actual de las Asociaciones Cooperativas en El Salvador.

El sector cooperativo, crece cada día más en El Salvador, después que se mostrara con resultados evidentes la eficiencia del modelo cooperativo en distintos ámbitos de la vida nacional.

Las Asociaciones Cooperativas son ahora parte esencial en el desarrollo nacional, están trabajando en sectores donde han demostrado que pueden llegar a igualar o incluso superar a empresas constituidas de forma tradicional.

Ejemplo de esta eficiencia son las Asociaciones Cooperativas de Transporte Público que además de brindar un servicio de calidad a los usuarios, han cumplido con las exigencias impuestas por un nuevo modelo de transporte que dejó fuera a otros empresarios del sector.

También han crecido en considerable magnitud las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito que se vuelven una opción más real para los pequeños y microempresarios que no encuentran solución en la banca tradicional. Además se convierten en una opción de inversión y ahorro para los que desean hacerlo en menor escala y con seguridad.

El modelo cooperativo es también una especie de enfriador para algunas crisis sociales, o mejor aún, la solución para quienes se consideran excluidos de beneficios gubernamentales como lo fue el caso de los Ex patrulleros de Defensa Civil que amenazaban con desestabilizar al país si no se les presentaba solución a sus demandas. Con ellos se trabajó bajo la cobertura del Programa Nacional "Solidaridad Rural" y en la conformación de Cooperativas de Producción donde encontraron el apoyo necesario para salir adelante.

Las Asociaciones Cooperativas de Aprovechamiento son también una ayuda para los asociados que buscan cubrir sus necesidades básicas, muchas de ellas han logrado ofrecer a sus clientes precios más bajos que los del mercado.

Con el apoyo del Programa Nacional, impulsado por la Secretaría Nacional de la Familia " País Joven Tu futuro es Hoy", el INSAFOCOOP conformó una serie de Cooperativas Juveniles que fueron y siguen siendo el sostén de muchos jóvenes que ahora tienen la oportunidad de auto generar empleo y seguir estudiando, a esto se agrega el beneficio de la inserción puesto que muchos de los muchachos que ahora llevan con orgullo el nombre de cooperativista, estaban involucrados en pandillas juveniles.

Otros de los sectores integrados en cooperativas son las personas con Capacidades Especiales que han encontrado en el cooperativismo un sistema de vida que soluciona sus problemas económicos y de empleo.

Dentro del ejemplo más latente de estas cooperativas, están las integradas por personas no videntes que a pesar de tener su discapacidad en contra han logrado colocarse en el sector productivo del país.

También hay cooperativas de Mujeres, que han encontrado la forma eficaz de llevar el sustento a sus familias, sobre todo cuando ellas, como muchas salvadoreñas, son las jefes de hogar y las únicas que brindan la manutención de sus hijos.

Los niños son otro de los sectores que el INSAFOCOOP no ha dejado fuera, puesto que son el futuro de la nación también son los cooperativistas de las próximas generaciones. Con ellos se trabaja en talleres y paseos donde se les enseñan los Principios Cooperativos muy ligados a los valores que cada uno debe desarrollar.

2.12 Importancia Económica de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Economía Salvadoreña.

El origen y desarrollo del cooperativismo en El Salvador está vinculado a fenómenos económicos, políticos e ideológicos, que determinaron su apareamiento. Desde entonces éstas han crecido considerablemente a través de los años.

En la actualidad la importancia de las cooperativas financieras es tal que dentro del Producto Interno Bruto, para 1,998 fue de \$11,870 millones de dólares, el sector financiero de instituciones bancarias y financieras se aseguro un crecimiento del 6.14% en la escala macroeconómica y el sector cooperativo

financiero junto a bancos y financieras menores con patrimonio colectivo fue responsable en un 0.3% de ese crecimiento.¹⁷

En materia laboral y a nivel nacional las cooperativas han permitido que un 20% de las personas económicamente activas, tengan un empleo a través de este sector.

Otra importancia de las cooperativas de ahorro y crédito, radican en el aporte que dan al desarrollo económico del país, ya que proporcionan recursos financieros y educación productiva a la población de bajos recursos para que éstos no sean carga para el Estado si no que se conviertan en sectores productivos a través de la educación para guiarlos a invertir sus recursos de forma correcta.

Es de gran importancia el aporte que las cooperativas brindan a los sectores que no son sujetos de crédito en instituciones bancarias. Apoyando así a que sean productivos y mejoren su nivel de vida, ofreciéndoles diferentes servicios como: Créditos personales, despensa, Créditos para educación, servicios médicos, etc.

Las cooperativas deben realizar actividades financieras para elevar el desarrollo social, económico y político de un país, además de educar a sus asociados y su núcleo familiar, enmarcado dentro de los principios y valores del sistema cooperativo estableciendo presencia en mercados financieros potenciales a través de ventajas competitivas, rentabilidad y eficiencia, también deben estar comprometidas con los fines, objetivos y metas en beneficio de todos sus miembros y usuarios, realizar inversiones que sean de importancia para equipar los recursos de los empresarios que necesitan de sus servicios para mantener la estabilidad de estos.

Pero se deben dedicar también a darle agresividad a la función de mercadeo, fortaleciéndolo y realizando estudios de mercado para visualizar la apertura de nuevos mercados.

Las cooperativas deben de saber que la sociedad está experimentando cambios estructurales en lo social, político y económico. Cambios que exigen estar siempre vigilantes a las expectativas y generar las mejores y más efectivas estrategias para enfrentarlos.

Para construir una cooperativa es vital el tiempo, el esfuerzo y la preparación, asumiendo el cargo que los usuarios encomendaron, sabiendo el reto y compromiso que aceptaron; pero esta se deben fundamentar en que con esfuerzo y perseverancia se pueden alcanzar grandes empresas e inimaginables triunfos, y al hablar de triunfos se habla de desarrollo, crecimiento y progreso.

Tomado de la Pagina web del Banco Central de Reserva de El Salvador y documentación de ACACI de R.L

2.13 Organización y funcionamiento de las cooperativas de ahorro y crédito.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, tienen definida su organización y funcionamiento a partir de su propia naturaleza, lo que se norma en la Ley General de Cooperativas y es complementado por su Reglamentación interna, la cual se genera en el marco de sus objetivos, localización urbana o suburbana y tipo de membresía.

2.13.1 Organización dirigencial.

Se fundamenta en la participación de sus afiliados en los diferentes organismos de dirección de las mismas, estos miembros son electos en Asamblea General de Asociados, de la cooperativa.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito tienen como organismos de dirección interna los siguientes:

- a) Un Consejo de Administración.
- b) Una Junta de Vigilancia.
- c) Un Comité de Créditos.
- d) Un Comité de Educación.
- e) Un Comité de Recuperación de Mora.
- f) Otros Comités que se estimen necesarios a partir de su naturaleza, necesidades y tamaño, tales como: Comités de Promoción; de Salud; de Comercialización y otros.

2.13.2 Organización operativa.

Es el apoyo con que cuenta la organización dirigencial, para ejecutar todo lo definido a nivel estratégico, para orientar la vida de la cooperativa.

Las cooperativas también cuentan con una planta operativa de apoyo a los organismos de dirección, constituida por lo menos por cuatro miembros y como máximo de veinte, esta generalmente se compone de:

- a) Un Gerente General.
- b) Un Contador General.
- c) Un auxiliar contable
- d) Un encargado de créditos (analista).
- e) Una secretaria - cajera.
- f) Un colector.
- g) Un promotor educativo.
- h) Un encargado de servicios generales.

2.13.3 Organigrama de una Cooperativa.

A continuación se presenta el Organigrama básico de una Cooperativa de Ahorro y Crédito, en el que se puede observar la organización dirigencial y operativa.

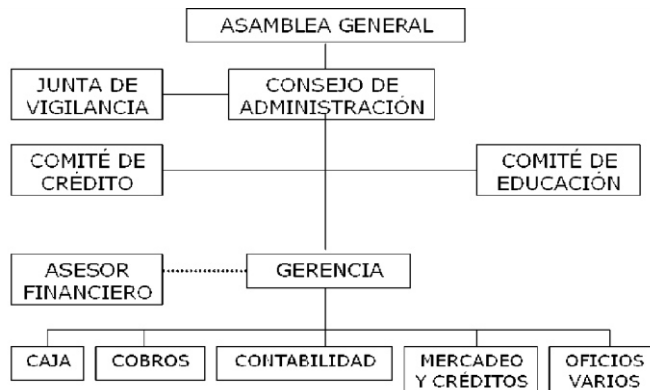


Ilustración 18 Organización genérica de una cooperativa de ahorro y crédito

2.13.4 Funcionamiento Básico de la Cooperativa.

2.13.5 Parte Dirigencial

La dirección, administración y vigilancia de las Cooperativas, estarán integradas por su orden.

- a) La Asamblea General de Asociados
- b) El Consejo de Administración
- c) La Junta de Vigilancia

2.13.5.1 La Asamblea General de Asociados.

La Asamblea General por definición legal es considerada la máxima autoridad en una Asociación Cooperativa. Art. 33 Ley General de Asociaciones Cooperativas.

La Asamblea General de Asociados, es la autoridad máxima de las cooperativas, celebrará las sesiones en su domicilio, sus acuerdos son de obligatoriedad para el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y de todos los asociados presentes, ausentes, conformes o no, siempre que se hubieren tomado conforme a ésta Ley, su Reglamento o los Estatutos.

2.13.5.2 Consejo de Administración.

Art. 40 Ley General de Asociados.

El Consejo de Administración es el Órgano responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados, estará integrado por un número impar de miembros, no menos de cinco, ni mayor de siete elector por la Asamblea General de Asociados, para un período no mayor de tres años, ni menos de uno, lo cual regulará el Estatuto respectivo.

Estará compuesta de un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, un Tesorero y uno o más Vocales.

Se elegirán tres miembros suplentes, los cuales deberán concurrir a las sesiones con voz, pero sin voto, excepto cuando suplan a los propietarios en cuyo caso tendrán también voto. Los Estatutos de cada cooperativa regularán los casos de suplencia.

El Presidente del Consejo tiene la representación legal, pudiendo delegarla cuando sea conveniente para la buena marcha de la Cooperativa. Podrá conferir los poderes que fueren necesarios, previa autorización del mismo Consejo.

2.13.5.3 Junta de Vigilancia.

Art. 41 De la Junta de Vigilancia.

La Junta de Vigilancia ejercerá la supervisión de todas las actividades de la Cooperativa y fiscalizará los actos de los Órganos Administrativos; así como los empleados. Estará integrada por un número impar de miembros no mayores de cinco, ni menor de tres, electos por la Asamblea General de Asociados, para un período no mayor de tres años, ni menor de uno, lo cual regulará el estatuto respectivo.

Estará compuesta de un Presidente, un Secretario y uno o más Vocales. Se elegirán dos suplentes quienes deberán concurrir a las sesiones con voz pero sin voto, excepto cuando suplan a los propietarios en cuyo caso tendrán también voto.

2.13.5.4 Comités de Apoyo.

El Consejo de Administración dentro de las funciones propias tiene la facultad de crear comités de apoyo, de acuerdo a las necesidades reales que se presentan para el funcionamiento de la cooperativa y que por su especificidad dinamicen el desarrollo de la Asociación.

- Comité de Educación.

Organismo de apoyo responsable del diseño y ejecución de programas educativos cooperativos, orientado a los asociados directivos.

- Comité de Crédito.

Organismos de apoyo, responsable de administrar la gestión crediticia, significando esto recepción, análisis y resolución sobre las solicitudes de Crédito de los Asociados, observando las normas del Reglamento de Crédito Vigente en la Cooperativa

2.13.6 Parte Operativa.

Para el funcionamiento Administrativo de la Cooperativa, es conveniente que al menos se cuente con un número mínimo de tres personas según detalle:

1. **Gerente** Encargado de administrar y dirigir el funcionamiento de la cooperativa y la vía de comunicación con terceros, tendrá bajo su dependencia todos los empleados de la cooperativa, y ejecutara todos los acuerdos, resoluciones y reglamentos que le asigne el Consejo de Administración y los estatutos.

1 **Contador:** Encargado de llevar los registros contables de las operaciones económicas, que se realizan en la Asociación Cooperativa a efectos de que los instrumentos contables, faciliten la toma de decisiones a los Cuerpos Directivos.

1 **Secretario:** Encargado de elaborar todos los documentos que las operaciones de la Asociación requiera (correspondencia, solicitudes, contratos, etc.).

1 **Encargado de Préstamo:** Responsable del análisis técnico de las solicitudes de Crédito de los Asociados; además de las tareas propias de la tramitación y uso del crédito.

2.13.7 Parte Económica.

Capital Inicial.

El capital con que iniciará la cooperativa, estará formado de la siguiente manera (Art. 50, Ley de Cooperativas).

- a) Las aportaciones y los intereses que la Asamblea General resuelva capitalizar.
- b) Con los ahorros y depósitos de los asociados y aspirantes.
- c) Con los bienes muebles e inmuebles.
- d) Con los préstamos o créditos recibidos.
- e) Donaciones, herencias, legados, subsidios.
- f) Con las reservas y fondos especiales.

2.13.8 Fuentes de Financiamiento.

La cooperativa contará con dos tipos de fuentes de financiamiento, los cuales son los internos y los externos.

- **Internos:** Esta fuente es muy elemental, ya que permite autofinanciamiento y lo componen los aportes de capital de cada asociado, los ahorros de los mismos y de terceros, la capitalización de fondos de cada crédito, etc.
- **Externos:** Esta fuente se refiere a los créditos obtenidos de terceros y que implica un retorno a corto plazo.

2.14 Etapas de Desarrollo de las Cooperativas:

Definición: Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente, para satisfacer necesidades sociales y económicas comunes, mediante una empresa de propiedad conjunta y democrática.

2.14.1 Etapa de Promoción.

El consejo administrativo creará la etapa de promoción que considere conveniente con el objetivo de impulsar la labor social y cultural de la cooperativa, hacia asociados y la comunidad.

Los comités de promoción tendrán la asistencia y supervisión del consejo de administración. Los comités de promoción se sujetarán a las normas y presupuestos establecidos por consejo de administración.

Para la planificación de la etapa de promoción el consejo administrativo nombrará un presidente, un vicepresidente y un secretario, los cuales durarán en su cargo un período de un año, pudiendo ser reelectos. Los demás integrantes tendrán el carácter de vocales.

Dicho comité se encargará de la planificación y puesta en marcha de los planes de promoción para un período de un año, para impulsar la labor social que las cooperativas realizan en beneficio de sus asociados y la Economía Nacional, ayudando a mantener estabilidad en la sociedad.

2.14.2 Etapa de Organización.

Las personas o interesados en organizar y constituir una Cooperativa deberán realizarlo por medio de la Asamblea General celebrada por estos con un Número mínimo de asociados determinado según la naturaleza de la Cooperativa, el cual en ningún caso podrá ser menor de quince.

En dicha Asamblea se aprobarán los estatutos y se suscribirá el capital social pagándose por lo menos el 20% del capital inscrito.

El acta de constitución será firmada por todos los asociados. Una vez que la cooperativa se haya constituido, solicitará su reconocimiento oficial y su inscripción en el Registro Nacional de Cooperativas del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) a fin de obtener la personalidad jurídica, la cooperativa presentará la certificación del acta de constitución firmada por el secretario del consejo de administración.

Las cooperativas deben llevar al principio de sus denominaciones las palabras "Asociación Cooperativa " y al final de ellas las palabras " de Responsabilidad Limitada"

2.14.3 Etapa de Capacitación.

En la etapa de capacitación se les brindará un seguimiento especial a las personas que conforman las áreas de Dirección, Administración y Comité de Vigilancia de la Cooperativa. Se capacitará al personal y usuarios en materia de leyes, reglamentos, principios, normas y estatutos.

La etapa de capacitación es continua tanto para los usuarios como para el personal ya que éstos son los encargados de transmitir a los asociados los beneficios del cooperativismo y tener una mejor asesoría que ayude al aprovechamiento óptimo de los recursos financieros.

2.14.4 Normas.

- Mantener institucionalmente neutralidad religiosa, racial y política partidista.
- Reconocer la igualdad de derechos y obligaciones de todos los asociados, sin discriminación alguna.
- Reconocer a todos los asociados el derecho a un voto por persona, sin tomar en cuenta la cuantía de sus aportaciones en la cooperativa. Este derecho se ejercerá personalmente y solo podrá ejercerse por medio del delegado en los casos y con las limitaciones establecidas en la ley.

2.14.5 Fines.

- Procurar mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, el desarrollo y mejoramiento social, económico y cultural de sus asociados y de la comunidad a través de la gestión democrática en la producción y distribución de los bienes y servicios.
- Representar y defender los intereses de sus asociados.
- Prestar, facilitar y gestionar servicios de asistencia técnica a sus asociados.
- Fomentar el desarrollo y fortalecimiento del movimiento cooperativo a través de la integración económica y social.
- Contribuir con el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) y demás organismos del estado relacionados con el movimiento cooperativo, en la formación de planes y políticas vinculadas con el cooperativismo.

3. MARCO LEGAL

Las Asociaciones Cooperativas, son reguladas por leyes que reglamentan su existencia y constituyen su régimen legal:

3.1 Constitución de la República.

Las cooperativas como organizaciones están regidas por leyes que reglamentan su existencia y constituyen su régimen legal: Estas leyes e instituciones son:

- Constitución Política. La constitución política emitida en 1,983, en el artículo No. 114 Establece: El Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitándole su organización, expansión y financiamiento. ¹⁸

3.2 Ley General de Asociaciones Cooperativas.

La Ley General de asociaciones Cooperativas fue emitida el 6 de Mayo de 1,986, por medio del decreto No.86, Tomo No. 291 de fecha 14 de Mayo del mismo año. El objetivo de esta ley es regular la creación y funcionamiento de las cooperativas para lograr que su actuación este enmarcada en los principios del movimiento cooperativo.

3.2.1 Personería Jurídica de las Cooperativas.

Ley General de Asociaciones Cooperativas.

Artículo 5.

Las cooperativas se constituirán por medio de Asamblea General, celebrada por los interesados con una nómina mínima de asociados, determinada según la naturaleza de la cooperativa, el cual en ningún caso, podrá ser menor de quince.

En dicha asamblea se aprobarán los estatutos y se escribirá el capital social pagándose por lo menos el 20% del capital inscrito.

El acta de Constitución será firmada por todos los asociados, en caso de que hubiera asociados que no pudieran firmar, se hará constar esta circunstancia y dejarán impresa su huella digital del dedo pulgar.

Artículo 16

Una vez que la cooperativa se haya constituido solicitará su reconocimiento oficial y su inscripción al Registro Nacional de Cooperativas del instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), a fin de obtener la personalidad jurídica, la cooperativa presentará tres certificaciones de constitución firmada por el secretario del Consejo de Administración. Los asientos de inscripción así como las cancelaciones de las mismas, por disolución y liquidación de la cooperativa inscrita se publicarán en extracto por una sola vez en el Diario Oficial, la oficina de registro librará el mandamiento respectivo para su publicación.

Art. 114 Constitución Política.

Artículo 17

Las cooperativas deberán llevar al principio de su denominación las palabras "Asociación Cooperativa", al final de ellas "De Responsabilidad Limitada" o sus iniciales "De R.L."

El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) no podrá autorizar a la cooperativa cuya denominación por igual o semejante, pueda confundir con la de otra existente.

El reglamento de Ley General de Asociaciones Cooperativas. Artículo 6

Las cooperativas tendrán responsabilidad jurídica a partir de la fecha en que queden inscritas dentro del Registro Nacional de Cooperativas del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

3.3 Reglamento de Ley General de Asociaciones Cooperativas

Fue emitido por decreto ejecutivo No. 62, de fecha 20 de Agosto de 1,986. El reglamento establece la forma de aplicación de la ley, dictando normas y procedimientos a seguir. Para la constitución, funcionamiento, administración y disolución de las cooperativas.

3.4 Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

La ley de creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, se emitió el 25 de Noviembre de 1,969, por decreto legislativo No. 560, publicado en el Diario Oficial No. 229, Tomo No.225 de fecha o de Diciembre del mismo año.

Esta ley establece las atribuciones y la forma en que el Instituto tiene que ser administrado, a fin de cumplir con sus objetivos, de promover, coordinar y supervisar a las cooperativas.

La creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), responde a la necesidad de descentralizar la dirección y coordinación de la actividad cooperativa.

3.5 Ley de bancos cooperativos y sociedades de ahorro y crédito

La presente Ley tiene por objeto regular la organización, el funcionamiento y las actividades de intermediación financiera que realizan los bancos cooperativos y las sociedades de ahorro y crédito que se indican en la presente Ley, con el propósito de que cumplan con sus objetivos económicos y sociales, y garanticen a sus depositantes y socios la más eficiente y confiable administración de sus recursos. (Art. 1)

Las entidades financieras reguladas por esta ley son las siguientes: (Art. 2)

a) Los bancos cooperativos, que comprenden:

a.1 Las cooperativas de ahorro y crédito que además de captar dinero de sus socios lo hagan del público.

a.2 Las cooperativas de ahorro y crédito cuando la suma de sus depósitos y aportaciones excedan de seiscientos millones de colones.

b) Las sociedades de ahorro y crédito.

c) Las federaciones de Bancos Cooperativos calificadas por la Superintendencia para realizar con sus afiliados las operaciones de intermediación que señala esta Ley.

La cooperativa que desee captar depósitos del público presentará su solicitud de autorización a la Superintendencia acompañada de los siguientes documentos (Art. 5):

a) Nómina de los socios, con especificación de sus generales, nacionalidad y cualquier otra información que crean pertinente aportar;

b) Nómina y generales de los directores;

c) Escritura de constitución de la cooperativa;

d) Esquema de organización y administración de la cooperativa, los estados financieros auditados y las proyecciones financieras de sus operaciones; y

e) Detalle del número de acciones suscritas y pagadas por cada uno de sus socios. La Superintendencia, emitirá el instructivo para la aplicación de este artículo.

La Superintendencia, durante los sesenta días siguientes de recibida toda la información requerida, concederá la autorización para realizar las actividades reguladas por la presente Ley (Art. 6)

Para la autorización de la Superintendencia el número de socios de la cooperativa no deberá ser inferior a cien.

Cumplidos los requisitos establecidos en esta Ley y sus reglamentos e instructivos, verificados sus controles y procedimientos internos y debidamente autorizada la cooperativa, la Superintendencia certificará en un período no mayor a quince días hábiles a partir de que se hayan cumplido los requisitos, que puede iniciar sus operaciones que se insertarán a costa de la cooperativa respectiva por una sola vez, en el diario Oficial y en un diario de circulación nacional. (Art. 9)

3.6 Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios.

Emitida por Decreto Legislativo No. 849, Tomo 346, con fecha 16 de febrero del año 2000 y publicada el 31 de marzo del año 2000. La cual tiene por objetivo, regular la organización, el funcionamiento y las actividades de intermediación financiera que realizan los intermediarios financieros no bancarios, con el propósito de que cumplan con sus objetivos económicos y sociales.

3.7 Ley contra el lavado de dinero y de activos

La presente Ley tiene como objeto prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como su encubrimiento. (Art.1)

La presente Ley será aplicada a toda persona natural, nacional o extranjera y toda persona jurídica legalmente inscrita bajo las Leyes de la República de El Salvador o que estén registrados legalmente en otros países tengan éstos relaciones diplomáticas o no con El Salvador; además quedan sujetas a esta Ley todas las organizaciones que desarrollen actividades legales o formales en cualquier actividad comercial, financiera, inversión, desarrollo, política, deportiva, de asistencia social o socorro con arraigo nacional o extranjera y toda otra que por su actividad genere ganancias, bienes o beneficios de fondos cuyo origen sea ilícito, las cuales deben de cumplir con las obligaciones establecidas en la presente Ley y en las demás que así se lo exigieren.

Se consideran sujetos obligados por la presente Ley, especialmente las siguientes:

- 1) Bancos Nacionales y Bancos Extranjeros, las Sucursales, Agencias y Subsidiarias de estos;
- 2) Financieras, Micro financieras, Cajas de Crédito, Bancos Cooperativos y Titularizadoras;
- 3) Casas de Cambio de Moneda Extranjera;
- 4) Bolsas de Valores y Casas Corredoras de Bolsa;
- 5) Bolsas de Productos y Servicios Agropecuarios;
- 6) Importadoras o Exportadoras de Productos e Insumos Agropecuarios y de Vehículos nuevos y usados;
- 7) Sociedades e Intermediarias de Seguros;
- 8) Sociedades Emisoras de Tarjetas de Crédito y Grupos Relacionados;
- 9) Instituciones y personas naturales que realizan transferencias sistemáticas o sustanciales de fondos, incluidos las Casas de Empeño, Operadoras Telefónicas y demás que otorgan Préstamos;
- 10) Casinos y Casas de Juego;
- 11) Comercio de Metales y Piedras Preciosas;
- 12) Transacciones de Bienes Raíces;
- 13) Agencias de Viajes y Empresas de Transporte Aéreo, Terrestre y Marítimo;
- 14) Agencias de envío y recepción de encomiendas y remesas;
- 15) Empresas Constructoras;
- 16) Agencias Privadas de Seguridad e Importadoras y Comercializadoras de Armas de Fuego, Municiones, Explosivos y Artículos Similares;
- 17) Industria Hotelera;

- 18) Partidos Políticos;
- 19) Proveedores de Servicios Societarios y Fideicomisos;
- 20) Organizaciones No Gubernamentales;
- 21) Asociaciones Deportivas;
- 22) Inversoras Nacionales e Internacionales;
- 23) Droguerías, Laboratorios Farmacéuticos y Farmacias;
- 24) Jueces, Fiscales y Personal de la Administración de Justicia;
- 25) Empresas de Medios de Comunicación de cualquier modalidad;
- 26) Asociaciones, Consorcios y Gremios Empresariales; y
- 27) Cualquier institución Privada o de Economía Mixta, Asociación, Sociedad Mercantil, grupo o conglomerado Financiero.

Las cuales deberán cumplir con las obligaciones establecidas en la presente Ley, y en las demás que así lo exijan. (Art. 2).

3.7.1 De los delitos

El que depositare, retirare, convirtiere o transfiriere fondos, bienes o derechos relacionados que procedan directa o indirectamente de actividades delictivas, para ocultar o encubrir su origen ilícito, o ayudar a eludir las consecuencias jurídicas de sus actos a quien haya participado en la comisión de dichas actividades delictivas, dentro o fuera del país, será sancionado con prisión de cinco a quince años y multa de cincuenta a dos mil quinientos salarios mínimos mensuales vigentes para el comercio, industria y servicios al momento que se dicta la sentencia correspondiente.

En el caso de las personas jurídicas, las sanciones serán aplicadas a las personas naturales mayores de 18 años, que acordaron o ejecutaron el hecho constitutivo del lavado de dinero y de activos. (Art. 4)

3.7.2 Obligaciones de las instituciones sometidas al control de esta ley

Las personas, Instituciones o cualquier otro ente comprendido en el Art. 2 de la presente Ley, están obligadas a informar por escrito o cualquier medio electrónico en el plazo de cinco días hábiles a la UIF, de cualquier operación o transacción de efectivo y/o cualquier otro medio, fuere individual o múltiple, realizada por cada usuario o cliente que en un mismo día exceda de los Diez Mil Dólares de los Estados Unidos de América o su equivalente en moneda extranjera, independientemente que se considere sospechosa o no. El plazo para remitir la información se computará a partir del día siguiente de realizada la operación o transacción. (Art. 9)

Los reportes de operaciones sospechosas deberán ser remitidos a la Unidad de investigación Financiera en el plazo máximo de cinco días hábiles, contados a partir del momento en que las instituciones determinen que existen suficientes

elementos de juicio para considerarlas irregulares o inconsistentes o que no guardan relación con el tipo de actividad económica del cliente. (Art. 9-A.)

Art. 10.- Las Instituciones además de las obligaciones señaladas en el artículo anterior, tendrán las siguientes:

a) Identificar fehacientemente y con la diligencia necesaria a todos los usuarios que requieran sus servicios, así como la identidad de cualquier otra persona natural o jurídica, en cuyo nombre están ellos actuando;

b) Archivar y conservar la documentación de las operaciones por un plazo de cinco años, a partir de la fecha de la finalización de cada operación. Por igual plazo deberán archivar y conservar datos de identificación, archivos de cuentas y correspondencia comercial de sus clientes, a partir de la terminación de una cuenta o relación comercial. La información sobre el cliente y las transacciones, deberá estar disponible cuando lo requieran las autoridades competentes en debida forma;

c) Capacitar al personal sobre los procesos o técnicas del lavado de dinero y de activos, a fin de que puedan identificar situaciones anómalas o sospechosas;

d) Establecer mecanismos de auditoría interna para verificar el cumplimiento de lo establecido en esta Ley;

e) Bajo los términos previstos en el Art. 9-B de la presente Ley, los bancos e instituciones financieras, casas de cambio y bursátiles, adoptarán políticas, reglas y mecanismos de conducta que observarán sus administradores, funcionarios y empleados, consistentes en:

I) Conocer adecuadamente la actividad económica que desarrollan sus clientes, su magnitud, frecuencia, características básicas de las transacciones en que se involucran corrientemente y, en particular, la de quienes efectúan cualquier tipo de depósito a la vista, a plazos, cuentas de ahorros, entregan bienes en fiducia o encargo fiduciario; o los que depositan en cajas de seguridad;

II) Establecer que el volumen, valor y movimiento de fondos de sus clientes guarden relación con la actividad económica de los mismos;

III) Reportar a la Fiscalía General de la República, a través de la UIF, de conformidad al Art. 9-A de la presente Ley, cualquier información relevante sobre manejo de fondos, cuya cuantía o características no guarden relación con la actividad económica de sus clientes; o sobre transacciones de sus usuarios que

por los montos involucrados, por su número, complejidad, características o circunstancias especiales, se alejen de los patrones habituales o convencionales de las transacciones del mismo género; y que por ello pudiese concluirse

razonablemente que se podría estar utilizando o pretendiendo utilizar a la entidad financiera para transferir, manejar, aprovechar o invertir dineros o recursos provenientes de actividades delictivas. (2)

3.8 Ley contra la usura

En El Salvador, se ha aprobado una ley contra la usura que tiene como propósito regular el mercado de los créditos, a fin de evitar el abuso de algunos prestamistas que pretenden hacerse valer de algunas figuras que ocultan el otorgamiento de un crédito.

La presente Ley tiene como objeto prohibir, prevenir y sancionar las prácticas usureras con el fin de proteger los derechos de propiedad y de posesión de las personas y evitar las consecuencias jurídicas, económicas y patrimoniales derivadas de todas las prácticas usureras. (Art 1.)

Para los efectos de esta Ley, se entenderá por usura el otorgamiento de créditos, cualquiera que sea su denominación, siempre que implique: financiamiento directo o indirecto, o diferimiento de pago para cualquier destino, en los cuales se pacta intereses, comisiones, cargos, recargos, garantías u otros beneficios pecuniarios superiores al máximo definido según la metodología de cálculo establecida para cada segmento de acuerdo a esta Ley. (Art. 2)

Esta Ley se aplicará a toda clase de acreedores, ya sean personas naturales o jurídicas, instituciones del sistema financiero, casas comerciales, montepíos, comerciantes de bienes y servicios, casas de empeño, y en general, a cualquier sujeto o entidad que preste dinero, cualquiera que sea la forma utilizada para hacer constar la operación, ocultarla o disminuirla. (Art. 3)

Se establece la segmentación de créditos que permitirá la diferenciación de tasas máximas de interés ofrecidas al público, debido a la existencia de distintos segmentos de mercado atendidos y sus diferentes productos, metodologías de crédito, montos otorgados, administración y cobro de los créditos, todo lo cual produce variaciones sustanciales en costos de fondeo, riesgo crediticio y en los gastos operativos del acreedor. (Art. 5)

3.9 Norma de Información Financiera para Asociaciones Cooperativas de El Salvador (NIFACES)¹⁹

Su definición y aportes a las empresas cooperativas.

DEFINICIÓN

El Salvador reporta haber iniciado un proceso de adopción de la normativa contable emitidos por el organismo International Accounting Standards Board (IASB), desde hace más de una década, los resultados de tal proceso son

¹⁹ INSAFOCOOP

desconocidos, ya que no se disponen de estadísticas oficiales al respecto. Más recientemente con la aprobación de la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF-PYME) el tema se retomó de tal forma que las entidades MERCANTILES están obligadas a adoptar las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF Completa) o la NIIF PYME según corresponda.

Las Asociaciones Cooperativas se encontraban en el dilema de que normativa contable aplicar, esto debido a su carácter de no MERCANTILES y debido al sobredimensionado criterio de la clasificación de las aportaciones que exige tal normativa. Ante esos inconvenientes y en función a sus atribuciones legales el Consejo de Administración del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) procedió a la definición de la NORMA DE INFORMACIÓN FINANCIERA PARA ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE EL SALVADOR (NIFACES), sustentado en los criterios siguientes:

- La inconveniencia considerada en el criterio de las NIIF respecto a las asociaciones cooperativas, de exigir la clasificación de las aportaciones en el pasivo, por no tener fundamento técnico contable y debido a que el comportamiento del capital social del sector cooperativo salvadoreño es totalmente estable. De igual manera, la relación económica de los asociados se da en virtud de convertirse en propietarios y usuarios de servicios financieros de la cooperativa, restringiendo el retiro de aportaciones determinadas en los estatutos.
- Las normas contables aplicables a las asociaciones cooperativas debían estar en congruencia con los estándares promovidos a nivel mundial que sean de alta calidad, aplicables a la realidad salvadoreña, que promuevan la transparencia de la información financiera y potencien el desarrollo de las empresas cooperativas, como entidades de derecho privado, de interés social, SIN FINES DE LUCRO y NO MERCANTILES.
- En función a los aspectos anteriores la normativa contable de las asociaciones cooperativas de El salvador debía constituir una adaptación de la NIIF-PYMES.

La NIFACES, fue aprobada el 14 de octubre de 2011 y su implantación inicio en el año 2012 mediante un plan piloto que concluirá en el ejercicio 2013, de los resultados de ese ejercicio se definirá su obligatoriedad a nivel nacional.

La NIFACES está integrada por un prologo y 35 secciones, que corresponden a los temas siguientes:

- 1 ASOCIACIONES COOPERATIVAS
- 2 CONCEPTOS Y PRINCIPIOS GENERALES
- 3 PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS
- 4 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
- 5 ESTADO DE SITUACIÓN ECONÓMICA
- 6 ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO
- 7 ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO
- 8 NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS
- 9 ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS Y COMBINADOS
- 10 POLÍTICAS CONTABLES, ESTIMACIONES Y ERRORES
- 11 INSTRUMENTOS FINANCIEROS BÁSICOS
- 12 OTROS TEMAS RELACIONADOS CON LOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS
- 13 INVENTARIOS
- 14 INVERSIONES EN ASOCIADAS
- 15 INVERSIONES EN NEGOCIOS CONJUNTOS
- 16 PROPIEDADES DE INVERSIÓN
- 17 PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO
- 18 ACTIVOS INTANGIBLES DISTINTOS DE LA PLUSVALÍA
- 19 FUSIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS Y PLUSVALÍA
- 20 ARRENDAMIENTOS
- 21 PROVISIONES Y CONTINGENCIAS
- 22 PASIVOS Y PATRIMONIO
- 23 INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS
- 24 SUBVENCIONES DEL GOBIERNO Y EXENCIONES
- 25 COSTOS POR PRÉSTAMOS
- 26 PAGOS BASADOS EN APORTACIONES
- 27 DETERIORO DEL VALOR DE LOS ACTIVOS
- 28 BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS
- 29 IMPUESTO A LOS EXCEDENTES
- 30 CONVERSIÓN DE LA MONEDA EXTRANJERA
- 31 HIPERINFLACIÓN
- 32 HECHOS OCURRIDOS DESPUÉS DEL PERIODO SOBRE EL QUE SE INFORMA
- 33 INFORMACIONES A REVELAR SOBRE PARTES RELACIONADAS
- 34 ACTIVIDADES ESPECIALES
- 35 TRANSICIÓN A LA NIFACES

APORTES

La falta de doctrina contable cooperativa ha implicado utilizar criterios y conceptos mercantilistas, que muchas veces generan revelaciones en los estados financieros que contradicen la no finalidad de lucro de la entidad cooperativa, tal es el caso de llamar a los excedente como utilidades, que el capital social se integra por aportaciones y no por acciones, que los propietarios son asociados y no accionistas, que lo apropiado es hablar de usuario de servicios no de cliente; esclarecer ello es función de la NIFACES y dentro de los principales aportes comentamos los siguientes preceptos:

1. Las asociaciones cooperativas son empresas que:

- (a) no tienen obligación pública de rendir cuentas;
- (b) publican estados financieros con propósito de información general para usuarios externos. Son ejemplos de usuarios externos los propietarios que no están implicados en la gestión del negocio, los acreedores actuales o potenciales y las agencias de calificación crediticia;
- (c) no tienen finalidad de lucro;
- (d) Son de responsabilidad limitada;
- (e) prestan sus servicios preferentemente a sus asociados; y,
- (f) están inscritas y fiscalizadas por INSAFOCOOP.

Una asociación cooperativa no tiene obligación pública de rendir cuentas, debido a que:

- (a) sus instrumentos de deuda o de patrimonio (aportaciones) no se negocian en un mercado público, debido a que la calidad de asociado se adquiere mediante un acuerdo del Consejo de Administración, ponderando la calidad de la persona sobre los recursos financieros que este pueda aportar; o,
- (b) aunque mantiene y gestionan recursos financieros confiados por sus asociados que no están implicados en la gestión de la asociación cooperativa, las cooperativas requieren a sus asociados el pago de al menos una aportación.

Una asociación cooperativa es sin ánimo de lucro, debido a que:

- a) Un asociado no puede concentrar más del 10% del capital social, y hasta un 20% siempre y cuando la asamblea general de asociados se lo autorice.

- b) En las asambleas generales de asociados, cada asociado tiene derecho a un voto, independientemente al valor de sus aportes.
- c) tiene la obligación de fortalecer en mayor porcentaje la reserva legal que las entidades mercantiles.
- d) Constituyen fondos destinados al fomento y fortalecimiento de la educación cooperativa y función social de sus miembros y la comunidad.
- e) La generación de ingresos es proporcional al crecimiento de la membresía, a mayor número de asociados, mayores transacciones, mayores ingresos.
- f) Existe retribución limitada al capital, la tasa de interés que se paga a las aportaciones no puede ser superior a la tasa que paga el sistema financiero comercial en las cuentas de ahorros a la vista. El remanente de los excedentes se distribuirá entre los asociados en proporción a las operaciones que hubieren efectuado con la asociación cooperativa o su participación en el trabajo en ella de acuerdo con lo que disponga la Asamblea General.

Los asociados tienen responsabilidad limitada, responderán conjuntamente con los demás de las obligaciones contraídas por la cooperativa antes de su ingreso a ella y hasta el momento que se cancele su inscripción como asociado y su responsabilidad será limitada al valor de su participación. Los actos realizados en contravención a las leyes, sus infractores quedarán solidariamente obligados a indemnización a la asociación cooperativa de los daños y perjuicios a que hubiere lugar, además de la acción penal correspondiente.

Las asociaciones cooperativas prestan sus servicios preferentemente a sus asociados; por lo general los estatutos de las empresas cooperativas definen que los beneficiarios de sus servicios deben ostentar la calidad de asociado. Las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito solo pueden captar fondos en calidad de ahorros de sus asociados o aspirantes a asociados.

El INSAFOCOOP inscribe y fiscaliza a todas las asociaciones cooperativas, excepto aquellas que desarrollen actividades técnicamente consideradas como agropecuarias, cuyo organismo rector es el Ministerio de Agricultura y Ganadería. Las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito que están calificadas como bancos cooperativos, son fiscalizadas por la Superintendencia del Sistema Financiero en materia normativa prudencial y contable, en esta última condición también está la Cooperativa que comercializa Seguros.

2. Las aportaciones de los asociados en una asociación cooperativa siempre serán parte del patrimonio debido a que:

- (a) Tienen un rendimiento variable, es decir su tasa de interés estará sujeto a los resultados del ejercicio (al contrario de un pasivo que típicamente tiene un tasa de rendimiento fija).
- (b) Las aportaciones, en principio, no tienen un plazo, son indefinidos en el tiempo (un pasivo típico tiene una duración definida).
- (c) Las aportaciones implica derechos de voto y de participación ante la máxima autoridad que es la asamblea general de asociados (un pasivo típico no tiene esos derechos)
- (d) En su carácter de capital social, las aportaciones responden, en el caso de una liquidación a satisfacer en primer lugar a los acreedores y de existir remanente, son reintegradas proporcionalmente al asociado (un pasivo típico tiene cierta prioridad de ser devuelto en caso de quiebra).
- (e) La Ley General de Asociaciones Cooperativas establece que las aportaciones forman parte del patrimonio en su calidad de capital social, en función ello los acreedores los consideran en la determinación de la solvencia de la cooperativa.

3. Otros tratamientos contables definidos por la NIFACES son:

- (a) Podrá optar por el modelo de la revaluación para bienes de la propiedad, planta y equipo, o el modelo del costo a conveniencia financiera.
- (b) Podrá optarse por la capitalización de los costos por préstamos que sean directamente imputables a la adquisición, construcción, producción o desarrollo de algunos activos que cumplan determinadas condiciones (activos cualificados).
- (c) Se podrá generar gastos en el ejercicio para constituir provisiones (pasivos) que permitan hacerle frente a costos futuros específicos (depreciaciones o amortizaciones de bienes calificables) lo que requirió la ampliación del concepto de pasivo, originalmente definido en la norma mercantil.

3.10 Prohibiciones.

- Efectuar transacciones con terceras personas naturales o jurídicas, con fines de lucro, para permitirles participación directa o indirectamente en las prerrogativas o beneficios que la ley otorga a las cooperativas.
- Pertener a entidades con fines incompatibles con los principios cooperativos excepto cuando participen como asociados de instituciones cuya función será el fomento de las cooperativas.
- Realizar actividades diferentes a los fines de las cooperativas.
- Integrar sus organismos directivos con personas que no sean miembros de la cooperativa, ni con las que tengan a su cargo la gerencia, la contabilidad o auditoría.
- Conceder ventajas, preferencia u otros privilegios a sus promotores, fundadores o dirigentes.

Exigir a los asociados admitidos con posterioridad a la constitución de las mismas, que contraigan obligaciones económicas superiores a las de los miembros que hayan ingresado anteriormente.

3.11 Obligaciones

- Llevar los libros que sean necesarios para su normal desarrollo tales como: actas, registros de asociación y de contabilidad, autorizados por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).
- Comunicar por escrito al Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) dentro de los treinta días siguientes a su elección, la nómina de las personas elegidas para integrar los distintos órganos directivos señalados por la ley, reglamentos de la misma y estatutos respectivos.
- Enviar dentro de los treinta días posteriores a la fecha en que la Asamblea General de asociados haya aprobado, los estatutos financieros del cierre del ejercicio económico los cuales deberán ser autorizados por el Presidente de la Junta de Vigilancia, contador y auditor externo si lo hubiere
- Enviar copia en el término de quince días las auditorías que les hayan practicado.
- Proveer al Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) de los datos e informes que les han solicitado.
- El incumplimiento de estas obligaciones hará incurrir a la asociación cooperativa responsable, en algunas de las sanciones establecidas en el reglamento de la ley general de asociaciones cooperativas.

3.12 Sanciones.

- Multas de once mil cuatrocientos veintiocho dólares, mediante resolución ó sentencia y previo al juicio correspondiente.
- Suspensión temporal de los miembros de los órganos de administración y vigilancia en el ejercicio de sus cargos y sustituirlos por los suplentes respectivos.
- Suspensión temporal o cancelación de la autorización para operar.
- Interventora provisional, para solo efecto de proteger los bienes y patrimonios de las cooperativas en casos extremos de anormalidad. La Asamblea General de asociados será convocada por el Instituto
- Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), de acuerdo a los estatutos y ésta se celebrará dentro de un plazo no mayor de treinta días a partir del inicio de la interventora y durante se adoptará la decisión sobre la continuación o finalización de la intervención.

Las multas las impondrá el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, (INSAFOCOOP) en forma gubernativa.

La cuantía de las multas se determinará en cada caso atendiendo a la gravedad de la infracción y a la capacidad económica del o de los responsables. Si no obstante la multa impuesta, persistiese la infracción o se incurriere en ella nuevamente las posteriores sanciones que se impongan deberán aumentarse en progresión aritmética hasta el límite legal fijado.

Si se persistiere en la infracción se procederá a la suspensión, según la gravedad del caso.

4. MARCO INSTITUCIONAL (CASO MODELO)

4.1 Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Electra de R.L

Reseña histórica de la asociación cooperativa de ahorro y crédito Electra de R.L. Legalmente ELECTRA de R.L fue constituida en el local del SIES, a las 19 horas del día 18 de diciembre de mil novecientos setenta, en Junta general de asociados Extraordinaria, de la Cooperativa de Ahorros Electra de Responsabilidad Limitada; con el objeto de reorganizar la asociación en conformidad a lo dispuesto en la ley general de asociaciones cooperativas y su reglamento.

La escritura pública de constitución fue creada el 4 de septiembre de 1959.

En asamblea se acordó el cambio de la razón social de la cooperativa, la aprobación de los estatutos de la cooperativa.

4.1.1 Filosofía de Electra de R.L

Misión

Contribuir al desarrollo y bienestar de nuestros asociados y asociadas, mediante el desempeño eficiente de la prestación de servicios financieros éticos.

Visión

Ser una cooperativa sólida, exitosa y con identidad cooperativa, en la prestación de servicios financieros, y que goce de reconocimiento dentro del sector.

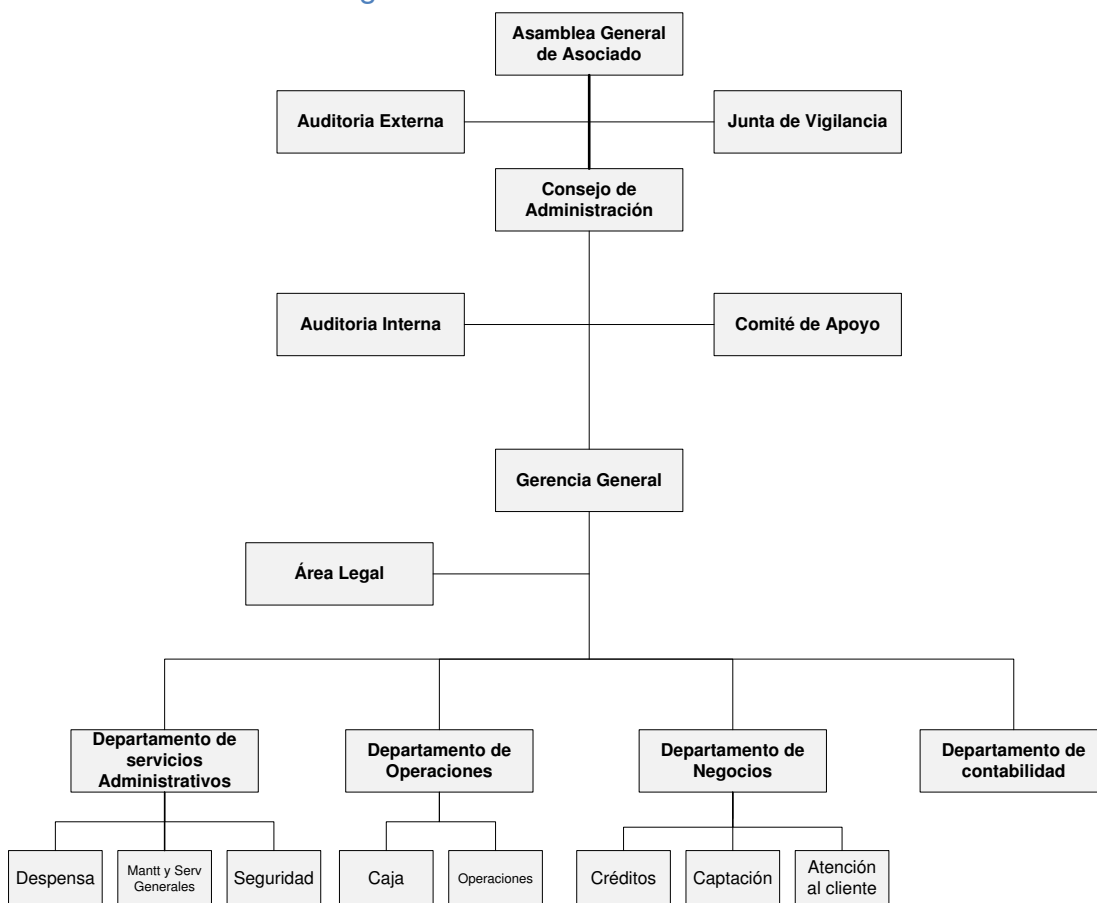
Principios

1. Membrecía abierta y voluntaria
2. Control democrático de sus miembros
3. Participación Económica de sus asociados
4. Autonomía e Independencia
5. Educación entrenamiento e información.
6. Cooperación entre cooperativas
7. Compromiso con la comunidad

Valores

- Respeto
- Compromiso
- Confianza
- Honestidad
- Igualdad
- Ayuda mutua

4.1.2 Estructura de la organización



4.1.3 Funcionamiento Básico de la cooperativa.

La dirección, administración y vigilancia de las Cooperativas, estarán integradas por su orden.

- a) La Asamblea General de Asociados
- b) El Consejo de Administración
- c) La Junta de Vigilancia

A) LA ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS.

La Asamblea General por definición legal es considerada la máxima autoridad en una Asociación Cooperativa. Art. 33 Ley General de Asociaciones Cooperativas, celebrará las sesiones en su domicilio, sus acuerdos son de obligatoriedad para el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y de todos los asociados presentes, ausentes, conformes o no, siempre que se hubieren tomado conforme a ésta Ley, su Reglamento o los Estatutos.

B) CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

Art. 40 Ley General de Asociados.

El Consejo de Administración es el Órgano responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados, estará integrado por un número impar de miembros, no menos de cinco, ni mayor de siete elector por la Asamblea General de Asociados, para un período no mayor de tres años, ni menos de uno, lo cual regulará el Estatuto respectivo.

Estará compuesta de un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, un Tesorero y uno o más Vocales.

Se elegirán tres miembros suplentes, los cuales deberán concurrir a las sesiones con voz, pero sin voto, excepto cuando suplan a los propietarios en cuyo caso tendrán también voto. Los Estatutos de cada cooperativa regularán los casos de suplencia.

El Presidente del Consejo tiene la representación legal, pudiendo delegarla cuando sea conveniente para la buena marcha de la Cooperativa. Podrá conferir los poderes que fueren necesarios, previa autorización del mismo Consejo.

C) JUNTA DE VIGILANCIA.

Art. 41 De la Junta de Vigilancia.

La Junta de Vigilancia ejercerá la supervisión de todas las actividades de la Cooperativa y fiscalizará los actos de los Órganos Administrativos; así como los empleados. Estará integrada por un número impar de miembros no mayores de cinco, ni menor de tres, electos por la Asamblea General de Asociados, para un período no mayor de tres años, ni menor de uno, lo cual regulará el estatuto respectivo.

Estará compuesta de un Presidente, un Secretario y uno o más Vocales. Se elegirán dos suplentes quienes deberán concurrir a las sesiones con voz pero sin voto, excepto cuando suplan a los propietarios en cuyo caso tendrán también voto.

COMITÉS DE APOYO.

El Consejo de Administración dentro de las funciones propias tiene la facultad de crear comités de apoyo, de acuerdo a las necesidades reales que se presentan para el funcionamiento de la cooperativa y que por su especificidad dinamicen el desarrollo de la Asociación.

- Comité de Educación.

Organismo de apoyo responsable del diseño y ejecución de programas educativos cooperativos, orientado a los asociados directivos.

- Comité de Crédito.

Organismos de apoyo, responsable de administrar la gestión crediticia, significando esto recepción, análisis y resolución sobre las solicitudes de Crédito de los Asociados, observando las normas del Reglamento de Crédito Vigente en la Cooperativa

Parte Económica.

Capital Inicial.

El capital con que iniciará la cooperativa, estará formado de la siguiente manera (Art. 50, Ley de Cooperativas).

- a) Las aportaciones y los intereses que la Asamblea General resuelva capitalizar.
- b) Con los ahorros y depósitos de los asociados y aspirantes.
- c) Con los bienes muebles e inmuebles.
- d) Con los préstamos o créditos recibidos.
- e) Donaciones, herencias, legados, subsidios.
- f) Con las reservas y fondos especiales.

Fuentes de Financiamiento.

La cooperativa contará con dos tipos de fuentes de financiamiento, los cuales son los internos y los externos.

Internos: Esta fuente es muy elemental, ya que permite autofinanciamiento y lo componen los aportes de capital de cada asociado, los ahorros de los mismos y de terceros, la capitalización de fondos de cada crédito, etc. **Externos:** Esta fuente se refiere a los créditos obtenidos de terceros y que implica un retorno a corto plazo, en el caso de la cooperativa su fuente es FEDECASES.

4.2 Descripción de la Situación Actual del la Cooperativa Electra de R.L

4.2.1 Proyectos realizados

La cooperativa en el transcurso del tiempo ha desarrollado una serie de proyectos de crecimiento y fortalecimiento, dándose los más significativos en los últimos 3 años: A continuación se detallan los más importantes

- Compra de microbús tipo panel.
- Compra de terreno ubicado en la 75 avenida norte
- Fortalecimiento del recurso humano de la cooperativa, mediante capacitaciones y formaciones que le permitan tener mejores herramientas para desenvolverse en las labores de la cooperativa.
- Incorporación como aportante a la aseguradora Seguros Futuro.
- Incorporación como inversionistas de CAESS.
- Adopción de las NIFACES
- Modernización del equipo de cómputo.
- Adopción del instructivo de cartera afectada.
- Adquisición de 11 instrumentos administrativos para mejorar la gestión de la cooperativa.

4.2.2 Recursos de la cooperativa financieros

4.2.2.1 Asignación de recursos: Presupuesto 2014

En la cooperativa como en toda organización para operar se requiere de fondos, y estos se muestran en la distribución del presupuesto de gasto para el ejercicio 2014:

Clase de Gasto	Distribución	Monto
Gastos diligénciales	10%	\$25,296.70
Gastos de personal	48%	\$121,424.16
Gastos generales	40%	\$101,186.80
Publicidad y promoción	2%	\$5,059.34
Total	100%	\$252,967.00

Tabla 8 Presupuesto de Gasto 2014

Este presupuesto contempla un incremento del 10% a los resultados reales de los gastos del año 2013

4.2.2.2 Gasto Operativo real 2013 de la cooperativa

Resultado de los gastos realizados en el año 2013

Clase de Gasto	Distribución	Monto
Gastos diligénciales	6%	\$12,673.32
Gastos de personal	43%	\$98,391.05
Gastos generales	52%	\$119,359.63
Publicidad y promoción	0%	\$0.00
Total	100%	\$230,424.00

Tabla 9 Gasto Real 2013

4.2.3 Recurso Humano de la cooperativa

Cantidad de Puestos de trabajo en los Departamentos/Secciones/ unidades de la cooperativa

Área	Nº de empleados
Consejo de Administración	4
Gerencia General	1
Unidad de Cumplimiento	1
Departamento de Servicios Administrativos	3
Departamento de Operaciones	3
Departamento de Negocios	4
Departamento de Contabilidad	4
TOTAL	18

Tabla 10 Cantidad de Empleados en la Cooperativa Elctra

.A nivel general 13 son los empleados que trabajan directamente en las instalaciones de la cooperativa, de estos 5 son masculinos y 8 femeninos, los cuales reciben su salario y todas las prestaciones de ley (ISSS, AFP, Vacaciones anuales, Indemnización, Aguinaldo) y adicionales a la ley (Seguro de Vida, uniformes, adecuación de horario para continuar con sus estudios universitarios, acceso a crédito, rubro de despensa, órdenes de compra y reconocimiento por cumpleaños).

El consejo de Administración está conformado por 3 personas que se reúne por lo menos una vez a la semana para tratar asuntos relacionados a la dirección de la cooperativa, lo cuales reciben un remuneración por la representación que prestan a la cooperativa.

4.2.4 Proveedores

En cuanto a los proveedores de los servicios básicos para operar siempre se realizan por medio de cotizaciones y se escogen según la necesidad de la cooperativa, solamente se tienen fijos los proveedores para las órdenes de compra, los cuales se enlistan a continuación:

- ✓ LA CURACAO
- ✓ OMNISPORT
- ✓ RADIO SHAR
- ✓ GRUPO CALLEJAS
- ✓ SUPER REPUESTO
- ✓ LIBRERÍA CERVANTES
- ✓ FARMACIA SAN NICOLAS

4.2.5 Portafolio de servicios

Como se definió al inicio, la cooperativa brinda servicios financieros de Ahorro y Crédito en diferentes modalidades que se detallan en la oferta tienen para sus asociados:

➤ **Servicios de Ahorros:**

Servicio que incluye la captación de depósitos y el pago de intereses en los plazos determinados.

Ahorros	Tasa de Interés	Depósitos a plazo fijo	Tasa de Interés
Ahorro a la vista	0.75%	30 Días	1.00%
Ahorro programado	Varia	60 Días	1.75%
Infanto juvenil	2.00%	90 Días	2.50%
Navideño	4.00%	120 Días	2.75%
Educativo	4.50%	150 Días	3.75%

Ahorros	Tasa de Interés	Depósitos a plazo fijo	Tasa de Interés
Simultaneo	1.00%	180 Días	4.00%
Pro-retiro	4.00%	360 Días	6.00%
Ahorro futuro	2.00%		

Tabla 11 Cuentas de ahorro y sus tasas

➤ Servicios de Créditos

El crédito es una operación financiera donde se presta una cantidad determinada de dinero, con un compromiso de devolverla en el tiempo o plazo establecido, más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera.

Línea de crédito	Tasa de interés
Consumo	18%
Consolidación	15%
Mini crédito rotativo	36%
Vivienda	12%
Producción	18%
Inversión	14%
Crédito de línea blanca	16%
Con garantía de depósitos	Tasa real 4 puntos. más de la tasa pactada

Tabla 12 Líneas de Crédito y sus tasas de Interés

En todos los casos de los servicios el plazo es determinado por los asociados

➤ Otros Servicios

- **Despensa de productos:** Este servicio consiste en venta de productos varios (Granos Básicos, perfumes, Bolsones, etc.) a los asociados y no asociados, ya sea por medio de una orden de descuento (Descuento directo aplicado a la planilla de pago del asociado) o mediante efectivo (De esta forma es como los no Asociados pueden adquirir los productos)
- **Órdenes de Compra:** Este servicio en emitir un certificado por el valor del producto/s desea por el asociado para ir a adquirirlo directamente al establecimiento el producto (Zapatos, Electrodomésticos, Medicinas, etc.), este servicio es exclusivamente solo para asociados.
- **Seguros:** La cooperativa cuenta con la venta de seguros de Vida o Daños, en diferentes planes que se adecuan a las necesidades de cada asociado.
- **Caja/Colecturía:** A partir de este año se apertura este servicio donde los clientes (Asociados/No asociados) pueden realizar sus de servicios de Energía Eléctrica, ANDA, Telefonía (Todas las compañías), Cable de TV, Cuotas de seguros, pago de Universidad, retiro de Subsidios, y las transacciones propias de la cooperativa, Retiro y depósitos de efectivo.

4.2.6 Resultados Internos 2013.

4.2.6.1 Membrecía

La membrecía representa la cantidad de asociados que en la cooperativa existen, en la presente grafica se muestra la situación actual en comparación con los años anteriores:

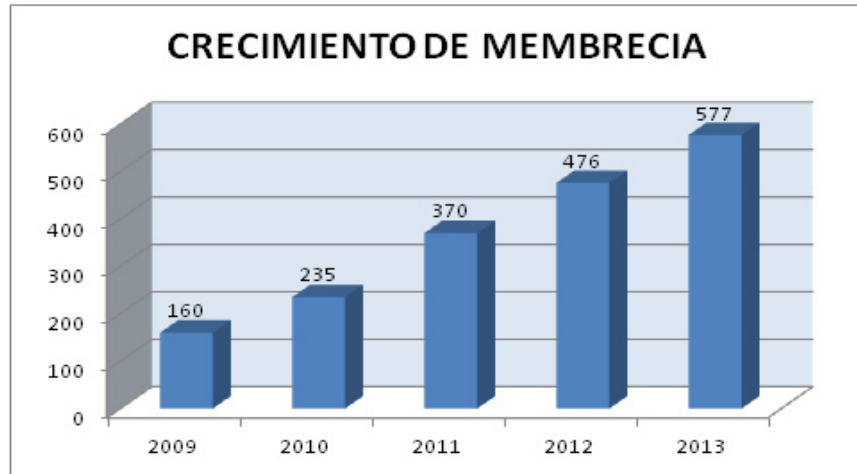


Ilustración 19 Crecimiento de Membrecía Electra

Si se realiza la comparación del año 2013 versus el 2009, la cooperativa ha experimentado un crecimiento total del 261%, del cual en el último año ha represento un crecimiento del 21.22%.

4.2.6.2 Aportaciones

De manera directamente proporcional al incrementar el número de asociados, se incrementan el monto de aportaciones recibidas en los periodos en estudio, este se presenta en el siguiente cuadro.

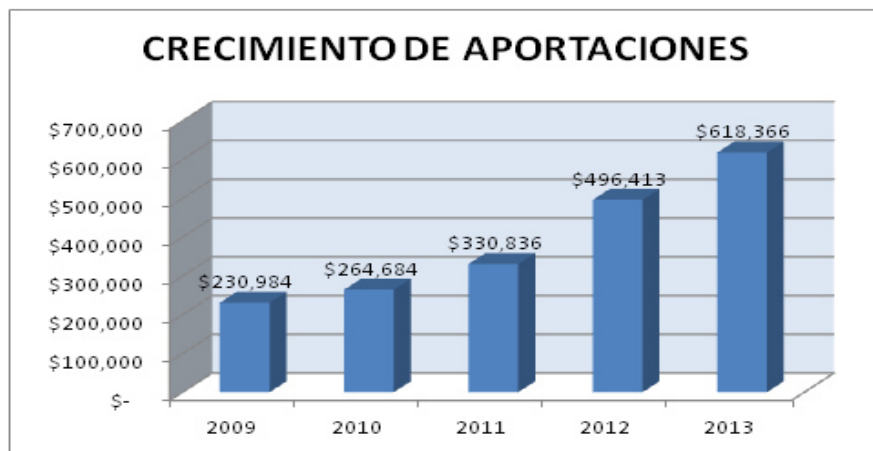


Ilustración 20 Crecimiento de Aportaciones Electra

4.2.7 Activos de la Cooperativa

Como resultado de todo este crecimiento se ha tenido un crecimiento significativo en los activos de la cooperativa, en el presente grafica se muestra:

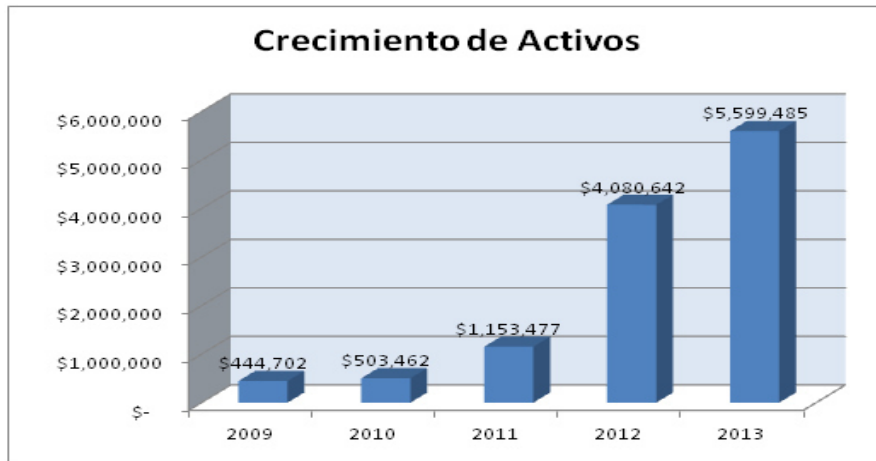


Ilustración 21 Crecimiento de Activos Electra

4.3 Resultado de Servicios financieros

4.3.1 Ahorro

Con relación a los servicios de ahorro la cooperativa presenta la siguiente situación en los últimos años:

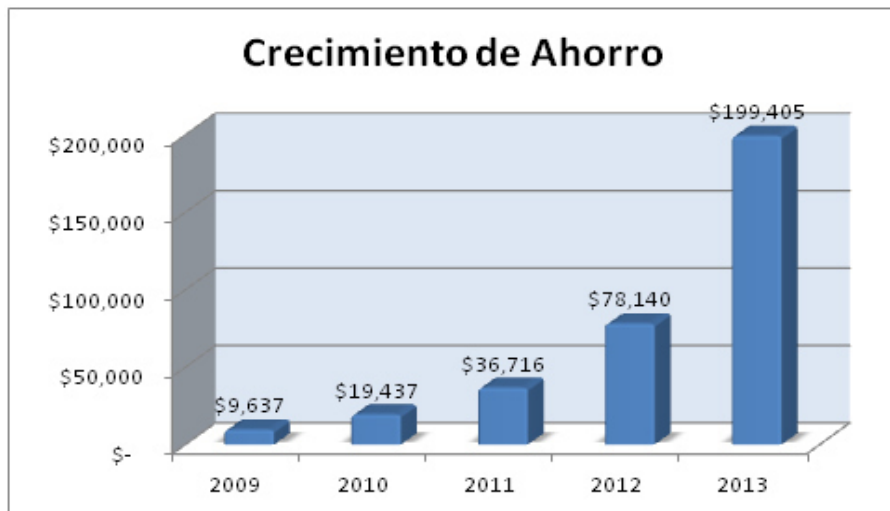


Ilustración 22 Crecimiento de Ahorros Electra

El crecimiento que presenta el 2013 en comparación al 2012 (el más alto en cinco años) tiene una variación del 155%, lo que muestra que se han realizado buenas gestiones para la venta de este servicio entre los asociados.

Con el resultado que se obtuvo en el 2013 la cooperativa tendría una participación en esta cartera dentro del mercado de Cooperativas del 0.06%, ya con este resultado se coloca en vías de alcanzar un alto desarrollo en el sector.

4.3.2 Crédito

Los servicios de crédito actualmente han presentado un alto incremento en los años, a las siguientes graficas y tablas se detalla el comportamiento en los siguientes años:

Descripción	2012	2013	Variación (2013-2012)
Cantidad de préstamos Aprobados	270	225	-17 %
Monto de préstamos aprobados	\$ 3,534,967	\$ 2,247,735	-36 %

Tabla 13 Cantidad de créditos aprobados por año Electra

El año 2013 se detalla a continuación:

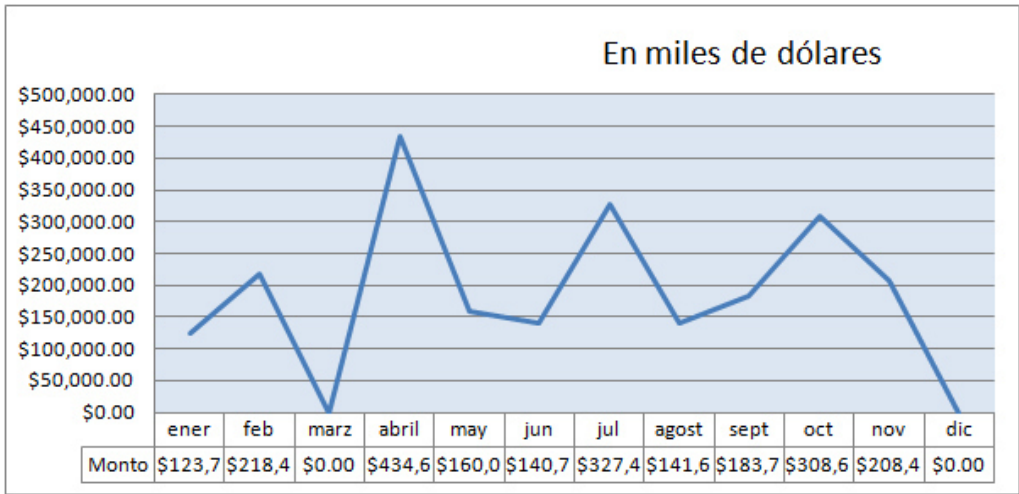


Ilustración 23 Comportamiento de Créditos año 2013 Electra

Para el mes de marzo, se presenta que debido a la preparación de la asamblea general de asociados, no se logra realizar las evaluaciones de las solicitudes de crédito, pero estas se ven compensadas en el mes de abril que es donde surge un incremento elevado en comparación a los demás meses del año.

En diciembre se debió a la preparación de la entrega del ahorro navideño a los asociados

Detalle de Créditos aprobados 2013 por línea:

Línea	Cantidad	Monto
Consolidación de deudas	58	985,440
Consumo	144	847,143
Vivienda	12	318,873
Educación	4	50,612
Adquisición de vehículo	5	40,425
Gastos médicos	1	4,100
Línea Blanca	1	1,119
Totales	225	2,247,712

Ilustración 24 Detalle de créditos 2013 Electra

4.3.2.1 Mini Créditos

En esta línea se otorgaron en el 2013, la cantidad de 105 créditos con un monto relacionado de \$71,843.87.

Con todo lo anterior se llega a la fecha con un total en créditos por cobrar de \$4.06 MM, que dentro del sector cooperativo de esta cartera representaría cerca del 1.16%, lo que es una participación muy importante la que se tiene en la actualidad.

4.4 Estados Financieros

A continuación se presentan los estados financieros:

BALANCE DE SITUACION FINANCIERA²⁰
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 Y 2012
EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

	2013	2012
ACTIVO		
Disponibilidades	128,152	245,474
Prestamos por cobrar netos	4,601,607	662,140
Otros activos	288,181	218,631
Activo Fijo e Intangible	581,546	161,806
TOTAL DEL ACTIVO	5,599,486	4,288,051
Cuentas de Orden deudoras	14,340	14,340
 PASIVO		
Depósitos de ahorro	207,963	79,911
Prestamos por pagar	4,648,930	3,599,933
Otros pasivos	65,818	55,943
TOTAL DEL PASIVO	4,922,710	3,735,787
 PATRIMONIO		
Capital social	618,366	496,413
Reservas (10%)	39,559	34,173
Excedentes por aplicar	18,851	21,678
TOTAL DEL PATRIMONIO	676,776	552,264
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	5,599,486	4,288,051
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	14,340	14,340

LA DIFERENCIA COOPERATIVA

Número de Asociados	577	Aportaciones per cápita	\$ 1,075		Activos per cápita	\$ 9,704
Número de cuentas de Ahorro	438	Prestamos per cápita	\$ 8,002		Excedente per cápita	\$ 39
Número de préstamos	384	Ahorros per cápita	\$ 360			

Se puede observar que la variación del año 2013 versus el 2012 en el Total Pasivo y Patrimonio es del 30.58%, que representaría el crecimiento a nivel general en la cooperativa.

²⁰ Cooperativa de Ahorro y Crédito, Memorias de labores 2013

4.5 Estados Resultados

ESTADO DE RESULTADOS
POR LOS AÑOS QUE TERMINAN AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 Y 2012
EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

	2013	2012
Ingresos de Operaciones de intermediación		
Ingresos - Cartera de Préstamos	\$585,754.00	\$398,065.00
Ingresos - Liquidez e Inversiones	\$67,419.00	\$8,203.00
TOTAL INGRESOS DE OPERACIONES DE INTERMEDIACION	\$653,173.00	\$406,268.00
Menos:		
Captación de ahorro	\$15,162.00	\$9,781.00
Intereses sobre prestamos	\$389,944.00	\$215,282.00
Provisión de saneamiento de activos de intermediación	\$3,500.00	\$18,000.00
TOTAL COSTOS DE OPERACIONES DE INTERMEDIACION	\$408,605.00	\$243,063.00
MARGEN DE INTERMEDIACION FINANCIERA	\$244,568.00	\$163,205.00
Mas:		
Ingresos de comercialización		
Mercadería	\$97,214.00	\$89,154.00
Menos:		
Costos y Gastos de comercialización		
Costo de venta	\$84,428.00	\$62,254.00
RESULTADO DE COMERCIALIZACION	\$12,786.00	\$26,900.00
TOTAL MARGEN FINANCIERO Y RESULTADO DE COMERCIALIZACION	\$257,354.00	\$190,105.00
Menos:		
Gastos Operacionales:		
Gastos Administrativos	\$230,424.00	\$156,754.00
EXCEDENTE DEL EJERCICIO ANTES DE RESERVAS	\$26,930.00	\$33,351.00
Menos:		
Reserva Legal (10 % y 15 %)	\$2,693.00	\$5,003.00
Reserva de Educación (10%)	\$2,693.00	\$3,335.00
Reserva de estabilización de capital (10 %)	\$2,693.00	\$3,335.00
Impuesto sobre la renta	\$0.00	\$0.00
TOTAL RESERVAS	\$8,079.00	\$11,673.00
EXCEDENTE NETO DEL PERIODO	\$18,851.00	\$21,678.00

CAPITULO II: DIAGNOSTICO

5. METODOLOGÍA DEL DIAGNOSTICO

5.1 Metodología General del estudio²¹

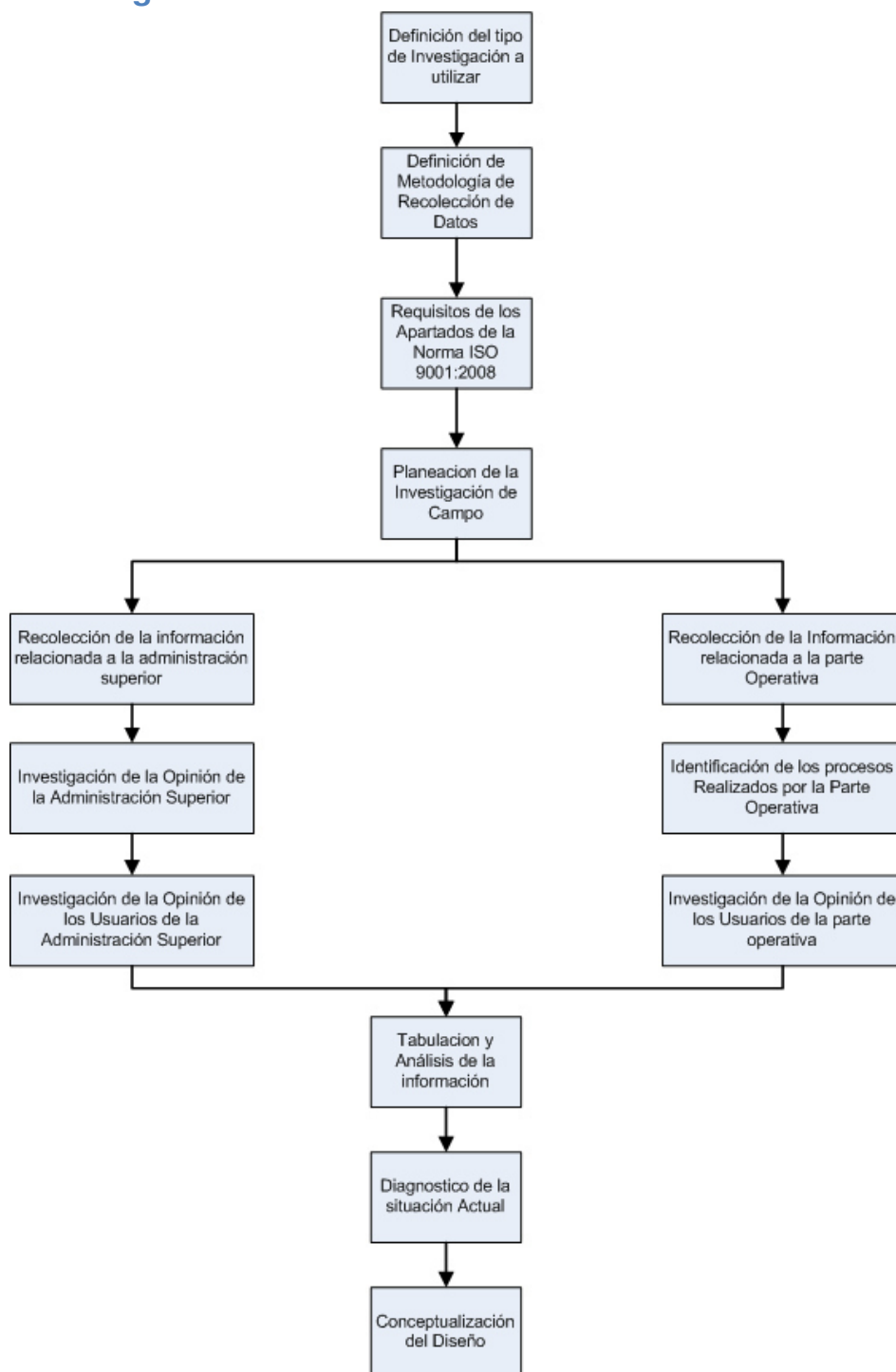


Ilustración 25 Metodología General del estudio

²¹ Esquema de la investigación elaboración propia

5.2 Descripción de metodología general

La metodología a desarrollar para dicho estudio se presenta en tres fases. A continuación se describen cada una de esas fases, acorde al esquema anterior:
Metodología de la Investigación

A. Definición de Tipo de Investigación a utilizar

El objetivo de este paso es establecer qué tipo de investigación se utilizara en el estudio a partir de la consideración de los requerimientos de información que serán necesarios.

B. Definición de Metodología de Recolección de Datos

En este paso se define la metodología de recolección de datos a utilizar en el estudio, la cual establece el camino o guía a seguir para obtener toda la información necesaria para el estudio.

C. Investigación de campo

Este paso se sub-divide en dos fases (Administración Superior y la parte operativa) y estas tres sub-fases se realizan de forma separada para la Administración Superior y la parte operativa. Con la investigación de campo se recolectará toda la información relacionada a la Cooperativa a fin de identificar la situación actual.

Las fases son las siguientes:

Parte Operativa:

1. Recolección de la información relacionada

Consiste en recolectar la información relacionada a cada una de las áreas del Operativa y posteriormente analizarla a fin de conocer como se están desempeñado cada una de las áreas.

2. Identificación de los procesos que realiza

Consiste en identificar los procesos que realiza cada una de las áreas que conforman la parte Operativa, a fin de crear un panorama del desarrollo de cada una de esas áreas.

3. Investigación de la Opinión de los Usuarios

En este paso se considera la opinión de los usuarios internos y externos de las áreas que conforman la parte Operativa, con ello se espera identificar el nivel de satisfacción de los usuarios existente actualmente. En estas se definirán el uso de las herramientas que más se adecuen para levantar la información

Administración Superior:

1. Recolección de la información relacionada a la Administración Superior

Consiste en recolectar la información relacionada a cada una de las entidades de la Administración Superior y posteriormente analizarla a fin de conocer como se están desempeñado cada una de ellas.

2. Investigación de la Opinión de la Administración Superior

Consiste en identificar las opiniones que tienen cada integrante de la administración superior en relación a la realidad que se encuentra viviendo la cooperativa.

3. Investigación de la Opinión de los Usuarios de la Administración Superior

En este paso se considera la opinión de los usuarios internos de la Administración Superior de cada una de las unidades, con ello se espera identificar el nivel de satisfacción de los usuarios existente actualmente. En estas se definirán el uso de las herramientas que más se adecuen para levantar la información

D. Tabulación y análisis de la información

El objetivo de este paso es procesar la información recolectada para analizarla y crear las bases del diagnostico de la situación actual de la Cooperativa.

E. Diagnostico de la Situación Actual de la Cooperativa

Este es el paso final, en el cual se realiza un diagnostico de la situación actual, a partir de una comparación de la situación actual con los requerimientos que exige la Norma ISO 9001:2008 para Sistemas de Gestión de Calidad, a fin de determinar la brecha existente en relación a la norma.

F. Conceptualización de la solución

Utilizando los hallazgos encontrados en el diagnostico se espera establecer que se necesita crear y mejorar para el Sistema de Gestión de Calidad para la Cooperativa.

5.3 Metodología de la investigación

5.3.1 Tipos de investigación

Para poder seleccionar el tipo de investigación que mejor se adapte al estudio es necesario conocer sobre los diferentes Tipos y Métodos de investigación que existen para identificar sus diferentes características, y así escoger la más adecuada según los objetivos de estudio.

5.3.2 Clasificación de tipos de investigación:

Para poder abordar los tipos de investigación es necesario conocer el significado de lo que es la investigación.

La palabra investigación tiene como significado el de: **indagar, inspeccionar, explorar, examinar, rastrear**. Otra forma de poderlo definir es: la búsqueda de algo que se logra por medio de un método. Es decir es el estudio de los métodos,

procedimientos y técnicas utilizados para obtener nuevos conocimientos, explicaciones y comprensión científica de los problemas y fenómenos planteados y, por consiguiente, que nos puedan llevar a la solución de los mismos.

La etimología de la palabra investigar viene de la palabra en latín *investigare* la cual deriva de *vestigium* que significa “en pos de la huella de”, es decir “ir en busca de una pista”.

En una investigación se da siempre un intercambio entre las temática de la ciencia en la que se investiga, conceptos lógicos y conceptos o técnicas estadísticos. Siendo además una de las características del método científico el de la replicabilidad.

Así que los tipos de investigación se pueden clasificar en base a:

- A. El proceso formal
- B. El grado de abstracción
- C. El grado de generalización
- D. La naturaleza de los datos
- E. La orientación
- F. La manipulación de variables
- G. La naturaleza de los objetivos
- H. El tiempo en que se efectúan
- I. La dimensión cronológica
- J. El enfoque
- K. Las fuentes
- L. La naturaleza de la información.
- M. El lugar
- N. La muestra
- O. La temporalizarían

A. Proceso formal (método que se emplea en el estudio):

- Método deductivo: Parte de una premisa general para obtener las conclusiones de un caso particular. Pone el énfasis en la teoría, modelos teóricos, la explicación y abstracción, antes de recoger datos empíricos, hacer observaciones o emplear experimentos.
- Método inductivo: Se analizan solo casos particulares, cuyos resultados son tomados para extraer conclusiones de carácter general. A partir de las observaciones sistemáticas de la realidad se descubre la generalización de un hecho y una teoría. Se emplea la observación y la experimentación para llegar a las generalidades de hechos que se repiten una y otra vez.
- Método hipotético-deductivo: A través de observaciones realizadas de un caso particular se plantea un problema. Éste lleva a un proceso de inducción que remite el problema a una teoría para formular una hipótesis, que a través de un razonamiento deductivo intenta validar la hipótesis empíricamente.

B. Grado de abstracción:

- Investigación pura (básica): Esta investigación busca aumentar la teoría, por lo tanto se relaciona con nuevos conocimientos, de este modo no se ocupa de las aplicaciones prácticas que puedan hacer referencias los análisis teóricos.
- Investigación aplicada: Su principal objetivo se basa en resolver problemas prácticos, con un margen de generalización limitado. De este modo genera pocos aportes al conocimiento científico desde un punto de vista teórico.

C. Grado de generalización:

- Investigación fundamental: A partir de la muestra de sujetos, las conclusiones de la investigación se hacen extensivas a la población y se orientan a las conclusiones. Su objetivo se centra en el aumento de información teórica y se relaciona con la investigación pura (básica).
- Investigación acción: Se centra en generar cambios en una realidad estudiada y no coloca énfasis en lo teórico. Trata de unir la investigación con la práctica a través de la aplicación, y se orienta en la toma de decisiones y es de carácter ideográfico.

D. Naturaleza de los datos:

- Metodología cuantitativa: Para cualquier campo se aplica la investigación de las Ciencias Físico-Naturales. El objeto de estudio es "externo" al sujeto que lo investiga tratando de lograr la máxima objetividad. Intenta identificar leyes generales referidas a grupos de sujeto o hechos. Sus instrumentos suelen recoger datos cuantitativos los cuales también incluyen la medición sistemática, y se emplea el análisis estadístico como característica resaltante.
- Metodología cualitativa: Es una investigación que se basa en el análisis subjetivo e individual, esto la hace una investigación interpretativa, referida a lo particular.

E. Orientación:

- Investigación orientada a conclusiones: esta engloba la metodología cuantitativa.
- Investigación orientada a decisiones: No se centra en hacer aportes teóricos, más bien su objetivo es buscar soluciones a los problemas. La investigación acción forma parte de este tipo de investigación y se vale de algunas metodologías cualitativas.

F. Manipulación de variables (la manera como se desea controlar o no las variables):

- Investigación descriptiva: No hay manipulación de variables, estas se observan y se describen tal como se presentan en su ambiente natural. Su metodología es fundamentalmente descriptiva, aunque puede valerse de algunos elementos

cuantitativos y cualitativos.

- Investigación experimental: Se manipula una o varias variables independientes, ejerciendo el máximo control. Su metodología es generalmente cuantitativa.
- Investigación “ex post facto”: No se controlan las variables independientes, dado que el estudio se basa en analizar eventos ya ocurridos de manera natural. Como el evento ya ha ocurrido los métodos de análisis pueden ser descriptivos o experimentales

G. Naturaleza de los objetivos (nivel de conocimiento que se desea alcanzar):

- Investigación exploratoria: Es considerada como el primer acercamiento científico a un problema. Se utiliza cuando éste aún no ha sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado y las condiciones existentes no son aún determinantes.
- Investigación Descriptiva: Se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad.
- Investigación correlacional: Es aquel tipo de estudio que persigue medir el grado de relación existente entre dos o más conceptos o variables.
- Investigación explicativa: Es aquella que tiene relación causal, no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo. Puede valerse de diseños experimentales y no experimentales.
- Investigación experimental: El objetivo se centra en controlar el fenómeno a estudiar, emplea el razonamiento hipotético-deductivo. Emplea muestras representativas, diseño experimental como estrategia de control y metodología cuantitativa para analizar los datos.
- Investigación predicativa: Se plantea predecir fenómenos o hechos basándose en datos anteriores y técnicas cuantitativas tales como regresión múltiple o análisis causal.

H. El tiempo en que se efectúan (el tiempo determina el tipo de investigación):

- Investigaciones sincrónicas: son aquellas que estudian fenómenos que se dan en un período corto.
- Investigaciones diacrónicas: Son aquellas que estudian fenómenos en un período largo con el objeto de verificar los cambios que se pueden producir.

I. Dimensión cronológica:

- Investigación histórica: se encarga de describir fenómenos que acontecieron en el pasado basándose en fuentes históricas o documentos. Se basa fundamentalmente en describir los hechos.
- Investigación descriptiva: Describe los fenómenos como aparecen en la actualidad. Estos pueden ser longitudinales o transversales, cualitativos o

cuantitativos.

- Investigación experimental: Predice lo que ocurrirá si se produce alguna modificación en la condición actual de un hecho, para logra esto aplica el razonamiento hipotético-deductivo y la metodología suele ser cuantitativa. Los experimentos pueden realizarse en el laboratorio o pueden ser de campo.

J. Enfoque:

- Método experimental: Se experimenta con una variable independiente que puede ser manipulada si así lo desea el investigador, esto implica que habrá una intervención o experimentación. Frecuentemente se aplica en el análisis de los datos una ANOVA o análisis de varianza.
- Método correlacional: No se manipula una variable independiente experimental y se basa en la observación, no obstante se emplea una correlación de Pearson⁵ para el análisis de los datos.

K. Fuentes:

- Investigación bibliográfica: Es la revisión bibliográfica de tema para conocer el estado de la cuestión. La búsqueda, recopilación, organización, valoración, crítica e información bibliográfica sobre un tema específico tiene un valor, pues evita la dispersión de publicaciones o permite la visión panorámica de un problema.
- Investigación metodológica: Indaga sobre los aspectos teóricos y aplicados de medición, recolección y análisis de datos o de cualquier aspecto metodológico.
- Investigación empírica: Se basa en observación y experimentación, puede emplear metodología cualitativa y cuantitativa, razonamiento hipotético-deductivo, ser de campo o laboratorio y se pueden emplear métodos transversales o longitudinales, entre otros.

L. Naturaleza de la información (La información que se recoge para responder al problema de investigación):

- Investigación cuantitativa: Utiliza predominantemente información de tipo cuantitativo directo. Se pueden emplear en los estudios de las Ciencias Físicas.
- Estudios cuantitativos con datos secundarios: Los cuales, a diferencia de los dos anteriores, abordan análisis con utilización de datos ya existentes.
- Investigación cualitativa: Es aquella que persigue describir sucesos complejos en su medio natural, con información preferentemente cualitativa. Se suelen emplear en los estudios de las Ciencias Sociales. Los principales tipos de investigación cualitativa son:

A. Investigación Participativa: Trata de una actividad que combina, la forma de interrelacionar la investigación y las acciones en un determinado campo seleccionado por el investigador, con la participación de los sujetos

investigados. El fin último de este tipo de investigación es la búsqueda de cambios en la comunidad o población para mejorar las condiciones de vida.

B. Investigación-Acción: Tiene semejanza con la participativa, es uno de los intentos de resumir la relación de identidad necesaria para construir una teoría que sea efectiva como guía para la acción y producción científica, que esté estrechamente ligada a la ciencia para la transformación y la liberación social. Tiene un estilo más llamativo a la investigación ligada a la educación llamada criterios de evaluación diagnóstica.

C. Investigación etnográfica: Estudia los hechos tal como ocurren en el contexto, los procesos históricos y educativos, los cambios socioculturales. Se caracteriza por el uso de la observación, sea ésta participante o no. Trata de registrar, dentro de lo posible, lo que sucede en el lugar que se está estudiando, haciendo uso de instrumentos para completar la información que se obtiene por la observación.

M. Lugar:

- Investigación de laboratorio: Dado que el máximo objetivo es el control, se realiza en un ambiente controlado (de tipo laboratorio) pues carece de las características propias del ambiente natural. Se crea el ambiente óptimo, es de tipo experimental y emplea metodología cuantitativa.
- Investigación de campo: la investigación se centra en hacer el estudio donde el fenómeno se da de manera natural, de este modo se busca conseguir la situación lo más real posible. Se pueden incluir experimentos de campo y la investigación ex post facto empleando metodología cualitativa.

N. Muestra (Generalmente, es empleado en las ciencias sociales, sin embargo puede ser utilizado con animales):

- Estudio de grupo: Para este estudio se emplean muestras grandes de sujetos, seleccionadas por algún método de selección aleatoria, aunque también puede estudiar muestras de sujetos no aleatorios. Se emplea una metodología cuantitativa y los análisis se hace a través de la estadística para generalizar los resultados. En los casos de estudio de grupos pequeños, se suelen hacer análisis cualitativos.
- Estudio de sujeto único: Se estudia un solo sujeto, es totalmente cualitativo y sus resultados no pueden emplearse para generalizar información.

O. Temporalización:

- Métodos transversales: Se realiza en un lapso de tiempo corto. Es como tomar una instantánea de un evento.
- Métodos Longitudinales: El estudio se hace en un tiempo prolongado viendo la evolución del evento bajo estudio. Es como una película de un evento.

5.4 Tipo de investigación a utilizar en el estudio

Para el desarrollo del estudio de Diagnóstico de la Cooperativa se utilizara una mezcla: Investigación Exploratoria (en menor grado) y Descriptiva, ya que dadas sus características ambas se tienen relación importante se siga (una me hace llegar a la otra) en este estudio, lo que permitirá la investigación de los temas de interés para la realización del estudio, por lo que a continuación se describe de una forma completa lo que es la investigación Exploratoria y Descriptiva sus etapas e implicaciones más relevantes para el desarrollo de la misma.

5.4.1 Investigación Exploratoria:

Este tipo de investigación es apropiado cuando se busca indicios acerca de la naturaleza general de un problema desconocido. Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el tono de investigaciones posteriores más detalladas. Este tipo de investigación, se hace necesario porque permite orientar y reforzar información sobre los diferentes factores a evaluar técnicamente.

Se caracterizan por ser más flexibles en su metodología en comparación con los estudios descriptivos.

Este tipo de investigación tiene como propósito brindarnos un panorama general de la situación actual de la Cooperativa.

5.4.2 Investigación descriptiva:

La investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, consisten fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

En la ciencia fáctica, la descripción consiste, según Bunge⁶, en responder a las siguientes cuestiones:

- **¿Qué es?** > Correlato.
- **¿Cómo es?** > Propiedades.
- **¿Dónde está?** > Lugar.
- **¿De qué está hecho?** > Composición.
- **¿Cómo están sus partes, si las tiene, interrelacionadas?** > Configuración.
- **¿Cuánto?** > Cantidad

5.4.2.1 Etapas de la investigación descriptiva:

1. Examinan las características del problema escogido.

2. Lo definen y formulan sus hipótesis.
3. Enuncian los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados.
4. Eligen los temas y las fuentes apropiados.
5. Seleccionan o elaboran técnicas para la recolección de datos.
6. Establecen, a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
7. Verifican la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.
8. Realizan observaciones objetivas y exactas.
9. Describen, analizan e interpretan los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

5.4.2.2 Recolección de datos de la investigación descriptiva:

En el informe de la investigación se señalan los datos obtenidos y la naturaleza exacta de la población de donde fueron extraídos. La población —a veces llamada universo o agregado— constituye siempre una totalidad. Las unidades que la integran pueden ser individuos, hechos o elementos de otra índole. Una vez identificada la población con la que se trabajará, entonces se decide si se recogerán datos de la población total o de una muestra representativa de ella. El método elegido dependerá de la naturaleza del problema y de la finalidad para la que se desee utilizar los datos.

Población total: cuando la población es reducida no es difícil obtener información acerca de todas las unidades que componen, pero los resultados no pueden aplicarse a ningún otro grupo que no sea el estudiado.

Muestra de la población: Cuando se trata de una población excesivamente amplia se recoge la información a partir de unas pocas unidades cuidadosamente seleccionadas, ya que si se aborda cada grupo, los datos perderían vigencia antes de concluir el estudio. Si los elementos de la muestra representan las características de la población, las generalizaciones basadas en los datos obtenidos pueden aplicarse a todo el grupo.

5.4.2.3 Expresión de datos de la investigación descriptiva:

Los datos descriptivos se expresan en términos cualitativos y cuantitativos. Se puede utilizar uno de ellos o ambos a la vez.

Cualitativos (mediante símbolos verbales): Se usan en estudios cuyo objetivo es examinar la naturaleza general de los fenómenos. Los estudios cualitativos proporcionan una gran cantidad de información valiosa, pero poseen un limitado grado de precisión, porque emplean términos cuyo significado varía para las diferentes personas, épocas y contextos. Los estudios cualitativos contribuyen a identificar los factores importantes que deben ser medidos. (Visión científicista).

Cuantitativos (por medio de símbolos matemáticos): Los símbolos numéricos que se utilizan para la exposición de los datos provienen de un cálculo o medición. Se pueden medir las diferentes unidades, elementos o categorías identificables.

5.4.2.4 Tipos de investigación descriptiva:

Tomando en cuenta que las siguientes categorías no son rígidas, muchos estudios pueden encuadrarse sólo en alguna de estas áreas, y otros corresponden a más de una de ellas. Encuestas, estudio de Interrelaciones y estudios de Desarrollo.

1. Estudios tipo encuesta.

Se llevan a cabo cuando se desea encontrar la solución de los problemas que surgen en organizaciones educacionales, gubernamentales, industriales o políticas. Se efectúan minuciosas descripciones de los fenómenos a estudiar, a fin de justificar las disposiciones y prácticas vigentes o elaborar planes más inteligentes que permitan mejorarlas. Su objetivo no es sólo determinar el estado de los fenómenos o problemas analizados, sino también en comparar la situación existente con las pautas aceptadas. El alcance de estos estudios varía considerablemente; pueden ajustarse a una nación, región, Estado, sistema escolar de una ciudad o alguna otra unidad. Los datos pueden extraerse a partir de toda la población o de una muestra cuidadosamente seleccionada. La información recogida puede referirse a un gran número de factores relacionados con el fenómeno o sólo a unos pocos aspectos recogidos. Su alcance y profundidad dependen de la naturaleza del problema.

2. Estudios de interrelaciones.

Si el objeto es identificar las relaciones que existen entre los hechos para lograr una verdadera comprensión del fenómeno a estudiar, los estudios de esta índole son los estudios de casos, estudios causales comparativos y estudios de correlación.

3. Estudios de desarrollo:

Consiste en determinar no sólo las interrelaciones y el estado en que se hallan los fenómenos, sino también en los cambios que se producen en el transcurso del tiempo. En él se describe el desarrollo que experimentan las variables durante un lapso que puede abarcar meses o años. Abarca estudios de crecimiento y de tendencia.

5.4.3 Consideración final para el estudio:

En el desarrollo del diagnóstico se realizara una investigación Exploratoria(Preliminar) y descriptiva(Estructurada) con Estudios tipo Observación, Encuesta y Entrevistas ya que estas son las que más se adapta a la naturaleza del Tema a desarrollar, con la realización de esta investigación se busca la solución a problemas que surgen en la organización haciendo un estudio de los fenómenos

que ocurren por medio de descripciones minuciosas de estos a fin de poder analizarlos, comprenderlos y poder así elaborar propuestas de solución para las situaciones que se está generando.

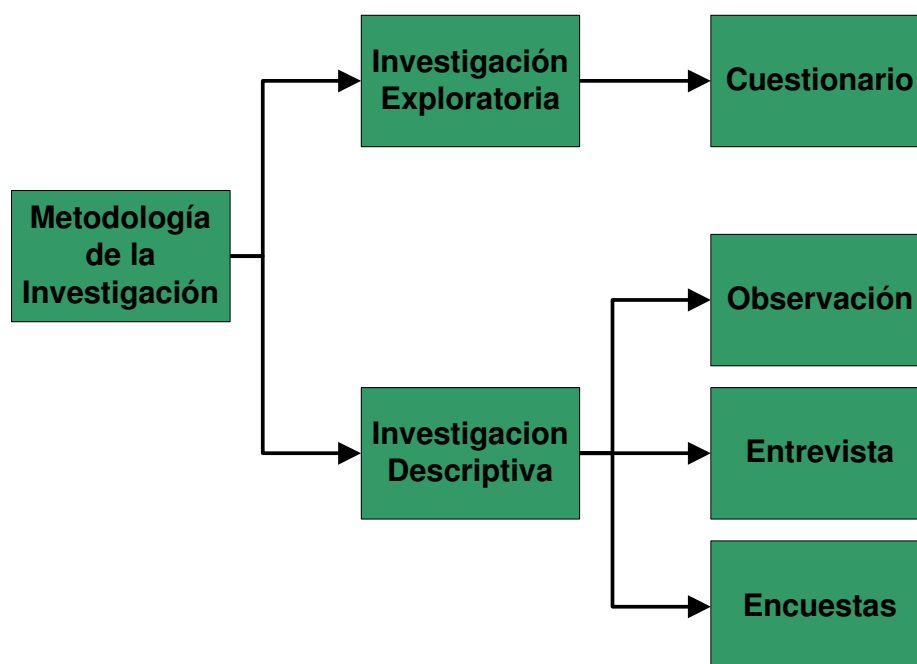


Ilustración 26 Metodología de la Investigación

5.4.4 Fuentes de Información a Consultar

1. Fuentes de información

Con relación a las fuentes de información, se utilizarán aquellas que generen datos de fuentes primarias y de fuentes secundarias.

i. Fuente de información primaria

Los datos primarios se obtendrán con la ayuda de una entrevista y una encuesta, dirigida a la Presidencia, Gerencia, Representantes del consejo y Junta de Vigilancia y Recursos que se encuentran en el área Operativa.

ii. Fuente de información secundaria

Esta se refiere a la obtención de información realizada por medio de la visita a diversas Instituciones Gubernamentales como lo es INSAFOCOOP, sitios virtuales de Entidades Públicas, Leyes Gubernamentales, y Documentos que posea la Cooperativa.

2. Técnicas e instrumentos para la recopilación de la información.

a. Encuesta

Se ha considerado como la técnica de investigación más conveniente para la recopilación de opiniones, por medio de un instrumento utilizado de guía para obtener información del encuestado; el encuestador hará las preguntas y explicaciones adicionales necesarias al momento de realizar la encuesta.

b. Entrevista

Se realizan entrevistas dirigidas a los principales representantes de la Administración y Parte operativa de la cooperativa.

c. Observación

La técnica de observación se realiza paralelamente a las entrevistas para complementar la información obtenida de esta, para sacar valoraciones subjetivas

Esquema de las fuentes de Información a utilizar

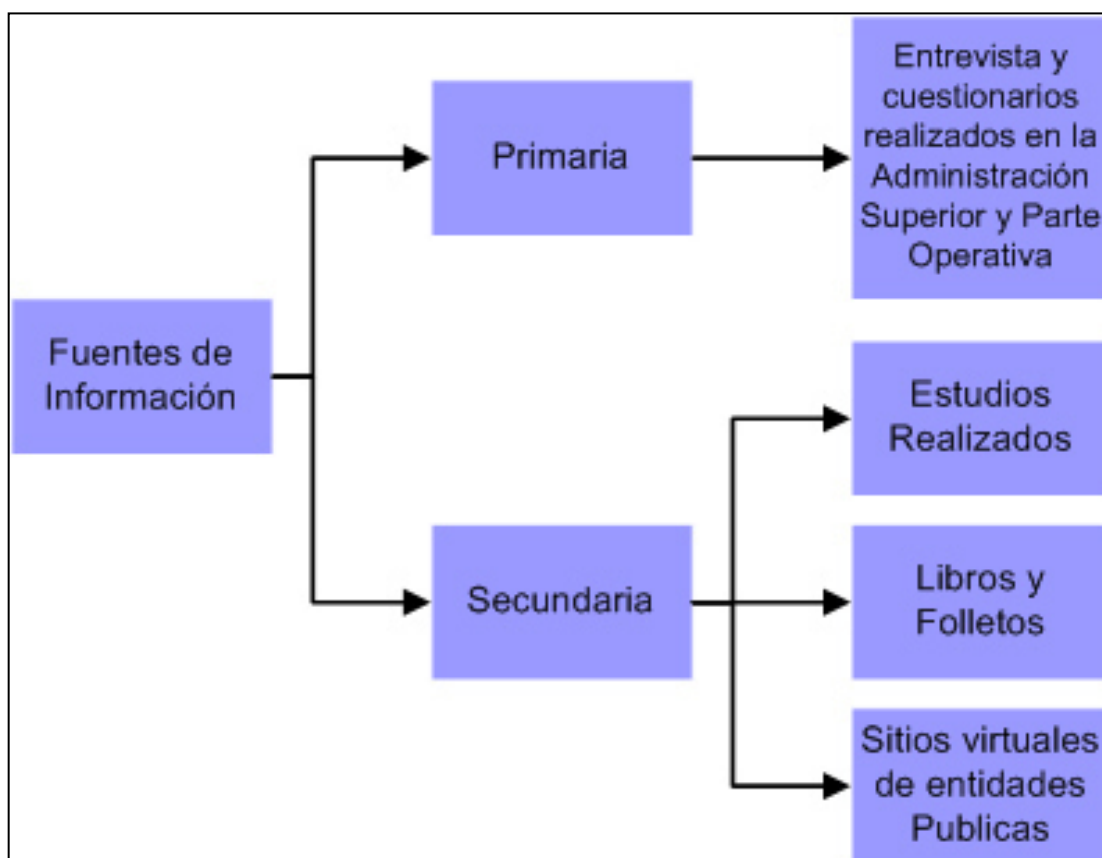


Ilustración 27 Esquema de las fuentes de información

5.5 Metodología de recolección de datos

La metodología de recolección de datos consiste en establecer el camino o guía a seguir para obtener toda la información necesaria para el estudio, considerando a la vez los instrumentos y herramientas que apoyaran la recolección de la información.

5.5.1 Metodología de recolección de datos para Diagnóstico

La metodología a utilizar será establecida en base a la secuencia en que se realiza el estudio, por ello es importante considerar el contenido que se espera ir desarrollando. Es importante mencionar que la metodología se establecerá de forma detallada cuando esta sea utilizada en la investigación.

Para el diagnóstico se considera la siguiente metodología:

METODOLOGÍA PARA LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO: DIAGNOSTICO	
<p>Investigación descriptiva: Fuentes primarias: Entrevistas Personales con los encargados de los jefes de las Áreas que componen la Administración superior y los Encargados de la operaciones de la cooperativa.</p> <p>Fuentes Secundarias: Investigación Bibliográfica, Documentación actual de la cooperativa (visión, políticas, procedimientos), Normas ISO 9001:2008.</p> <p>Herramientas a Utilizar Observación Directa Diagrama de Flujo Estudio de Tiempos Lista de Chequeo Mapa de Procesos</p> <p>Investigación Cuantitativa: Técnicas de Muestreo, Cuestionarios para entrevistas personales. Cuestionarios basados en la Norma ISO 9001: 2008.</p>	<p>La Investigación de Campo para poder considerar los siguientes elementos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los procesos de las áreas que componen la Administración Superior, así como las áreas de operación de la cooperativa. • Identificar la relación de los procesos. • Recolectar información relacionada a los procesos. • Establecer el mapa de procesos de las áreas antes mencionadas. <p>Investigar la opinión de los usuarios externos e internos de la Administración Superior y las operaciones de la cooperativa: Para la medición de la satisfacción de los clientes internos y externos: Primero se utilizaran técnicas de muestreo para determinar la población del universo a considerar para realizar los cuestionarios y entrevistas, es importante mencionar que los cuestionarios y entrevistas serán elaborados en base a la Norma ISO 9001: 2008. Posteriormente se utilizara la metodología de calificación en porcentaje del nivel de cumplimiento del requisito en base a las respuestas de las pregunta relacionadas a cada requisito. Y a través de la información recolectada por observación y entrevistas.</p> <p>Lo anterior servirá para poder determinar la brecha entre la situación actual de la cooperativa y las exigencias que establece la Norma ISO 9001: 2008.</p>

Tabla 14 Metodología para la Investigación de campo-Diagnostico

5.6 Investigación de campo

Objetivos de la investigación de campo

5.6.1 Objetivo general

Identificar la situación actual de la Administración Superior y de la parte Operativa a fin de determinar el desempeño interno de la Cooperativa.

5.6.2 Objetivos específicos

- ✓ Recolectar la información necesaria referente a la prestación de servicios de la Cooperativa, así como de los procesos que se realizan en la parte Operativa de la Cooperativa, lo que servirá de base para poder realizar el análisis basado en los requerimientos que exige la Norma ISO 9001:2008.
- ✓ Establecer el mapa de procesos de la cooperativa de ahorro y crédito.
- ✓ Investigar la opinión de los usuarios de la Administración Superior y también la opinión de los usuarios de los servicios brindados por la cooperativa de ahorro y crédito.
- ✓ Establecer la situación actual de la Cooperativa respecto a los requerimientos que exige la Norma ISO 9001: 2008 para el Diseño del Sistema de Gestión de Calidad.

5.7 Situación actual de la cooperativa de ahorro y crédito

Para la determinar la situación actual de la cooperativa de ahorro y crédito referente al Sistema de Gestión de Calidad es importante considerar la forma en que se administra la organización y los recursos que utiliza, para ello es necesario identificar las funciones y procesos que desarrolla cada una de las departamentos de la Cooperativa a considerar en el Sistema de Gestión de Calidad. Para una mejor interpretación de la situación actual de la Cooperativa.

5.7.1 Situación actual de la administración superior

Aunque el alcance es claro, que la investigación ira en función de los procesos claves del negocio, es necesario conocer a todos los involucrados en la cooperativa, ya que de una u otra manera juegan un papel importante en el funcionamiento de la misma.

La Administración Superior de la cooperativa de ahorro y crédito está conformada por 5 entidades bien marcadas dentro de la organización que permiten su desempeño. Cada una de estas entidades con su respectiva organización, lineamientos, normas y procesos que de forma integrada contribuyen al desarrollo de las actividades de la institución.

A continuación se presenta una descripción de las funciones que tienen Administración superior dentro de la cooperativa:

5.7.1.1 Asamblea General de Asociados

5.7.1.1.1 Generalidades de la Asamblea General de Asociados

5.7.1.1.1.1 Objetivo:

Se constituye en la máxima autoridad de la cooperativa y responsable de la toma de decisiones que regirán el que hacer de la misma, sus acuerdos obligan a los asociados presentes y ausentes, conformes y disidentes, siempre que se tomen de acuerdo a la ley, reglamentos y estatutos.

5.7.1.1.1.2 Funciones:

1. Determinar el plan general de los negocios de la Cooperativa.
2. Establecer las normas generales de la administración de la cooperativa.
3. Aprobar o improbar el Balance General de cierre, las cuentas y los informes relacionados con el manejo y administración de la Cooperativa.
4. Nombrar y remover con motivo suficiente a los miembros del consejo de administración, comité de Crédito, Junta de Vigilancia y al auditor que auxilia a la junta de vigilancia.
5. Aprobar las modificaciones de los Estatutos, previa autorización del INSAFOCOOP.
6. Autorizar la capitalización por medio de aportaciones de los intereses y excedentes correspondientes a los asociados.
7. Enajenación o gravamen de los bienes raíces de la cooperativa.
8. La revalorización de los activos previa autorización del INSAFOCOOP
9. Acordar la constitución de fondos y reservas especiales, la utilización de los mismo y autorizar la distribución de los rendimientos anuales;
10. Cambiar el domicilio legal de la cooperativa.
11. Estudiar y decidir sobre la apelación de asociados excluidos por el consejo de Administración;
12. Conocer las reclamaciones contra los integrantes de los distintos cuerpos administrativos y de vigilancia para hacer efectivas sus responsabilidades.
13. Acordar su ingreso a una Federación o Confederación de Asociaciones Cooperativas;
14. Acordar la disolución de la Cooperativa o su fusión con otra cooperativa, previa aprobación del INSAFOCOOP;
15. Contratación de Prestamos por la cooperativa en exceso al 100% de patrimonio, con el visto bueno de la Junta de Vigilancia; y
16. Acordar la Compra o venta de activos Extraordinarios
17. Establecer el sistema de votación para la elección de los directivos que ocuparan los cargos en la Junta de Vigilancia y el Consejo de Administración
18. Otras funciones y responsabilidades que la Ley general de Cooperativas, Ley de Bancos Cooperativos y Estatutos, le asignen

5.7.1.1.1.3 Organización:

La componen todos los asociados a la Asociación Cooperativa Electra de R.L.

5.7.1.2 Junta de Vigilancia

5.7.1.2.1 Generalidades de la Junta de Vigilancia

5.7.1.2.1.1 Objetivo:

Ejercer la supervisión de todas las actividades de la Cooperativa y fiscalizara los actos del consejo de Administración, los demás órganos administrativos y los empleados de la cooperativa. Velara el estricto cumplimiento de la Ley, sus estatutos, reglamentos internos y las decisiones de la Asamblea general.

5.7.1.2.1.2 Funciones:

1. Vigilar que los miembros del Consejo de Administración, de los comités de empleados y miembros de la cooperativa, cumplan con sus deberes y obligaciones.
2. Vigilar el estricto cumplimiento de estos Estatutos y de las prescripciones de la Ley;
3. Conocer de todas las operaciones de la cooperativa y vigilar que se realicen con Eficiencia;
4. Cuidar que la contabilidad se lleve con la debida puntualidad y corrección en los libros debidamente autorizados y que los balances se practiquen mensualmente y se den a conocer a los asociados. Al efecto revisara las cuentas y practicara arqueos, cuando menos unas vez mensualmente y de su gestión se dará cuenta a la Asamblea General con las indicaciones que juzgues necesarios.
5. Vigilar el empleo de los fondos;
6. Guardar la debida diligencia y cuidado de la información a la que tiene acceso conforme el desarrollo de sus funciones.
7. Dar visto bueno a los acuerdos del consejo de administración que se refieren a solicitudes o concesiones de préstamos que exceden el máximo fijado por sus estatutos y dar aviso al mismo consejo de las noticias que tengan sobre hecho o circunstancias relativos a disminución de la solvencia de los deudores o al menoscabo de cauciones; y
8. Emitir dictamen sobre la Memoria y Balance General del Consejo de Administración que se le entregara con Treinta días de anticipación a la fecha en que debe reunirse la Asamblea general.
9. Las demás actividades y funciones de fiscalización que señale la Ley y los estatutos.

5.7.1.2.1.3 Organización:

La junta de vigilancia está compuesta por:

- **Presidente**
- **Secretario**
- **Vocal**
- **3 Suplentes**

5.7.1.3 Consejo de Administración

5.7.1.3.1 Generalidades del Consejo de Administración

5.7.1.3.1.1 Objetivo:

Administrar y velar por el buen desarrollo y objetivos institucionales de la cooperativa a través de la toma de decisiones, respetando los lineamientos emitidos por la asamblea general de asociados y políticas emanadas del consejo de administración

Se constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados.

5.7.1.3.1.2 Funciones:

1. Convocar a Asamblea General de Asociados, según lo establecido en los estatutos y las veces que se estime conveniente-
2. Decidir sobre la admisión y retiro de asociados.
3. Establecer las normas prestatarias, tales como cuantías, plazos máximos, intereses y garantías.
4. Recomendar a la Asamblea la distribución de excedentes y pago de intereses sobre aportaciones
5. Someter a consideración de la Asamblea General de Asociados los resultados de la gestión del último ejercicio por medio de los estados financieros, memoria anual de labores e informe del Auditor Externo.
6. Ejercer la representación Legal de la Cooperativa por mandato de la Asamblea General, a través del Presidente del consejo de Administración
7. Aprobar la normativa institucional, ya sea esta de origen crediticia, financiera, administrativa y Control Interno.
8. Autorizar las políticas y acciones necesarios para lograr los objetivos de inversión crediticia
9. Conocer los informes de Auditoría Interna, Externa y de la Junta de vigilancia asegurarse de las corrección de las anomalías detectas.
10. Decidir sobre la admisión, suspensión, inhabilitación y retiro de los asociados.
11. Acordar la constitución de gravámenes sobre bienes muebles e inmuebles de la cooperativa.

12. Acordar la delación de firmas y convenios y contratos sobre servicios y obligaciones necesarios para el buen funcionamiento organizativo y operativo de la cooperativa.
13. Proponer a la Asamblea General de Asociados la enajenación de los bienes de la Cooperativa.
14. Recibir y entregar bajo minucioso inventario, los bienes muebles o inmuebles de la Cooperativa;
15. Fijar el máximo de aportaciones que cada asociado pueda poseer dentro del margen establecido por la Ley, asimismo reglamentar los depósitos de ahorros
16. Nombrar o remover a los comités de Apoyo
17. Llenar las vacantes que se produzca en su propio seno, en la Junta de Vigilancia y en diferentes Comités de Apoyo.
18. Reglamentar la Inversión de fondos de la Cooperativa.
19. Nombrar y remover al Gerente, y empleados de acuerdo a propuestas de la Gerencia, aprobar sus remuneración y obligaciones de acuerdo a la políticas institucionales,
20. Conocer y aprobar las contrataciones de las personas de acuerdo a las ternas y planteamiento presentados por la Gerencia General o su delegado.
21. Autorizar y firmar convenios o contratos en representación legal de la Cooperativa cuando sea conveniente para la buena marcha de la Asociación.
22. Autorizar la delegación de la representación legal de la cooperativa, cuando sea conveniente para la buena marcha de la Asociación;
23. Designar las instituciones financieras en que se depositaran los fondos de la Cooperativa;
24. Controlar la Cobranza de los préstamos y acordar que se cargue a la reserva respectiva los préstamos incobrables;
25. Decidir sobre la resolución de cuentas inactivas;
26. Presentar anualmente a la Asamblea General de Asociados la Memoria, Balance General, Estados Resultados y Proyecto de pago de Intereses y de distribución de excedentes.
27. Estudiar y aprobar el sistema de contabilidad, plan de trabajo y presupuesto respectivo, presentado por el gerente o tesorero y exigir su cumplimiento.
28. Conocer de las faltas de los asociados e imponer las sanciones respectivas;
29. Llevar al día un libro de registros de Asociados, autorizados por el Instituto Salvadoreño de Fomento al Cooperativo.
30. Celebrar de acuerdo con las facultades que le confieren los estatutos los contratos que se relacionen con el objetivo de la Cooperativa

31. Tener a la vista de los asociados los libros de contabilidad y los archivos. Las revisiones se harán siempre acompañados por un miembro de la Junta de vigilancia y regulados por un reglamento; y
32. En general todas aquellas atribuciones que le señalen los estatutos y que le correspondan como organismo administrativo y que no estén reservadas a la Asamblea General;
33. Otras atribuciones que sean de su competencia.

5.7.1.3.1.3 Organización:

El consejo de Administración está conformado por 3 asociados que son elegidos en la Asamblea General de Asociados designándolos de la siguiente forma

- Presidente
- Vice-Presidente
- Tesorero
- Secretaria
- Vocal

5.7.1.4 Comités de Apoyo

5.7.1.4.1 Generalidades de los Comités de Apoyo:

5.7.1.4.1.1 Objetivo:

Apoyar en las diversas actividades operacionales tales como resolución de crediticias, de riesgo de Inversiones; como también el fomento a la cultura y educación cooperativa, la Auditoría Interna de Procesos, como también apoyo en la decisiones estratégicas que hay que tomar en la Cooperativa.

5.7.1.4.1.2 Funciones:

5.7.1.4.1.2.1 COMITÉ DE CREDITO

- Elaborar plan de trabajo, el cual deberá contener acciones cualitativas y cuantitativas y realizar evaluaciones de cumplimiento del mismo, según periodos de evaluación.
- Conocer y resolver según políticas crediticia, sobre solicitudes de créditos presentadas por los asociados, a través de la Jefatura de Negocios o su delegado.
- Velar por que las funciones crediticias se realicen de conformidad con las políticas y reglamentos crediticios vigentes.
- Controlar mediante informes, las gestiones de cobro de asociados en mora y garantizar que la gestión de cobro sea eficiente.
- Informar por escrito sobre sus actividades y de manera mensual al consejo de Administración y anualmente a la Asamblea general de asociados, a través de informe de gestión el cual se incluye en la memoria de labores.
- Participar en la elaboración de las políticas y reglamentos de créditos y otras normas prestarías para el buen desempeño del proceso crediticio.
- Apoya en la elaboración y ejecución de planes de recuperación y combate a la mora.

- Rendir Informe de su gestión al consejo de Administración, cuando este lo requiera o en las fechas de las evaluaciones de la ejecución de los planes Empresariales.

5.7.1.4.1.2.1.1 Organización:

El Comité de Créditos está conformado por 3 asociados, designándolos de la siguiente manera:

- Presidente
- Secretaria
- Vocal

5.7.1.4.1.2.2 COMITÉ DE EDUCACION

1. Someter al consejo de Administración el plan de trabajo anual y el presupuesto correspondiente a las actividades de educación de la cooperativa.
2. Planificar y proponer al consejo la realización de eventos tales como: círculos de estudio, grupos de discusión, pasantías, eventos nacionales e internacionales, etc. A fin de contribuir con la educación cooperativa de sus asociados, órganos de dirección, empleados y potenciales asociarse.
3. Organizare y desarrollar programas de educación cooperativa y adiestramiento entre los asociados, dirigentes, empleados y demás funcionarios de la cooperativa.
4. Realizar actividades de información y promoción en la comunidad, empresa, asociación u otro medio en donde se encuentre establecida la cooperativa.
5. Dar a conocer a los asociados la estructura social de la cooperativa y sus aspectos administrativos, así como sus derechos y deberes.
6. Organizar e involucrarse en actos culturales o en conjunto con organizaciones de la comunidad.
7. Aportar elementos de análisis sobre la realidad nacional que afecte a la cooperativa o sus asociados y publicarlos en boletines informativos
8. Apoyar en otras actividades de mercadeo
9. Otras funciones que le encomiende el consejo de Administración según sus competencias.

5.7.1.4.1.2.2.1 Organización:

El comité de educación se encuentra conformado por 3 asociados que son designados de la siguiente manera:

- Secretaria
- 4 Vocales

5.7.1.4.1.2.3 COMITÉ DE RIESGO

Las principales funciones que le encomiende el consejo de Administración según sus competencias.

1. Diseñar y proponer al consejo de administración, la estructura operativa de la organización para la gestión integral de riesgos
2. Diseñar y proponer las estrategias, políticas, para la gestión de todos los riesgos en forma integral, y de cada riesgo en particular, así como las reformas pertinentes cuando correspondan.
3. Proponer el establecimiento de metodología, procesos, y manuales de funciones y procedimientos para la gestión integral de riesgos y de cada riesgo de manera específica.
4. Proponer al consejo de Administración mecanismos para que esta instancia se asegure de la correcta ejecución de las estrategias, políticas, metodologías, proceso y procedimientos para la gestión Integral de los riesgos por parte de la Gerencia General y las áreas involucradas.
5. Proponer al Consejo de Administración, límites específicos de tolerancia a la exposición al riesgo, para cada tipo de riesgo.
6. Informar oportunamente al consejo de administración, respecto de la efectividad, aplicabilidad y conocimiento del personal, acerca de las estrategias, políticas, procesos y procedimientos establecidos para la gestión integral de todos los riesgos que afectan a la cooperativa,
7. Proponer al Consejo de Administración sistemas y metodologías de medición de las exposiciones al riesgo, para cada tipo de riesgo y su impacto en el margen financiero y el valor patrimonial de la cooperativa.
8. Proponer al Consejo de Administración, políticas y mecanismo de tratamiento de situaciones de excepción temporal, a los límites aprobados para cada riesgo en particular.
9. Proponer al Consejo de Administración, sistemas de información gerencial relacionados con la gestión integral de riesgos, lo que deben de contemplar reportes de exposición a cada uno de los riesgos y reportes de cumplimiento de límites establecidos, así como recomendaciones de acciones correctivas si corresponden.
10. Proponer al Consejo de Administración planes de contingencia para hacer frente a situaciones atípicas extremas correspondientes a cada tipo de riesgo.
11. Asesorado al Consejo de Administración en cuanto a los límites de exposición de riesgos, definiendo: Montos, Plazos, Instituciones e instrumentos financieros en los cuales pueden Invertir.
12. Velar por el cumplimiento de los acuerdos del Consejo de Administración en cuanto a la gestión de Liquidez.
13. Recomendar al Consejo de Administración sobre estrategias para conformar la estructura de los activos y pasivos (Montos, Plazos, tasa, rendimientos) que provean riesgo de liquidez.
14. Analizar, Justificar y proponer al consejo de Administración, lo referido a los cambios en las tasas de interés activas y pasivas, en función de cómo se esté comportando el mercado.

5.7.1.4.1.2.3.1 Organización:

Comité se encuentra en conformado por los el presidente del consejo de Administración, el Tesorero, un Vocal y la Gerente General de la cooperativa.

5.7.1.4.1.2.4 COMITE ESTRATEGICO

1. Participar en la coordinación para formular y elaborar el plan estratégico de la cooperativa.
2. Participar en la elaboración de la planificación financiera.
3. Revisión de la ejecución de los planes de acción de acuerdo a los planes estratégicos de la cooperativa.
4. Coordinación de diferentes actividades para la formulación y evaluación de diferentes proyectos.
5. Dar seguimiento al cumplimiento de plan estratégico de la cooperativa
6. Presentar informes de evaluación sobre los resultados de diferentes planes promovidos por la cooperativa en coordinación con cada responsable de área.
7. Participar en la coordinación para celebrar diferentes foros dirigidos a los asociados.
8. Participar en la elaboración de la memoria de labores.
9. Establecer mecanismos de gestión y control del riesgo de Liquidez
10. Asesorar al Consejo de Administración en cuanto a los límites de exposición de riesgos, proponiendo: Montos, plazos, instituciones financieras en los cuales se puede invertir.
11. Velar por el cumplimiento de los acuerdos del Consejo de Administración en cuanto a la gestión de liquidez.
12. Proponer al Consejo de Administración las Tasas de Interés activas y pasivas conforme el mecanismo definido en la Política de tasas de Interés.
13. Recomendar al Consejo de Administración sobre estrategias para conformar la estructura de los activos y pasivos (Montos, plazos, tasas y rendimientos) que provean riesgo de liquidez.
14. Analizar, justificar y proponer al consejo de Administración lo referido a los cambios en las tasas de Interés y pasivas, en función al mercado financiero.
15. Rendir informe de su gestión al consejo de administración, cuando este lo requiera o en las fechas de las evaluaciones de la ejecución de los Planes Empresariales.
16. Otras funciones que le encomiende el consejo de Administración según sus competencias.

5.7.1.4.1.2.4.1 Organización:

Comité en proceso de Formación

5.7.1.4.1.2.5 COMITÉ DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

1. Participar en la elaboración, puesta en práctica y evaluación de la política y programa de gestión de prevención de riesgos ocupacionales de la cooperativa.

2. Promover iniciativas sobre procedimientos para la efectiva prevención de riesgos, pudiendo colaborar en la corrección de las deficiencias existentes.
3. Investigar objetivamente las causas que motivaron el accidente de trabajo y enfermedades profesionales, proponiendo las medidas de seguridad necesarias para evitar su repetición; en caso que el Consejo de Administración no atienda las recomendaciones emitidas por el comité, cualquier interesado podrá informarlo a la dirección general de previsión social, quien deberá dimitir dicha controversia mediante la práctica de la correspondiente inspección en el lugar de trabajo.
4. Proponer al consejo de Administración, la adopción de medidas de carácter preventivo.
5. Instruir a los trabajadores y trabajadoras sobre los riesgos propios de la actividad laboral, observando las acciones inseguras y recomendación métodos para superarlas.
6. Inspeccionar periódicamente los sitios de trabajo con el objeto de detectar las condiciones físicas y mecánicas inseguras, capaces de producir accidentes de trabajo, a fin de recomendar medidas correctivas de carácter técnico.
7. Vigilar el cumplimiento de la Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de Trabajo, sus reglamentos, normas de seguridad propias del lugar de trabajo, y de las recomendaciones que emita.
8. Elaborar su propio reglamento de funcionamiento, a más tardar sesenta días después de su conformación.
9. Rendir informe de su gestión al Consejo de Administración, cuando este lo requiera o en fechas de las evaluaciones de ejecución de los planes empresariales.

5.7.1.4.1.3 Organización:

Comité se encuentra en formación (No se han definidos las personas que estarán en dicho comité: Administración, empleados, asociados, etc.).

5.7.1.5 Gerencia General

5.7.1.5.1 Generalidades de la Gerencia General

5.7.1.5.1.1 Objetivo:

Planificar, garantizar, dirigir, controlar, evaluar y coordinar el adecuado funcionamiento de la Cooperativa.

5.7.1.5.1.2 Funciones:

1. Ejecutar las decisiones conforme a los acuerdos del consejo de Administración.
2. Presentar al consejo de administración, en forma constante y oportuna, toda aquella información necesaria para el buen funcionamiento de la cooperativa.
3. Rendir informes periódicos al Consejo de Administración, sobre las labores realizadas de acuerdo al plan anual establecido, a efecto de evaluar resultados que sirvan de base para la toma de decisiones.
4. Coordinar la dotación de recursos humanos, materiales, financieros y técnicos a las diferentes unidades organizativas de la cooperativa.
5. Nombrar y remover el personal, según delegación, con previa aprobación del Consejo de Administración.
6. Dirigir y controlar el desarrollo de las funciones de los departamentos y demás Unidades bajo su dirección, verificando al mismo tiempo, que se cumplan los objetivos y metas propuestas y proponer acciones que mejores los resultados.
7. Proponer al consejo de Administración reglamentos y políticas en caminados a optimizar los recursos y administración en general de la Cooperativa
8. Someter a consideración del Consejo de Administración los presupuestos financieros, de operación e inversión.
9. Coordinar la ejecución de políticas, planes, programas, proyectos y otros instrumentos de planificación, que faciliten el logro de objetivos y metas programadas
10. Gestionar y coordinar los proyectos de remodelación y/o construcción de nuevas instalaciones ante el Consejo de Administración.
11. Establecer y mantener las relaciones internas y externas de trabajo entre los diferentes protagonistas que son necesarias para buena marcha de las actividades de la cooperativa.

5.7.1.5.1.2.1 Organización:

La unidad se encuentra conformada por un:

- **Gerente General.**

5.7.2 Situación Actual de la Administración de Apoyo

Se describen aquellas unidades que tienen como función principal proporcionar su ayuda a todas las áreas o por requerimiento normado:

5.7.2.1 Unidad de Cumplimiento

5.7.2.1.1 Generalidades de la Unidad Cumplimiento

5.7.2.1.1.1 Objetivo:

Ser una unidad con funciones estrictamente para la prevención y detección de lavado de dinero y activos, a través de la designación de un funcionario responsable de garantizar el cumplimiento de los aspectos legales y normativos en la materia y evitar que la cooperativa sea utilizada como un instrumento para blanquear recursos provenientes de actividades ilícitas.

5.7.2.1.1.2 Funciones:

1. Establecer, adecuar o modificar las disposiciones internas de la cooperativa para prevenir y detectar actos u operaciones sospechosas de lavado de dinero
2. Vigilar el cabal y oportuno cumplimiento dentro de la cooperativa de las disposiciones emitidas en el instructivo de la unidad de investigación financiera de la Fiscalía General de la República
3. Vigilar el cabal y oportuno cumplimiento dentro de la cooperativa, de las disposiciones internas emitidas por la unidad de cumplimiento respecto de las políticas, procesos, procedimientos, controles internos e instructivos diseñados para prevenir el lavado de dinero y de activos.
4. Conocer de aquellos casos que puedan considerarse como operaciones sospechosas, así como determinar técnicamente la procedencia de informar a las autoridades la realización de dichas operaciones de conformidad con los términos previstos en el instructivo de la Unidad de Investigación Financiera de la Fiscalía General de la República.
5. Ser el órgano de comunicación de los reportes y demás información que debe remitirse a las autoridades de conformidad con las disposiciones emitidas por la Unidad de de Investigación Financiera, a través del instructivo correspondiente.
6. Ser el responsable de dar respuesta a las solicitudes de información por parte de las autoridades correspondientes.
7. Diseñar, proponer y ejecutar programas de inducción, capacitación y difusión en materia de prevención y detección de actos u operaciones sospechosas o irregulares.
8. Vigilar la aplicación de los programas de inducción, capacitación y difusión

9. Proponer e integrar comités o grupos de trabajo que considere convenientes para el ejercicio de sus facultades, diseñando y proponiendo su normativa en materia de integración, funcionamiento y facultades
10. Coordinar el ejercicio de las atribuciones que el instructivo de la unidad de Investigación Financiera, y las disposiciones internas, otorgan a los funcionarios y empleados de la cooperativa, estableciendo prioridades y resolviendo las controversias que en sus caso se lleguen a suscitar.
11. En general adoptar cualquier resolución en la materia objeto del instructivo y ser el enlace entre la institución y la UIF.

5.7.2.1.1.3 Organización

La unidad está compuesta por:

- Oficiales de Cumplimiento

5.7.2.2 Unidad legal

5.7.2.2.1 Generalidades de la Unidad Legal

5.7.2.2.1.1 Objetivo:

Planear, coordinar y ejecutar los diferentes procesos para la administración y control de los documentos legales, velando por que la Asesoría Legal externa cumpla con los requisitos contractuales en el apoyo correspondiente para la Cooperativa.

5.7.2.2.1.2 Funciones:

1. Elaborar anualmente y dar seguimiento al plan de trabajo de la unidad, de acuerdo a las prioridades de la Institución.
2. Coordinar la asesoría legal para la Administración Superior y demás Unidades Organizacionales de la cooperativa, en lo relacionado con el cumplimiento de leyes notariales, bancarias, tributarias, civiles, mercantiles, laborales y otras.
3. Realizar todo tipo de gestión legal a solicitud de la Administración de la Cooperativa,
4. Proporcionar apoyo legal, en el proceso de otorgamiento y recuperación del crédito.
5. Coordinar la recuperación de préstamos por la vía judicial, otorgados por la Cooperativa.
6. Coordinar la participación de los servicios legales contratados, en cualquier proceso legal en que la cooperativa tenga interés.
7. Apoyar Juicios Ejecutivos de persecución judicial a deudores morosos, a petición de las diferentes áreas de gestión.
8. Realizar los procesos judiciales contra proveedores de bienes y servicios que atenten contra los intereses de la Cooperativa.

9. Velar por el registro legal oportuno, de los bienes dados en garantía por los Asociados, así como de las garantías adicionales requeridas en el desarrollo de las operaciones.
10. Elaborar todo tipo de contratos de interés para la Cooperativa.
11. Coordinar la realización de los estudios jurídicos que le encomienden.
12. Apoyar los procesos judiciales y los que se requieran, en materia mercantil, penal, de tránsito, laboral y administrativa.
13. Realizar otras funciones propias de su competencia, que le sean asignadas.

5.7.2.2.1.3 Organización

- Asesor Legal

5.7.2.3 Departamento de Servicios Administrativos y de Recursos Humanos

5.7.2.3.1 Funciones:

1. Administrar los seguros de bienes y personas de la Institución.
2. Administrar los Servicios Generales y de seguridad de la institución.
3. Supervisar el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, según las necesidades y requerimientos de las diferentes Unidades.
4. Recomendar a la Gerencia General, los cambios, traslados o retiro del personal de la Institución, en coordinación con las Unidades internas.
5. Velar porque se proporcione el apoyo humano y material necesario para el óptimo funcionamiento de todas las Unidades de la Institución.
6. Gestionar los equipos e insumos logísticos necesarios para el buen funcionamiento y desarrollo de los servicios administrativos y financieros, y presentar cotizaciones a la Gerencia General para su aprobación.
7. Velar porque el personal de la Institución cuente con las condiciones ambientales y equipo apropiado, a efecto de que su rendimiento sea satisfactorio.
8. Implementar controles para la administración de bienes y servicios.
9. Velar porque se proporcionen y establezcan sistemas confiables de seguridad para la protección de los bienes de la Institución, así como para el recurso humano.
10. Promover y desarrollar políticas, procedimientos, normas y sistemas de control para minimizar el riesgo en el manejo y transporte de fondos y valores.
11. Participar en la planeación de los recursos financieros que sirvan de base para orientar los planes de inversión y concesión de créditos.
12. Controlar la contabilidad de las operaciones de la Cooperativa.
13. Administrar y ejercer control de las obligaciones con Instituciones Financieras, tanto públicas como privadas.

14. Gestionar fondos de fuentes internas como externas, en condiciones favorables para el mejor desarrollo de las operaciones financieras y económicas de la Institución.
15. Coordinar y controlar el cumplimiento de los convenios de préstamos con Instituciones financieras.
16. Ejecutar políticas emanadas del Consejo de Administración o Gerencia General, sobre la custodia y manejo de fondos, proponiendo las recomendaciones que estime convenientes.

5.7.2.3.2 Organización

El departamento está compuesto por: Secciones: RRHH, Despensa, Sección Mantenimiento y Servicios Generales y Sección de Seguridad

Supervisa a: Sección de Recursos Humanos, Despensa, Sección de Mantenimiento y Servicios Generales y Sección de Seguridad

5.7.2.4 Sección de Recursos Humanos

5.7.2.4.1 Generalidades de la Sección de Recursos Humanos

Realizar todas aquellas actividades operativas relacionadas directamente con la administración del recurso humano y sus respectivas prestaciones.

5.7.2.4.1.1 Funciones:

1. Dar seguimiento y cumplimiento en lo que concierne a la sección, al plan de trabajo de acuerdo a las prioridades de la Institución.
2. Reclutar, seleccionar e inducir al personal contratado y requerido en virtud de las necesidades de las Unidades Organizativas de la Cooperativa.
3. Garantizar la elaboración de las planillas de sueldo del personal de la Institución y trasladarlas a contabilidad para su registro.
4. Proponer el plan de prestaciones para el personal de la Institución.
5. Promover actividades de integración institucional, social y cultural.
6. Mantener actualizado el inventario de Recurso Humano.
7. Coordinar el proceso de evaluación del desempeño del personal.
8. Dar cumplimiento al Reglamento Interno de Trabajo y demás reglamentos que regulen el comportamiento moral y laboral de los empleados.
9. Diseñar y ejecutar el Plan de Capacitación Integral, en coordinación con las jefaturas o responsables de cada área de trabajo.
10. Desarrollar programas de bienestar integral que comprendan actividades sociales, recreativas, deportivas y culturales que contribuyan a la integración del recurso humano de la Institución.
11. Garantizar la seguridad del personal en las instalaciones de la cooperativa.
12. Rendir informes periódicos a la jefatura inmediata o Gerencia general, sobre las labores realizadas de acuerdo a la programación anual establecida, a efecto de evaluar resultados que sirvan de base para la toma de decisiones.

13. Dar seguimiento y control a todas las invitaciones relativas a capacitaciones para el personal y Realizar propuestas de participación del mismo.
14. Llevar el control de los expedientes del personal y mantenerlos actualizados
15. Llevar el control en cada expediente, de todas las capacitaciones a las que asiste el personal de la cooperativa
16. Realizar otras funciones propias de su competencia y Áreas que le sean asignadas por la Gerencia de Operaciones.

5.7.2.4.1.2 Organización:

- Analista de Recursos Humanos
- Asistente de Recursos Humanos

5.7.2.5 Sección de Mantenimiento, Servicios Generales y Seguridad.

5.7.2.5.1 Generalidades Sección de Mantenimiento, Servicios Generales y Seguridad.

Brindar el apoyo logístico en cuanto a mantenimiento, servicios básicos, seguridad de las instalaciones y administración de la proveeduría de accesorios de oficina y de promoción y mercadeo.

5.7.2.5.1.1 Funciones:

1. Ejecutar programas periódicos de mantenimiento a las instalaciones, según normas y políticas vigentes
2. Proponer e implementar normas y procedimientos para la adquisición y distribución de equipo, materiales, repuestos, combustible y otros.
3. Garantizar condiciones ambientales y equipo apropiado para el personal de la Institución.
4. Mantener actualizado y en buen estado el stock de inventario de existencias de papelería y útiles.
5. Entregar con eficiencia y prontitud los bienes y servicios requeridos por las diferentes Unidades de la Cooperativa.
6. Identificar las necesidades de mantenimiento de bienes muebles, materiales y controlar su custodia.
7. Coordinar, supervisar y evaluar los servicios básicos necesarios para la correcta gestión de la cooperativa, en cuanto a limpieza, transporte, mensajería, seguridad y otros.
8. Garantizar la seguridad de los valores, bienes y personal de la cooperativa, mediante el uso óptimo del Recurso Humano asignado a la seguridad armada y de los medios electrónicos instalados.
9. Identificar las necesidades de seguridad de bienes y valores de la cooperativa y proponer medidas y mejoras en las condiciones de seguridad existentes

5.7.2.6 Sección de Tecnología y Sistema

5.7.2.6.1 Generalidades de la Sección de Tecnología y Sistema:

Apoyo eficiente a las unidades que integran la cooperativa a efecto de satisfacer las necesidades de informática; así como ofrecer servicios de soporte y asesoría en todo lo relacionado al área de sistema que contribuya al logro de los objetivos institucionales.

5.7.2.6.1.1 Funciones:

1. Capacitar al personal de la Cooperativa en cuanto a los sistemas informáticos y equipos de cómputo.
2. Gestionar y vigilar por el mantenimiento preventivo y correctivo del equipo computacional distribuido en las diferentes Unidades Operativas.
3. Garantizar el uso racional de los equipos de computación, considerando aspectos económicos, técnicos y operativos.
4. Verificar que los equipos de computación, ubicados en las diferentes Unidades, se mantenga en adecuadas condiciones ambientales y de seguridad, adoptando a su vez medidas que impidan su deterioro y/o pérdidas de información.
5. Controlar que se cumplan los instructivos de operaciones correspondientes.
6. Apoyo en la elaboración de términos de referencia para la adquisición de Hardware, Software y servicios de comunicación.
7. Coordinar con FEDECACES, el mantenimiento y desarrollo del sistema informático integrado.
8. Supervisar la administración adecuada de la Red.
9. Supervisar el adecuado funcionamiento de los sistemas de información.
10. Aplicar la política de seguridad del sistema informático.

5.7.2.6.1.2 Organización

Supervisa a: personal técnico de informática

5.7.3 Situación de la Administración Operativa

A continuación se detallan los Departamentos/Secciones o unidades y que serán las principales en la investigación porque en ellas se realizan los procesos productivos de la cooperativa.

5.7.3.1 Departamento de Operaciones

5.7.3.1.1 Generalidades del Departamento de Operaciones

Coordinar la adecuada administración de las operaciones de caja (Entradas y Salidas de Efectivo) y manejo oportuno de la Liquidez

5.7.3.1.1.1 Funciones:

1. Coordinar las operaciones que se realizan en el área de caja
2. Supervisión de las operaciones y manejo del numerario en reserva de la cooperativa.
3. Monitorear los cortes de caja
4. Administrar el Numerario en Reserva
5. Apoyar y coordinar con la unidad de mercadeo el buen funcionamiento de las operaciones de Red Activa
6. Proponer y ejecutar políticas, normas y reglamentos para una buena gestión de la Liquidez.
7. Aplicar estándares de cumplimiento de indicadores de Liquidez como disciplina financiera para la cooperativa.
8. Mantener los controles de inversión diaria de la liquidez de la cooperativa en las diferentes instituciones financieras y FEDECACES.
9. Mantener la reserva de liquidez necesaria para atender oportunamente los requerimientos de liquidez de los asociados y operaciones.
10. Velar por el cumplimiento de la reserva de Encaje
11. Controlar la liquidez a través de flujos de efectivo
12. Control de las disponibilidades del crédito externo para fines de atención de la demanda crediticia u otras inversiones de la cooperativa
13. Aplicación de planillas de descuentos de préstamos en el sistema.

5.7.3.1.1.2 Organización

Supervisa a: Sección de Caja y Sección de Administración de la Liquidez y Operaciones

5.7.3.1.1.3 Principales Procesos:

1. Actualización de Descuentos

Puesto responsable	Jefe de Operaciones
Nombre de la persona encargada	Mirna de Santos
Diagrama de Flujo	No
Frecuencia de Realización	Diario
Descripción General de la Actividad	
Realizar ajustes necesarios a cada una de las cuentas de los Asociados con relación a las plantillas de descuentos aplicadas en la empresa para la cual trabajan.	
Actividades	
Orden de descuento aprobada (Atención al Cliente;)	
Ingreso en una hoja de Excel de cada una de las cantidades de descuentos aplicadas.	
Identificar las cuentas a las que se les hará ajustes.	
Determinar las diferencias.	
Modificar cada una en el sistema (Aplicación de la cooperativa)	

2. Envío de Estados de Cuenta

Puesto responsable	Auxiliar de Operaciones
Nombre de la persona encargada	Wendy Parras
Diagrama de Flujo	No
Frecuencia de Realización	Diario
Descripción General de la Actividad	
Que cada Asociado tenga su Estado de Cuenta Mensualmente	
Actividades	
Impresión de estados de cuenta	
Revisión física	
Compaginar estados de cuenta	
Empacar y sellar.	
Enviar a las diferentes empresas	

3. Registro de Cargos y Abonos A Asociados

Puesto responsable	Auxiliar de Operaciones
Nombre de la persona encargada	Wendy Parras
Diagrama de Flujo	No
Frecuencia de Realización	Diario
Descripción General de la Actividad	
Obtener un registro oportuno de las transacciones de los Asociados	
Actividades	
Recopilación de información	
Ingreso de datos a sistema	
Guardar datos ingresados	

4. Archivo Físico de Expedientes de Asociados.

Puesto responsable	Auxiliar de Operaciones
Nombre de la persona encargada	Wendy Parras
Diagrama de Flujo	No
Frecuencia de Realización	Diario
Descripción General de la Actividad	
Mantener un orden y controlar la entrada y salida de documentos de cada uno de los expedientes de los Asociados.	
Actividades	
Recopilar documentos	
Organizar documentos	
Guardar documentos en expediente de socio correspondiente	

5. Archivo de Correspondencia

Puesto responsable	Auxiliar de Operaciones
Nombre de la persona encargada	Wendy Parras
Diagrama de Flujo	No
Frecuencia de Realización	Diario
Descripción General de la Actividad	
Mantener un orden y controlar la entrada y salida de documentos de cada uno de los expedientes de los Asociados.	
Actividades	
Recolección de documentos	
Seleccionar documentación	
Archivar dicha documentación	

6. Elaboración de Transferencias Bancarias

Puesto responsable	Jefe de Operaciones
Nombre de la persona encargada	Mirna de Santos
Diagrama de Flujo	No
Frecuencia de Realización	Diario
Descripción General de la Actividad	
Elaboración de Transferencias Bancarias	
Actividades	
Revisión de la Autorización de transferencia(documento)	
Ingresa al sistema online del banco Agrícola	
Elaboración de transferencia por EBANCA	
Solicitar a los directivos firmantes las autoricen ya sea vía telefónica o por correo	
Revisar si ya fueron autorizadas	
Aplicarlas	
Imprimir comprobantes	
Elaborar recibos para sus aplicaciones en el sistema	

5.7.3.2 Sección Caja

5.7.3.2.1 Generalidades de la Unidad:

Coordinar la adecuada administración de las operaciones de caja (Entradas y Salidas de Efectivo)

5.7.3.2.1.1 Funciones:

1. Controlar el efectivo en caja, garantizando que se cumplan los aspectos de
2. Control Interno y manejo de efectivo, en cuanto a los retiros y remisiones al numerario, a la custodia de los fondos y otros valores.
3. Atender los pagos de operaciones de remesas y envíos del sistema y de otros agentes
4. Recibir los pagos por los Servicios de colecturías y de otros agentes
5. Recibir las operaciones de depósitos de ahorro y de retiro de los asociados
6. Atender las operaciones de pago de desembolsos y abonos a préstamos
7. Garantizar el adecuado servicio de Red Activa
8. Otras operaciones caja que sean delegadas por su jefatura
9. Atender abonos a préstamos de los asociados
10. Recibir el pago del ingreso y entrega del efectivo por retiro de los asociados
11. Todo lo relacionado al ingreso y salida de efectivo

5.7.3.2.1.2 Organización

- Cajeros

5.7.3.2.1.3 Principales Procesos

1. Caja de Pagos

Puesto responsable	Auxiliar
Nombre de la persona encargada	Jacqueline López
Diagrama de Flujo	NO
Frecuencia de Realización	Diario
Descripción General de la Actividad	
Brindarle al asociado la atención requerida para que pueda realizar los pagos en caja de la cooperativa.	
Actividades	
Recibe dinero y copia de comprobante de pago.	
Sella documentos original y copias	
Guarda efectivo caja de seguridad.	

5.7.3.3 Sección de Mercadeo e Imagen

5.7.3.3.1 Generalidades de la Sección de Mercadeo e Imagen:

Planear y coordinar las actividades de mercadeo enfocadas a la promoción de los servicios financieros, como también a la creación de estrategias para el mantenimiento y crecimiento de las carteras de ahorro, préstamos, seguros, membresía, remesas y los otros servicios que presta la cooperativa.

5.7.3.3.1.1 Funciones:

1. Proponer y ejecutar el plan de mercadeo de la cooperativa, el cual comprende las acciones de mercadeo integral de la Oficina Central y las Agencias.
2. Velar por el cumplimiento de las actividades plasmadas en el Plan Operativo establecido y relacionado con actividades de mercadeo.
3. Identificar posibles puntos de expansión geográfica de la cooperativa.
4. Diseñar, proponer y ejecutar nuevos productos financieros activos y pasivos, acorde al mercado meta de la cooperativa
5. Evaluar eventualmente el grado de satisfacción de los asociados respecto a los servicios financieros que provee la cooperativa.
6. Diseñar y ejecutar campañas de promoción de los servicios, que incrementen el sentido de bienestar y satisfacción de los asociados y usuarios de la cooperativa.
7. Identificar servicios financieros que no agregan valor a la gestión de la cooperativa y proponer acciones al respecto.
8. Evaluar periódicamente los resultados de las estrategias de mercadeo aplicadas.
9. Contribuir al Cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Empresarial en lo relacionado con la captación de fondos y servicios financieros de Remesas Familiares, seguros cooperativos y Red Activa y los demás servicios
10. Diseñar en coordinación con el Departamento de Negocios, las actividades orientadas a la captación de ahorros y depósitos, incremento de la membresía, atención de remesas familiares, seguros, promoción de créditos y estrategias de atención al cliente.
11. Generar informes del cumplimiento del plan trabajo y presentarlos a la Gerencia General.
12. Velar por la buena imagen de la infraestructura interna, como externa de la cooperativa, y dar fiel cumplimiento al catalogo de estandarización de marca del Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES.

5.7.3.4 Organización

Supervisa a: Ejecutivos de Mercadeo

5.7.3.5 Departamento de Negocios

5.7.3.5.1 Generalidades del Departamento de Negocios

Coordinar el Recurso Humano, Administrativos y técnicos bajo su área para el cumplimiento de los objetivos institucionales y los planes de negocios establecidos por la administración.

5.7.3.5.1.1 Funciones:

1. Velar por el seguimiento de planes operativo anual avalado por la administración superior.
2. Coordinar con las secciones bajo su mando, los requerimientos y apoyo necesario en aspectos administrativos, financieros, de mercadeo, de productos financieros y créditos.
3. Velar porque se apliquen las políticas, normas y procedimientos establecidos para el desarrollo de las operaciones crediticias, contables y financieras
4. Proponer planes de mercadeo dirigidos al cumplimiento de las metas individuales de la cooperativa en lo relacionado con los productos y servicios financieros que se brindan.
5. Desarrollar planes de acción encaminados a fortalece la imagen institucional así como la promoción y publicidad de los servicios financieros de la cooperativa.
6. Aplicar y diseñar estrategias de captación de ahorros entre los asociados
7. Proponer políticas y procedimientos orientados a la mejora del ciclo administrativo del crédito, como de las operaciones de administración y financiera
8. Velar por la sanidad de la cartera de Préstamos de la Cooperativa, controlando el índice de morosidad, mediante el desarrollo e implementación de planes de recuperación.
9. Supervisar y controlar las gestiones administrativas de recuperación, realizada por las Empresas de Recuperación Privada contratadas para tal efecto, si las hubiere velando por que se logren resultados significativos y proyectados
10. Proponer nuevas líneas de créditos que sean más competentes y atractivas para los clientes, promoviendo su aplicación en la Cooperativa.
11. Gestionar, cotizar y someter a aprobación de la Gerencia General las compras relacionadas con la promoción de servicios financieros.
12. Rendir informes periódicos a la Gerencia General sobre las labores realizadas de acuerdo a los planes estratégico y operativo anual, a efecto de evaluar los resultados obtenidos.
13. Coordinar esfuerzos, actividades y acciones estratégicas con las demás unidades de la cooperativa, conforme sea requerido por estas y a iniciativa propia.
14. Ejecutar el fiel cumplimiento de las disciplinas financieras del Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES

5.7.3.6 Organización

El departamento está conformado por las secciones de:

- Créditos y Cobros
- Captaciones
- Atención al cliente
- Mercadeo e Imagen

Supervisa a: Sección de Créditos y Cobros, Sección de Captaciones, Sección de Atención al Cliente y Sección de Mercadeo e Imagen

5.7.3.7 Sección de Créditos y Cobros

5.7.3.7.1 Generalidades de la Sección de Créditos y Cobros

Coordina las actividades del proceso crediticio, desde su trámite, aprobación, contratación y recuperación, de acuerdo a lo que establece la normativa y políticas vigentes relativas al crédito.

5.7.3.7.1.1 Funciones:

1. Proponer y ejecutar políticas de créditos
2. Aplicar y proponer aspectos relativos al Reglamento de Créditos.
3. Diseñar y ejecutar líneas de crédito según las necesidades de los asociados.
4. Velar porque los créditos que se aprueben según la delegación, cumplan con las políticas y el reglamento establecido.
5. Velar por la sanidad de la cartera de préstamos.
6. Proponer y ejecutar políticas de combate a la mora.
7. Coordinar las acciones administrativas y extrajudiciales, orientadas a la recuperación de la cartera en mora.
8. Generar información estadística sobre el cumplimiento de metas de colocación.
9. Presentar informes sobre el comportamiento de la Cartera en Mora y Depurada si la hubiese.
10. Responsables de la administración de la cartera de préstamos de la cooperativa en lo relacionado con el cumplimiento de metas de colocación, gestión de cobranza y ampliación de cobertura crediticia.

5.7.3.7.1.2 Organización

La sección está conformada por:

- Oficiales de Crédito
- Auxiliares de Crédito

5.7.3.7.1.3 Principales Procesos

1. Análisis de Créditos

Puesto responsable	Analista de Créditos
Nombre de la persona encargada	Ismar Lopez
Diagrama de Flujo	NO
Frecuencia de Realización	Diario
Descripción General de la Actividad	
El análisis de créditos tiene como objetivo asegurar que la persona que está solicitando un préstamo tenga la capacidad financiera para poder cumplir con su obligación de pago a la Cooperativa	
Actividades	
Verificar que la solicitud de crédito este correctamente llena	
Verificar su constancia de sueldo para saber si tiene disponibilidad	
Hacer el cálculo de cuota y tiempo para el pago del crédito	
Revisar su buro de crédito	
Dar mi opinión si aplica o no aplica para el crédito al personal	
Revisión por Gerencia previa al comité de Créditos	
Entregarlo al comité de créditos para su respectivo análisis de aprobación o no aprobación.	

2. Créditos Autorizados

Puesto responsable	Analista de Créditos
Nombre de la persona encargada	Ismar Lopez
Diagrama de Flujo	NO
Frecuencia de Realización	Ocasional
Descripción General de la Actividad	
El objetivo que cumple este procedimiento, es darle el seguimiento a las solicitudes de crédito aprobados por el comité y hacer el respectivo desembolso.	
Actividades	
Recibir la solicitud de crédito aprobado	
Elaborar mutuo -elaborar ordenes de descuento	
Elaborar hoja de liquidación	
Pasar solicitud de elaboración de cheque	
Elaboración de Cheque	
Firmar de autorización de Directivos	
Recibe cheque de Contabilidad	
Llamar a asociado para que se acerque a firmar documentos	
Presentar ordenes de descuento en recursos humanos de la empresa a que pertenece	
Notificar a asociado a que pase a recibir el desembolso	
Asociado firma documentación hoja de liquidación para retirar cheque.	

3. Crédito desembolsado

Puesto responsable	Analista de Créditos
Nombre de la persona encargada	Ismar Lopez
Diagrama de Flujo	NO
Frecuencia de Realización	Diario
Descripción General de la Actividad	
El objetivo de este procedimiento es cargar en el sistema el crédito adquirido por el asociado posterior a su desembolso.	
Actividades	
Preparar la documentación que se utiliza para cargarlo al sistema:	
Entregarlo a la persona encargada en operaciones para que lo cargue al sistema.	
Carga de Descuentos en Sistema de Cooperativa	
Archivar la documentación restante en el campo del asociado que corresponde, como: la hoja de análisis, formulario de solicitud de crédito, hoja de pagaré, hoja de beneficio irrevocable, ordenes de descuento para casos especiales (despidos, Cambios de empresa) hoja de permiso para revisar su buró de crédito, copia de seguro de deuda.	

4. Presentación de seguro

Puesto responsable	Analista de Créditos
Nombre de la persona encargada	Ismar Lopez
Diagrama de Flujo	NO
Frecuencia de Realización	Diario
Descripción General de la Actividad	
Asegurar los préstamos del asociado y brindarle beneficios extras con estos seguros.	
Actividades	
Revisar que los formularios de los seguros estén completamente llenos	
Anexarles copia de DUI y NIT	
Enviar a la aseguradora	
Entregar copia del seguro a asociado	

5. Crédito denegado

Puesto responsable	Analista de Créditos
Nombre de la persona encargada	Ismar Lopez
Diagrama de Flujo	NO
Frecuencia de Realización	Diario
Descripción General de la Actividad	
Notificar a asociado que su solicitud no cumplió los requisitos necesarios para poder otorgarle el crédito solicitado.	
Actividades	Responsable Duración Estimada
Elaborar una carta que debe ser firmada por el comité para entregarla al asociado.	
Comité de Créditos firma carta para la negación de créditos para el asociado	
Notificar al asociado la resolución de su solicitud de crédito	

5.7.3.8 Sección de Captaciones

5.7.3.8.1 Generalidades de la Sección de Capitaciones

Diseñar metas de captación de fondos en las diferentes modalidades de ahorros y ejecutar las actividades operativas para cumplir las metas de captación establecidas en el Plan Empresarial.

5.7.3.8.1.1 Funciones:

1. Garantizar una adecuada prestación del servicio que contribuya a una buena captación de fondos
2. Control, seguimiento y retención de la cartera de clientes por certificados de depósitos a plazo, ahorro programado, a la vista y otras modalidades de ahorro
3. Gestión interna y externa para una buena promoción y captación de fondos coordinado con el Departamento de Mercadeo e Imagen y la jefatura inmediata
4. Participar activamente en los eventos de relacionados con la comunidad, instituciones, asociaciones y gremios, en los cuales existan potenciales ahorrantes para la cooperativa.
5. Coordinar el diseño de promociones y productos de captación de ahorros, con el Departamento de Mercadeo e Imagen.
6. Comunicar a la jefatura inmediata o/a la Gerencia, cualquier observación o comentario sobre las políticas de captación existentes en la cooperativa.
7. Gestionar tasas pasivas, márgenes o sobretasas de negociación ante la Jefatura inmediata o la Gerencia.
8. Otras que la función general de la Sección requieran

5.7.3.8.1.2 Principales Procesos

1. Captación.

Puesto responsable	Jefe de Operaciones
Nombre de la persona encargada	Mirna de Santos
Diagrama de Flujo	No
Frecuencia de Realización	Diario
Descripción General de la Actividad	
Captación de depósitos a largo plazo de los Asociados por medio de llamadas telefónicas, correos electrónicos o visitas programadas.	
Actividades	
Visita del Asociado en Cooperativa	
Explicación del Sistema de Captación, requisitos, políticas y Tasas	
Elaboración del recibo de ingreso después de recibir el cheque o efectivo	
Elaborar certificado con las cláusulas pactadas	
Entrega de certificado deposito	

5.7.3.9 Sección Atención al Cliente

5.7.3.9.1 Generalidades de la Sección de Atención al Cliente:

Implementar mecanismos y aplicar políticas institucionales para una buena gestión en la atención al asociado, en todos los aspectos relacionados con los servicios financieros y no financieros que le brinde la cooperativa a los asociados y clientes, desde su ingreso, uso de servicios y retiro de la cooperativa como asociado.

5.7.3.9.1.1 Funciones:

1. Aplicar o establecer políticas de calidad en relación a la atención al cliente y someterlas a aprobación del Consejo de Administración
2. Establecer un plan de atención al cliente originado en la dirección de la cooperativa e involucre a todos los empleados
3. Implementar políticas de atención al cliente en toda la cooperativa, a fin de mejorar la fidelización de los clientes
4. Orientar y entrenar al personal en la aplicación de políticas de atención al cliente y conocimiento claro de los productos y servicios que brinda la cooperativa
5. Impulsar medidas de evaluación de los servicios y de satisfacción de los asociados y clientes, proponiendo a la Gerencia Jefatura inmediata, un Plan de Acción y cambios necesarios para mejorar el servicio de atención al cliente.
6. Administrar con esmero, control y dedicación el servicio de entrega de remesas familiares
7. Contribuir al cumplimiento de las metas de seguros establecidas en el Plan Empresaria
8. Eficientizar el servicio de Red Activa y garantizar el control interno aplicado en el proceso
9. Conocer los resultados sobre sondeos o estudios de mercado elaborados por el departamento de mercadeo e imagen, sobre la atención a asociados y clientes, a fin de responder a las exigencias de los servicios que se proveen
10. Atender otras actividades relacionadas con programas, políticas o procedimientos en la atención al cliente.

5.7.3.9.1.2 Organización

Supervisa a: Ejecutivas de Atención al Cliente

5.7.3.9.1.3 Principales Procesos

1. Atención al Cliente – Información

Puesto responsable	Auxiliar
Nombre de la persona encargada	Jacqueline López
Diagrama de Flujo	NO
Frecuencia de Realización	Diario
Descripción General de la Actividad	
Ser apoyo en el área de atención al cliente, en las diferentes actividades que se realizan para la buena atención del asociado.	
Actividades	
Recepción de llamadas para información del asociado en saldos rubros	
Información para asociarse a la cooperativa	
Información sobre algún trámite en proceso	
Transferencia de llamadas de asociados u otras entidades a los diferentes departamentos de la cooperativa	
Confirmación de información y otras solicitudes de los asociados	

2. Elaboración de órdenes de descuento de los Asociados.

Puesto responsable	Auxiliar
Nombre de la persona encargada	Jacqueline López
Diagrama de Flujo	NO
Frecuencia de Realización	Diario
Descripción General de la Actividad	
Realizar los trámites necesarios para que al asociado se le descuenta la cantidad requerida de su salario en la empresa en que labora.	
Actividades	
Verificar descuentos actuales	
Elaborar hoja de descuentos con modificaciones	
Obtener firma del asociado, gerencia para autorización de presentar la hoja de descuento	
Presentar hoja de descuento en RRHH en la empresa del asociado, para la aprobación de nuevo descuento y dejar sin efecto orden de descuento anterior	
Retirar orden descuento aprobada o Denegada	
Presentar copia de orden al departamento de operaciones para ingreso del nuevo descuento a aplicar.	

3. Elaboración de órdenes de compra.

Puesto responsable	Auxiliar
Nombre de la persona encargada	Jacqueline López
Diagrama de Flujo	NO
Frecuencia de Realización	Diario
Descripción General de la Actividad	
Elaborar las órdenes de compra que el asociado requiera.	
Actividades	
Verificar saldo disponible en rubro	
Elaborar orden de compra según el asociado necesite y disponga (monto, lugar de destino)	
Entregar orden de compra a asociado según datos solicitados	

4. Elaboración de Mini crédito

Puesto responsable	Auxiliar
Nombre de la persona encargada	Jacqueline López
Diagrama de Flujo	NO
Frecuencia de Realización	Diario
Descripción General de la Actividad	
Elaborar las órdenes de compra que el asociado requiera.	
Actividades	
Verificar saldo disponible en rubro	
Elaborar hoja de mini crédito según monto solicitado por el asociado y disponibilidad.	
Entregar hoja de mini crédito firmada por asociado y oficinista de atención al cliente, para ser cobrado en caja.	

5. Atención en Despensa.

Puesto responsable	Auxiliar
Nombre de la persona encargada	Jacqueline López
Diagrama de Flujo	NO
Frecuencia de Realización	Diario
Descripción General de la Actividad	
Brindarle al asociado la atención requerida para adquiera los productos que se encuentren en la despensa.	
Actividades	
Verificar saldo disponible en rubro	
Pasar al área de la despensa para que el asociado solicite el producto	
Elaboración de factura por productos que el asociado llevara y que no excedan, el monto disponible en este rubro	
Empaquetar los productos	
Entrega de productos y factura al asociado. NOTA: Para quienes compran en efectivo, se le entrega el producto y el cobro se realiza en caja de despensa.	

6. Afiliación

Puesto responsable	Auxiliar
Nombre de la persona encargada	Jacqueline López
Diagrama de Flujo	NO
Frecuencia de Realización	Diario
Descripción General de la Actividad	
Coordinas todas las etapas que se cubren para poder ingresar un nuevo asociado a la cooperativa	
Actividades	
Solicitud de afiliación por Cliente.	
Se brinda información	
Se llena solicitud de ingreso	
Se llena orden de descuento de planilla	
Se anexa a la solicitud de ingreso la orden aprobada por RRHH	
Aprobación por parte del consejo	
Actualización de orden por Operaciones	
Solicitud completa (Firmada, otros anexos)	
Aperturas expediente	
Crear folio en libro Legal de la cooperativa	
Archivar	
Se le llama al cliente o se envía correo para notificar de su afiliación	

7. Retiro de Asociado

Puesto responsable	Auxiliar
Nombre de la persona encargada	Jacqueline López
Diagrama de Flujo	NO
Frecuencia de Realización	Diario
Descripción General de la Actividad	
Coordinar todas las etapas que se deben de cumplir para poder dar de baja a un asociado de la cooperativa.	
Actividades	
Solicitud de afiliación por Cliente retiro.	
Verificar de estado financiero (deuda)	
Se llena solicitud de retiro	
Información de periodo de espera	
Se envía solicitudes a consejo en la última reunión del mes	
Programación de pago por parte del consejo	
Pasa programación de pago de cheques a Operación	
Pasa a contabilidad para hacer el cheque	
Se informa a cliente el día de pago	
El día de pago se le entrega el cheque y firma finiquito	
Se envía copia operaciones para cancelar cuenta.	

8. Atención de Reclamos

Puesto responsable	Auxiliar
Nombre de la persona encargada	Jacqueline López
Diagrama de Flujo	NO
Frecuencia de Realización	Diario
Descripción General de la Actividad	
Atender todas las reclamaciones que hagan los clientes por los servicios que han contratados, coordinas con las unidades/secciones las resoluciones a los reclamos.	
Actividades	
Cliente interpone reclamo(Personal, Llamada telefónica, correo electrónico, carta)	
Ser analiza el reclamo y se transfiere a la sección encargada	
Se recibe resolución del reclamos por la sección encargada	
Se le transmite al cliente la resolución del reclamo.	
Si cliente comprende la resolución (Finaliza)	
Cliente desea conocer más a detalle	
Se coordina con la sección para que tenga participación directa en la comunicación de la resolución del reclamo	
Sección encargada detalla la resolución del reclamo	
Si cliente satisfecho (finaliza)	
Gerente General a tiende para explicar la resolución del reclamo	
Cliente satisfecho (finaliza)	
Se programa a cliente audiencia con el consejo de Administración	
Consejo de administración atiende el reclamo y da un resolución	
Acta de resolución firmada	

9. Venta de Seguros

Código	
Puesto responsable	Auxiliar Atención al Cliente
Nombre de la persona encargada	Karla
Diagrama de Flujo	NO
Frecuencia de Realización	Diario
Descripción General de la Actividad	
Brindarle al asociado la atención requerida para adquiera la póliza de seguro que solicita según sus necesidades en un tiempo oportuno y con una atención personalizada	
Actividades	
Solicitud de póliza de seguro	
Se le informa de los diferentes planes	
Se elabora la cotización en el sistema de seguro	
Firma de aceptación la cotización	
Se hace perito (Dependiendo del tipo de seguro)	
Se envía documentación completa a aseguradora	
Se recibe póliza de la aseguradora	
Se le llama al asociado para infórmale que la póliza	
Asociado firma la póliza y otras documentación para la misma	
Se determina forma de pago de la póliza (Efectivo o Bajo descuento)	

5.7.3.10 Departamento de Contabilidad

5.7.3.10.1 Generalidades del Departamento de Contabilidad

Aplicar el sistema de control y registro contable que proporcione tanto a la Administración como a las diferentes Unidades Organizativas de la Cooperativa, información contable, oportuna y veraz, por medio de la elaboración y presentación de Estados Financieros que permita la efectiva toma de decisiones.

5.7.3.10.1.1 Funciones:

1. Dar seguimiento al plan de trabajo anual del Departamento de acuerdo a las necesidades y objetivos de la Cooperativa.
2. Proponer políticas y coordinar los procedimientos del sistema contable con el objetivo de proporcionar un flujo de información efectivo que minimice los riesgos y aumente la capacidad para la aplicación de las operaciones diarias.
3. Mantener los registros y controles actualizados con el objetivo de proporcionar oportunamente los Estados Financieros que reflejen la situación económica-financiera de la Cooperativa.
4. Coordinar esfuerzos con el Departamento de Tecnología y Sistema en el procesamiento de los reportes contables e informes financieros.
5. Garantizar la elaboración de los Estados Financieros y sus respectivos anexos.
6. Controlar las erogaciones de la Institución, provenientes de sus operaciones.
7. Controlar los préstamos contratados, con Instituciones Financieras.
8. Mantener los registros adecuadamente tanto de las operaciones activas, pasiva y patrimonio Institucional.
9. Velar porque el Flujo de Efectivo tanto de ingresos como de egresos, sea elaborado mediante procedimientos de control establecidos, que garanticen la seguridad de entradas y salidas de efectivo.
10. Vigilar porque la documentación que ampara las diferentes transacciones realizadas por la Cooperativa, cumpla con los requisitos de legalidad, protección y control interno, a fin de garantizar la seguridad.
11. Velar porque los registros de la cartera de préstamos, de ahorros y de aportaciones se encuentren correctos y actualizados.
12. Mantener eficientemente los registros de desembolsos y abonos de los préstamos otorgados a los asociados/as.
13. Atender requerimientos de información sobre la cartera de préstamos y otras cuentas por parte de las agencias, instituciones fiscalizadoras y proveedores de recursos, previa autorización de la Gerencia o Jefatura del Área de Operaciones.
14. Mantener actualizadas las conciliaciones de las diferentes cuentas.
15. Efectuar diligencias con los distintos entes reguladores del estado en relación a la parte legal-financiera de la Cooperativa.
16. Garantizar la aplicación en lo que le concierne, del Manual de control interno.

17. Rendir informes periódicos a la Gerencia, acerca de las labores realizadas de acuerdo a la programación anual establecida, a efecto de evaluar resultados que sirvan de base para la toma de decisiones.
18. Realizar otras funciones propias de su competencia y tareas que le sean asignadas por la Jefatura del Área de Operaciones.

5.7.3.10.1.2 Organización

Supervisa a: auxiliares contables

5.7.3.10.1.3 Principales Procesos

1. Inventario físico en Despensa.

Puesto responsable	Contador
Nombre de la persona encargada	Cesar Castellanos
Diagrama de Flujo	NO
Frecuencia de Realización	Mensual
Descripción General de la Actividad	
Cuadratura de inventario físico con el registrado en contabilidad.	
Actividades	
Solicitar inventario digital a la persona encargada de despensa	
Tomar al azar algunos productos y verificar que la cantidad y precios sean los correctos	
Tomar nota de cuadros y diferencias	
Informar los resultados obtenidos	
Realizar ajustes en caso de ser necesario	

2. Proveduría de empresas asociadas.

Puesto responsable	Auxiliar contable
Nombre de la persona encargada	Daniel Palacios
Diagrama de Flujo	NO
Frecuencia de Realización	Mensual
Descripción General de la Actividad	
Abastecer las solicitudes de las empresas asociadas	
Actividades	
Se recibe solicitud de cotización por determinados productos	
Se elabora la cotización	
Se escanea la cotización	
Se envía por medio electrónico la cotización	
Se recibe orden de compra de la entidad	
Se realiza solicitud de productos reflejados en la cotización al proveedor	
Se recibe mercadería del proveedor y se cancela el monto o se proporciona quedan	
Se hace el envío de la mercadería al solicitante	

3. Presentación de Estados Financieros.

Puesto responsable	Contador
Nombre de la persona encargada	Cesar Castellanos
Diagrama de Flujo	NO
Frecuencia de Realización	Mensual
Descripción General de la Actividad	
Presentar ante el Consejo de Administración de manera mensual los Estados Financieros.	
Actividades	
Una vez terminado el registro en contabilidad de las operaciones y ajustes se imprime la balanza de comprobación	
Se elaboran los Estados Financieros para su respectiva presentación	
Se integran los Estados Financieros al Consejo de Administración	

4. Elaboración de cheques

Puesto responsable	Auxiliar contable
Nombre de la persona encargada	Daniel Palacios
Diagrama de Flujo	NO
Frecuencia de Realización	Semanal
Descripción General de la Actividad	
Presentar un documento monetario como medio de pago ya sea a proveedores, o cualquier tipo de pago a realizar, así como también como manera de desembolso para préstamos a los asociados, devolución de ahorros y aportaciones.	
Actividades	
Obtención de la solicitud de cheque en la cual detalla: el nombre a favor de quien será emitido el cheque, la cantidad en números y en letras y todos aquellos cargos o descuentos que se fueren a realizar	
Solicitar el cheque al departamento de operaciones a través de solicitud	
En un formato de Excel detallar los datos anteriores	
Verificar que todos los datos ingresados estén correctamente	
Imprimir el cheque	
Entregar al encargado de obtener firmas	

5. Inventario Físico de Productos de Despensa

Puesto responsable	Auxiliar contable
Nombre de la persona encargada	Daniel Palacios
Diagrama de Flujo	NO
Frecuencia de Realización	Mensual
Descripción General de la Actividad	
Obtener información acerca de la cantidad de productos físicos que se encuentran en el área de despensa de la Cooperativa.	
Actividades	
Se empieza a contar producto por producto	
Se va anotando el tipo de producto, cantidad, precio y fecha de vencimiento	
Se ingresan los datos obtenidos a una hoja de Excel para tener el detalle de los productos en existencia	

6. Proveeduría CAESS

Puesto responsable	Auxiliar Contable
Nombre de la persona encargada	Jacqueline López
Diagrama de Flujo	NO
Frecuencia de Realización	Mensual
Descripción General de la Actividad	
Auxiliar en lo referido a recepción y entrega de pedido por parte de CAESS	
Actividades	
Elaboración de cotización según pedido de CAESS	
Entrega de cotización para ser enviada a CAESS para su aprobación	
Si es aprobada, preparar productos	
Confirmar que el pedido está listo para su entrega	
(si se me autoriza) entrega de producto a encargado o persona autorizada	
Sacar firma de recibido	
Entregar a encargada directa de atención a CAESS, hoja de recibido o archivar personalmente	
Si es rechazada, solo se archiva cotización denegada.	

7. Revisión de Transacciones y Cuadre de Caja

Puesto responsable	Contador
Nombre de la persona encargada	Cesar Castellanos
Diagrama de Flujo	NO
Frecuencia de Realización	Diario
Descripción General de la Actividad	
Llevar el control diario del efectivo existente en caja así como controlar la disponibilidad en los saldos de las cuentas colectores	
Actividades	
Revisión física de documentos y efectivo en caja	
Registro de documentos en control de disponibilidad en colectores	
Actualización de saldos en colectores	

8. Elaboración de Estados Financieros

Puesto responsable	Contador
Nombre de la persona encargada	Cesar Castellanos
Diagrama de Flujo	NO
Frecuencia de Realización	Mensual
Descripción General de la Actividad	
Llevar el control diario del efectivo existente en caja así como controlar la disponibilidad en los saldos de las cuentas colectores	
Actividades	
Impresión de balanza de comprobación con ajustes y correcciones si las hubiese	
Traslado de saldos a los estados financieros	

9. Recepción de Hoja de Descuentos de Empleados

Puesto responsable	Contador
Nombre de la persona encargada	Cesar Castellanos
Diagrama de Flujo	NO
Frecuencia de Realización	Mensual
Descripción General de la Actividad	
Llevar el control en físico de los descuentos a aplicar en planilla de cada empleado de la cooperativa	
Actividades	
Recepción o elaboración de hoja de descuento	
Sacar firma a empleado y a responsable de autorizar los descuentos	
Dejar una copia de hoja de descuento en departamento de operaciones y archivar en folder general de empleados para su ingreso en plantilla	

5.8 Identificación de procesos

5.8.1 Determinación del universo de procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito:

La norma ISO 9000:2005 define proceso de la siguiente forma:

Apartado²² 3.4.1 de la Norma ISO 9000 PROCESO "Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados"

Como paso preliminar para interpretar mejor la interrelación de los procesos que se ejecutan en el Cooperativa, se realiza una división de los procesos, para ello se considera lo siguiente:

- ✓ La primera división de todos los procesos se hará en base a tres macro procesos que son los estratégicos, claves y de apoyo.
- ✓ Cada macro proceso se subdividirá según el área en que se desarrollan los procesos, esta subdivisión se llamara procesos,
- ✓ Cada proceso se dividirán en Subprocesos que es todo el conjunto de actividades relacionadas entre sí, que se realizan en cada Departamento/Sección o unidad de la Cooperativa.

Esquema grafico de la división por procesos que se aplicara a la cooperativa de Ahorro y Crédito:

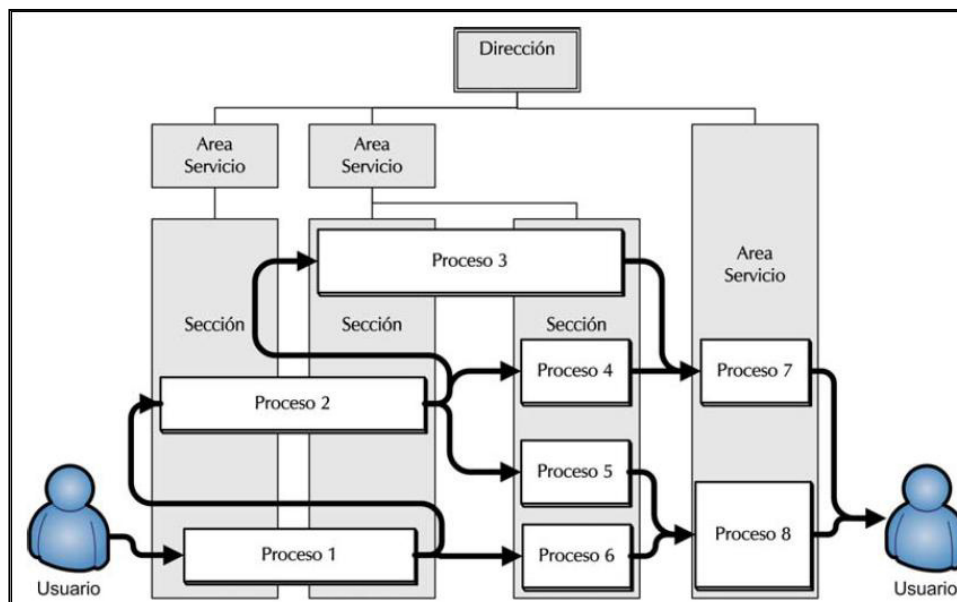


Ilustración 28 Secuencia de Procesos²³

²² Norma ISO 9001:2008 traducción oficial

²³ Elaboración propia

Desglose Analítico de los procesos

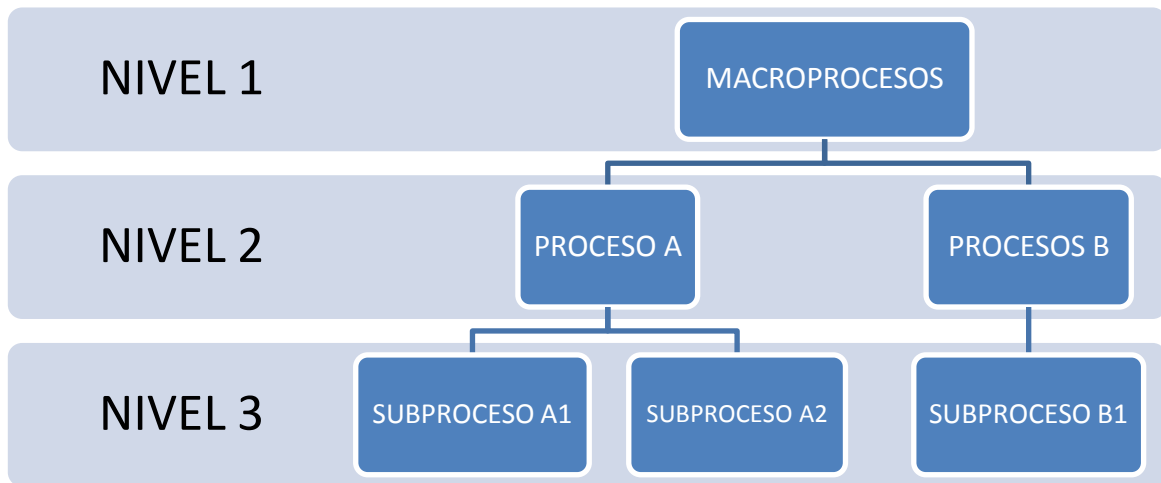


Ilustración 29 Desglose Analítico de Procesos

5.8.1.1 Descripción de macro procesos (nivel 1)

A continuación se definen la clasificación de los Macro procesos (Nivel 1):

Área de trabajo	Macro proceso	Misión	Descripción
Administrativa	Planificación y Desarrollo	Establecer los programas y requerimientos necesarios para llevar a cabo las actividades productivas.	Macroprocesos que proporcionan todas las directrices necesarias y que sirven de guía en el desarrollo de todas las actividades ejecutadas en el Cooperativa.
	Administrativo de Apoyo	Apoyar a los procesos productivos mediante actividades de carácter administrativo.	Macroprocesos que proveen los recursos e insumos necesarios para que los demás procesos de la Cooperativa sean realizados satisfactoriamente estos sirven de soporte a los procesos Operaciones, Planeación y desarrollo
Producción	Operaciones Financieras	Brindar los servicios que sean reconocidos a nivel nacional por su calidad.	Macroprocesos que contiene procesos que intervienen en la realización de los servicios de la cooperativa Ahorros, Créditos, Órdenes de Compra, Despensa, Seguros y servicios de colecturías

Tabla 15 Macroproceso de la Cooperativa

5.8.1.2 Descripción de procesos (nivel 2)

Para definir los procesos del siguiente nivel, se han considerado los siguiente macro procesos.

- Planificación y Desarrollo
- Administrativo de Apoyo
- Operaciones Financieras

Estos macroprocesos son los descritos en el nivel 1 y se han tomado en cuenta ciertos criterios para su división, teniendo en cuenta el fin de la unidad, se presenta en el siguiente cuadro.

Macro proceso	Criterios de División	Procesos
Planificación y Desarrollo	Diferentes niveles de planeación de la Cooperativa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación Operativa 2. Planificación Táctica 3. Auditorias(Unidad de Cumplimiento)
Administrativo de Apoyo	Diferentes áreas que constituyen una organización y que forman parte de la misma para su eficaz operación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contable 2. Provisión de Recursos 3. Regulatorios 4. RRHH 5. Servicios Generales 6. Soporte Técnico 7. Legal
Operaciones Financieras	Diferentes áreas de trabajo que involucran una interacción directa con los requisitos a satisfacer de los clientes de la cooperativa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención al Cliente 2. Captación 3. Caja 4. Crédito 5. Despensa 6. Seguros 7. Cobros y Recuperación 8. Operaciones

Tabla 16 Principales proceso de la cooperativa

5.8.1.3 Descripción de subprocesos (nivel 3)

A continuación se presenta cada uno de los procesos que conforman este nivel.

Macro-proceso	Proceso	Subproceso	
Planificación y Desarrollo	Planificación Operativa	Planificación de Reunión de Trabajo	
		Elaboración de Estados Financieros	
		Revisión de Balanza de Comprobación	
		Preparación para la Asamblea General de Asociados	
	Planificación Táctica	Planificación Financiera	
		Ejecución de acuerdos	
		Presentación de Estados Financieros.	
	Auditorias	Auditorias interna(Junta de Vigilancia)	
	Administrativo de Apoyo	Contable	Presentación del Pago a Cuenta
			Conciliación Bancaria
Revisión de Transacciones y Cuadre de Caja (Arqueos)			
Libros de compra.			
Registro contable			
Archivo de Documentos Contables			
Libro de venta a consumidores.			
Libros de Venta a Contribuyentes.			
Elaboración de Quedan			
Elaboración de cheques			
Declaración de IVA			
Provisión de Recursos		Requerimiento de Insumos	
Regulatorios		Respuesta a Oficios	
		Consultas en listas - OFA/ONU/INTERPOL	
		Requerimientos de información FEDECACES	

Macro-proceso	Proceso	Subproceso	
Administrativo de Apoyo	Regulatorios	Elaboración y Actualización en Sistema de Prevención de Lavado de Dinero y Activos	
		Elaboración y Actualización de Formulario de Origen de los Fondos	
		Reporte de Transacciones Sospechosas UIF	
		Revisión de Declaraciones juradas.	
		Revisión de Expediente de los Asociados	
	RRHH	Vacaciones Empleados	
		Control de Entradas y Salidas de Empleados	
		Permisos e Incapacidades de Empleados	
		Elaboración de Planillas de Pago	
	Servicios Generales	Recolección de basura diaria	
		Limpieza de Baños	
		Atención de directivos en reuniones	
		Preparación de Sala de Reuniones	
		Informe de daños o desperfectos en infraestructura	
		Limpieza de Parqueo	
		Control de Ingreso al Asociado	
	Soporte Técnico	Soporte para Hardware y Software	
	Legal	Servicios Profesionales	
	Operaciones Financieras	Atención al Cliente	Atención al Cliente – Información Asociado/No Asociados
			Envío de Información a asociados (Cenas, convivios, etc.)
			Actualización de bases de Datos

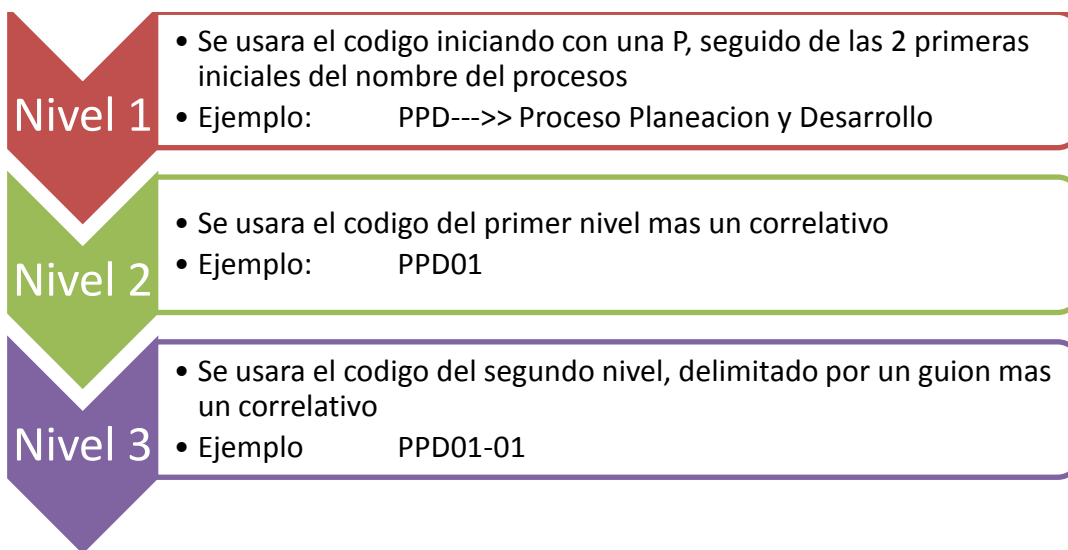
Macro-proceso	Proceso	Subproceso
Operaciones Financieras	Atención al Cliente	Ordenes de descuento de los Asociados.
		Envío de estados de cuenta a asociados
		Atención de Reclamos
		Afiliación
		Retiro de Asociados
		Cuentas de Ahorro
		Elaboración de ordenes
	Operaciones	Actualización de Descuentos en sistema
		Verificación de Hoja de Descuentos de Empleados
		Registro de Cargos y Abonos de Asociados
		Archivo Físico de Expedientes de Asociados.
		Archivar la Correspondencia de los movimientos del asociado(Ordenes, despensa)
		Elaboración de Transferencias Bancarias
		Ingreso de Intereses provenientes de Planilla quinquenales de Asociados
		Control de Cheques para Asociados
	Caja	Cobro de pagos
		Retiros de Efectivo
		Cuadros en Caja
		Remesa de Efectivo Empresas de Servicio
	Crédito	Análisis de Créditos
		Evaluación de Créditos
		Créditos Autorizados
		Crédito desembolsado

Macro-proceso	Proceso	Subproceso
Operaciones Financieras	Crédito	Elaboración de Mini crédito
		Crédito denegado
		Autenticación de Mutuo
	Despensa	Inventario físico de productos en Despensa.
		Proveeduría Empresas CAESS
		Proveeduría de empresas asociadas.
		Atención en Despensa.
		Cobro/Elaboración de Factura.
	Seguros	Presentación de seguro por Crédito
		Venta de seguro
	Cobros y Recuperación	Cobro de Crédito administrativo
		Cobro de Crédito judicial
	Captación	Captación de Depósitos a Plazo
		Creación/Cierre de Cuentas de Ahorro
		Calculo de Rendimiento por Depósitos a Plazos

Tabla 17 Desglose de Macroprocesos-procesos-subprocesos

5.8.1.4 Nomenclatura utilizada para la identificación de los procesos.

A continuación se presenta la nomenclatura preliminar que se utilizara para la fácil identificación de los elementos dentro de los diferentes niveles de los procesos:



5.8.1.5 Desglose de procesos

A continuación se presenta el desglose de los procesos que se encuentran actualmente en la cooperativa de ahorro y crédito:

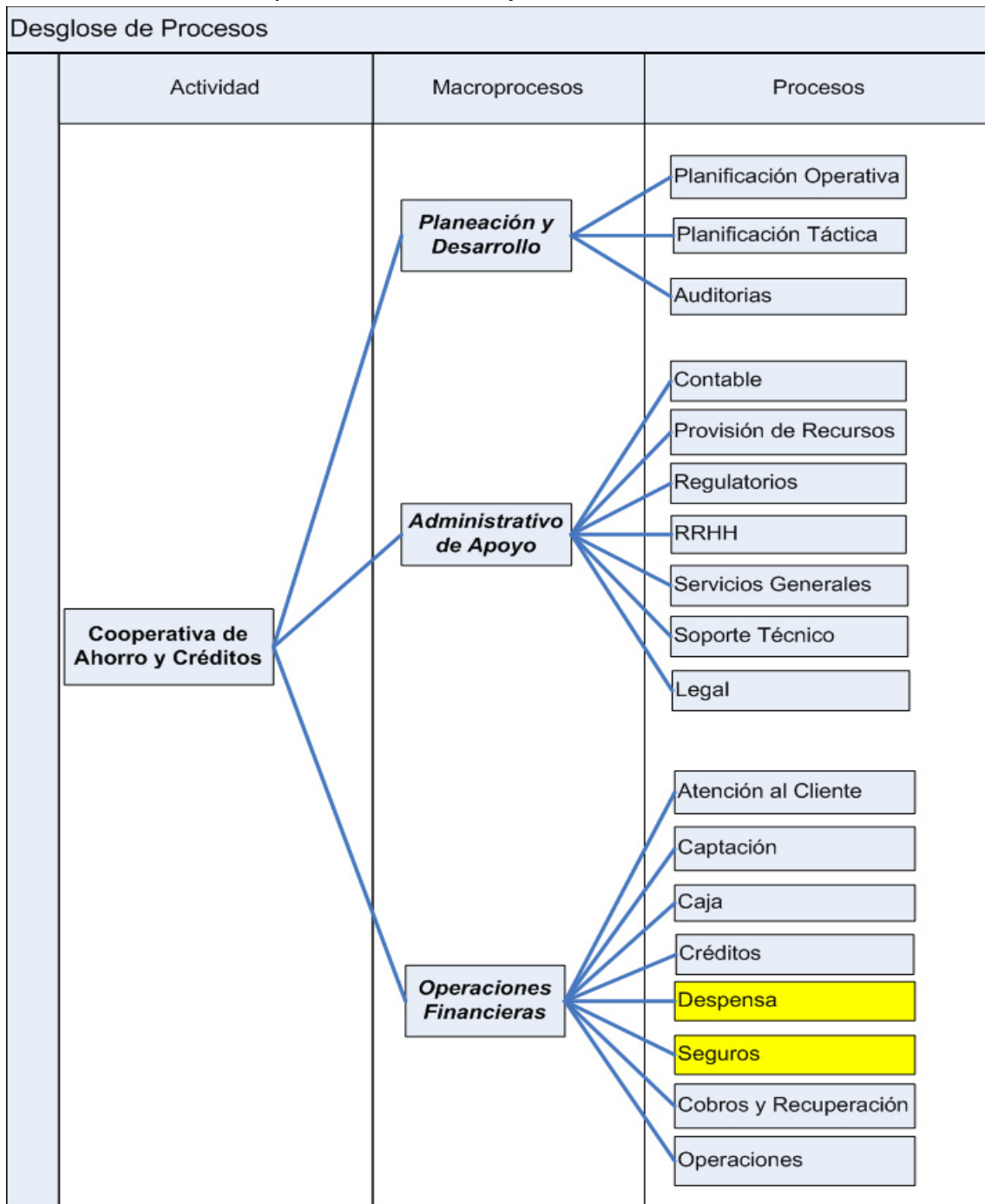


Tabla 18 Desglose por Procesos

Nota: Procesos marcados con color amarillo son opcionales, no regulados para el rubro de las cooperativas de ahorro y crédito.

5.8.2 Análisis de procesos

La referencia adoptada de la Norma ISO 9001: 2008, específicamente en su apartado 4.1 literal b de los requisitos generales.

4.1 Requisitos Generales.

La organización debe: Establecer, documentar y mantener un sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de la norma internacional.

b. (la organización debe) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización.

La norma pide establecer la determinación de la secuencia e interacción de los procesos, con este propósito se ha retomado la metodología PEPSU (Proveedor – Entrada – Proceso – Salida – Usuario), que permite alcanzar dichos aspectos.

5.8.2.1 a. Metodología para análisis de procesos PEPSU.

Para realizar el análisis de procesos, primeramente se define la misión de la organización, o sea ¿Qué hacemos?, ¿Cómo lo hacemos?, y ¿Para quién lo hacemos? Como siguiente paso es identificar quién es el beneficiario (cliente) del proceso, describir sus expectativas y sus necesidades como "salidas" del proceso, e identificar los estándares de calidad aceptables para nuestros clientes.

Para continuar con el análisis se debe de identificar los procesos, enlistarlos, y relacionar las actividades que se incluyen en cada proceso, sus elementos, secuencia (utilizando diagramas también), "entradas" y requisitos de calidad. Una forma de esquematizar estos es de la siguiente forma.

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuario

Luego de realizar el paso anterior se debe identificar procesos estratégicos, procesos clave y procesos de apoyo.

a) **Procesos estratégicos:** son aquellos procesos que proporcionan todas las directrices necesarias, que sirven de guía en el desarrollo de todas las actividades de los procesos de la Cooperativa; la representación en esta metodología establece en el diagrama, líneas de entrada en la parte superior de cada bloque, que identifica cada uno de los macroprocesos restantes.

b) **Procesos Clave:** son los procesos que definen la razón de ser de la Cooperativa.

c) **Procesos de apoyo:** son aquellos que proveen los recursos o insumos necesarios para que los demás macroprocesos sean realizados de forma continua, de manera que estos puedan alcanzar los resultados que persiguen.

Para mejorar el panorama de la secuencia e interrelación de estos procesos es necesario trabajarlos en un mapa de proceso, donde estos aparecerán de una forma gráfica más entendible.

La aplicación de la metodología PEPSU consiste en el análisis de los procesos identificados dentro del nivel 1; donde se detallaran los tres macroprocesos con el fin de presentar la secuencia integrada de la Cooperativa, definiendo las partes involucradas en la entrada y salida de cada proceso (Proveedor, Insumo, Producto, Cliente) e incluyendo la descripción diagramática de la secuencia estos

5.8.2.2 b. Metodología PEPSU para proceso institucional

A continuación se detalla la aplicación de la metodología PEPSU, definiendo cada uno de los elementos para el proceso Institucional.

INSUMOS: Necesidades de los clientes y recursos necesario para la elaboración de los distintos servicios financieros.

PROVEEDOR: Todas las Personas/Departamentos/Secciones/unidades que interactúan con la Cooperativa.

PROCESO INSTITUCIONAL: El proceso institucional se enfoca en la razón de ser de la Unidad, que para este caso es el de “brindar servicios que cumplan las necesidades y expectativas de los clientes”.

PRODUCTO: Servicios financieros como; Ahorros, Créditos, Despensa y seguros y Colecturía.

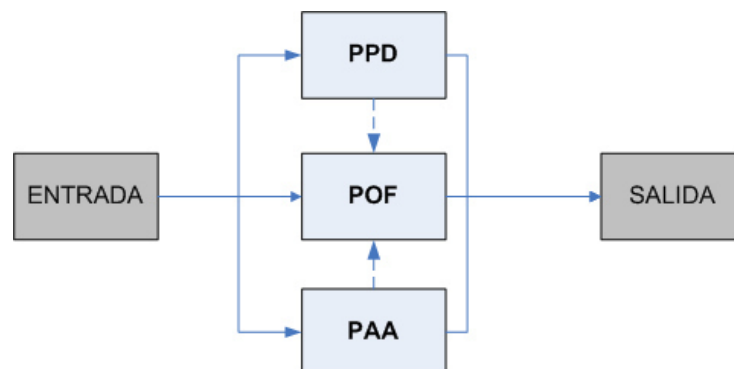
CLIENTES: Todas las Personas/Departamentos/Secciones/unidades que interactúan con la Cooperativa y que utilizan el producto para un fin

5.8.3 Metodología PEPSU para Macroprocesos (Nivel 1)

La metodología PEPSU es aplicada, a los macroprocesos definidos para tener clara la relación que existe entre ellos. A continuación se detalla:

MACROPROCESOS					
Objetivo	Establecer las áreas de trabajo que existen en la cooperativa				
Descripción	Describe de manera general las áreas de trabajo que se encuentran presente dentro de la cooperativa				
Proveedor	Entrada	Código.	Proceso	Salida	Usuario
-Consejo de Administración -Clientes	Necesidades, requerimiento y Expectativas	PPD	Planeación Y Desarrollo	Planes y programas, mensuales y anuales	-Consejo de Administración Departamentos internos de la cooperativa.
-Consejo de Administración -Departamentos internos de la cooperativa	Requerimiento Operacionales	PAA	Administración de Apoyo	Recursos Materiales, Equipo y RRHH	-Departamentos Internos de la cooperativa.
-Clientes	Solicitud de servicios financieros o Reclamos	POF	Operaciones Financieras	Servicios Financieros Brindados	-Clientes -Consejo de Administración -Departamento Internos de la cooperativa

RELACION DE PROCEOS

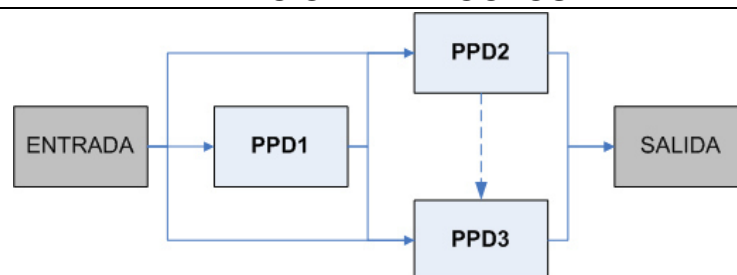


5.8.4 Metodología PEPSU para los Procesos (nivel 2)

La metodología PEPSU es aplicada, a los procesos para tener clara la relación que existe entre ellos. A continuación se detalla

Nombre del Proceso	Planeación y Desarrollo				
Código	PPD				Nivel 2
Objetivo	Establecer los objetivos y guías institucionales a cumplir, en todos los Departamento, Secciones y/o Unidades de la Cooperativa para mantener el normal funcionamiento.				
Descripción	Proceso que involucra la planificación, control y seguimientos de todas las actividades de la Cooperativa, identificando los objetivos, metas y estrategias para alcanzarla.				
Proveedor	Entrada	Código	Proceso	Salida	Usuario
-Clientes (Asociados)	Necesidades, requerimiento y Expectativas	PPD01	Planeación Táctica	Planes y programas anuales	Consejo de Administración
-Departamentos, Secciones y/o Unidades de Consejo de Administración.	Requerimiento Operacionales	PPD02	Planeación Operativa	Programación de actividades	Personal Operativo
-Departamentos, Secciones y/o Unidades	Resultados Operacionales de las unidades	PPD03	Auditoria	Hallazgos y observaciones	-Consejo de Administración -Departamentos Internos - INSAFOCOOP -Súper Intendencia -Ministerio de Hacienda

RELACION DE PROCESOS

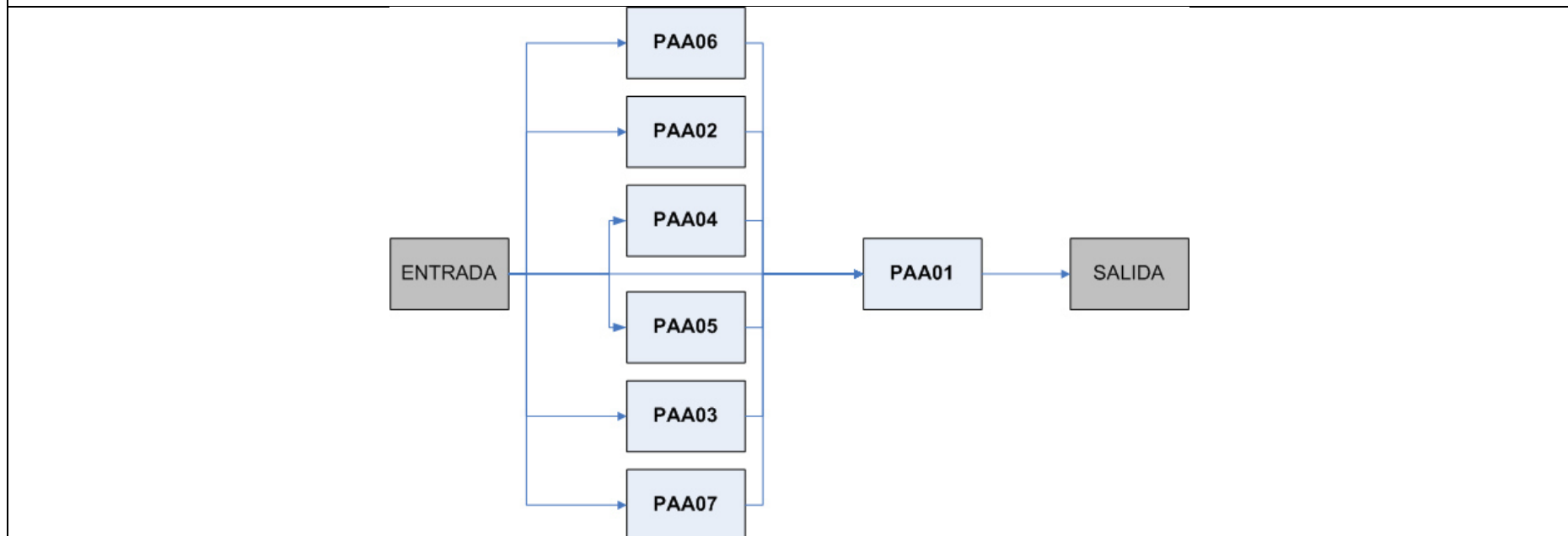


Nombre del Proceso	Administrativo de Apoyo				
Código	PAA			Nivel 2	
Objetivo	Gestionar de forma eficiente los recursos que posee la Cooperativa.				
Descripción	Procesos involucrados con la ejecución de la planificación, aprovisionamiento y gestión oportuna de todos los recursos necesarios para las operaciones de la cooperativa.				
Proveedor	Entrada	Código	Proceso	Salida	Usuario
-Despensa -Caja -Operaciones -Captaciones -Proveedores Externos	-Ordenes de Descuento -Registro de flujo de efectivo -Registro de Movimiento financieros -Facturas de Pagos	PAA01	Contable	-Registros Contables -Registro de Transacciones y cuadros de caja -Archivos de documentos contables -Balance de comprobación -Libro de Venta -Declaración de IVA	-Gerencia General -Consejo de Administración -INSAFOCOOP -Min de Hacienda -Superintendencia del sistema financiero -FEDECASES
-Consejo de Administración -Departamentos de la cooperativa	-Requerimientos de Recursos físicos. -Requerimiento de Recursos consumibles	PAA02	Provisión de Recursos	-Recursos a disposición del o los solicitantes	-Departamentos/Unidades y/o secciones
-Captación -Operaciones -Atención al Cliente -Caja	-Comprobantes de Transacciones -Declaraciones Juradas -Detalle de Transacciones	PAA03	Regulatorios	-Reporte Operaciones Sospechosas -Repuesta de Oficios -Reporte Requerimientos FEDECASES	-Fiscalía General de la Republica -Superintendencia del Sistema Financiero -FEDECASES -INSAFOCOOP

Proveedor	Entrada	Código	Proceso	Salida	Usuario
Departamentos de la cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> -Solicitudes de contratación de personal -Documentación de los empleados -Registro Asistencia -Registro permisos personales. -Programación de actividades 	PAA04	RRHH	<ul style="list-style-type: none"> -Personal Contratado -Expedientes de Empleados -Planilla para pago de empleados -Cursos, Capacitaciones 	Departamento/Unidades de la Cooperativa.
Departamentos de la cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> -Requerimiento de actividades de servicio general a satisfacer 	PAA05	Servicios Generales	<ul style="list-style-type: none"> -Servicio de Vigilancia -Servicio de Limpieza -Servicio de Mantenimiento preventivo o correctivo 	Departamentos de la cooperativa
Departamentos de la cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> -Solicitud con Requerimiento para Modificaciones e incorporaciones en Sistema Informático -Solicitud con Requerimiento para cambios o reparaciones del Hardware -Solicitudes de Desarrollo de aplicativos Módulos 	PAA06	Soporte Técnico	<ul style="list-style-type: none"> -Realización de Modificación o Incorporaciones a los sistemas Informáticos -Reemplazo o reparaciones en el Hardware de la cooperativa 	Departamentos de la cooperativa

Proveedor	Entrada	Código	Proceso	Salida	Usuario
-Consejo de Administración -Créditos -Cobros y Recuperación	-Documentos a para ser notariados. -Solicitudes de Garantías -Escrituras a de hipotecas -Documentación de casos para proceder con cobro judicial -Revisión de Documentos Varios	PAA07	Legal	-Documentos Notariados, autenticados, etc. -Escrituras Notariadas -Recomendables para proceder judicialmente -Documentos revidados con aprobación de aceptación.	-Consejo de Administración -Créditos -Cobros y Recuperación

RELACION DE PROCEOS

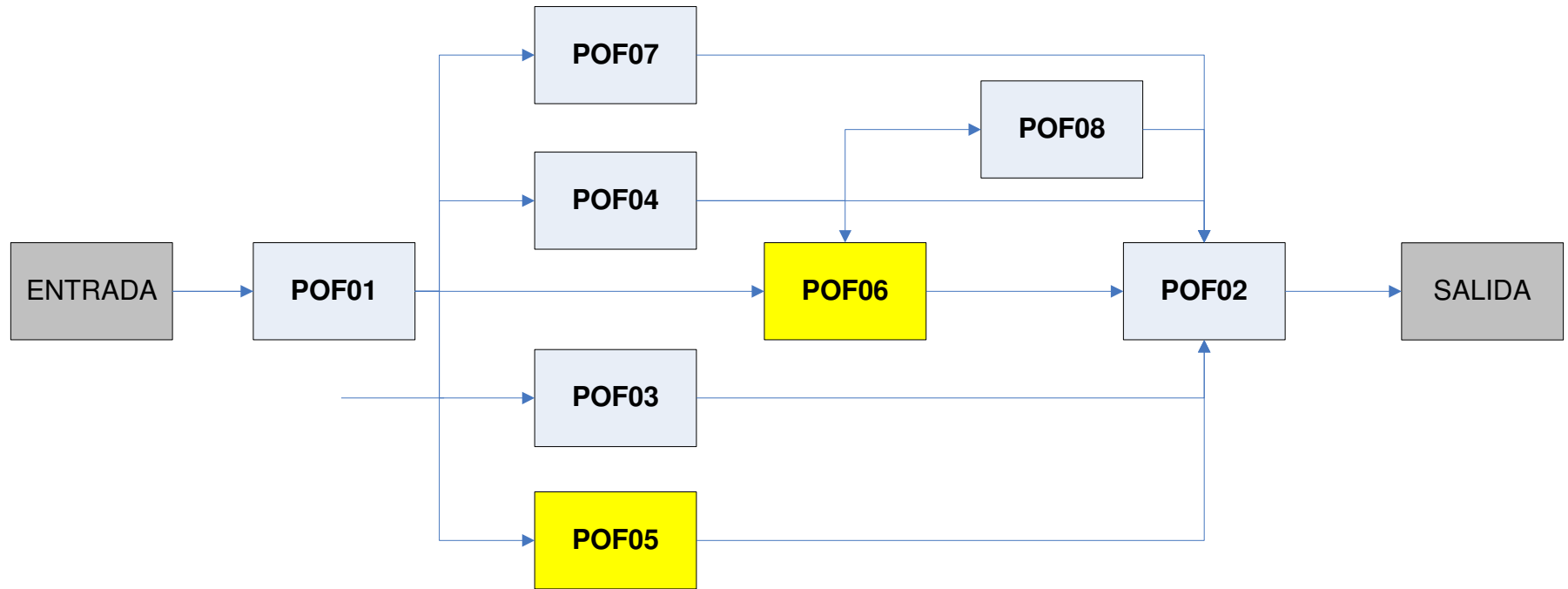


Nombre del Proceso	Operaciones Financieras				
Código	POF				Nivel 2
Objetivo	Generar los servicios financieros de forma eficiente para los clientes de la cooperativa.				
Descripción	Procesos involucrados con la producción y generación de productos financieros para los clientes de cooperativa.				
Proveedor	Entrada	Código	Proceso	Salida	Usuario
Clientes/ No Asociados	<ul style="list-style-type: none"> -Solicitud de Información General de los servicios y beneficios de la cooperativa -Solicitud de Afiliación -Reclamos o Quejas por Servicio -Solicitud de Retiro (Baja) de la Cooperativa. -Solicitud de Retiro/Abono de efectivo o Transferencias Bancaria -Solicitud de Nueva/Cierre de Cuenta de Ahorro -Solicitud de Créditos -Solicitud de Órdenes de Compra -Solicitud de Despensa -Solicitud de Seguro 	POF01	Atención al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> -Información general sobre los beneficios y servicios de la cooperativa -Carta de Aprobación o negación de afiliación. -Resolución del reclamo o queja -Carta de Retiro del Asociados -Comprobante de Retiro/Abono o Transferencia Bancaria. -Cuenta de ahorro creada/cerrada - Solicitud de Crédito Elaborada -Orden de Compra Elaborada -Aprobación para Despensa -Solicitud de Seguro elaborada 	<ul style="list-style-type: none"> -Clientes -Consejo de Administración -Captación -Créditos -Cobros y Recuperación. -Atención al Cliente

Proveedor	Entrada	Código	Proceso	Salida	Usuario
<ul style="list-style-type: none"> -Atención al Cliente -Despensa -Créditos -Capacitación -Clientes -Gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> -Orden de Descuento a planilla de pago, por aportación obligatoria -Ordenes de descuento a planilla de pago, por Despensa/Orden de Compra y/o Créditos -Comprobante de Deposito y/o Abono de los clientes -Solicitud de Estado de Cuenta. -Datos del Cliente -Arqueos -Reclamos por descuentos erróneos. 	POF02	Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> -Actualización del Sistema Electra por Aportaciones. -Actualización del sistema por descuentos de Despensa/Órdenes de Compra y/o Créditos -Actualización de sistema por movimientos del Cliente. -Impresión de estado de Cuenta del cliente -Actualización de Datos de los clientes en Sistema -Estados de Cuenta de Clientes. -Resolución de reclamos por descuentos erróneo u otras operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> -Operaciones -Atención al Cliente -Créditos -Cobros -Contabilidad -Legal -Administración de Fondos -Clientes
<ul style="list-style-type: none"> -Clientes -Atención al Cliente -Contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> -Recibo a Cancelar (Agua, Energía Eléctrica, Cable, Telefonía, Internet, Universidades), Cuota de Seguro, Cuota de Préstamo, pago de Despensa. -Cobro de Subsidio -Retiro de Efectivo -Solicitud de Arqueo de Caja -Efectivo de Venta(Despensa) 	POF03	Caja	<ul style="list-style-type: none"> -Recibos o Cuotas aplicadas (Canceladas) -Entrega de efectivo solicitado. -Subsidio entregado -Liquidación de Caja de despensa -Informe de Arqueo de caja 	<ul style="list-style-type: none"> -Cliente -Empresas de Servicios. -Contabilidad. -Operaciones -Captación -Consejo de Administración

Proveedor	Entrada	Código	Proceso	Salida	Usuario
-Clientes -Atención al Cliente	-Solicitud de Crédito/mini Crédito elaborada -Solicitud de Refinanciamiento de Crédito Elaboradas	POF04	Créditos	-Resolución aprobada o Rechazada de Créditos -Resolución aprobada o Rechazada de Refinanciamiento de Créditos	-Clientes -Comité de Créditos -Consejo de Administración -Operación -Contabilidad
-Clientes -Atención al Cliente	-Solicitud Aprobada de adquisición de Producto en despensa -Solicitud aprobada de adquisición por Orden de Compra	POF05	Despensa	-Entrega de Producto solicitado -Entrega de Certificado de compra	-Clientes -Operaciones -Contabilidad -Caja
-Cliente -Créditos -Cobros y Recuperación	-Solicitud de seguro por Crédito Aprobado. -Solicitud de seguro personalizado. -Solicitud para hacer efectivo el seguro	POF06	Seguros	-Póliza de seguro por crédito aprobado -Resolución de Póliza de Seguro Solicitada (Aprobada o denegada) -Entrega de Beneficios por póliza de Seguro	-Cliente -Créditos -Cobros y Recuperación -Consejo de Administración
-Atención al Cliente -Captación -Caja -Contabilidad	-Solicitud de Nueva/Cierre cuenta de ahorros -Depósitos a Plazos -Reporte de cargo y abonos de cuentas a plazo -Solicitud de entrega de beneficios por retiro	POF07	Captación	-Nueva/Cierre de Cuenta de ahorros realizada. -Actualización de Movimientos de cuenta de ahorros a plazo -Entrega de beneficios por interés en cuenta a plazo	-Consejo de Administración -Clientes -Contabilidad -Operaciones
-Consejo de Administración -Créditos -Clientes -Legal -Operaciones	-Cartera de Clientes en mora.	POF08	Cobros y Recuperación	-Recuperación por Cobro Administrativo -Recuperación por Cobro Judicial	-Consejo de Administración -Atención al cliente -Créditos -Cliente -Captación

RELACION DE PROCEOS



5.8.5 Determinación de Procesos Claves (nivel 3)

Luego de establecer los procesos de nivel 2, es necesario establecer cuáles de ellos son los procesos claves, o sea los procesos que especifican la razón de ser de la Cooperativa, ya que como se estableció anteriormente, ellos estarán dentro del alcance del sistema de Gestión de Calidad, para eso se enlistan todos los procesos y por medio de una X chequeamos cuales procesos tiene relación directa o impactan en los clientes. A continuación se presenta la tabla.

En la tabla que se muestran a continuación se presenta la clasificación de los procesos:

Proceso	Contacto/Incidencia Directa con Clientes
Planificación Operativa	
Planificación Táctica	
Auditorias	
Contable	
Provisión de Recursos	
Regulatorios	
RRHH	
Servicios Generales	
Soporte Técnico	
Legal	
Atención al Cliente	x
Captación	x
Colecturía	x
Créditos	x
Despensa	x
Seguros	x
Cobros y Recuperación	x
Operaciones	x

Para concluir se tienen los siguiente procesos como procesos claves.

- Atención al Cliente
- Captación
- Colecturía
- Crédito
- Despensa
- Seguros
- Cobros y Recuperación
- Operaciones

Haciendo un total de 8 Procesos Claves, se procede a realizar el análisis para el siguiente nivel de estos.

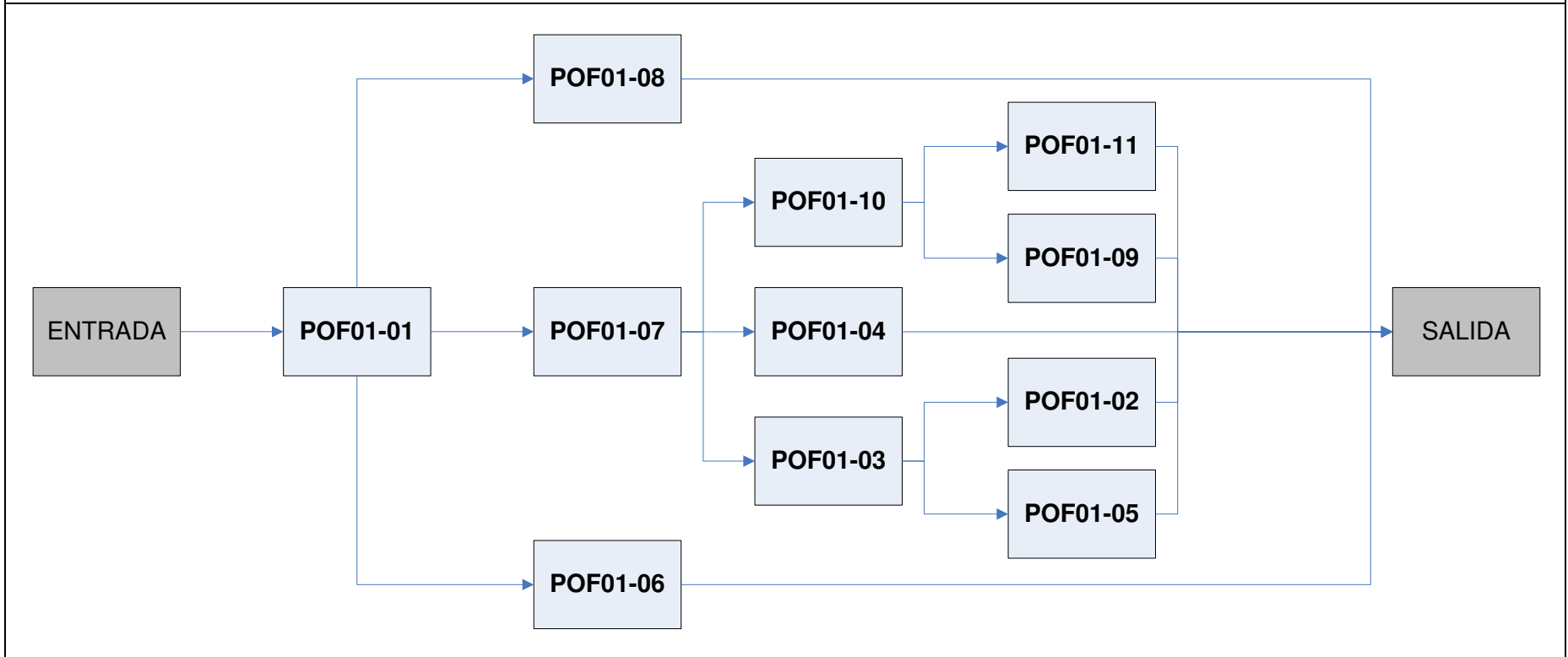
5.8.6 Metodología PEPSU Nivel 3, procesos Claves

Nombre del Proceso	Atención al Cliente				
Código	POF01			Nivel 3	
Objetivo	Gestionar la atención al asociado, en todos los aspectos relacionados con los servicios financieros y no financieros que le brinde la cooperativa a los asociados y clientes, desde su ingreso, uso de servicios y retiro de la cooperativa como asociado.				
Descripción	Proceso que involucra la adecuada atención que se le debe de brindar a los clientes dentro de la cooperativa, ser el enlace directo entre las diferentes áreas encargadas de desarrollar los servicios financieros y que son solicitados por los clientes, además recibir y notificar las resoluciones a los reclamos hechos por los clientes.				
Proveedor	Entrada	Código.	Proceso	Salida	Usuario
-Clientes(Asociados y No Asociados)	-Solicitud de Información general de los servicios y beneficios de la cooperativa	POF01-01	Atención al Cliente – Información Asociado/No Asociados	-Información general sobre los beneficios y servicios de la cooperativa	-Clientes(Asociados y No asociados) -Atención al Cliente
-Consejo de Administración -Captación -Créditos -Operaciones -Atención al Cliente	Información a ser divulgada	POF01-02	Envío de Información a asociados (Cenas, convivios, etc.)	Cliente Informado	-Cliente
-Atención al Cliente -Clientes	Datos Nuevos/modificados del cliente	POF01-03	Actualización de bases de Datos	Sistema y Expedientes actualizados	-Atención al Cliente -Captación -Créditos -Cobros y Recuperación -Operaciones

Proveedor	Entrada	Código.	Proceso	Salida	Usuario
-Clientes	Solicitud de Orden de descuento Firmada	POF01-04	Ordenes de descuento de los Asociados.	Orden de descuento aprobada/denegada	-Clientes -Atención al Cliente -Operaciones -Contabilidad
-Operaciones -Clientes	Solicitud de Estado de Cuenta(No programado y/o Programado)	POF01-05	Envío de Estados de Cuenta a asociados	Estado de Cuenta	-Clientes -Atención al Cliente -Operaciones
Clientes	Reclamos o Quejas por Servicio	POF01-06	Atención de Reclamos	Resolución del reclamo o queja	-Cliente -Atención al Cliente -Departamento encargado del reclamo
No Asociados	Solicitud de Afiliación	POF01-07	Afiliación	Carta de Aprobación o negación de afiliación.	-Captación -Atención al Cliente
Clientes	Solicitud de retiro de la cooperativa	POF01-08	Retiro de Asociados	Carta de Retiro del Asociados	-Asociado -Administración de Fondos
-Clientes -Atención al Crédito -Créditos -Operaciones -Captación -Contabilidad	Solicitud de Retiro/Abono de efectivo, cheques o Transferencias Bancaria	POF01-09	Transacciones	Retiro/Abono, cheques o transferencia Realizada	-Clientes -Atención al Cliente -Operaciones -Créditos -Contabilidad
-Clientes	Solicitud de Nueva/Cierre de Cuentas de Ahorro	POF01-10	Cuentas de Ahorro	Cuenta de ahorro creada/Cerrada	-Captación -Clientes -Operaciones

Proveedor	Entrada	Código.	Proceso	Salida	Usuario
-Clientes	-Solicitud de Orden de Compra/Dispensa/habilitaciones y Solicitudes de Crédito	POF01-11	Elaboración de Ordenes y Solicitudes	Órdenes de compra y Solicitudes Elaborada	-Clientes -Operaciones -Captación -Contabilidad

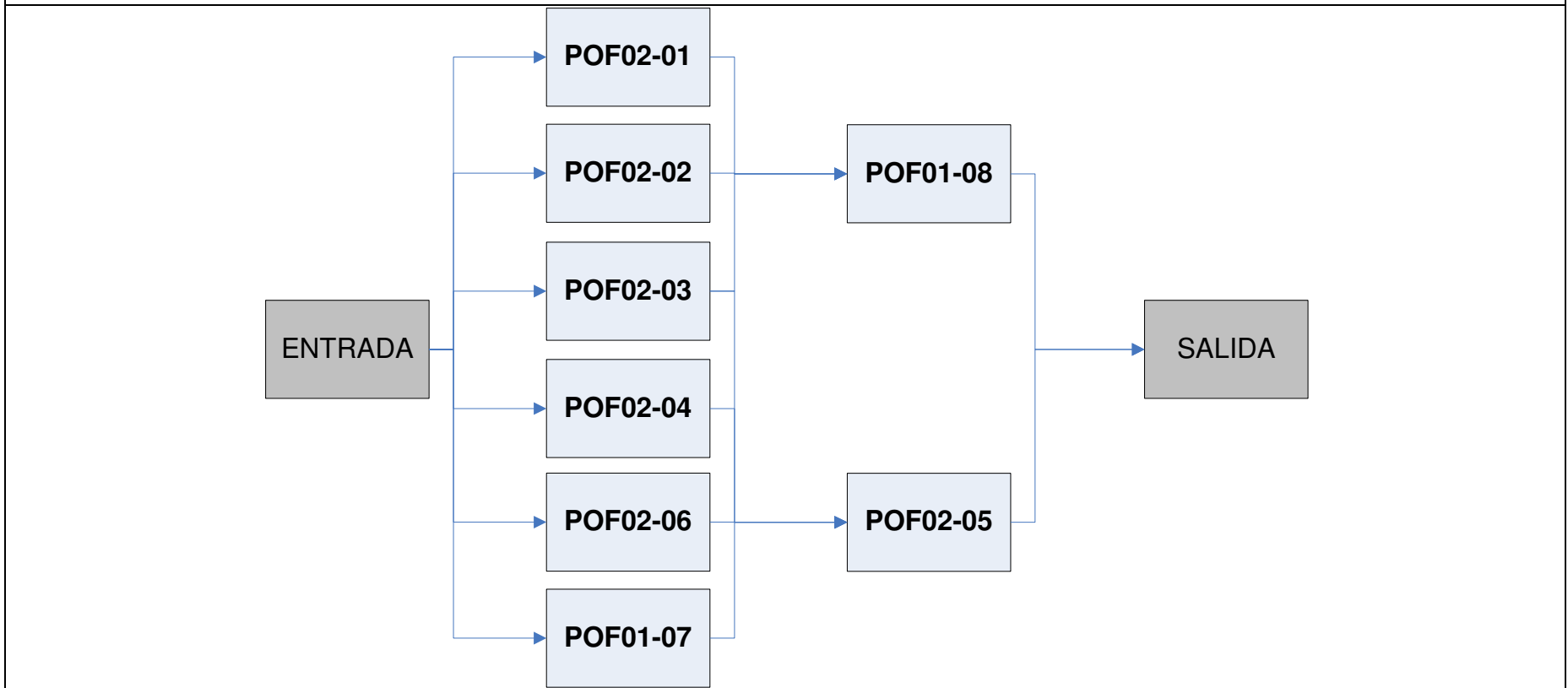
RELACION DE PROCEOS



Nombre del Proceso	Operaciones				
Código	POF02				Nivel 3
Objetivo	Coordinar la adecuada administración de las operaciones financieras y el manejo oportuno de la Liquidez en la cooperativa.				
Descripción	Proceso que involucra el control y monitoreo de los fondos que son utilizados en las operaciones financieras de la cooperativa, así como el manejo de liquidez de la cooperativa y las reservas que son sujetas de ley.				
Proveedor	Entrada	Código.	Proceso	Salida	Usuario
-Atención al Cliente	Orden de Descuento aprobada	POF02-01	Actualización de Orden de Descuento	-Actualización de descuento en sistema Electra	-Cliente -Operaciones -Contabilidad
-Empresa Vinculada -Contabilidad	-Copia de planilla de pago	POF02-02	Verificación de Hoja de Descuentos de Empleados	-Cuadre en el descuento aplicado a los clientes/Asociados	-Operaciones -Contabilidad -Clientes
-Caja	-Registro diario de movimientos	POF02-03	Registro de Cargos y Abonos de Asociados	-Base de Movimientos actualizada	-Clientes -Operaciones
-Atención al cliente	-Documentos Nuevos o modificados del cliente	POF02-04	Archivo Físico de Expedientes de Asociados.	Documentos dentro del expediente físico del asociado	-Operaciones -Clientes -Consejo de Administración -Regulatorios
-Atención al Cliente	Archivos comprobantes o a archivar	POF02-05	Archivar la Correspondencia de los movimientos del asociado(Ordenes, despensa)	Expediente del asociado actualizados con los movimientos realizados	-Operaciones -Cliente
-Atención al Cliente	Solicitud transferencia de aprobada	POF02-06	Elaboración de Transferencias Bancarias	Transferencia elaborada y liberada	-Atención al cliente -Cliente

Proveedor	Entrada	Código.	Proceso	Salida	Usuario
-Atención al cliente	-Solicitud de cheque	POF02-07	Elaboración de Cheques	Cheque elaborado	-Contabilidad -Captación -Cliente
-Contabilidad	Reporte rendimientos de del periodo	POF02-08	Ingreso de Intereses provenientes de Planilla quinquenales de Asociados	Intereses a aplicar en cuentas	-Operaciones -Captaciones

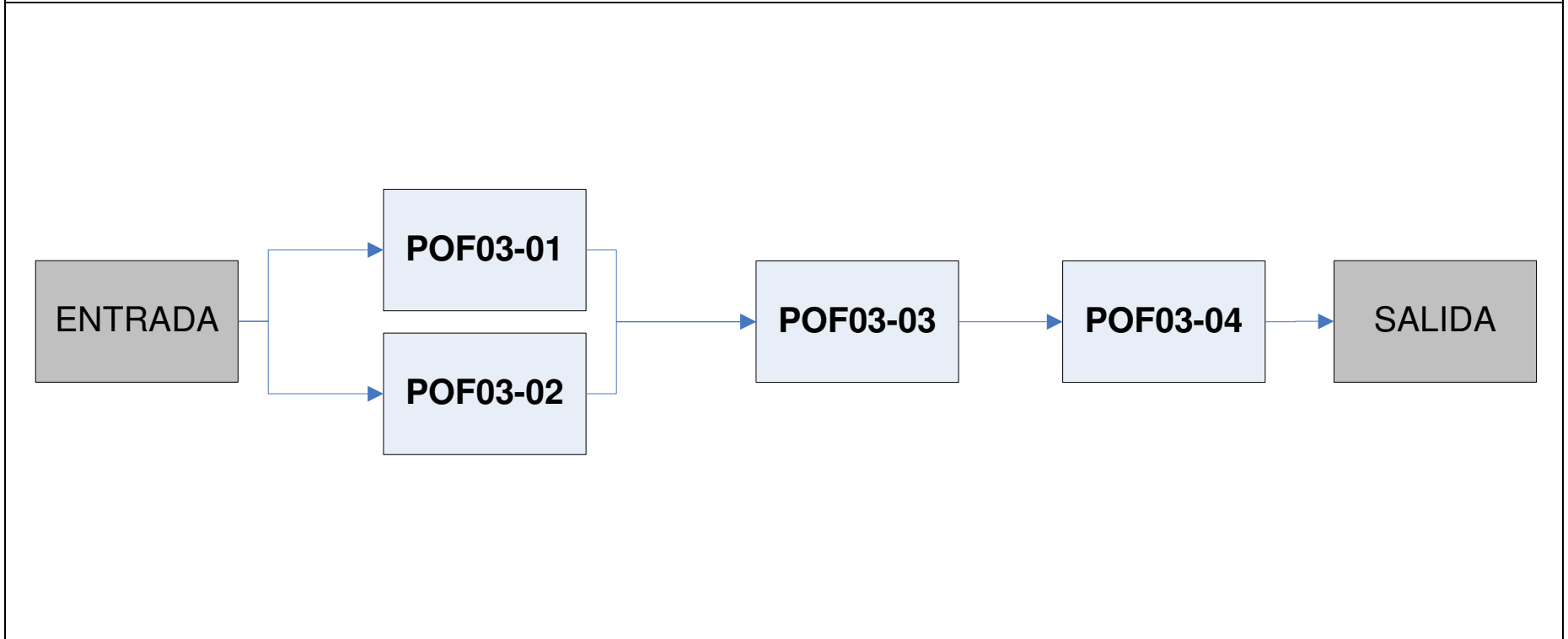
RELACION DE PROCEOS



Nombre del Proceso	Caja				
Código	POF03			Nivel 3	
Objetivo	Realizar la adecuada y correcta administración de las operaciones de caja (Entradas y Salidas de Efectivo)				
Descripción	Proceso que involucra las entradas y salidas de efectivo que los clientes realizan dentro de la cooperativa.				
Proveedor	Entrada	Código.	Proceso	Salida	Usuario
-Clientes -Atención al Cliente	-Recibo de servicio a cancelar -Comprobante de Compra(Despensa) -Número de Cuenta/Crédito para abonar -Número de Cuenta/Crédito para retiro	POF03-01	Cobro de pagos	-Recibos cancelados -Comprobante de compra cancelado -Abono aplicado en el prestamos o cuenta de ahorros -Entrega del retiro de efectivo	-Cliente -Despensa -Empresas de Servicios -Contabilidad -Operaciones
Clientes	-Solicitud de Subsidio -Solicitud Retiro de efectivo	POF03-02	Retiros de Efectivo	-Entrega de Efectivo al cliente	-Caja -Operaciones -Contabilidad
Caja	-Recibos y comprobantes de pago del día/Liquidación de Caja chica (Despensa)	POF03-03	Cuadres en Caja	Conciliación de cierre de caja	-Contabilidad -Operaciones

Proveedor	Entrada	Código.	Proceso	Salida	Usuario
Caja	Dinero en Efectivo	POF04-04	Remesa de Efectivo Empresas de Servicio	Entrega de Registros de Cobro, comprobantes y dinero	-Empresa de Servicios -Contabilidad

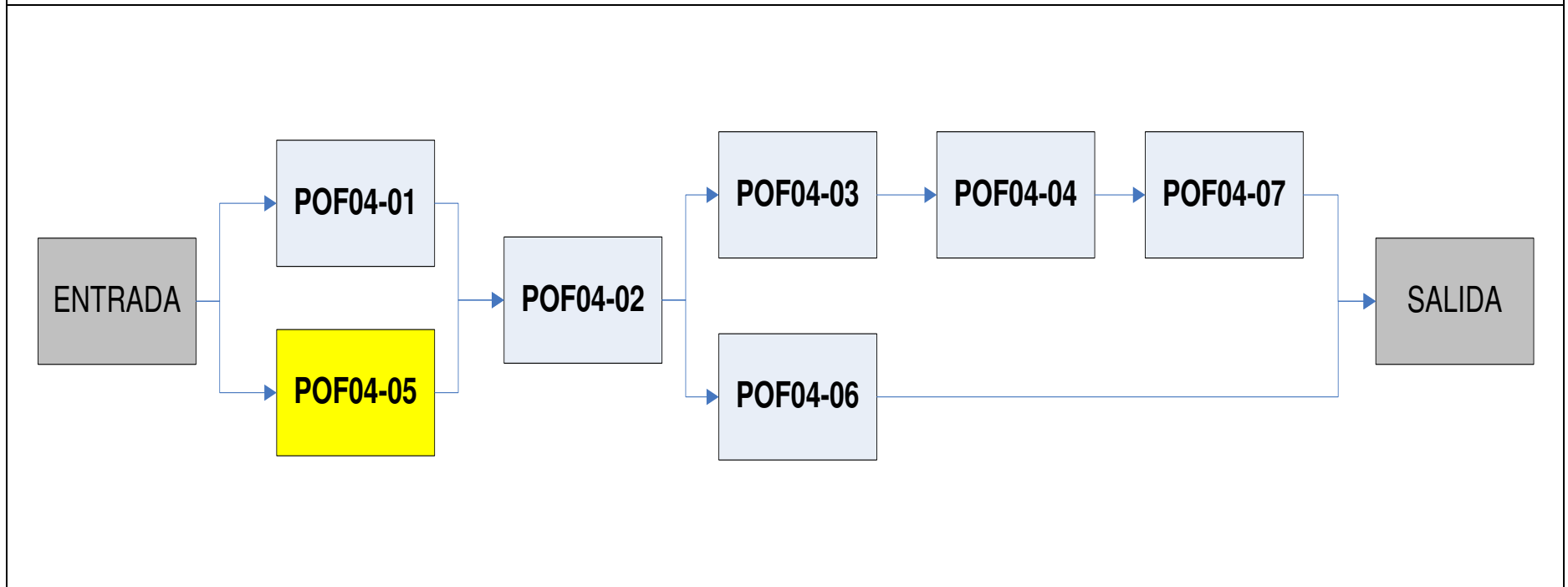
RELACION DE PROCEOS



Nombre del Proceso	Créditos				
Código	POF04				Nivel 3
Objetivo	Coordina las actividades del proceso crediticio, desde su trámite, aprobación y contratación de acuerdo a lo que establece la normativa y políticas vigentes relativas al crédito.				
Descripción	Atender todas las solicitudes de crédito de los clientes, para realizar un análisis crediticio que permita tener bases para la aprobación y posterior desembolso de lo solicitado.				
Proveedor	Entrada	Código.	Proceso	Salida	Usuario
-Cliente -Captación -Créditos	Solicitud de algún tipo de Crédito	POF04-01	Análisis de Créditos	Expediente para evaluación del Crédito	-Consejo de Administración -Operaciones -Créditos
-Créditos	Expedientes para evaluación de Crédito	POF04-02	Evaluación de Créditos	Resolución del crédito (Aprobado/Denegado)	-Créditos
-Créditos	Acta de Aprobación de Crédito	POF04-03	Créditos Autorizados	Documentos Elaborados para entrega de Crédito	-Créditos -Contabilidad -Operaciones
-Créditos -Clientes	Documentos Firmados para el crédito	POF04-04	Crédito desembolsado	Entrega del prestamos	-Cliente -Operaciones -Contabilidad -Crédito
-Atención al Cliente	Solicitud de Mini Crédito creada	POF04-05	Mini crédito	Resolución del mini crédito	-Cliente -Créditos -Capitación -Contabilidad
-Consejo de Administración	Acta de Crédito Denegado	POF04-06	Crédito denegado	Carta de Crédito negado para Cliente	-Cliente -Atención al cliente -Créditos

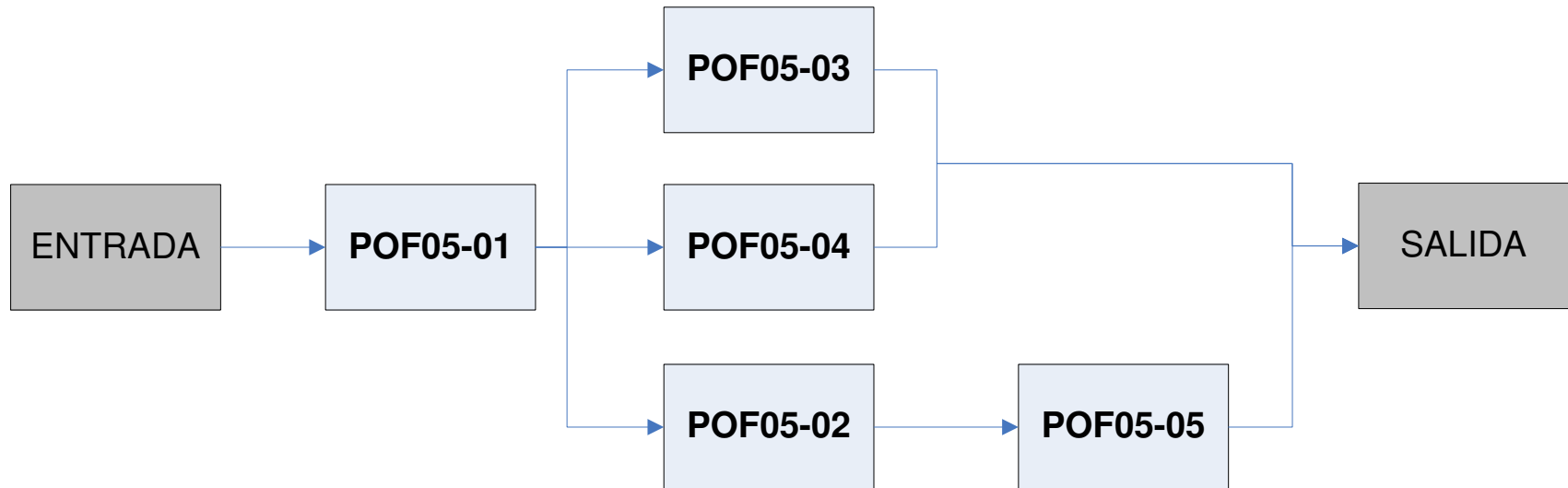
Proveedor	Entrada	Código.	Proceso	Salida	Usuario
Créditos	-Documentos del crédito a autenticar por notario	POF04-07	Autenticación de Mutuo	-Documento Autenticado por notario	-Créditos -Cliente

RELACION DE PROCEOS



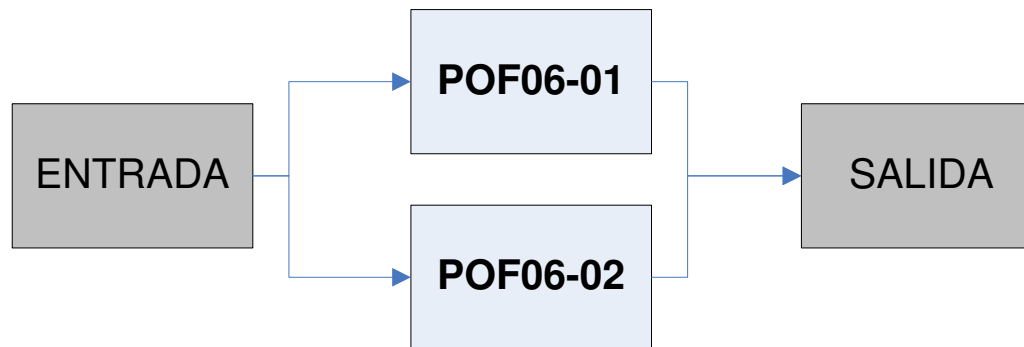
Nombre del Proceso	Despensa				
Código	POF05				Nivel 3
Objetivo	Coordina las actividades del proceso de venta de artículos de la despensa de la cooperativa y las órdenes de compra con los establecimientos que tiene convenio la cooperativa.				
Descripción	Atender todas las solicitudes compra u órdenes de productos que los clientes soliciten, para la aprobación y posterior entrega de lo solicitado.				
Proveedor	Entrada	Código.	Proceso	Salida	Usuario
-Despensa -Contabilidad -Clientes	-Registro de Venta -Inventario Contable -Inventario Físico de despensa(anterior)	POF05-01	Inventario físico de productos en Despensa.	Requerimientos de nuevos productos para despensa	-Contabilidad -Despensa -Operaciones -Clientes
-Empresa CAESS	-Requerimiento de productos	POF05-02	Proveeduría CAESS	Producto despachado	-Empresa CAESS -Contabilidad -Operaciones
-Empresas Asociadas	-Cotización de Productos	POF05-03	Proveeduría de empresas asociadas.	-Envío de Producto hasta la despensa	-Empresa Asociada -Contabilidad -Capitación
-Cliente	-Solicitud de producto	POF05-04	Atención en Despensa.	-Entrega de productos solicitados	-Clientes
-Atención al Cliente	-Precios de producto	POF05-05	Cobro/Elaboración de Factura.	-Factura entregada	-Cliente -Atención al Cliente

RELACION DE PROCEOS



Nombre del Proceso	Seguros				
Código	POF06				Nivel 3
Objetivo	Coordina las actividades para el aseguramiento de los créditos y la adquisición de pólizas de seguros específicos solicitados por los clientes.				
Descripción	Atender todas las solicitudes de seguro de los clientes, para coordinar la adquisición de la póliza solicitada.				
Proveedor	Entrada	Código.	Proceso	Salida	Usuario
-Créditos	Solicitud de Seguro por Crédito Aprobado	POF06-01	Presentación de seguro por Crédito	Póliza de Seguro aprobada por el crédito	-Créditos -Clientes -Seguros -Operaciones
-Atención al Cliente -Clientes	Solicitud adquisición de seguro (Vida, Automóvil, casa, etc.)	POF06-02	Venta de Seguro	Póliza de Seguro Aprobada	-Clientes -Atención al cliente -Operaciones

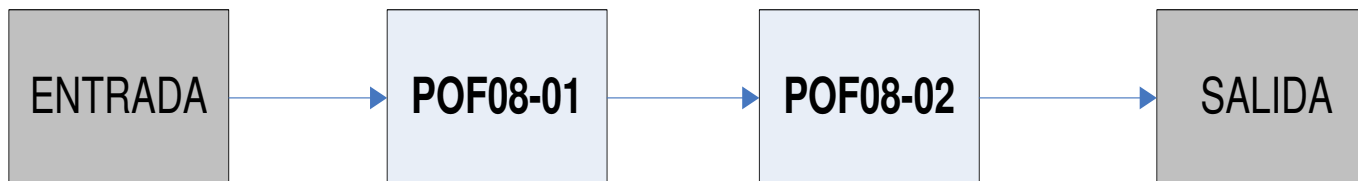
RELACION DE PROCEOS



Nombre del Proceso	Captación				
Código	POF07				Nivel 3
Objetivo	Realizar la captación de fondos en las diferentes modalidades aportaciones, ahorros y ejecutar las actividades operativas para cumplir las metas de captación establecidas en el Plan Empresarial.				
Descripción	Proceso que involucra la captación de los fondos para la cooperativa, controlando y monitoreando que mes a mes se apliquen a las planillas de pago de los asociados las imputaciones que sean acordado con los clientes				
Proveedor	Entrada	Código.	Proceso	Salida	Usuario
-Clientes -Atención al Cliente	Solicitud de depósito a plazo	POF07-01	Captación de Depósitos a Plazo	Certificado deposito	-Cliente -Captación -Operaciones
-Atención al cliente	Solicitud de Nueva/Cierre de cuenta de Ahorros	POF07-02	Creación/Cierre de Cuentas de Ahorro	Cuenta Creada/Cerrada	-Atención al Cliente -Cliente -Operaciones -Contabilidad
-Captación	Reporte de cargo y abonos de cuentas a plazo	POF07-03	Calculo de Rendimiento por Depósitos a Plazos	Intereses Ganados en periodo de plazo	-Clientes -Captación -Operaciones -Contabilidad
RELACION DE PROCEOS					
<pre> graph LR ENTRADA[ENTRADA] --> POF07-01[POF07-01] ENTRADA --> POF07-02[POF07-02] POF07-01 --> POF07-03[POF07-03] POF07-02 --> POF07-03 POF07-03 --> SALIDA[SALIDA] </pre>					

Nombre del Proceso	Cobros y Recuperación				
Código	POF08			Nivel 3	
Objetivo	Coordina las actividades del proceso crediticio, desde su trámite, aprobación y contratación de acuerdo a lo que establece la normativa y políticas vigentes relativas al crédito.				
Descripción	Atender todas las solicitudes de crédito de los clientes, para realizar un análisis crediticio que permita tener bases para la aprobación y posterior desembolso de lo solicitado.				
Proveedor	Entrada	Código.	Proceso	Salida	Usuario
-Créditos	Cartera en Mora de Clientes > 10días y < 90 días	POF08-01	Cobro de Crédito administrativo	-Recuperación de Fondos -Negativa de pago del cliente	-Operaciones -Crédito
-Cliente -Créditos	Cartera en Mora de Clientes >= 90días	POF08-02	Cobro de Crédito judicial	-Recuperación de Fondos -Cuenta Incobrable	-Créditos -Operaciones -Contabilidad

RELACION DE PROCEOS



5.9 Mapa de procesos.

Herramienta²⁴ gráfica que trata de diagramar en niveles los procesos y actividades de la organización con el objeto de comprenderlos, analizarlos y mejorarlos; para crear una mayor satisfacción de los clientes y un mejor rendimiento del negocio.

El mapa de procesos representa la interacción de los macroprocesos, identificados como estratégicos, claves y de apoyo.

A continuación se explica cada uno de los criterios de clasificación antes mencionados, particularmente aplicado a los macroprocesos principales de la Cooperativa.

a) Procesos estratégicos: son aquellos procesos que proporcionan todas las directrices necesarias, que sirven de guía en el desarrollo de todas las actividades de los procesos de la Cooperativa; la representación en esta metodología establece en el diagrama, líneas de entrada en la parte superior de cada bloque, que identifica cada uno de los macroprocesos restantes.

b) Procesos Clave: son los procesos que definen la razón de ser de la Cooperativa y los que tienen contacto o incidencia directa en los clientes; se ha definido como macroproceso clave para la Cooperativa los Procesos de Operaciones Financieras

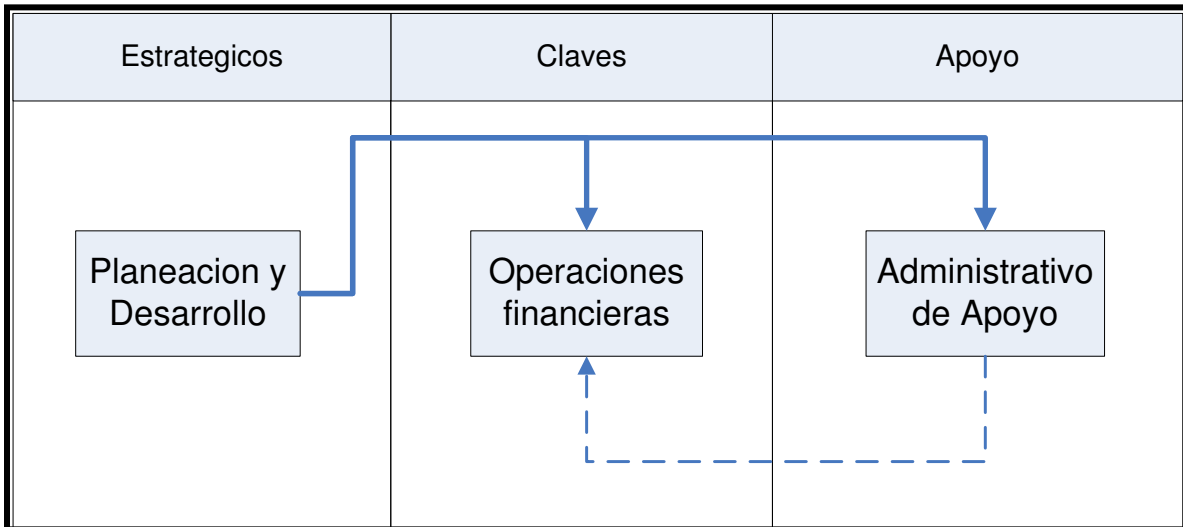
c) Procesos de apoyo: son aquellos que proveen los recursos o insumos necesarios para que los demás macroprocesos sean realizados de forma continua, de manera que estos puedan alcanzar los resultados que persiguen.

Las líneas utilizadas en el esquema representan la relación que existen entre cada macroproceso y como se describe a continuación.

- 1) Líneas que llegan por el extremo superior de cada bloque en los macroprocesos de apoyo y el macroprocesos claves representan directrices y guías.
- 2) Líneas que llegan por la parte lateral izquierda para procesos claves y de apoyo representan insumos necesarios (entradas), que son transformadas.
- 3) Líneas punteadas que llegan por debajo de cada bloque representan recursos ya sean humanos, físicos o de formación, que servirán para alcanzar los resultados establecidos.

²⁴ Ing. José Erazo Ing. Químico de la Universidad de El Salvador

Relación de macro-procesos



En las organizaciones cooperativas de ahorro y crédito se encuentran definidos por reglamento la mayoría de los procesos que realizan ellas, la variación dependerá de la incorporación de otros servicios bajo la misma naturaleza de la actividad económica.

En base a las definiciones, consideraciones y bajo la razón de ser de la Cooperativa la cual es “brindar servicios financieros que cumplan y satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes”, y como se estableció por medio de la metodología PEPSU, ya que ahí se pudo mostrar el comportamientos de los procesos, mostrando cuales eran lo que interactúan directamente con las necesidades y expectativas de los clientes, de esta forma describimos a los procesos claves como: “Operaciones Financieras”

5.9.1 Mapa de procesos cooperativa de ahorro y crédito Electra de R.L.

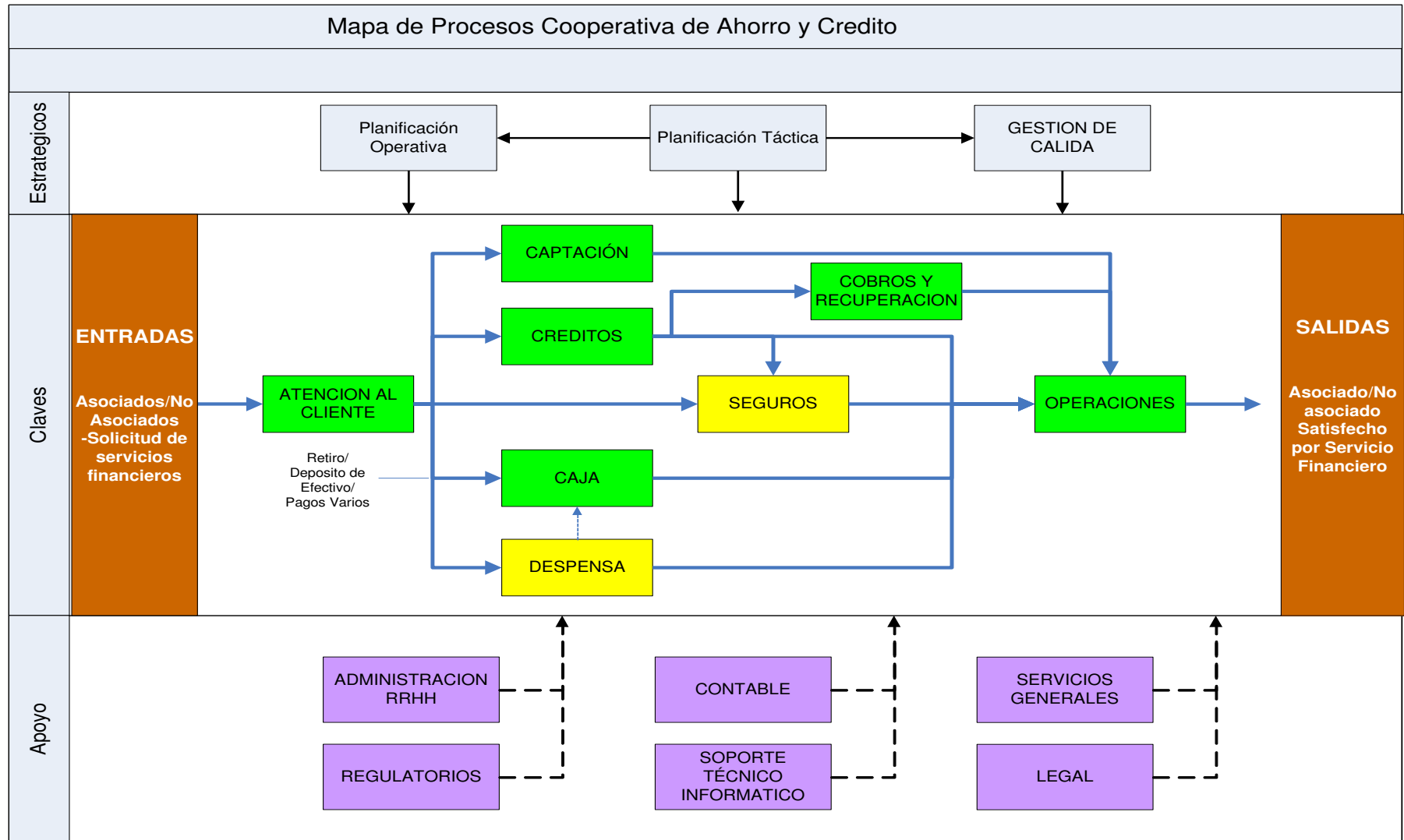


Ilustración 30 Mapa de Procesos de la Cooperativa

5.10 Evaluación del desempeño de los procesos

5.10.1 Metodología aplicada

Ante el desarrollo y la internacionalización de la competencia, las cooperativas deben de modificar sus prácticas gerenciales y emprenden el rediseño de sus sistemas de control de gestión con el fin de lograr altos niveles de desempeño.

La norma ISO-9001 permite el uso de cualquier sistema de evaluación, al no contar con uno la cooperativa de ahorro y crédito, nace la pregunta ¿Pero en qué basarse para evaluar si se han alcanzado los resultados adecuados?, para esto se expone un conjunto de criterios a ser tenidos en cuenta en la evaluación del desempeño de los procesos actuales de la cooperativa de ahorro y crédito

La medición y evaluación del desempeño de los procesos se pueden basar en múltiples criterios (5, 8,11), en este trabajo se consideran los siguientes:

1. -Recursos
2. -Resultados
3. -Efectos en el Entorno

5.10.2 Descripción General de la metodología aplicada

La administración de la cooperativa dispone y actúa sobre cierto conjunto de **Recursos** para alcanzar un nivel de **Resultados** (en términos de cantidad y variedad de servicios, calidad, plazos, ganancias entre otros) y lograr determinados **Efectos en el Entorno**, en términos de satisfacción de las necesidades del cliente.

Para poder relacionar estos 3 elementos que son salidas de las gestiones que se realizan en la cooperativa, se utilizara la evaluación que se denomina **Triangulo del Desempeño**²⁵.



Ilustración 31 Triangulo del Desempeño

²⁵ [Hernández Torres, M.](#) (2001): "El control de gestión empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño", [en línea] *5campus.com, Control de Gestión*

5.10.3 Descripción de los elementos del Triángulo

La metodología busca que a partir de los tres elementos principales del triángulo, se puedan derivar relaciones entre ellos para encontrar otros elementos que determinaran el nivel del desempeño interno obtenido por los procesos de manera individual o global. Al relacionar estos elementos surgen otras mediciones:

- La relación Resultados/Recursos expresa el grado de Eficiencia con que fueron alcanzados los Resultados (la correspondencia entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos).
- La relación Efectos en el Entorno/Resultados expresa la Eficacia o la satisfacción que provoca en el cliente el producto o servicio prestado, así como el impacto que provoca en el Ecosistema, basado en que hoy no se concibe el aumento de la productividad o mejora del desempeño al margen del equilibrio con la Naturaleza.
- La relación Efectos en el Entorno/Recursos expresa la Mejora del valor donde lo que se busca es elevar la adecuación al uso del producto o servicio, aumentar su valor añadido, utilizando los medios y las vías menos costosas (este es el campo del Análisis e Ingeniería del Valor).

Cada triángulo representa un nivel de desempeño correspondiente con la gestión realizada. Puede entonces compararse el Triángulo Objetivo (que establece el nivel de desempeño planificado) con el Triángulo Real (representando el desempeño real alcanzado en la ejecución del plan), esta relación expresaría el nivel de **Efectividad** del trabajo de dirección, útil para evaluar la calidad del trabajo del sujeto de dirección, pero solo a corto plazo y a nivel local. El criterio definitivo es aquél que compara el Triángulo Real de la empresa con el Triángulo de la Competencia lo cual indica la posición de **Competitividad** del negocio.



Ilustración 32 Criterios de Efectividad y Competitividad

En resumen, se considera que la evaluación del desempeño de la organización debe medirse a través de los criterios siguientes: Eficiencia, Eficacia y Mejora del valor, para los cuales si se toma como referencia a estándares normados o planificados, expresarán el nivel de Efectividad de la organización; y si se toma como punto de referencia a la competencia, entonces expresarán el nivel de Competitividad de la organización.

5.10.4 Justificación para la aplicación del Triangulo del Desempeño:

En la actualidad son muchas las empresas que todavía evalúan su desempeño únicamente con indicadores de eficiencia, desconociendo los efectos de sus acciones en el cliente, como por ejemplo aquellas que centran su atención en la rentabilidad de sus productos a espaldas de las preferencias del cliente: esta conducta se traducirá en almacenes llenos de productos terminados que no encuentran salida al mercado. Otras vierten sus desechos al medio ambiente, y buscan maximizar el indicador de rendimiento de la inversión suprimiendo las instalaciones de tratamiento de residuales, dando una falsa imagen de ahorro y de eficiencia a costa de daños ecológicos y pérdidas a nivel de la sociedad.

En otros casos centran la evaluación de su gestión en la efectividad solamente, comparando los resultados reales con el plan, llegándose a falsas conclusiones si los planes fueron poco tensos y ocultan reservas de mejora del desempeño (como ejemplo se tiene a una empresa que sobre cumple su plan de producción pero mantiene niveles bajos de utilización de sus capacidades instaladas).

Otro caso de sobrevaloración del criterio de efectividad es donde se evalúa el desempeño como satisfactorio basándose en que los indicadores actuales superan a los históricos (al año anterior). Sin embargo una comparación con patrones del entorno muestra que el desempeño de la empresa no es satisfactorio, sino que está perdiendo terreno frente a la competencia.

5.11 Evaluación del Desempeños de los Procesos Claves de la cooperativa de ahorro y Crédito

Debido a que actualmente la cooperativa no realiza esta medición y no tiene registros de información que faciliten esta labor, se usaran las siguientes fuentes de información para la evaluación de cada elemento del triangulo de desempeño:

Elemento del triangulo	Fuente de Información
Cumplimiento de Objetivo (Resultados obtenidos)	Criterio de los principales involucrados en cada uno de los procesos, que darán una valoración en base a las salidas que obtuvieron en el año anterior.
Realización de Servicio (Uso de Recursos)	
Satisfacción del Cliente (Efecto en el entorno)	Resultados de las encuestas de los clientes Externos de la cooperativa.

A continuación se presenta la tabla que contiene la escala a considerar para evaluar cada uno de los elementos del triángulo de desempeño:

5.11.1.1 Escala de Valoración de Cumplimiento:

Grado de Cumplimiento	Puntuación	Clasificación
0-40%	1	Deficiente
40-60%	2	Apenas Aceptable
60-80%	3	Regular
80-90%	4	Bueno
90-100%	5	Optimo

Tabla 19 Escala de Valoración

Para comprender la escala con sus respectivas clasificaciones se presenta la descripción de cada una de ellas de acuerdo a los dos elementos a considerar

5.11.1.2 Descripción de la clasificación

Factores	Optimo (=5)	Bueno (=4)	Regular (=3)	Apenas Aceptable (=2)	Deficiente (=1)
Producción (Objetivos)	Siempre supera los Objetivos	A veces supera los Objetivos	Satisface los Objetivos	A veces por debajo de los Objetivos	Siempre está por debajo de los Objetivos
Realización (Recursos)	Excelente uso de recursos	Buen uso de los recursos	Razonable uso de los recursos	Dificultad para usar los recursos	Incapaz usar los recursos

5.11.1.3 Metodología a aplicar

1-Se selecciona a los principales involucrados en los procesos claves para que realicen la valoración de los elementos en estudio. (A excepción de la satisfacción del cliente que ya se ha definido en las encuestas)

2-Se sumaran los resultados de todos los sub procesos claves, por cada uno de los elementos: Cumplimiento de Objetivos (Resultados) y Realización del Servicio (Uso de recursos)

3-Se calculara el nivel de cumplimiento para los dos elementos evaluados (Total Real/Total esperado) para el caso el total esperado

4- Se determinara las relación entre cada uno de los elementos para encontrar la eficiencia, eficacia y la Mejora del Valor, se presentan los resultados.

5- Se establecen las principales conclusiones de la evaluación.

Evaluación del Desempeño por Proceso

Para poder entender la situación específica de cada uno de los procesos claves se deberá de calcular el desempeño de los mismos de manera individual por separado.

Para cada uno se utilizara la misma Satisfacción del cliente (67.74%), ya que en la encuesta se consulto esto de manera general y es un valor estimado, será de gran ayuda para el cálculo del desempeño de todos los procesos. Como ya existe un análisis no se hará en esta parte del, sino que se enfocara mas al cumplimiento de Objetivos y al Uso de los recursos

5.11.2 Atención al cliente

Proceso	Subproceso	Cumplimiento de Objetivos	Uso de Recursos	Satisfacción del Cliente
Atención al Cliente	Atención al Cliente – Información Asociado/No Asociados	80.00%	60.00%	67.73%
	Envío de Información a asociados (Cenas, convivios, etc.)	60.00%	40.00%	67.73%
	Actualización de bases de Datos	80.00%	80.00%	67.73%
	Ordenes de descuento de los Asociados.	80.00%	100.00%	67.73%
	Envío de estados de cuenta a asociados	80.00%	80.00%	67.73%
	Atención de Reclamos	60.00%	60.00%	67.73%
	Afiliación	80.00%	80.00%	67.73%
	Retiro de Asociados	60.00%	80.00%	67.73%
	Cuentas de Ahorro	80.00%	100.00%	67.73%
	Elaboración de ordenes	100.00%	100.00%	67.73%
Desempeño del proceso		76%	78%	68%

Dentro de los subprocesos el los que más bajo nivel de desempeño obtienen son Envío de Información, Atención de Reclamos, Retiro de Asociados y Atención al Cliente, siendo estos puntos los que impactan principalmente en la evaluación del proceso.

Calculo del desempeño Interno de los proceso

Proceso	Subproceso	Eficiencia	Eficacia	Mejora del Valor
Atención al Cliente	Atención al Cliente – Información Asociado/No Asociados	133.33%	84.66%	112.88%
	Envío de Información a asociados (Cenas, convivios, etc.)	150.00%	112.88%	169.33%
	Actualización de bases de Datos	100.00%	84.66%	84.66%
	Ordenes de descuento de los Asociados.	80.00%	84.66%	67.73%
	Envío de estados de cuenta a asociados	100.00%	84.66%	84.66%
	Atención de Reclamos	100.00%	112.88%	112.88%
	Afiliación	100.00%	84.66%	84.66%
	Retiro de Asociados	75.00%	112.88%	84.66%
	Cuentas de Ahorro	80.00%	84.66%	67.73%
	Elaboración de ordenes	100.00%	67.73%	67.73%
Total del Proceso		102%	91%	94%

Los subprocesos con un bajo y que impactan son Retiro de Asociados, Elaboración de órdenes, cuentas de ahorro y Orden descuento de asociado, pero más en específico impactan en Mejor del valor, lo que significa que estos no proporcionan un incremento del valor agregado a los servicios de la cooperativa

5.11.3 Operaciones

Proceso	Subproceso	Cumplimiento de Objetivos	Uso de Recursos	Satisfacción del Cliente
Operaciones	Actualización de Descuentos en sistema	80.00%	100.00%	67.73%
	Verificación de Hoja de Descuentos de Empleados	100.00%	60.00%	67.73%
	Registro de Cargos y Abonos de Asociados	80.00%	60.00%	67.73%
	Archivo Físico de Expedientes de Asociados.	100.00%	60.00%	67.73%
	Archivar la Correspondencia de los movimientos del asociado(Ordenes, despensa)	80.00%	60.00%	67.73%
	Elaboración de Transferencias Bancarias	60.00%	100.00%	67.73%
	Ingreso de Intereses provenientes de Planilla quinquenales de Asociados	80.00%	100.00%	67.73%
	Control de Cheques para Asociados	80.00%	80.00%	67.73%
	Desempeño del proceso	83%	78%	68%

Entre los sub procesos que impactan al elemento de uso de recursos se encuentran Verificación de Hoja de descuento, Registros de cargos y abonos, Archivo físico y Archivar correspondencia, todo lo relacionado a control de los movimientos de los clientes y que es necesario para el correcto seguimiento de los clientes.

Calculo del desempeño Interno de los proceso

Proceso	Subproceso	Eficiencia	Eficacia	Mejora del Valor
Operaciones	Actualización de Descuentos en sistema	80.00%	84.66%	67.73%
	Verificación de Hoja de Descuentos de Empleados	166.67%	67.73%	112.88%
	Registro de Cargos y Abonos de Asociados	133.33%	84.66%	112.88%
	Archivo Físico de Expedientes de Asociados.	166.67%	67.73%	112.88%
	Archivar la Correspondencia de los movimientos del asociado(Ordenes, despensa)	133.33%	84.66%	112.88%
	Elaboración de Transferencias Bancarias	60.00%	112.88%	67.73%
	Ingreso de Intereses provenientes de Planilla quinquenales de Asociados	80.00%	84.66%	67.73%
	Control de Cheques para Asociados	100.00%	84.66%	84.66%
Total del Proceso		115%	84%	92%

La eficacia de este proceso es impactada por subproceso Verificación de hoja y Archivo físico, La mejora del valor por la actualización de descuento en sistema elaboración de Transferencias e ingresos provenientes de planilla, al mejorar estos tendrá un efecto positivo en todo el proceso

5.11.4 Caja

Proceso	Subproceso	Cumplimiento de Objetivos	Uso de Recursos	Satisfacción del Cliente
Caja	Cobro de pagos	80.00%	80.00%	67.73%
	Retiros de Efectivo	100.00%	80.00%	67.73%
	Cuadros en Caja	80.00%	100.00%	67.73%
	Remesa de Efectivo Empresas de Servicio	80.00%	100.00%	67.73%
	Desempeño del proceso	85.00%	90.00%	67.73%

La caja por ser uno de los servicios con menor tiempo (ampliación) tiene niveles bajos para cada uno de los tres elementos.

Calculo del desempeño Interno de los proceso

Proceso	Subproceso	Eficiencia	Eficacia	Mejora del Valor
Caja	Cobro de pagos	100.00%	84.66%	84.66%
	Retiros de Efectivo	125.00%	67.73%	84.66%
	Cuadros en Caja	80.00%	84.66%	67.73%
	Remesa de Efectivo Empresas de Servicio	80.00%	84.66%	67.73%
	Total del Proceso	96.25%	80.43%	76.20%

Proceso nuevo que tiene una eficiencia Optima, la eficacia es Buena y el valor que le agrega al servicio es regular, como se explico anterior mente el proceso es relativamente nuevo y está teniendo resultados aceptables para la administración

5.11.5 Créditos

Proceso	Subproceso	Cumplimiento de Objetivos	Uso de Recursos	Satisfacción del Cliente
Crédito	Análisis de Créditos	60.00%	80.00%	67.73%
	Evaluación de Créditos	80.00%	100.00%	67.73%
	Créditos Autorizados	80.00%	100.00%	67.73%
	Crédito desembolsado	100.00%	80.00%	67.73%
	Elaboración de Mini crédito	80.00%	100.00%	67.73%
	Crédito denegado	60.00%	80.00%	67.73%
	Autenticación de Mutuo	80.00%	100.00%	67.73%
	Desempeño del proceso	77.14%	91.43%	67.73%

Cabe de resaltar que el proceso de créditos si tiene un optimo uso de los recursos ya que es el elemento que tiene mayor desempeño. Para el cumplimiento de los objetivos los subprocesos Análisis de Créditos y Crédito denegado impactan en el desempeño logrado en el cumplimiento de los objetivos

Calculo del desempeño Interno de los proceso

Proceso	Subproceso	Eficiencia	Eficacia	Mejora del Valor
Crédito	Análisis de Créditos	75.00%	112.88%	84.66%
	Evaluación de Créditos	80.00%	84.66%	67.73%
	Créditos Autorizados	80.00%	84.66%	67.73%
	Crédito desembolsado	125.00%	67.73%	84.66%
	Elaboración de Mini crédito	80.00%	84.66%	67.73%
	Crédito denegado	75.00%	112.88%	84.66%
	Autenticación de Mutuo	80.00%	84.66%	67.73%
	Total del Proceso	85.00%	90.31%	74.99%

La evaluación revela que el proceso no genera un valor de mejora al servicios, esto porque es el elemento que más baja evaluación generada por el 50% de los subprocesos del proceso que tienen desempeño bajo.

5.11.6 Despensa

Proceso	Subproceso	Cumplimiento de Objetivos	Uso de Recursos	Satisfacción del Cliente
Despensa	Inventario físico de productos en Despensa.	60.00%	60.00%	67.73%
	Proveeduría Empresas CAESS	80.00%	80.00%	67.73%
	Proveeduría de empresas asociadas.	80.00%	80.00%	67.73%
	Atención en Despensa.	100.00%	80.00%	67.73%
	Cobro/Elaboración de Factura.	80.00%	80.00%	67.73%
	Desempeño del proceso	80.00%	76.00%	67.73%

Un procesos donde el uso adecuado de los recursos es del 76%, representa que no sea aprovechado adecuadamente el potencial que se tiene en el.

Dentro del proceso existe el subproceso de Inventario físico que se encuentra con nivel bajos, esto se debe a que es uno de los puntos de en las auditorias a presentado siempre problemas.

Calculo del desempeño Interno de los proceso

Proceso	Subproceso	Eficiencia	Eficacia	Mejora del Valor
Despensa	Inventario físico de productos en Despensa.	100.00%	112.88%	112.88%
	Proveeduría Empresas CAESS	100.00%	84.66%	84.66%
	Proveeduría de empresas asociadas.	100.00%	84.66%	84.66%
	Atención en Despensa.	125.00%	67.73%	84.66%
	Cobro/Elaboración de Factura.	100.00%	84.66%	84.66%
	Total del Proceso	105.00%	86.92%	90.31%

La eficacia en el subproceso de Atención en Despensa es baja, además es el único así, los demás subprocesos se encuentran con niveles adecuados

5.11.7 Seguros

Proceso	Subproceso	Cumplimiento de Objetivos	Uso de Recursos	Satisfacción del Cliente
Seguros	Presentación de seguro por Crédito	100.00%	100.00%	67.73%
	Venta de seguro	60.00%	80.00%	67.73%
	Desempeño del proceso	80.00%	90.00%	67.73%

Un subproceso es que le está generando que el nivel de cumplimiento de los objetivo se encuentre bajo es la Venta de Seguros, pero este se puede deber a que no es un servicio con una gran demanda.

Calculo del desempeño Interno de los proceso

Proceso	Subproceso	Eficiencia	Eficacia	Mejora del Valor
Seguros	Presentación de seguro por Crédito	100.00%	67.73%	67.73%
	Venta de seguro	75.00%	112.88%	84.66%
	Total del Procesos	87.50%	90.31%	76.20%

Al no ser un servicio con mucha demanda, se observa que los subprocesos tienen niveles bajos de desempeño.

5.11.8 Cobros y Recuperación

Proceso	Subproceso	Cumplimiento de Objetivos	Uso de Recursos	Satisfacción del Cliente
Cobros y Recuperación	Cobro de Crédito administrativo	60.00%	60.00%	67.73%
	Cobro de Crédito judicial	80.00%	60.00%	67.73%
	Desempeño del proceso	70.00%	60.00%	67.73%

Por la naturaleza del proceso, tienen siempre a estar muy bajo en comparación con los demás, por lo que para este caso el proceso podría tomar el nivel del 70% como adecuado, pero aun así existe un elemento que está por debajo de este

nivel y es el uso de los recursos, la más probable causal se puede deber a los tipos de deudores con lo que se ha tratado.

Calculo del desempeño Interno de los proceso

Proceso	Subproceso	Eficiencia	Eficacia	Mejora del Valor
Cobros y Recuperación	Cobro de Crédito administrativo	100.00%	112.88%	112.88%
	Cobro de Crédito judicial	133.33%	84.66%	112.88%
	Desempeño del proceso	116.67%	98.77%	112.88%

En estos niveles el proceso ha cumplido adecuadamente las expectativas, ya que no tiene ningún subproceso por debajo del 98%.

5.11.9 Captación

Proceso	Subproceso	Cumplimiento de Objetivos	Uso de Recursos	Satisfacción del Cliente
Captación	Captación de Depósitos a Plazo	60.00%	60.00%	67.73%
	Creación/Cierre de Cuentas de Ahorro	80.00%	80.00%	67.73%
	Calculo de Rendimiento por Depósitos a Plazos	80.00%	100.00%	67.73%
	Desempeño del proceso	73.33%	80.00%	67.73%

El subproceso que impacta de manera negativa por su bajo desempeño es la “Capacitación de Depósitos a plazos”, y es de suma importancia que este sea una de los que tengan mejor desempeño ya que es una de sus principales actividades económicas.

Calculo del desempeño Interno de los proceso

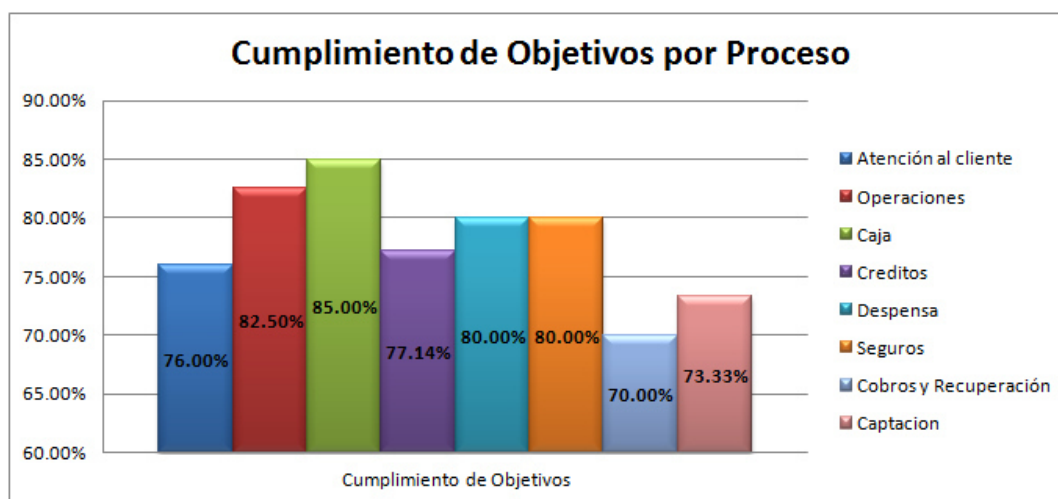
Proceso	Subproceso	Eficiencia	Eficacia	Mejora del Valor
Captación	Captación de Depósitos a Plazo	100.00%	112.88%	112.88%
	Creación/Cierre de Cuentas de Ahorro	100.00%	84.66%	84.66%
	Calculo de Rendimiento por Depósitos a Plazos	80.00%	84.66%	67.73%
Total del Proceso		93.33%	94.07%	88.43%

El Cálculo de rendimiento por depósitos a plazos presenta el valor más bajo, haciendo que en nivel del proceso bajo del 90%.

5.12 Comparativa de resultados de la evaluación por proceso

5.12.1 Cumplimiento de Objetivos (Resultados)

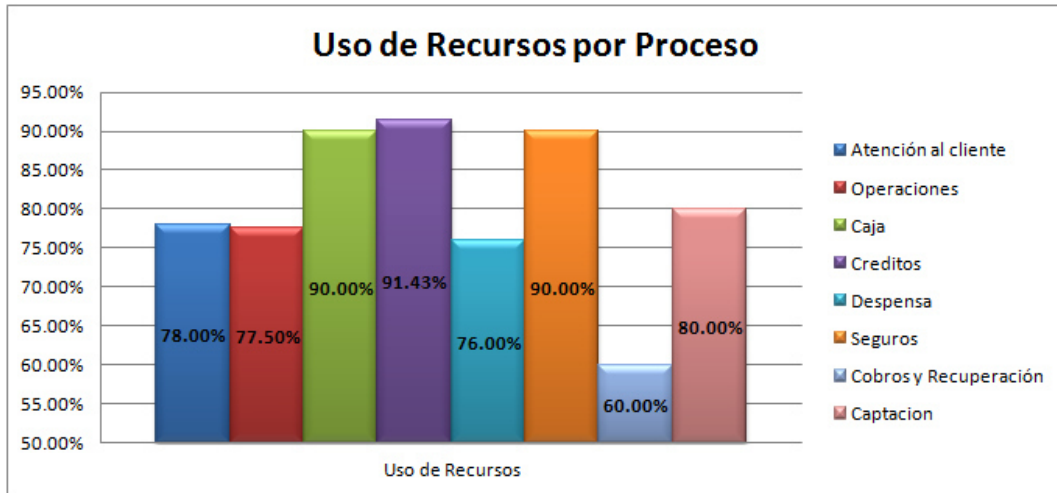
El cumplimiento de los objetivos por cada proceso se observa en la siguiente tabla:



El proceso con más bajo desempeño en los resultados obtenidos es Cobros y Recuperación, pero es de hacer la aclaración que por tipo de estrategia de cobro que tienen este proceso es de los menos usado en la cooperativa.

5.12.2 Uso de Recursos

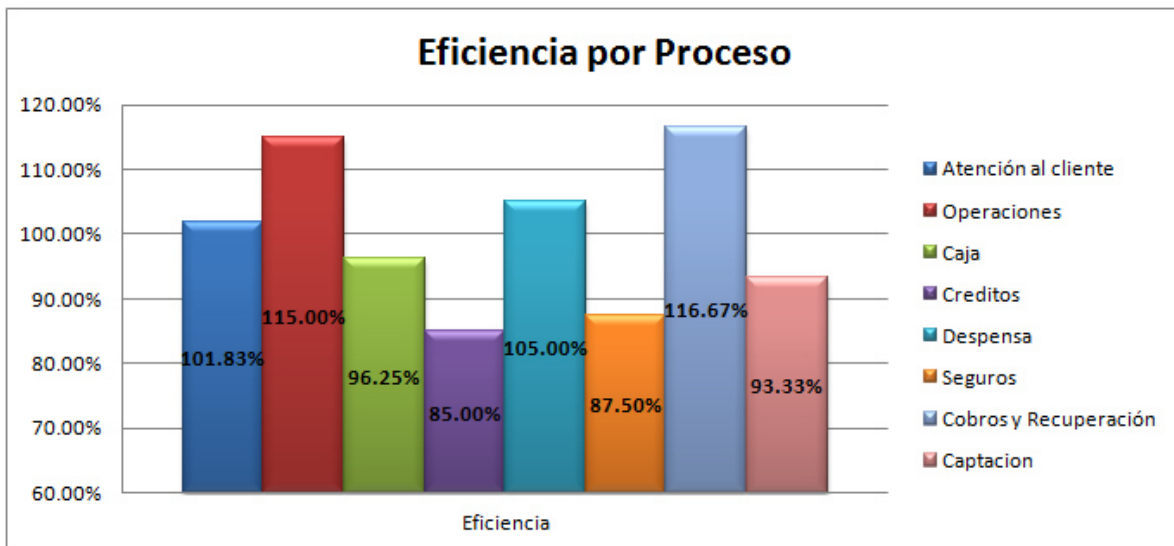
El adecuado uso de los recursos, en relación a la utilización de los procesos se encuentra en la siguiente grafica



Se puede observar que ninguno de los procesos llegar a un cumplimiento del 95%, lo que significa que no todos los recursos son aprovechados o/y al contrario que están siendo subutilizado.

5.12.3 Eficiencias por proceso

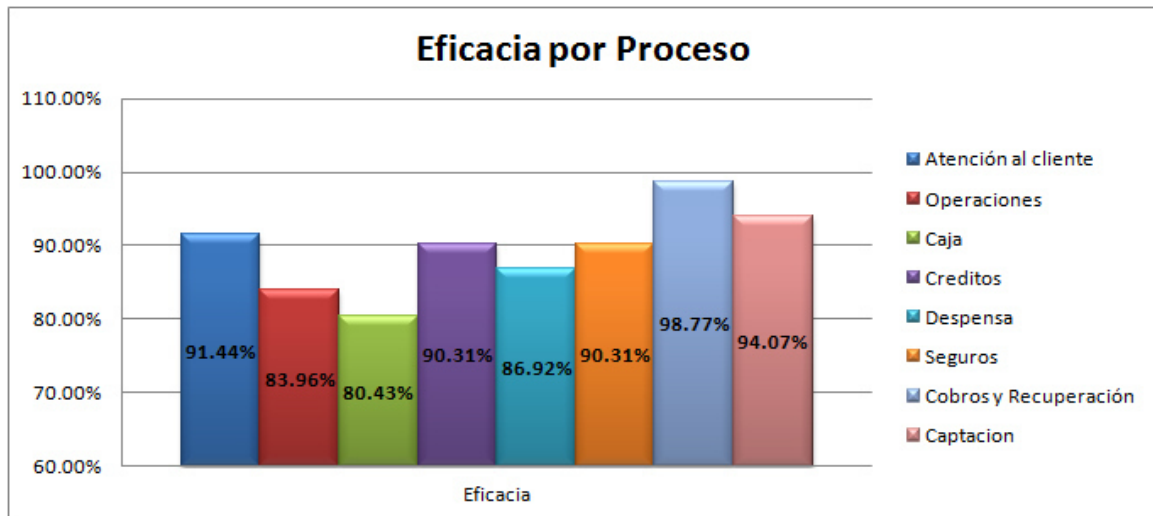
La eficiencia de los procesos se detalla a continuación



Se observan que las eficiencias de la mitad de los procesos se encuentra por arriba del 100%, pero el restante 50% tiene una eficiencia mínima del 85% que corresponde a Créditos, y por ser una de las principales actividades financieras, tomarse en cuenta para la mejora.

5.12.4 Eficacias del proceso

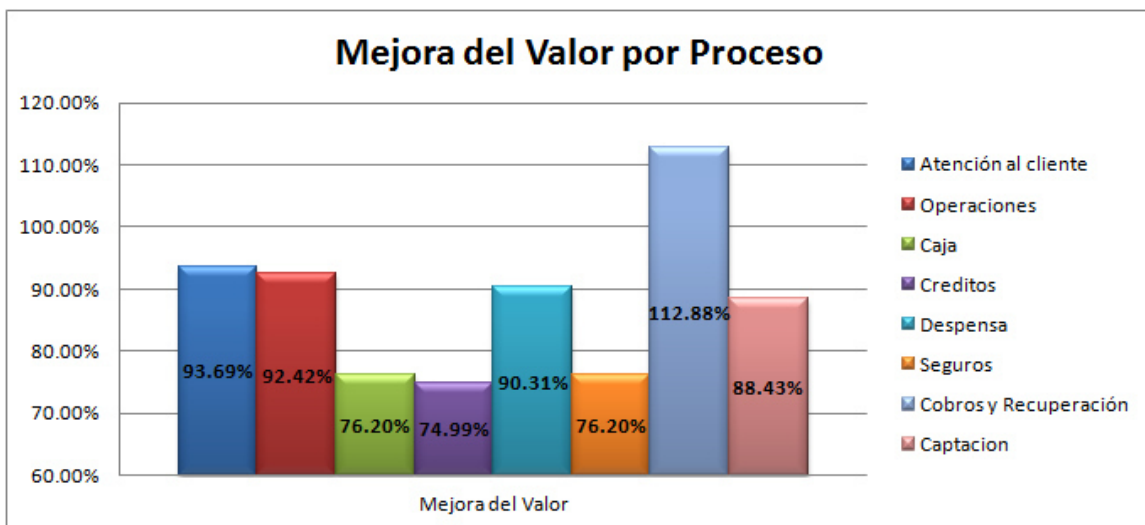
El comportamiento de la eficacia



La eficacia a diferencia de la de la eficiencia tiene un proceso con un valor máximo del 98.77% que es Cobros y Recuperación, y un valor mínimo que es Caja con 80.43%, pero con ello se deja la ventana para que la administración determine cuál sería su nivel óptimo para operar.

5.12.5 Mejora del Valor

Las mejoras de valor por cada proceso se detallan en la siguiente grafica:



Un nivel de mejora que es el más alto que el de los otros procesos en la cooperativa es Cobros y Recuperación, ya que internamente esto les proporciona una diferenciación entre las demás. El nivel más bajo lo tiene Créditos con el 74.99%, su atención es de suma importancia que se tenga presente en la búsqueda de mejoras.

5.13 Evaluación del Desempeño Global de los procesos Claves

En primer lugar se calculara los cumplimientos de los objetivos y el uso de los recursos de todos los subprocesos claves de la cooperativa (ver en anexo ficha de evaluación) utilizada por los expertos de los procesos.

Subproceso	Criterios de Desempeño de los subprocesos	
	Organización	
	Cumplimiento de Objetivos	Uso de Recursos
Atención al Cliente – Información Asociado/No Asociados	4	3
Envío de Información a asociados (Cenas, convivios, etc.)	3	2
Actualización de bases de Datos	4	4
Ordenes de descuento de los Asociados.	4	5
Envío de estados de cuenta a asociados	4	4
Atención de Reclamos	3	3
Afiliación	4	4
Retiro de Asociados	3	4
Cuentas de Ahorro	4	5
Elaboración de ordenes	5	5
Actualización de Descuentos en sistema	4	5
Verificación de Hoja de Descuentos de Empleados	5	3
Registro de Cargos y Abonos de Asociados	4	3
Archivo Físico de Expedientes de Asociados.	5	3
Archivar la Correspondencia de los movimientos del asociado(Ordenes, despensa)	4	3

Subproceso	Cumplimiento de Objetivos	Uso de Recursos
Elaboración de Transferencias Bancarias	3	5
Ingreso de Intereses provenientes de Planilla quinquenales de Asociados	4	5
Control de Cheques para Asociados	4	4
Cobro de pagos	4	4
Retiros de Efectivo	5	4
Cuadros en Caja	4	5
Remesa de Efectivo Empresas de Servicio	4	5
Análisis de Créditos	3	4
Evaluación de Créditos	4	5
Créditos Autorizados	4	5
Crédito desembolsado	5	4
Elaboración de Mini crédito	4	5
Crédito denegado	3	4
Autenticación de Mutuo	4	5
Inventario físico de productos en Despensa.	3	3
Proveeduría Empresas CAESS	4	4
Proveeduría de empresas asociadas.	4	4
Atención en Despensa.	5	4
Cobro/Elaboración de Factura.	4	4
Presentación de seguro por Crédito	5	5
Venta de seguro	3	4

Subproceso	Cumplimiento de Objetivos	Uso de Recursos
Cobro de Crédito administrativo	3	3
Cobro de Crédito judicial	4	3
Captación de Depósitos a Plazo	3	3
Creación/Cierre de Cuentas de Ahorro	4	4
Calculo de Rendimiento por Depósitos a Plazos	4	5
Total	161	166
Total esperado	205	205
Resultado	78.54%	80.98%

5.13.1 Análisis de los resultados Globales salidas de los procesos (Vértices del Triangulo de Desempeño)

Al realizar esta evaluación por cada subprocesos se obtiene un mejor resultado global ya que cada uno de ellos tiene la misma importancia, peso o relevancia dentro de la creación de los servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito.

En la tabla de evaluación se observa que dentro de la cooperativa en términos globales el nivel de cumplimiento de los objetivos que se ha estimado es del 78.54%, lo que en la clasificación que se realizó, quedaría ubicado como Regular el desempeño, esto deja entrever que en materia de resultados no se están obteniendo el 100% de los planificados, sea esto porque se han tenido dificultades que han sido fáciles de superar o que no han sabido cómo afrontarlas, son causales

En la segunda columna se determinó el uso de los recursos que se han empleado en la creación de los servicios y el resultado de esta evaluación dio 80.98% de cumplimiento del adecuado uso de los recursos, donde se debe entender, que el adecuado uso, puede ser en varias direcciones, para el caso de algunos procesos realizarlos a un costo planificado o por debajo, para otros significa explotar o usar el mayor tiempo posible el equipo, sistema, para no tenerlo subutilizado. Se clasifica este resultado como Bueno según la escala.

Y en tercer lugar, se debe evaluar los efectos que se producen en el entorno como resultado de las gestiones realizadas, este resultado para el estudio será la satisfacción del cliente, puesto es el principal eje sobre el que se diseñan los sistemas de gestión de calidad, satisfacción se determinó en las encuestas

realizadas a los clientes externos de la cooperativa y dio como resultado 67.73%, clasificándolo como Regular el nivel obtenido.

5.14 Calculo del desempeño global de las salidas

Como se determino desde inicio del cálculo, cada elemento de salida de los procesos (Cumplimiento de los objetivos, Recursos y Satisfacción del cliente) tienen teóricamente igualdad de peso en el desempeño total ($100/3=33\%$), por lo que a continuación se presenta al cálculo:

Salidas	Resultado	Peso	Aporte
Cumplimiento de Objetivos	78.54%	33.33%	26.18%
Uso de Recursos	80.98%	33.33%	26.99%
Satisfacción del Cliente	67.73%	33.33%	22.58%
Total			75.75%

Se obtiene un resultado del 75.75% del nivel de desempeño, si partimos de la referencia que a partir del 80% se considera buen resultado, se concluye este resultado de la cooperativa es regular, por lo que los procesos actuales no están provocando los suficientes buenos resultados deseados.

5.15 Determinación del Desempeño Global interno de los procesos

Se determina a partir de los tres elementos principales encontrados, los restantes elementos de la evaluación del desempeño y así establecer el nivel del desempeño interno global:

➤ **Relación Resultados/Recursos:**

Conociendo los resultados obtenidos en los cálculos anteriores se sustituyen los resultados en la relación

$$\text{Eficiencia} = 78.54\% / 80.98\%$$

$$\text{Eficiencia} = \mathbf{96.98\%}$$

El cálculo da como resultado un nivel de eficiencia de 96.98% para los procesos de la cooperativa, esto nos quiere decir que los resultados obtenidos en los procesos están por debajo de lo esperado por los recursos que se utilizaron (si bien es cierto no se ocuparon el 100%, aun así no fue aprovechado la parte utilizada.),

➤ **La relación Efectos en el Entorno/Resultados**

$$\text{Eficacia} = 67.73\% / 78.54\%$$

$$\text{Eficacia} = \mathbf{86.25\%}$$

La eficacia de los procesos de la cooperativa tiene un nivel del 86.25%, que es relativamente bueno (depende de cómo se consideren los límites)

estadísticamente, deja evidencia de espacios para que puedan seguir mejorando cada uno de los elementos que intervienen en los procesos.

➤ **La relación Efectos en el Entorno/Recursos**

Mejora del valor =67.73%/80.98%

Mejora del valor=**83.63%**

El resultado de esta relación refleja la necesidad de los procesos actuales para que tengan mejores aportes a los servicios que brinda la cooperativa, y así poder alcanzar una diferenciación con respecto a los de la competencia. Valor esperado que la satisfacción sea mayor que el uso de los recursos, ya que significaría que con menores recursos utilizados yo estoy generando un mejor valor en los servicios por que los clientes estarán muy satisfechos.

5.16 Diseño de instrumentos de investigación de opinión

Estos instrumentos se utilizarán para determinar la brecha existente entre la situación actual de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito y los requerimientos que exige la norma ISO9001:2008.

A continuación se presenta el detalle de los instrumentos utilizados y el objetivo que se persigue con cada uno de ellos:

INSTRUMENTO	OBJETIVO	POBLACION OBJETO DE ESTUDIO
Observación Directa	Determinar la situación actual en cuanto a requerimientos que la norma exige en lo relacionado al ambiente de trabajo e infraestructuras.	Procesos, Documentación, Instalaciones físicas, equipo y recurso humano.
Cuestionario Basado en la Norma ISO 9001:2008	Identificar la situación actual de la Dirección de la Cooperativa con respecto a los requisitos exigidos por la norma.	Administración Superior y Responsables de la Parte Operativa.
Entrevista	Comparar y validar información obtenida del cuestionario.	Administración Superior.
Cuestionario dirigido a clientes internos	Determinar la percepción que tienen las áreas, en cuanto a la calidad de los servicios de sus unidades con la que tienen interacción y establecer la brecha correspondiente a los apartados que incluyen los requisitos y satisfacción de los clientes internos.	Parte Operativa.
Cuestionario dirigido a clientes externos: - Asociados. - No Asociados.	Determinar la percepción y satisfacción que tiene los Clientes actualmente (Asociados/No Asociados) en cuanto a la calidad de los servicios que reciben de la cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> - CAESS - CLESA -EEO/DEUSEM -DEL SUR -SERVICIOS DE PERSONAL -ACOSEVIT - AES NEJAPA

Tabla 20 Detalle de Instrumentos a elaboración para la recopilación de información

5.17 Requerimientos basados en la norma ISO 9001:2008

Para determinar la situación existente en relación a los requisitos necesarios que solicita la Norma ISO 9001:2008, el instrumento de investigación a utilizar se basa en las apartados que componen la Norma.

A continuación se presenta una matriz de Congruencia, en ella se relacionan los apartados de la norma ISO con los objetivos que se buscan alcanzar con la misma, a la vez estos objetivos tienen derivadas una serie de preguntas a ser respondidas, con estas se diseñaran los diferentes instrumentos según sea el objeto de estudio a ser investigado y así para poder terminar el nivel de cumplimiento de los apartados de la norma.

Tabla 21 Matriz de Congruencia de la investigación de campo

Apartado	Objetivo	Preguntas	Objeto de estudio
4.0 Sistema de Gestión de la Calidad			
4.1 Requisitos Generales	<ul style="list-style-type: none"> -Conocer si existe interés por la calidad en la prestación de los servicios. -Identificar si poseen los procesos necesarios para el SGC, tales como de administración, realización del servicio, planificación, medición y análisis etc. -Determinar la secuencia lógica de los procesos de la cooperativa. 	4. ¿Conoce si existe un Sistema de Gestión de Calidad en la Cooperativa? 6. ¿Según su percepción como evaluaría la satisfacción de los clientes con los servicios que brinda la cooperativa? 7. ¿Conoce usted todos los procesos que se realizan en la cooperativa, para dar servicio a los clientes?	Clientes Internos
		1. ¿Se tiene la documentación de todos los procesos de la Cooperativa? 2. ¿Con qué tipo de documentación cuenta la cooperativa? 3. ¿Se cuenta con una lista maestra de toda la documentación de la cooperativa debidamente codificada, ejemplo 1.0-Leyes, 2.0-Políticas Internas, 3.0 - Procedimientos, 3.1 Instructivos, 3.1.1 Registros, etc.?	Administración Superior
		Análisis de Procesos de la Cooperativa (Levantamiento de mapa de procesos).	Analista

Apartado	Objetivo	Preguntas	Objeto de estudio
4.2 Requisitos de la Documentación	Identificar si la organización cuenta con políticas y objetivos de la calidad bajo las cuáles operen; además establecer el tipo de documentación que utilizan para el desempeño, control de sus actividades y el alcance de este en relación al tamaño de su organización.	2. ¿Conoce si existe una Política de Calidad orientada a la satisfacción de los clientes en la cooperativa? 9. ¿Para la realización de su trabajo existen procedimientos documentados? 11. ¿Tiene en su área, formatos establecidos para registros, reportes/Informes u otro control de actividades que realiza? 12. ¿Los formatos establecidos para registros, reportes/Informes u otro control de actividades que realiza se encuentra codificados?	Clientes Internos
		9. ¿Se cuenta con una Política de Calidad orientada a la satisfacción de los clientes en la cooperativa? 12. ¿Cuenta la cooperativa con objetivos de Calidad?	Administración Superior
		Revisión física de toda la documentación con la que cuenta la cooperativa.	Analista
5.0 Responsabilidad de la Dirección			
5.1 Compromiso de la Dirección	Conocer si la dirección enfatiza en los miembros de la institución la importancia que representa la satisfacción de las necesidades del cliente y que medios utiliza para hacerlo.	6. ¿Se concientiza continuamente al recurso humano sobre la importancia de la satisfacción del cliente? 7. ¿De qué forma se concientiza al recurso humano sobre la importancia de la satisfacción del cliente?	Administración superior
		5. Según su percepción, ¿Cómo evaluaría el interés que le da la alta dirección a generar servicios con un alto grado de Calidad para los clientes?	Clientes Internos
		Evaluar el compromiso de la administración superior con la calidad, mediante la Política y Objetivos de calidad.	Analista

Apartado	Objetivo	Preguntas	Objeto de estudio
5.2 Enfoque al Cliente	Determinar si la alta dirección se asegura de establecer cuáles son los requisitos del cliente con el propósito de satisfacer sus necesidades y de ser así de qué forma los determina.	4. ¿Se toman en cuenta las necesidades de los clientes para la selección de los servicios que se prestan en la cooperativa? 5. ¿Cuál es el mecanismo que se sigue para determinar los requerimientos de los clientes, que deben de cumplir los servicios brindados por la cooperativa?	Administración Superior
		10. ¿Qué beneficios desearía que la Cooperativa Electra "Mejorara" o que incorporara como "Nuevos" para que usted aumente su satisfacción? 21. Según sus expectativas, ¿Cuáles de los siguientes puntos considera que describe mejor el término "Servicios financieros de Calidad"?	Clientes Externos
5.4.1 Planificación	Conocer si existen objetivos de calidad y de que forman se lleva a cabo, si estos poseen relación directa con la política de calidad establecida y si se mantiene la integridad aun cuando implementan cambios en algunos de ellos.	10. ¿Cuál es el alcance dentro de la Cooperativa de la política de Calidad orientada a la satisfacción de los clientes? 11. ¿Cómo se formuló la Política de Calidad? 14. ¿Cómo son establecidos los objetivos de calidad? 15. ¿Con que periodicidad son modificados/Cambiados la Política y los objetivos de Calidad?	Administración Superior
		3. ¿Conoce si existen en la Cooperativa Objetivos de Calidad?	Clientes Externos
5.5.1 Responsabilidad y Autoridad	Determinar hasta qué grado la alta dirección asegura de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización. Además se quiere saber si las actividades relacionadas con la calidad, se hallan claramente definidas y documentadas.	16. ¿Se encuentran definidas y documentadas las funciones y responsabilidades de los todos los puestos en la Cooperativa? 17. ¿En base a la pregunta anterior, cómo se comunican estas responsabilidades o las modificaciones de las mismas dentro de la Cooperativa? 20. ¿Existen actividades en función de la mejora continua de la calidad de los servicios? 21. ¿Se documentan los cambios realizados a los servicios en función de la mejora de la calidad de estos?	Administración Superior

Apartado	Objetivo	Preguntas	Objeto de estudio
5.5.2 Representante de la dirección.	Determinar si la alta dirección ha designado un miembro de la dirección de la organización quien, independientemente de otras responsabilidades, tiene la responsabilidad y autoridad de velar en lo relacionado a la calidad de los servicios	19. ¿Se ha designado un miembro de la organización con la responsabilidad y autoridad de velar por la calidad de los servicios?	Administración Superior
		Análisis sobre las responsabilidades del miembro designado para verla por la calidad.	Analista
5.5.2 Comunicación Interna.	Establecer si la alta dirección asegura la comunicación apropiada dentro de la organización y que procesos utiliza para realizarla.	22. ¿Existe un proceso establecido (documentado) de la divulgación interna de los cambios realizados en la documentación de todo lo relacionado a la cooperativa (Políticas, Objetivo, Procesos, procedimientos, etc.)? 23. ¿Cómo o de qué forma se realiza el proceso de divulgación de los cambios o modificaciones hechas en todo lo relacionado a la documentación de la cooperativa?	Administración Superior
		13. ¿Quién le proporciona los formatos para los reportes/informes o demás? 15. ¿Qué medio utiliza la Alta dirección para informarle de algún cambio/modificación en la Cooperativa? (Sean estos Políticas, Objetivos, procedimientos, puestos en el organigrama, actividades a realizar, etc.)	Cliente Interno
		Revisión del proceso específico de comunicación interna de la cooperativa	Analista
6.0 Gestión de Recursos			
6.1 Provisión de Recursos	Establecer si la gerencia proporciona todos los recursos que se consideran necesarios para proporcionar un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes.	24. ¿La Cooperativa cuenta los recursos mínimos necesarios para generación de los servicios que se brindan a los asociados? 25. ¿Existe un plan de mantenimiento, tanto a la Infraestructura como al equipo que se utiliza en la cooperativa?	Administración superior

Apartado	Objetivo	Preguntas	Objeto de estudio
		14. ¿La Cooperativa le proporciona todos los recursos (Materiales consumibles) necesarios para poder realizar adecuadamente sus labores?	Clientes Internos
		Revisión los recursos físicos con los que cuenta la cooperativa (Infraestructura y equipos, software, etc.)	Analista
6.2.1 Generalidades	Conocer si la organización cuenta con el personal idóneo para el desempeño de las actividades que afectan directamente la calidad en la prestación de los servicios.	26. ¿Existe un proceso de selección y reclutamiento de personal para laborar en la Cooperativa? 27. ¿Se tienen los perfiles documentados para todos los puestos de trabajo de la cooperativa que se encuentran debidamente definidos?	Administración Superior
		16. ¿Se le ha capacitado para el puesto que desempeña? ¿Qué cual es nivel educativo que tiene?	Clientes Internos
		Revisión de los de perfiles de los puestos de trabajo y la documentación de los mismos	Analista
6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia	Determinar en qué medida la organización contribuye en la formación de su personal, si evalúa la eficacia de la misma y si mantiene registros de estas.	28. ¿Existe un plan establecido para la formación/desarrollo del Recurso Humano? 29. ¿Hace cuánto se realizó la última formación de personal? 30. ¿Se realizan evaluaciones periódicas de las competencias de recurso humano? 31. ¿Tienen documentación de este proceso y el resultado de las evaluaciones?	Administración Superior
		17. ¿Ha recibido alguna formación respecto algún tema en general por parte de la cooperativa que le sea de ayuda en su trabajo? 19. ¿La cooperativa le realiza evaluaciones periódicas de algún tema o situación en particular con respecto al área donde se encuentra? 20. ¿Usted ha solicitado que se le Capacite/forme en algún tema que le ayuda a mejor su desempeño laboral?	Cliente Interno

Apartado	Objetivo	Preguntas	Objeto de estudio
		13. Según su experiencia ¿Cómo evalúa el trato que le brindan las personas que trabajan en la Cooperativa Electra?	Clientes Externos
6.3 Infraestructura	Indagar si la alta dirección proporciona y mantiene la infraestructura necesaria con relación a los recursos (el equipo adecuado y los servicios de apoyo) que los empleados necesitan para el desempeño de sus funciones.	Revisión de los recursos de apoyo para la prestación del servicio.	Analista
		14. Según su percepción ¿Cómo evalúa las condiciones de las instalaciones de la Cooperativa Electra?	Clientes Externos
6.4 Ambiente de Trabajo	Definir si la alta dirección gestiona y promueve un ambiente de trabajo que permita la conformidad con los requisitos del servicio.	32. ¿Existe un sistema (Plan) de evaluación para la prevención de los riesgos laborales de las personas que trabajan en la cooperativa?	Administración Superior
		33. ¿Se evalúa el clima laboral dentro de la organización, De qué forma? 34. ¿Existe un plan de mejora del clima laboral en la cooperativa?	
		21. ¿Cómo evaluaría su ambiente de Trabajo? 22. ¿Cómo evaluaría el interés de la alta dirección en crear un adecuado ambiente laboral?	Clientes interno
7.0 Realización del Producto			
7.1 Planificación de la Realización del Producto	Determinar si la gerencia planifica los procesos necesarios para la realización del producto y de ser así conocer de qué forma verifica el cumplimiento de dicha planificación.	35. ¿Existe un proceso definido para la elaboración y/o actualización de la documentación de los procesos que existen en la Cooperativa o para los nuevos a incorporar? 36. ¿Cómo evalúa el avance de este Proceso?	Administración Superior

Apartado	Objetivo	Preguntas	Objeto de estudio
7.2 Procesos relacionados con el Cliente			
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto(Servicio)	Determinar si la cooperativa cumple con los requisitos especificados por los Asociados y los necesarios para su prestación de estos, así como el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables	37. ¿La cooperativa hace una evaluación de las necesidades que satisface los servicios que brinda, antes de ofrecerlos a los clientes?	Administración Superior
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto(Servicio)	Determinar si la cooperativa ha revisado los requisitos relacionados con la prestación de los servicios para lograr el compromiso de cumplimiento de ellos.	38. ¿Existe la documentación que respalde las evaluaciones de los requerimientos? 16. Cuándo se encuentra en trámites de adquirir un servicio financiero, ¿La documentación que debe de presentar en la cooperativa, se le pide de manera Completa/en Formatos/con Sellos/ y firmas requeridas? 17. ¿Ha tenido retrasos en la contratación de algún servicio financiero por qué el personal de la cooperativa "NO" le solicito con anticipación el tipo/forma/firmas/sellos de la documentación a presentar? 18. ¿Cómo considera los tiempos totales para concluir la contratación de un servicio, según su experiencia?	Administración Superior Clientes Externo
7.2.3 Comunicación con el cliente	Verificar si la cooperativa cuenta con las disposiciones necesarias para lograr una comunicación eficaz con los clientes para conocer sus consultas, retroalimentación etc.	15. Cuándo realiza una consulta sobre un servicio financiero a la Cooperativa Electra, ¿El personal encargado le proporciona la información de forma clara y sencilla? 23. ¿Conoce usted si la Cooperativa tiene algún mecanismo donde usted puede manifestar sus reclamos o consultas acerca de los servicios? 24. ¿Cuándo usted realiza un Reclamo (por cualquier que sea medio) es atendidas y comunicada la resolución de la mismas a usted (por cualquier medio)? 23. ¿Existe en la cooperativa un área de atención al cliente definida? 24. ¿Sabe usted si se documentan las consultas o reclamos, que son realizados por los clientes? 26. ¿Sabe si se le da seguimiento a los reclamos o consultas de los clientes?	Clientes Externos Clientes Internos

Apartado	Objetivo	Preguntas	Objeto de estudio
		Revisión de la documentación de las consultas o reclamos de los clientes y su mecanismo para el seguimiento de los mismos.	Analista
7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo	Determinar procedimientos específicos para el diseño de metodologías y planificación de los productos o servicios.	39. ¿Existe un procedimiento documentado que permite el diseño, desarrollo y evaluación de los servicios actuales o nuevos que brinda la cooperativa?	Administración superior
		Revisión de la documentación del procedimiento de Diseño y desarrollo del servicio.	Analista
7.4 Compras			
7.4.1 Proceso de compras	Investigar si la organización se interesa por verificar si los productos comprados cumplen con los requisitos establecidos.	44. ¿Existen servicios/productos que la cooperativa compra? 45. ¿Existe establecido un procedimiento, con responsables específicos para realizar evaluaciones de compra?	Administración superior
7.4.2 Información de las compras	Determinar si la información de las compras contiene la descripción adecuada de los productos.	46. ¿Se recibe y resguarda la documentación relacionada a los servicios/productos que compra?	Administración superior
7.4.3 Verificación de los productos comprados	Conocer si la cooperativa implementa la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.	47. ¿Se verifican que el servicio o producto que adquiere cumpla con los requisitos establecidos en la evaluación?	Administración superior
7.5 Producción y Prestación del Servicio			
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio	Comprobar si se planifica y llevar a cabo la prestación del servicio bajo condiciones controladas.	48. ¿La cooperativa realiza una planificación Operativa, sobre la base de proyecciones esperadas para los distintos servicios que brindar en el año, así como el establecimiento de metas a cumplir para los mismos? 49. ¿Se le da seguimiento a la planificación? 50. ¿Tiene indicadores que miden el cumplimiento de los planes operativos? 51. ¿Con que frecuencia se realizan las mediciones de los resultados de los indicadores?	Administración superior
		Revisión de Planes Operativos y seguimientos a los mismos.	Analista

Apartado	Objetivo	Preguntas	Objeto de estudio
7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	Verificar si se validan los proceso de prestación de servicios cuando el resultado no se puede verificarse mediante seguimiento o mediciones posteriores	52. ¿Tienen todos los procesos mediciones específicas para evaluar el resultado de los servicios prestados? 53. ¿En caso de no tenerlos todos, como controla el cumplimiento de los servicios no medidos por indicadores?	Administración superior
7.5.3 Identificación y trazabilidad	Conocer si es apropiada la identificación de los diferentes estados de la prestación de los servicios por medios adecuados, a través de toda la ejecución de la prestación del servicio.	54. ¿Se puede determinar el estado en desarrollo de los diferentes servicios que la cooperativa brinda en un momento dado? (Trazabilidad)	Administración Superior
7.5.4 Propiedad del cliente	Conocer si la organización guarda el cuidado adecuado de los bienes que son propiedad del cliente, mientras estén bajo el control de ella.	55. ¿Se tiene resguardada toda la información confidencial y otros documentos de los clientes que se encuentran bajo el control de la cooperativa?	Administración Superior
		Revisión del resguardo de la información confidencial de los clientes y de otros documentos bajo el poder de la cooperativa.	Analista
7.6 Control de los dispositivos de Seguimiento y medición	Determinar si la organización realiza el seguimiento y la medición con los equipos de seguimiento y medición necesaria para proporcionar la evidencia de la conformidad de la prestación del servicio con los requisitos determinados.	57. ¿Existe en la cooperativa un seguimiento y medición del cumplimiento adecuado de todos los procesos por la Alta dirección?	Administración Superior

Apartado	Objetivo	Preguntas	Objeto de estudio
8.0 Medición, Análisis y Mejora			
8.1 Generalidades	Determinar si se realiza una planificación e implementación de procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora.	Revisión de resultados de auditorías	Analista
8.2.1 Satisfacción del cliente	Comprobar si la organización realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la Institución.	<p>58. ¿Existe en la cooperativa un seguimiento post-prestación del servicio para medir y monitorear la satisfacción del cliente por el servicio que ha recibido o recibe?</p> <p>8. ¿Cómo evaluaría su satisfacción por los beneficios que le ofrece el ser Asociado de la Cooperativa Electra?</p> <p>9. ¿Recomendaría a sus Amigos/Compañeros de trabajo/Familiares que se Asociaran a la Cooperativa Electra?</p> <p>19. ¿Es usted contactado por la Cooperativa Electra después de contratar un servicio para preguntarle sobre su satisfacción con el mismo?</p> <p>22. Según su percepción ¿Cómo evaluaría la calidad de los servicios que la Cooperativa Electra brinda?</p> <p>25. ¿Recomendaría a sus Amigos/Compañeros de trabajo/Familiares que utilizarán los servicios financieros que ofrece la Cooperativa Electra?</p>	<p>Administración Superior</p> <p>Cliente Externo</p>
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos	Verificar si la cooperativa aplica métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos en la Institución.	<p>59. ¿Se verifica el cumplimiento de los procedimientos por el RRHH de cada uno de los procesos?</p> <p>60. ¿De qué forma se realiza la verificación del cumplimiento de los procedimientos por RRHH?</p>	Administración Superior

Apartado	Objetivo	Preguntas	Objeto de estudio
8.2.4 Seguimiento y medición del producto	Comprobar si la organización realiza el seguimiento y medición de las características de la prestación del servicio verificando que se cumplen los requisitos establecidos.	20. ¿El o Los servicio(s) que contrato en la Cooperativa Electra cumplen con lo que se le informo previamente?	Clientes Externos
		Revisión de la evalúa el cumplimiento de los servicios según los requerimientos establecidos previamente.	Analista

Tabla 22 Matriz de Congruencia

Una vez analizado cada apartado de la norma y habiendo identificado los puntos aplicables, se procede a la elaboración de los Instrumentos (cuestionario) para el diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

5.18 Justificación de exclusiones de los instrumentos de investigación

A partir de la tabla anteriormente expuesta hay requisitos de la Norma ISO 9001:2008 que se excluyen de los instrumentos de recolección, por diversas razones al momento de elaborar el cuestionario, estos se explican en la siguiente tabla donde se justifican las exclusiones:

Numeral de la norma	Justificación de las exclusiones
5.4.2 Planificación del sistema de gestión de Calidad	Este punto de la norma no aplica pues enfatiza directamente en el Sistema de Gestión de Calidad el cual aún no se implementa en la Cooperativa por ende no puede realizarse su planificación.
5.6 Revisión por la Dirección	La revisión por la dirección consiste en realizar auditorías, seguimientos y controles del funcionamiento del SGC en la prestación de un servicio a realización de un producto por lo tanto no aplica al estudio.
7.3.2 - 7.3.7 Diseño y Desarrollo 7.5.5 Preservación del producto	-Dentro de la cooperativa previamente se ha establecido que no cuenta con un sistema de Gestión de calidad, por ende no contempla los elementos de entrada para realizar los respectivos análisis para el diseño y desarrollo de los productos. -La Cooperativa no produce ningún producto ni preserva este durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos. Por lo tanto este punto queda excluido de los instrumentos.
8.3 Control del producto no conforme	La organización debe llevar un control de los productos no conformes, pero como anteriormente se definió, en la cooperativa no se cuenta con un sistema de Gestión de calidad y de igual manera no tienen el control de estos productos.
8.4 Análisis de datos	La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, por esa razón no aplica este apartado para ser tomado en cuenta en la elaboración del cuestionario.
8.5 MEJORA 8.5.1 Mejora continua 8.5.2 Acción Correctiva 8.5.3 Acción Preventiva	La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección, por esa razón no es aplicable este numeral.

Tabla 23 Requisitos excluidos

5.19 Determinación de los Universos Globales

El universo de la población a la cual está dirigido el cuestionario basado en la norma ISO 9001:2008 la constituyen:

1. Administración Superior (Consejo Administrativo, Comités de Apoyo y Gerencia)
2. Empleados de la Cooperativa de ahorro y Crédito. (Clientes Internos)
3. Asociados/No Asociados (Clientes Externos)

5.20 Evaluación del Compromiso Administración superior

La norma ISO 9001:2008, busca que las administraciones adquieran una serie de compromisos en función de ser los principales participante en el Sistema de gestión de Calidad, Administración Superior debe de adquirir compromisos relacionados a varios aspectos; como lo son Administración de los Recursos HHRR, Materiales, Instalaciones, etc.

Para todo esto se realizara una encuesta que lleva el claro objetivo de determinar el grado actual de compromiso que la dirección tiene para tener las condiciones adecuadas para que funcione un Sistema de Gestión de Calidad en beneficio de los clientes de la cooperativa.

5.20.1 Determinación de la Muestra Administración Superior.

Ya que el universo de la población es de 15 (Administración Superior) la muestra corresponde a la misma cantidad de personas.

5.20.1.1 Evaluación de la Satisfacción del cliente

El fin último de cualquier organización es satisfacer las necesidades de sus clientes. Para poder cumplir con ello es necesario primero identificarlos, saber quiénes pueden considerarse clientes.

Conviene diferenciar entre dos tipos de clientes: los internos y los externos:

- **Clientes internos:** individuos o servicios dentro de la organización que reciben productos o servicios para utilizarlos en su trabajo.
- **Clientes externos:** son los clientes finales, los que disfrutan de los productos o servicios de la Organización.

5.20.1.2 Definición de los Clientes de la Cooperativa de ahorro y Crédito.

Un punto importante dentro del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO9001:2008, son los clientes, así como lo indica el punto 5.2, como se describe a continuación.

Apartado 5.2 Enfoque al cliente

La alta dirección debe asegurarse que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

La norma ISO 9000:2005 (la norma del vocabulario), define a cliente en su apartado 3.3.5 de la siguiente forma.

Apartado 3.3.5

Cliente

Organización o persona que recibe un producto. Ejemplo Consumidor, usuario final, minorista, beneficiario y comprador.

Nota: El cliente puede ser interno o externo a la organización.

En base a lo anterior se determinan los clientes:

Clientes internos

- Todas las Áreas Internas de la Cooperativa.

Clientes Externos

-Consumidor final de los Servicios financieros

5.21 Cuestionario para evaluar el grado de satisfacción de los Clientes Internos.

5.21.1 Determinación del Universo

La población a la cual está dirigido el cuestionario basado en la norma ISO 9001:2008 la constituyen:

- **Todos empleados de las áreas Internas de la cooperativa.**

5.21.2 Determinación de la Muestra.

Ya que el universo de la población es de 14 personas, la muestra corresponde a la misma cantidad de personas que labora en la cooperativa. Con esto se desea lograr obtener una tendencia totalmente cercana de la percepción de a la realidad que presenta la cooperativa en materia de los requisitos de la norma.

5.22 Cuestionario para medir el grado de Satisfacción de los Clientes Externos

5.22.1 Determinación del Universo

La población a la cual está dirigido el cuestionario basado en la norma ISO 9001:2008 la constituyen los empleados de:

Empresas	Empleados
CAESS	545
CLESSA	253
EEO	206
DEUSEM	46
DEL SUR	250
SERVICIOS DE PERSONAL	408
ACOSEVIT	20
AES NEJAPA	100
TOTAL	1,828

Tabla 24 Cantidad de empleados por empresa del Vínculo

5.22.2 Determinación de la Muestra

Ya que el universo de la población es finito, ya que se conoce la cantidad de empleados por cada empresa, la muestra corresponderá al análisis de muestreo que se hará a continuación

5.22.3 Método de Muestreo

El método de muestreo utilizado para este estudio es el muestreo aleatorio simple, puesto que consideramos que cada elemento de la población en estudio tiene la misma probabilidad de ser seleccionado para integrar la muestra.

5.22.4 Tamaño de la muestra

Se determina a través de la ecuación de muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas cualitativa²⁶, la cual se presenta:

$$n = \frac{Z^2 Npq}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

Dónde:

n es el tamaño de la muestra (número de encuestas a realizar).

Z es el nivel de confianza.

²⁶ Población finita cualitativa: Se refiere a aquellas poblaciones sobre las que se desea estudiar cualidades, valoraciones subjetivas

El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos. Es el porcentaje de seguridad que existe para generalizar los resultados obtenidos. Esto quiere decir que un porcentaje del 100% equivale a decir que no existe ninguna duda para generalizar tales resultados, pero también implica estudiar a la totalidad de los casos de la población.

p : es la probabilidad de que ocurra un evento

q : es la probabilidad de que no ocurra el evento es decir, es $1-p$.

N : es el tamaño de la población.

e : es el error muestral deseado.

El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

c. Justificación de “ p ” y “ q ”

Para obtener el valor de “ n ” se realizó una prueba piloto con el objetivo de determinar los valores de “ p ” y “ q ”.

La prueba piloto consistió en realizar dos preguntas a los encuestados; a saber:

Pregunta 1 ¿Conoce sobre los servicios financieros que ofrecen las cooperativas de ahorro y crédito? R/ Si, No

Pregunta 2 ¿Considera que los servicios financieros que ofrecen las cooperativas de ahorro y Crédito son de calidad? R/ Si. No

La variable “ p ” consiste en responder afirmativamente a las preguntas anteriores.

Cálculo de “ n ” para la prueba piloto; se utilizaron los siguientes valores:

$$p=0.5$$

$$q=0.5$$

$$e= 0.08\%$$

$$z=1.96$$

$$N=1828$$

Sustituyendo en la fórmula

$$n = \frac{(1.96)^2 * 1828 * 0.5 * 0.5}{1828 * (0.08)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 139$$

Se estimará un 10% de este n preliminar para la prueba piloto, es decir, tendrá un valor de n=14

d. Cálculo de la Media Aritmética

Se calcula el valor de la Media Aritmética para la respuesta afirmativa y la respuesta negativa

$$X_p = (11+8)/2 = 9.5$$

$$X_q = (3+6)/2 = 4.5$$

Por lo que los valores de “p” y “q” se obtienen de la siguiente manera

$$p = X_p / n_{\text{piloto}} \quad q = X_q / n_{\text{piloto}}$$

$$p = (9.5/14) = 0.67$$

$$q = (4.5/14) = 0.33 \quad \text{Con lo anterior se obtiene que: } P = 0.67 \quad q = 0.33$$

Recalculo de “n” para el estudio

Valores utilizados para el estudio

Z= 1.96 Para este estudio se ha considerado el 95% de confianza. Recomendado para investigaciones sociales.

e= 10% Es el nivel mínimo permitido por la contraparte para el estudio, al ser el primer estudio realizado en la Cooperativa de este tipo y por tener participación directa con el proceso de recopilación de la información, toman como válido este error.

$$\left. \begin{array}{l} p = 0.67 \\ q = 0.33 \end{array} \right\} \text{Calculado prueba piloto}$$

N= 1,828 total de empleados en las empresas pertenecientes a vínculo²⁷ de la cooperativa.

²⁷ Vínculo: Se refiere al sector, gremio, grupo que tienen un común vínculo entre sí (Sector Comercializador de Energía Eléctrica)

Sustituyendo nuevamente tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 1821 * 0.67 * 0.33}{1821 * (0.1)^2 + (1.96)^2 * 0.67 * 0.33}$$

n=81Encuestas

Distribución de encuestas ideal por empresa perteneciente al vínculo:

Empresas	% Participación	Encuestas
CAESS	30%	24
SERVICIOS DE PERSONAL	22%	18
CLESSA	14%	11
DEL SUR	14%	11
EEO	11%	9
AES NEJAPA	5%	4
DEUSEM	3%	2
ACOSEVIT	1%	1
TOTAL	100%	81

Ver Anexo 1: Instrumentos de Recolección de Información

5.22.5 Guía de puntos clave a Analizar en las Entrevistas y observación directa

Los siguientes puntos son los complementarios a los Instrumentos de ISO que se aplicaran a los diferentes tipos involucrados en la cooperativa de ahorro y crédito, cada uno de estos podrá ser tratados y abordados con el responsable directo o el que pueda facilitar dicha información o conocimiento que se desea.

Descripción de puntos complementario o de respaldo	Mecanismo
1. Análisis de Procesos de la Cooperativa (Levantamiento de mapa de procesos).	Entrevistas y Observación directa.
2. Revisión física de toda la documentación con la que cuenta la cooperativa.	Entrevista y Observación directa
3. Evaluar el compromiso de la administración superior con la calidad, mediante la Política y Objetivos de calidad.	Entrevista
4. Revisión específica de la documentación de los puestos de trabajo (revisión de acceso a los procedimientos por parte del personal en cada puesto)	Entrevista y observación directa
5. Análisis sobre las responsabilidades del miembro designado para verla por la calidad.	Entrevista
6. Revisión del proceso específico de comunicación interna de la cooperativa	Entrevista y observación directa
7. Revisión los recursos físicos con los que cuenta la cooperativa (Infraestructura y equipos, software, etc.)	Entrevista y observación directa
8. Revisión de los de perfiles de los puestos de trabajo y la documentación de los mismos.	Entrevista y observación directa
9. Revisión de la documentación de que respalde la capacitación y/o formación del personal.	Entrevista y observación directa
10. Revisión de los recursos de apoyo para la prestación del servicio.	Entrevista y observación directa
11. Revisión de la documentación de las consultas o reclamos de los clientes y su mecanismo para el seguimiento de los mismos.	Entrevista y Observación directa
12. Revisión de la documentación del procedimiento de Diseño y desarrollo del servicio	Entrevista y Observación directa
13. Revisión de Planes Operativos y seguimientos a los mismos.	Entrevista y Observación directa
14. Revisión del resguardo de la información confidencial de los clientes y de otros documentos bajo el poder de la cooperativa.	Entrevista y observación directa
15. Revisión de la evalúa el cumplimiento de los servicios según los requerimientos establecidos previamente.	Entrevista y observación directa
16. Puntos extras que ayuden a dar más claridad sobre la situación actual de la cooperativa en función de los requisitos que establece la norma y que se deben de cumplir.	Entrevista y Observación directa

Tabla 25 Guía de puntos para entrevista y observación directa

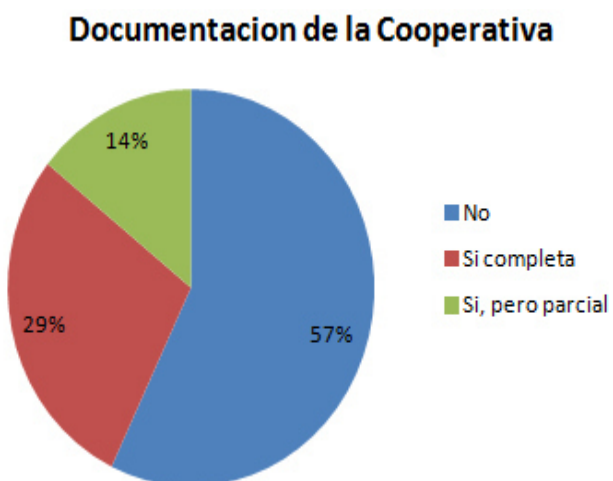
6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

6.1 Resultados de la encuesta de la administración superior

Los resultados de la encuesta que se realizo a la administración superior, se plasman conforme a la secuencia de la encuesta para una mejor comprensión, para luego realizar las conclusiones respectivas acorde al apartado de la norma que la fue relacionado con la pregunta:

4.0 Sistema de Gestión de la Calidad

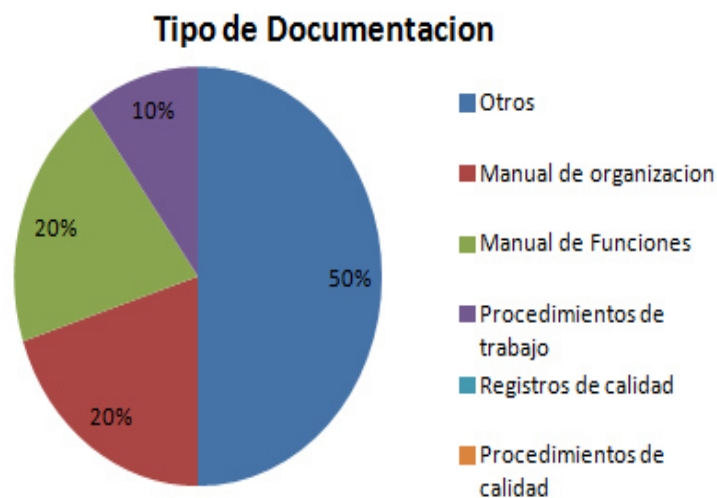
1. ¿Se tiene la documentación de todos los proceso de la Cooperativa?



Al consultar si la documentación de la cooperativa se encuentra completa, el 57% manifiesta que no se dispone para todos los procesos (Y no dieron un valor de avance), el 29% manifiesta que si existe completa para todos los procesos, dejando así el 14% que dice que solamente para algunos procesos.

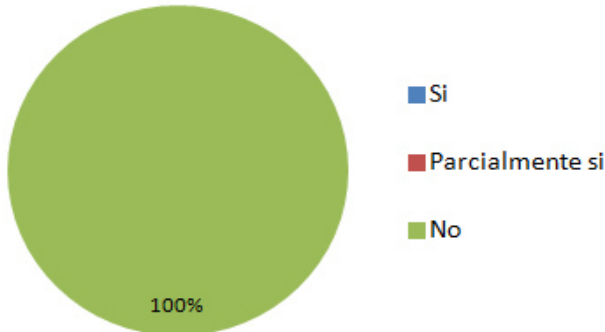
2. ¿De acuerdo a lo anterior con qué tipo de documentación cuenta la cooperativa?(Puede marcar varios)

Cuando se les consulto acerca de los tipos de documentos de los que disponen la cooperativa, el 50% manifestó que tienen No tienen ninguno documento, el 20% que se dispone de un manual de organización y otro 20% de un manual de funciones, y solo el 10% manifestó que se tienen procedimientos documentados.



3. ¿Se cuenta con una lista maestra de toda la documentación de la cooperativa debidamente codificada, ejemplo 1.0-Leyes, 2.0-Políticas Internas, 3.0 - Procedimientos, 3.1 Instructivos, 3.1.1Registros, etc.?

Lista Maestra de Domentos



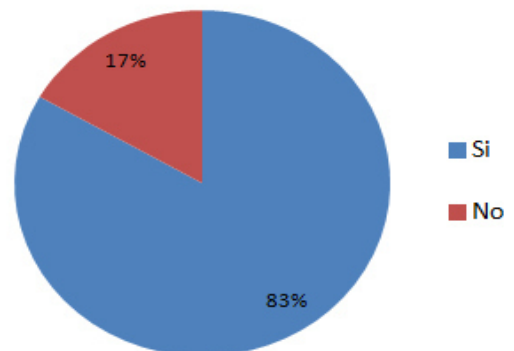
En relación a un punto específico de la norma la administración coincide el 100% que no existe una lista maestra de documentos, lo que significa que no se tiene de primera mano un control de la documentación existente dentro de la cooperativa.

5. Responsabilidad de la dirección

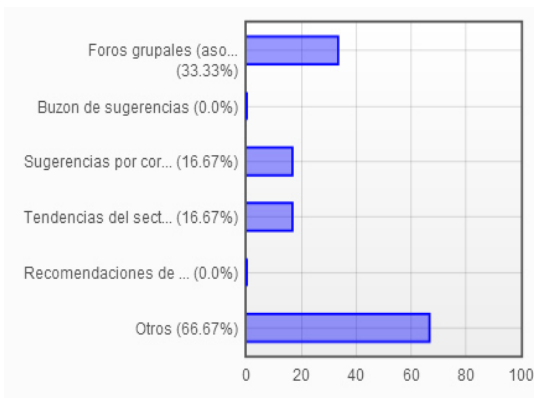
4. ¿Se toman en cuenta las necesidades de los clientes para la selección de los servicios que se prestan en la cooperativa?

El 83% de la administración superior manifiesta que la cooperativa toma en cuenta las necesidades de los clientes para los establecimientos de los servicios que prestará, el 17% valora que no se toman en cuenta.

Necesidades de los Clientes



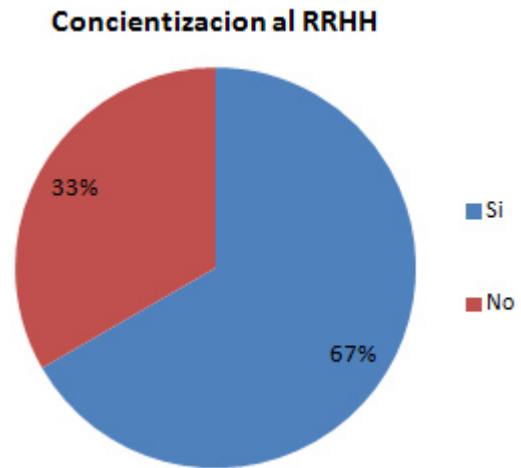
5. ¿Cuál es el mecanismo que se sigue para determinar los requerimientos de los clientes, que deben de cumplir los servicios brindados por la cooperativa?



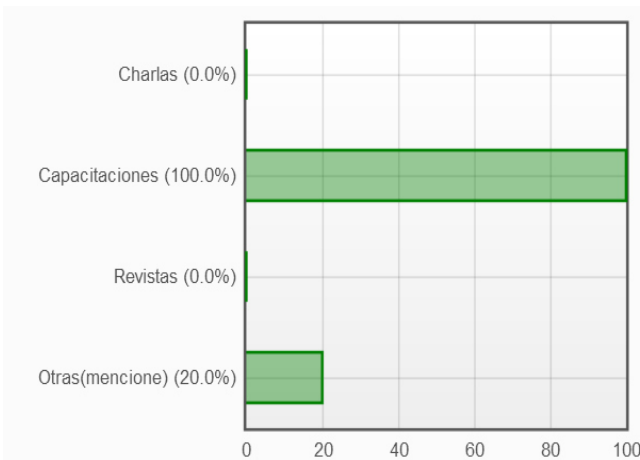
En base a la pregunta anterior, El Principal mecanismo utilizado para determinar los requerimientos de los clientes que deben de cumplir por los servicios son: Otros (66.67%): Equivalente a que "No Existen" mecanismos, en segundo lugar se ubico a los grupos Focales (33.33%) y en tercer lugar Sugerencias del Sector y Tendencias del Sector al que pertenecen ambos con 16.67%

6. ¿Se concientiza continuamente al recurso humano sobre la importancia de la satisfacción del cliente?

El 67% de la administración manifiesta que la los empleados de la cooperativa reciben concientización continua acerca de la importancia que tiene la satisfacción de los clientes de la cooperativa, el 33% considero que no se está realizando esta labor dentro de la organización.



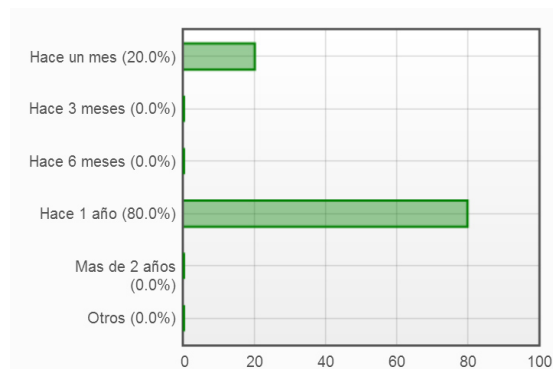
7. ¿De qué forma se concientiza al recurso humano sobre la importancia de la satisfacción del cliente?



El 100% de los que manifiestan que si se realiza la concientización al recurso humano consideran que el mecanismo que utilizan es la capacitación con temas relacionados al servicio al cliente, El 20% que marca otros: Reuniones considera que son otro tipo de mecanismo que se emplean en la cooperativa.

8. ¿En base a la respuesta anterior, Cuando fue la última concientización al Recurso Humano realizada?

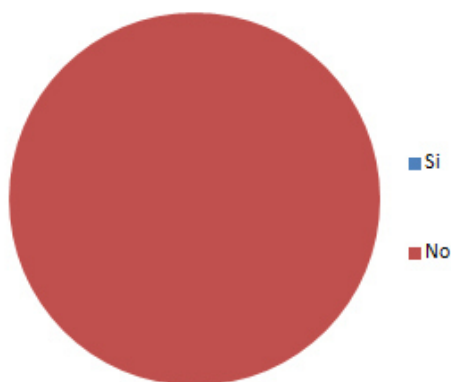
La administración manifiesta que periodicidad de la última concientización se realizo al Recurso Humano fue hace año (80%), y el 20% manifestó que fue aproximadamente hace un mes



que un

9. ¿Se cuenta con una Política de Calidad orientada a la satisfacción de los clientes en la cooperativa?

Existe Política de Calidad



El 100% de administración coincide que no se cuenta con una política de Calidad en la Cooperativa que vaya orientada garantizar la satisfacción de los clientes.

10. ¿Cuál es el alcance dentro de la Cooperativa de la política de Calidad orientada a la satisfacción de los clientes?

Dado que no existe política de Calidad, el alcance tampoco es elemento de medición dentro de este estudio, para este nivel de investigación, se verá a posteriori

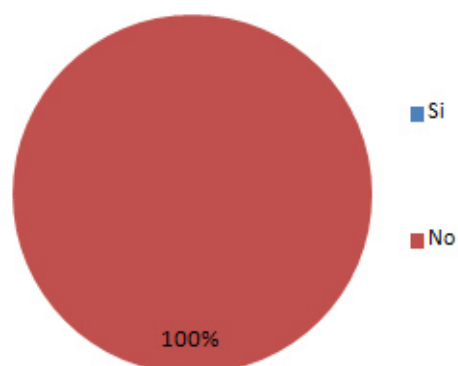
11. ¿Cómo se formuló la Política de Calidad?

No existe una metodología para la formulación de la política de calidad ya que no existe alguna dentro de la cooperativa hasta la fecha.

12. ¿Cuenta la cooperativa con objetivos de Calidad?

Existe Objetivos de Calidad

El 100% de la administración manifiesta que no cuentan con objetivos de calidad y de igual manera no se encuentra dentro de la planeación estratégica de la cooperativa.



13. ¿Puede mencionar al menos un objetivo?

Se determina que no existen objetivos de Calidad por lo tanto no se obtienen menciones acerca de esta pregunta.

14. ¿Cómo son establecidos los objetivos de calidad?

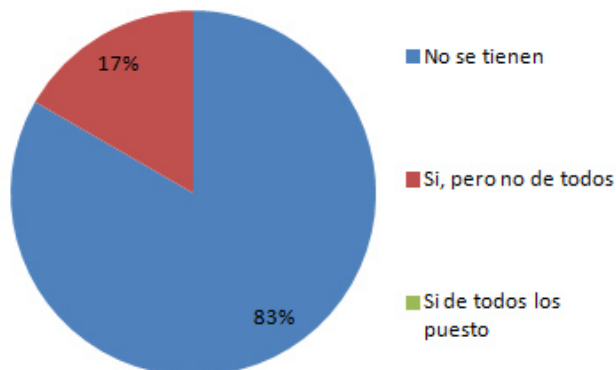
Puesto que no se tienen objetivos actualmente no es posible dar la metodología de cómo son establecidos.

15. ¿Con que periodicidad son modificados/Cambiados la Política y los objetivos de Calidad?

No se cuenta con políticas y objetivos, la periodicidad para la modificación no se evaluarán en esta primera etapa del estudio.

16. ¿Se encuentran definidas y documentadas las funciones y responsabilidades de los todos los puestos en la Cooperativa?

Documentación de las Responsabilidades y funciones



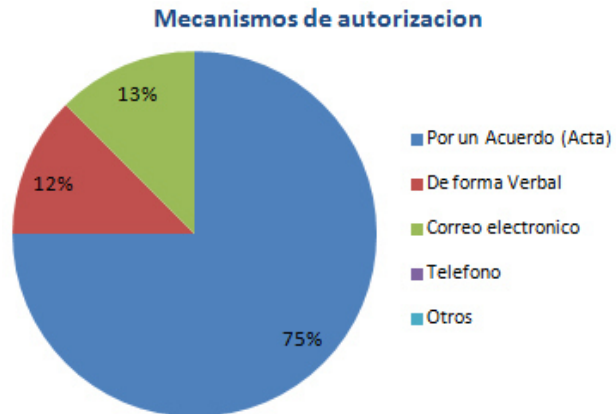
El 83% de la población manifiesta que no se tienen documentados los puestos de trabajo (funciones y responsabilidades), el 17% restante manifiesta que "SI", pero con la aclaración que no es de todos, se puede generalizar "No se dispone de esta documentación dentro de la cooperativa"

17. ¿En base a la pregunta anterior, cómo se comunican estas responsabilidades o las modificaciones de las mismas dentro de la Cooperativa?

Puesto que no existe responsabilidades y funciones documentadas dentro la cooperativa, es el jefe el encargado de detallar las funciones y responsabilidades que debe de realizar el personal en el área de la cooperativa en la que se encuentre.

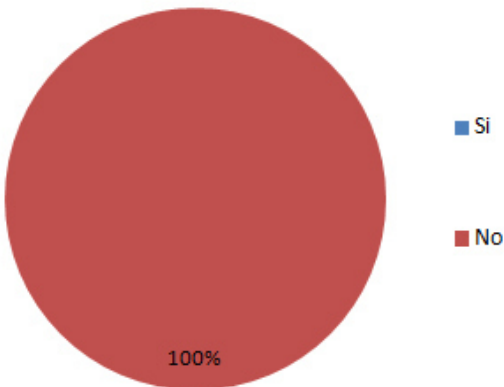
18. ¿De qué forma se comunican las autorizaciones requeridas para la aprobación de un servicio?

La principal forma 75% para realizar autorizaciones dentro la cooperativa es por un Acuerdo (Acta), se requiere que sea así por el tipo de organización que es, en segundo lugar 13% se dejan las autorizaciones por correo electrónico y el 12% manifiesta que algunas son de forma Verbal



19. ¿Se ha designado un miembro de la organización con la responsabilidad y autoridad de velar por la calidad de los servicios?

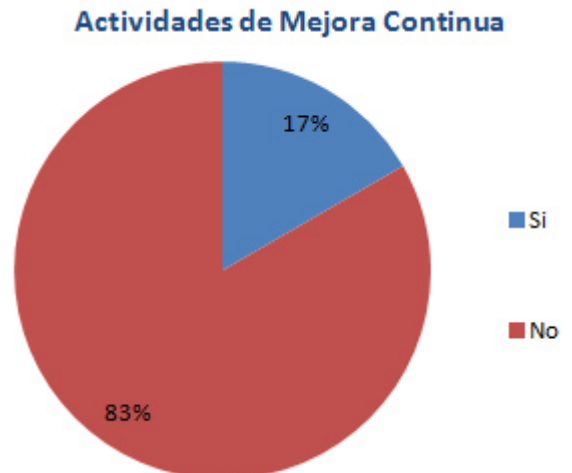
Desingnacion del un miembro de la alta direccion



El 100% administración se encuentra consciente de que “NO” ha designado de un representante con la responsabilidad y autoridad para velar por la calidad de los servicios que brinda la cooperativa a sus asociados

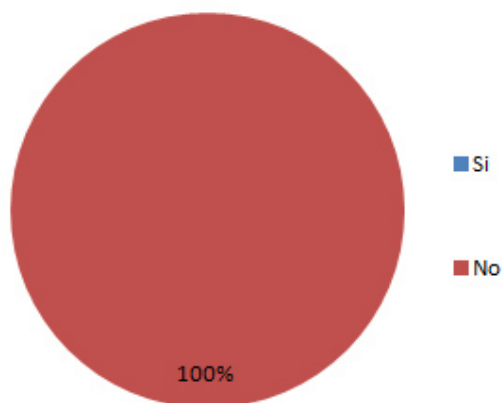
20. ¿Existen actividades en función de la mejora continua de la calidad de los servicios?

Respecto a que si la cooperativa realiza actividades de mejora continua, el 83% manifiesta que no se realizan, el restante 17% indicó que si se realizan para mejorar los servicios que se brindan a los asociados



21. ¿Se documentan los cambios realizados a los servicios en función de la mejora de la calidad de estos?

Documentacion de la Mejora Continua

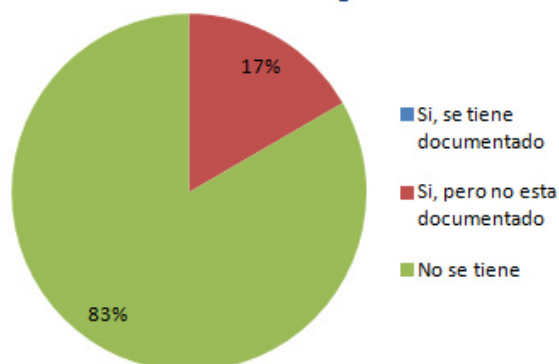


El 100% de la administración manifestó que no se documentan ningún cambio que se le realice a los procesos dentro de la cooperativa.

22. ¿Existe un proceso establecido (documentado) de la divulgación interna de los cambios realizados en la documentación de todo lo relacionado a la cooperativa (Políticas, Objetivo, Procesos, procedimientos, etc.)?

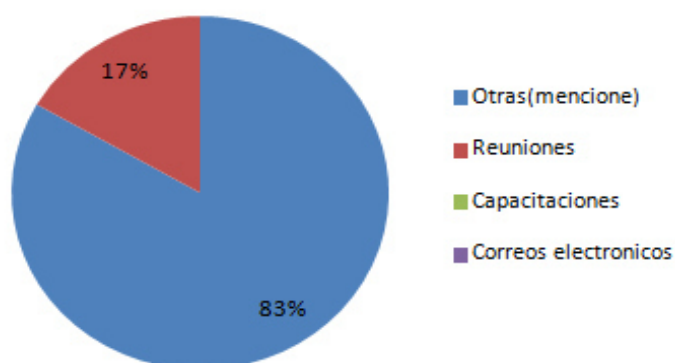
En relación a comunicación interna de todos los cambios que se realizan en la cooperativa, 83% manifiesta que no se tiene un proceso establecido, el restante 17% comento que “Si existe, pero que no está documentado” por lo que interpretaría que la cooperativa no trabaja con un proceso de comunicación interno.

Proceso de divulgacion Interna



23. ¿Cómo o de qué forma se realiza el proceso de divulgación de los cambios o modificaciones hechas en todo lo relacionado a la documentación de la cooperativa?

Mecanismo utilizado para la divulgacion interna



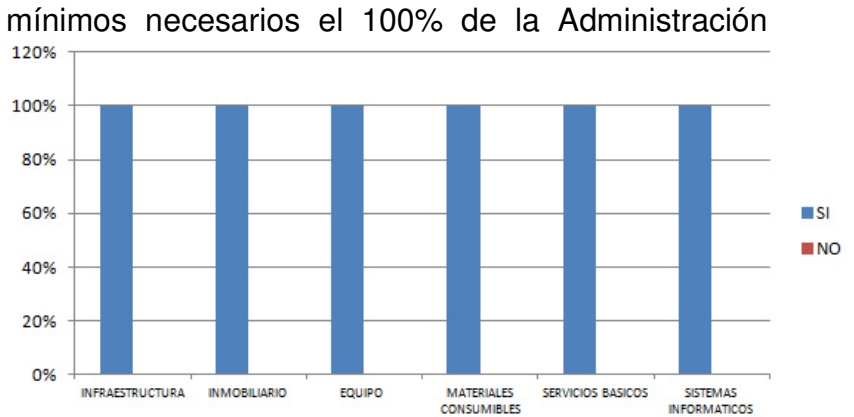
El 83% de la administración desconoce el mecanismo para la comunicación interna de la cooperativa en relación a los cambios que se realizan internamente, el 17% manifiesta que se hacen realizando una reunión con el personal para transmitir los cambios o modificaciones que se han realizado en todo momento dentro de la cooperativa.

6. Gestión de los recursos

24. ¿La Cooperativa cuenta los recursos mínimos necesarios para generación de los servicios que se brindan a los asociados?

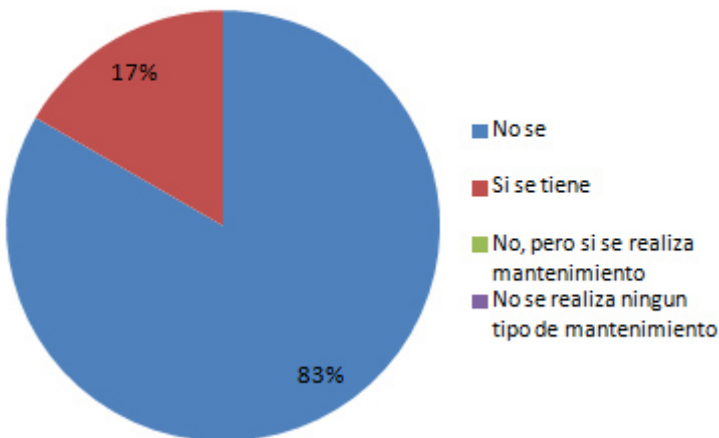
25.

Al consultar sobre los recursos mínimos necesarios el 100% de la Administración manifiesta que la cooperativa cuenta con Infraestructura, Inmobiliario, Equipo, Materiales Consumibles, Servicios Básicos y sistemas de Información adecuados y en tiempo para la generación de los servicios que la cooperativa ofrece sus clientes.



26. ¿Existe un plan de mantenimiento, tanto a la Infraestructura como al equipo que se utiliza en la cooperativa?

Plan de Mantenimiento

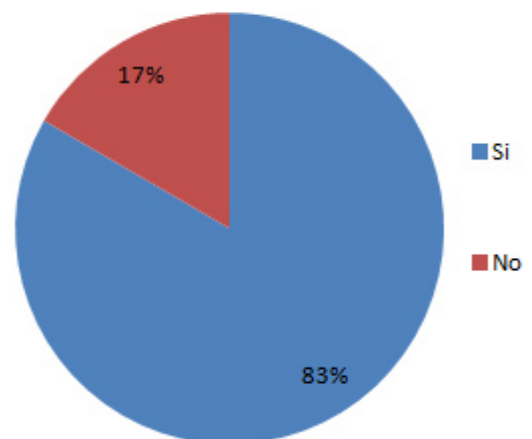


El 83% de la Administración desconoce si se tiene un plan de mantenimiento para la infraestructura y/o al equipo que se utiliza en la cooperativa, un 17% de manifiesta que si se tiene este plan de mantenimiento.

27. ¿Existe un proceso de selección y reclutamiento de personal para laborar en la Cooperativa?

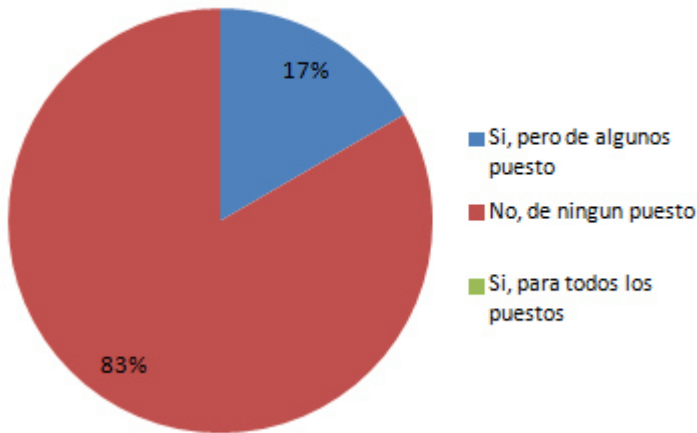
Existe un Proceso de Reclutamiento

El 83% de la administración manifiesta que si se dispone de un proceso de selección y reclutamiento para el personal que labora dentro de la cooperativa, el 17% considero que no se tiene dicho proceso, que este se realiza de manera informal.



28. ¿Se tienen los perfiles documentados para todos los puestos de trabajo de la cooperativa que se encuentran debidamente definidos?

Perfiles de Puestos de Trabajo

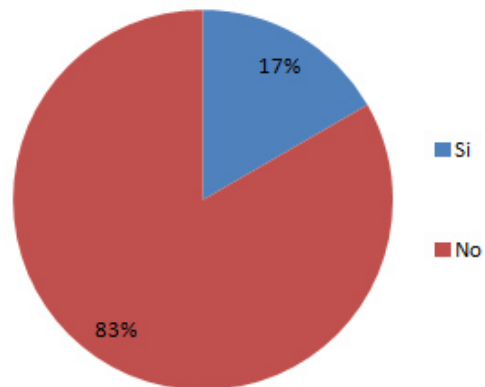


En relación a los perfiles definidos de los puestos de trabajo se tiene que el 83% de la administración contesto que no se tienen establecidos, el 17% considera que si se tienen, pero no de todos los puesto, lo que se puede generalizar que dentro de la cooperativa no se dispone de la documentación de los perfiles de los puestos de trabajo.

29. ¿Existe un plan establecido para la formación/desarrollo del Recurso Humano?

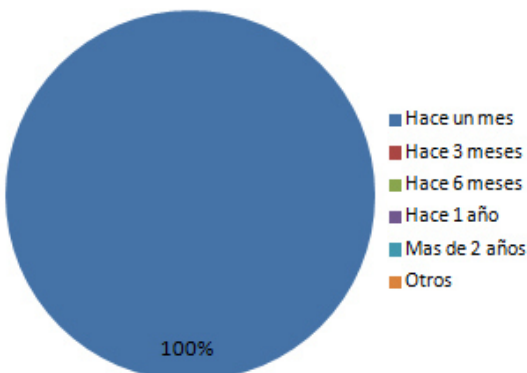
El 83% de la administración considera que no se tiene un plan y/o programa establecido para formar al personal que trabaja dentro de la cooperativa, el restante 17% manifiesta que si se tiene dicho plan.

Plan de Formacion para el RRHH



30. ¿En base a la pregunta anterior, Hace cuanto se realizó la última formación de personal?

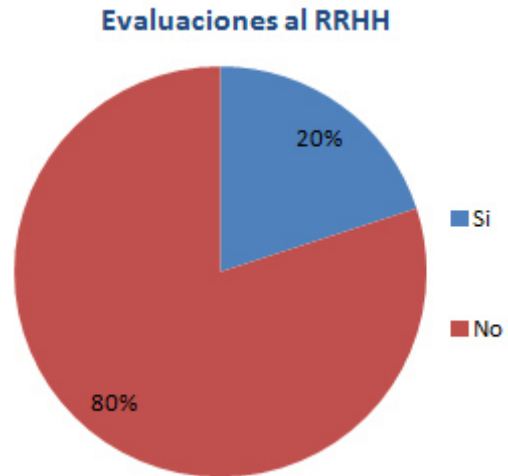
Ultima Formacion impartida al RRHH



La ultima capacitación/formación del personal que sea realizado en base al plan que existe en la cooperativa, el 100% de la administración que considera que si existe, manifiesta que se ha realizado hace un mes.

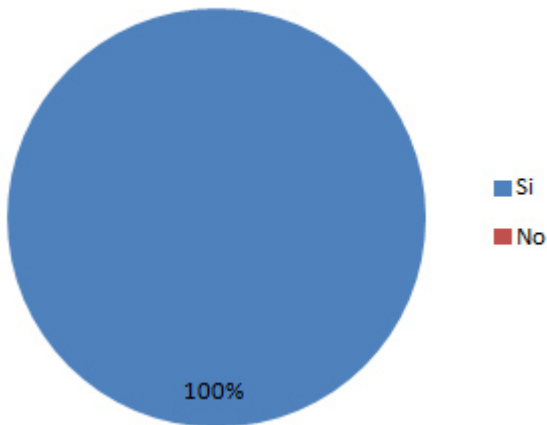
31. ¿Se realizan evaluaciones periódicas de las competencias de recurso humano?

El 80% de la administración manifiesta que “no” se realiza algún tipo de evaluación de las competencias de los trabajadores de la cooperativa, el restante 10% considera que si existen dichas evaluaciones al personal.



32. ¿Tienen documentación de este proceso y el resultado de las evaluaciones?

Documentacion de las evaluaciones al RRHH

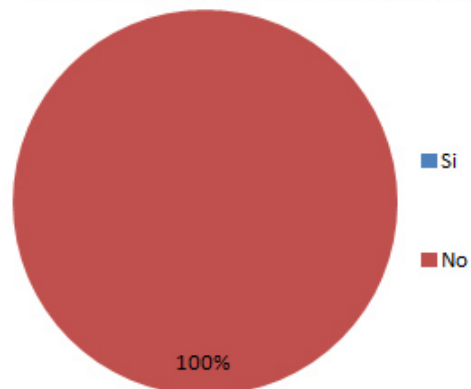


Al consultarle a los que considera que si existe documentación de las evaluaciones realizadas al personal que trabaja en la cooperativa, el 100% aseguro que si existe para cada unas de las evaluaciones realizadas.

33. ¿Existe un sistema (Plan) de evaluación para la prevención de los riesgos laborales de las personas que trabajan en la cooperativa?

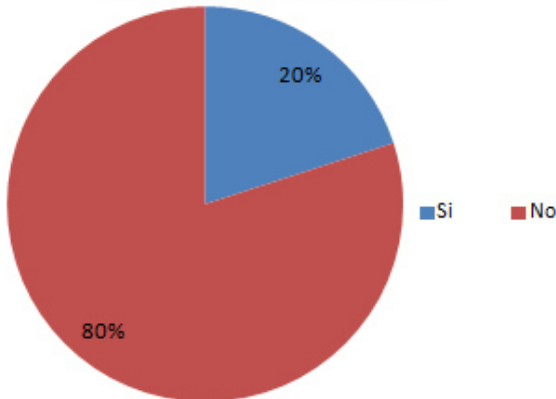
La administración en su totalidad 100% aseguro que no existe un plan de prevención de riesgos laborales establecido dentro de la cooperativa que vele por la seguridad de todos los empleados.

Plan de evaluacion de Riesgos Laborales



34. ¿Se evalúa el clima laboral dentro de la organización, De qué forma?

Evaluacion del clima Laboral



El 80% de la administración manifiesta que dentro de la cooperativa no existe una evaluación debidamente establecida para medir el clima laboral, el restante considera que si existe o se realiza esta medición.

35. ¿Existe un plan de mejora del clima laboral en la cooperativa?

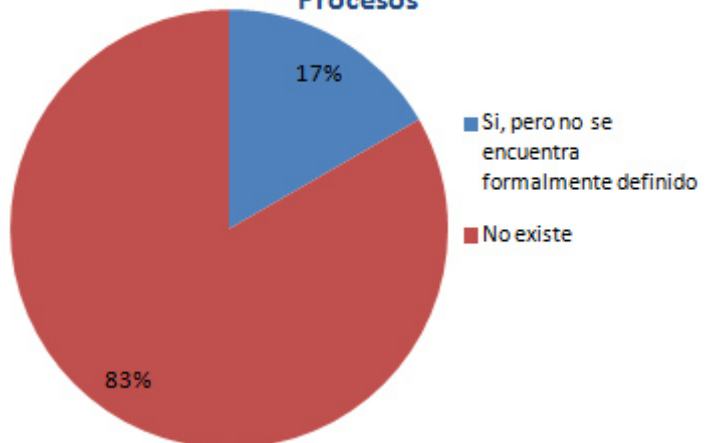
Dentro de la cooperativa no existe un plan de mejora del clima laboral según el 100% de la cooperativa.

7. Realización del Servicio

36. ¿Existe un proceso definido para la elaboración y/o actualización de la documentación de los procesos que existen en la Cooperativa o para los nuevos a incorporar?

En materia de planificación para la documentación de todos los procesos de la cooperativa, el 83% de la administración manifiesta que no se cuenta con ninguno, el restante 17% considero que si existe dicho plan pero que de igual manera no se encuentra documentado de manera formal.

Proceso para la Elaboracion y Actualizacion de Procesos

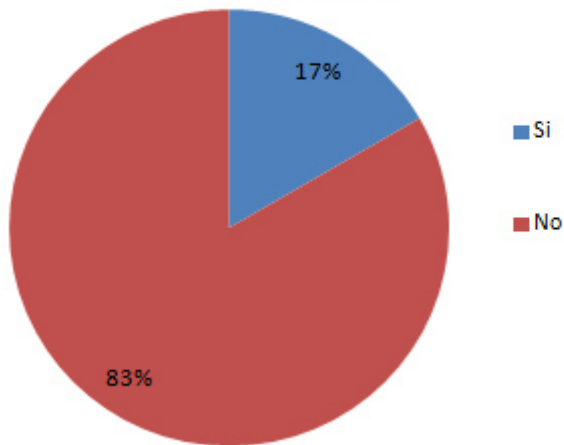


37. ¿Cómo evalúa el avance de este Proceso?

Puesto que el plan no existe, no se tiene un control del avance en el proceso de la documentación de los procesos que se realizan dentro de la cooperativa.

38. ¿La cooperativa hace una evaluación de las necesidades que satisface los servicios que brinda, antes de ofrecerlos a los clientes?

Evaluacion de las necesidades que cumplen los servicios

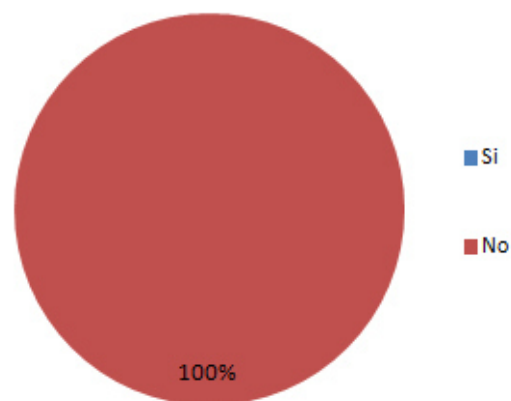


El 83% responde que no existe una evaluación de las necesidades que cumplen los servicios que la cooperativa brinda, previo al ofrecerlos a sus clientes, el 17% considera que si se realiza esta actividad.

39. ¿Existe la documentación que respalde las evaluaciones de los requerimientos?

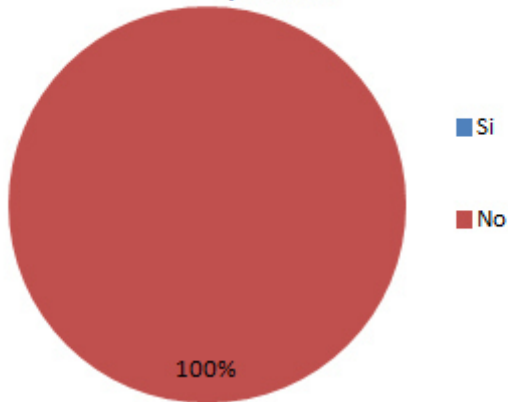
El 100% de las personas que consideran que si se realizan evaluaciones de los requerimientos que cumplen los servicios, manifiestan que no tienen respaldo de la documentación de la realización de esta evaluación.

Documentacion de la Evaluacion de las necesidades que cumplen los servicios



40. ¿Existe un procedimiento documentado que permite el diseño, desarrollo y evaluación de los servicios actuales o nuevos que brinda la cooperativa?

Procedimiento para el Diseño, evaluación de los proceso

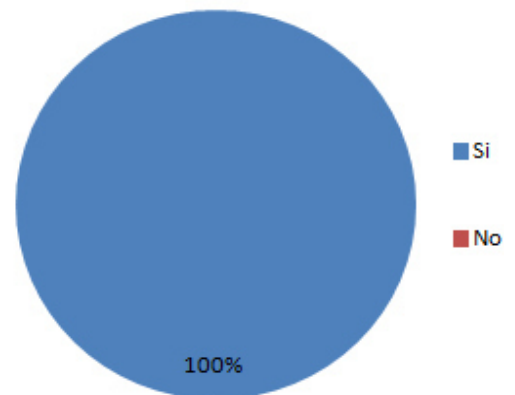


Dentro de la cooperativa la administración 100% manifiesta que no existe ningún tipo de procedimiento para la evaluación o nuevos servicios que la cooperativa desea ofrecer a sus clientes

41. ¿Existe en la cooperativa un área de atención al cliente?

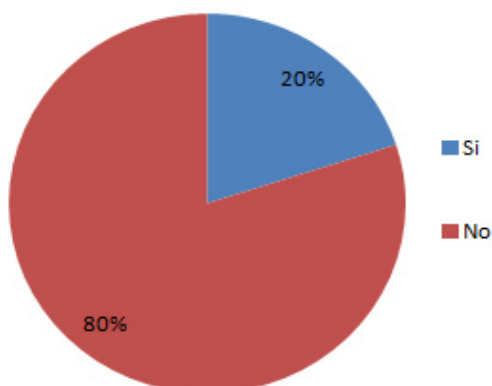
Según la administración (100%) la cooperativa "Si" cuenta con una área específica de atención al asociado en todos aquellos asuntos que requieren de orientación en la consultas y quejas que tengan los clientes de la cooperativa.

Area de Atencion al Asociado



42. ¿Se documentan las consultas o reclamos, que son realizados por los clientes?

Se documentan las consultas o reclamos

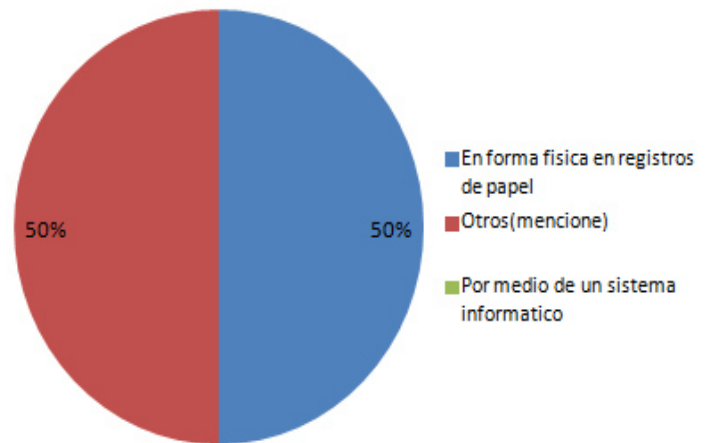


El 80% de la administración manifiesta que no se documenta ningún tipo de reclamos que los clientes realizan por los servicios que han adquirido de la cooperativa, el restante 20% considera que "Si" se tienen documentados estos reclamos o consultas.

43. ¿De qué manera se documentan las consultas o reclamos de los clientes?

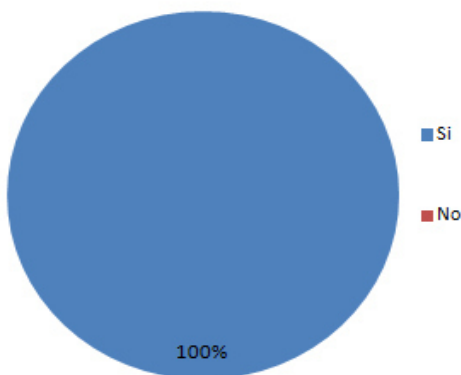
De los que consideran que si se tienen documentación de las consultas o reclamos, manifiestan que el mecanismo que utilizan son dos: Expedientes Físicos (50%) y por Otros (50%) en el que entra los correo y cartas que son enviados por los clientes cuando interponen una queja que luego será trasladada una copia al expediente que se lleva por cada cliente:

Mecanismo para documentar las consultas o reclamos



44. ¿Se le dan seguimiento a los reclamos o consultas de los clientes?

Seguimiento a los Reclamos



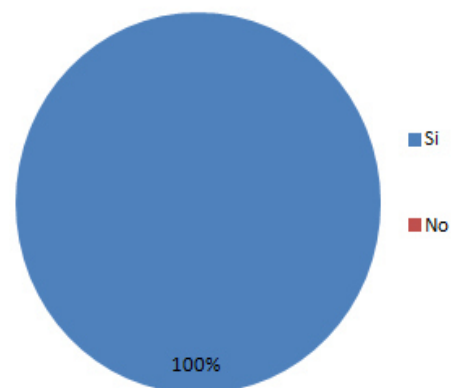
El 100% de la administración considera que si existe un seguimiento de los reclamos que los clientes hacen por los servicios, lo que significa que son verificadas las causas raíces de estos reclamos para evitar que se sucedan nuevamente.

7.4 Compras

45. ¿Existen servicios/productos que la cooperativa compra?

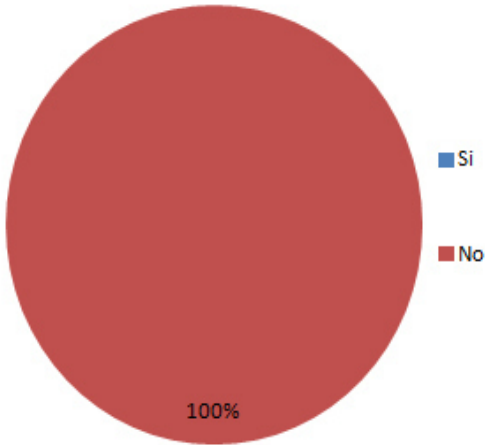
El 100% asegura que Si existen servicios que la cooperativa compra para poder realizar operaciones y así ofrecer los clientes los servicios financieros.

Existen Productos o Servicios comprados



46. ¿Existe establecido un procedimiento, con responsables específicos para realizar evaluaciones de compra?

Procedimiento para evaluacion de compras

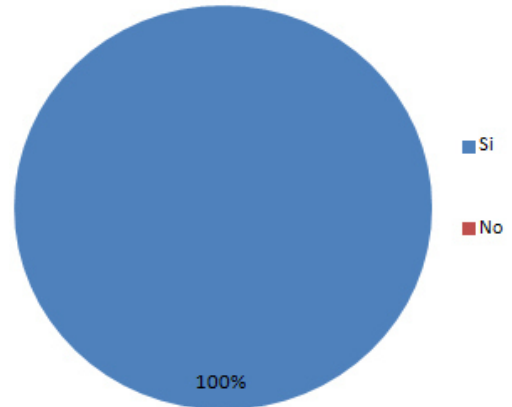


Si bien es cierto que la cooperativa realiza compra de servicios a agentes externos, el 100% de administración manifiesta que “No” existe un responsable directo para realizar evaluaciones de los servicios o productos que se compran y que la cooperativa utilizara para operar.

47. ¿Se recibe y resguarda la documentación relacionada a los servicios/productos que compra?

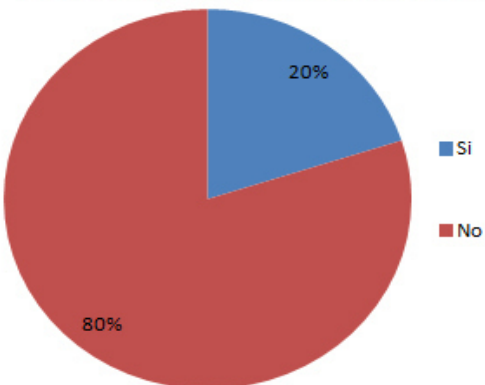
El 100% de la administración coincide que si existe un resguardo de toda la documentación de los servicios que se compran a agentes externos de la cooperativa para cualquier revisión o auditoría financiera o de otra índole que se requiera en cualquier momento.

Resguardo de la documentacion de Compras



48. ¿Se verifican que el servicio o producto que adquiere cumpla con los requisitos establecidos en la evaluación?

Verificacion de los Requisitos de compra



Un 80% de la administración responde que no se realiza ninguna verificación del cumplimiento de los servicios contratados que la cooperativa contrata, el restante 20% considera que si se realiza esta verificación y control de cumplimiento de los requisitos en base a los establecido previo a la compra.

7.5 Producción y prestación del servicio

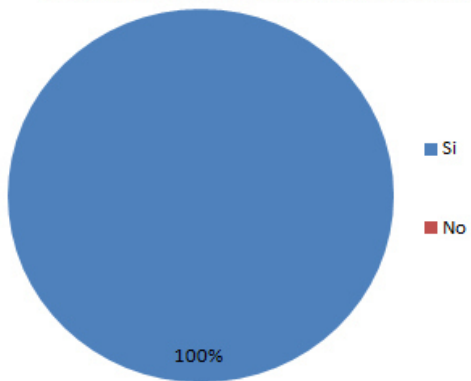
49. ¿La cooperativa realiza una planificación Operativa, sobre la base de proyecciones esperadas para los distintos servicios que brindar en el año, así como el establecimiento de metas a cumplir para los mismos?

El 100% de la administración coincide que si se trabaja en base a una planificación operativa que está realizada con proyecciones esperadas resultado de análisis de históricos, metas para realizar seguimientos al nivel de cumplimiento del plan operativo de la cooperativa.



50. ¿Se le da seguimiento a la planificación?

Seguimiento a la Planificacion Operativa

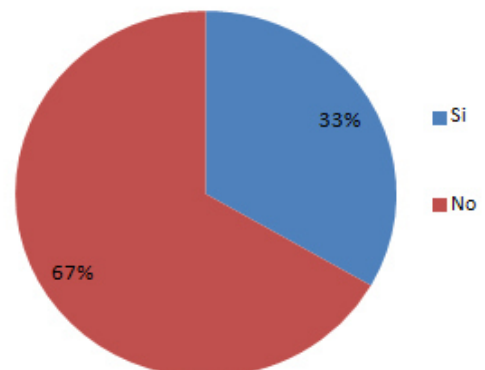


El 100% de la administración responde que "Si" se realiza un seguimiento a la planificación para determinar el nivel de cumplimiento que se va alcanzando en el tiempo.

51. ¿Tiene indicadores que miden el cumplimiento de los planes operativos?

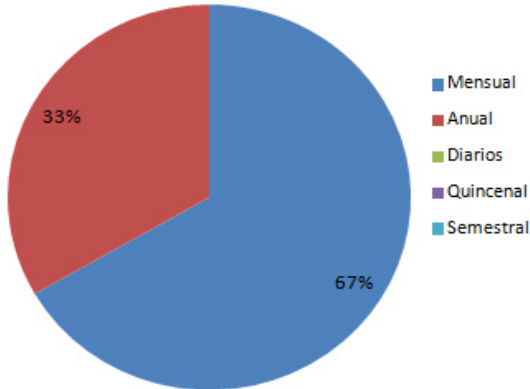
El 67% de la administración responde que NO existen indicadores que midan los planes operativos, el restante manifiesta que si existen estos indicadores para la medición de los resultados de la planificación de los servicios que la cooperativa ofrece a sus clientes.

Indicadores de Cumplimiento de Planes Operativos



52. ¿Con que frecuencia se realizan las mediciones de los resultados de los indicadores?

Frecuencia de seguimiento a los Indicadores de Cumplimiento de Planes Operativos

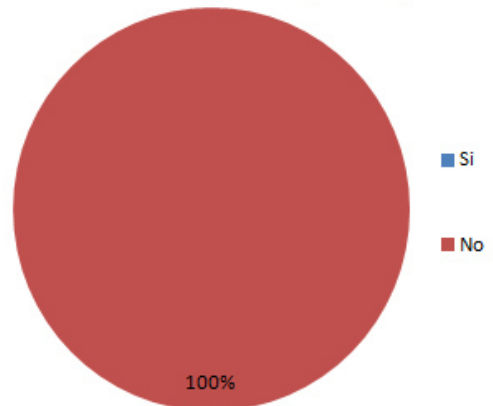


La parte de la administración que considera que si existe indicadores ubican en la principal frecuencia la forma mensual con el 67%, en segundo lugar se determina que se realizan de forma Anual con el 33%, lo que indica que no existen mediciones diarias o semanales para dichos indicadores

53. ¿Tienen todos los procesos mediciones específicas para evaluar el resultado de los servicios prestados?

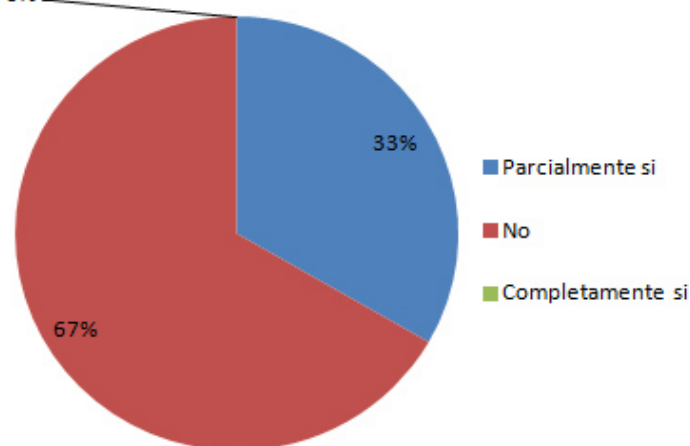
El 100% de la administración reconoce que “NO” todos los procesos tienen mediciones específicas para determinar el desempeño que se logra por la generación de los servicios que se han brindado a los clientes de la cooperativa

Mediciones Específicas para los procesos



54. ¿En caso de no tenerlos todos, como controla el cumplimiento de los servicios no medidos por indicadores?

Trazabilidad de los Procesos



El 100% de administración considera que se no realiza mediciones definidas para los procesos que no tiene indicadores de control establecidos. Se usan más mediciones cualitativas para los seguimientos de estos procesos(O parte del proceso).

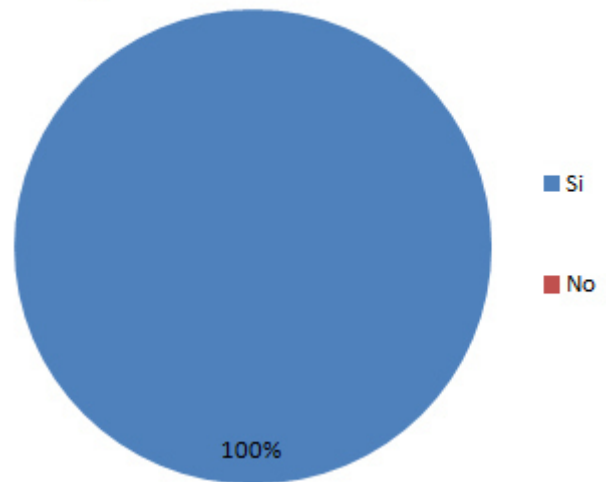
55. ¿Se puede determina el estado en desarrollo de los diferentes servicios que la cooperativa brinda en un momento dado? (Trazabilidad)

El 67% de la administración considero que no es posible determinar el estado de los servicios en un momento dado (requieren más tiempo para realizar cuadros, etc.), un 33% manifiesta que si es posible para casos específicos de toda la cooperativa.

56. ¿Se tiene resguardada toda la información confidencial y otros documentos de los clientes que se encuentran bajo el control de la cooperativa?

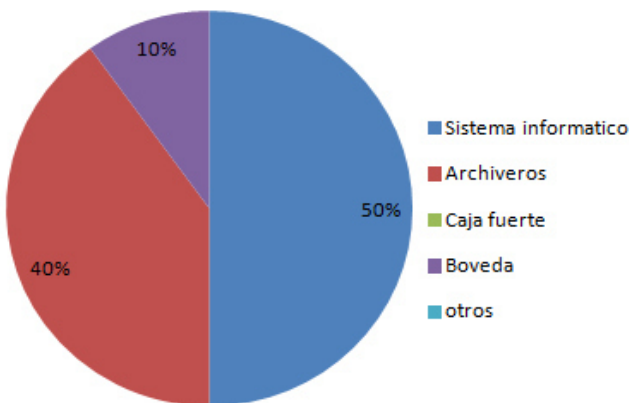
El 100% de la administración considera que si se tiene resguardo de toda la información que es calificada como confidencial y de otros documentos de valor que son propiedad de los clientes pero que en determinado momento quedan bajo la responsabilidad de la cooperativa.

Resguardo de la Informacion Confidencial



57. ¿Cómo se resguardan la Información y otros documentos de los clientes que se encuentran bajo el control de la cooperativa?

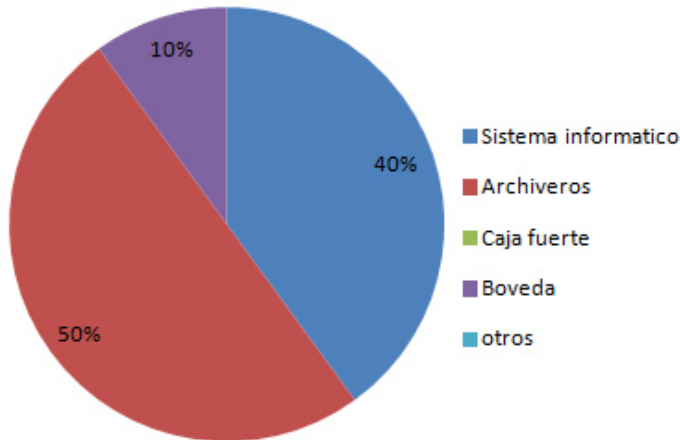
Resguardo de la Informacion Confidencial



Para el análisis de estos resultados se dividen en dos graficas:

Los principales medios para el resguardo de la información confidencial que la cooperativa usa es: en primer lugar con el 50% los sistemas informáticos, en segundo lugar 40% los archiveros y en tercer lugar la bóveda

Resguardo de los documentos Confidenciales



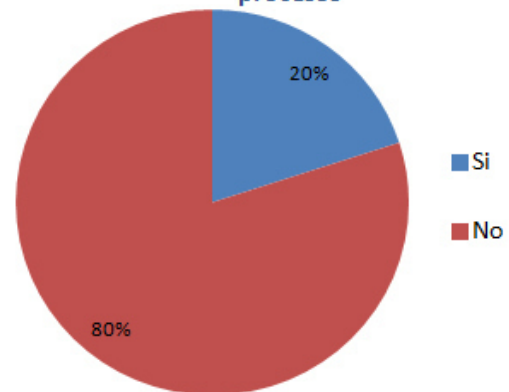
Para el resguardo de documentos confidenciales, en primer lugar 40% sistemas informáticos, en segundo lugar con el 50% los archiveros y en último lugar con el 10% de bóvedas

7.6 Control de los seguimientos y medición.

58. ¿Existe en la cooperativa un seguimiento y medición del cumplimiento adecuado de todos los procesos por la Alta dirección?

El 80% de la administración considera que no existe un seguimiento propio y definido por la alta dirección para los procesos de la cooperativa, el 20% manifiesta que si se realiza este seguimiento para los procesos que intervienen en la generación de los servicios que brindan la cooperativa.

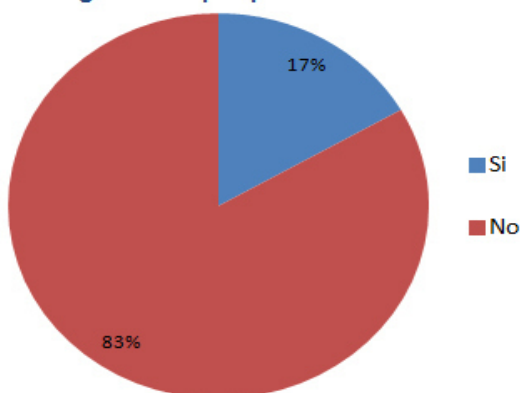
Seguimiento y medición de cumplimiento de los procesos



8.0 Medición, Análisis y Mejora

59. ¿Existe en la cooperativa un seguimiento pos-prestación del servicio para medir y monitorear la satisfacción del cliente por el servicio que ha recibido o recibe?

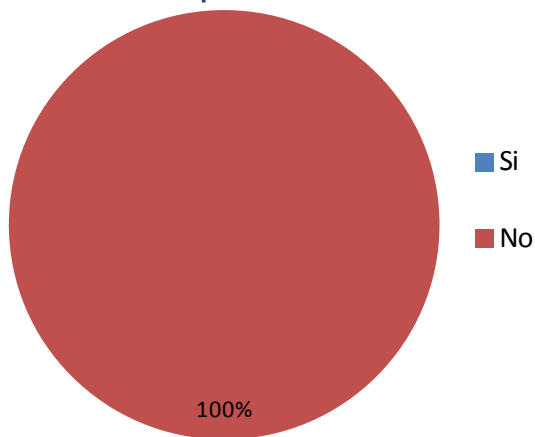
Seguimiento pos-prestación del servicio



El 83% de la administración considera que no se está realizando el seguimiento pos prestación del servicio con los clientes de la cooperativa, el 17% manifiesta que “Si” se realiza este tipo de seguimiento con los clientes.

60. ¿Se verifica el cumplimiento de los procedimientos por el RRHH de cada uno de los procesos?

Seguimiento al cumplimiento de los procedimientos por RRHH



El 100% de la administración coincide que no se verifica el adecuado cumplimiento de los procedimientos que si se tienen establecidos, por parte del personal que trabaja en la cooperativa.

61. ¿De qué forma se realiza la verificación del cumplimiento de los procedimientos por RRHH?

Puesto que la administración considera que no se realizan verificaciones de cumplimientos de los procedimientos por el recurso humano, entonces no existe metodología definida para este proceso.

6.2 Resultados del Cuestionario de Clientes Internos de la Cooperativa (Empleados)

Para el análisis de la Información se utilizó un gestor de encuestas Online, lo ayudo a la facilitar la tabulación e interpretación de la información:

A. Departamento Evaluados

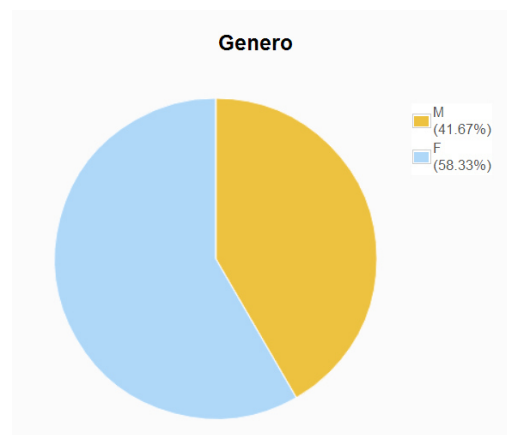
El resultado de la encuesta realizada a los clientes Internos de la Cooperativa conto con la participación de las siguientes Áreas:

1. Operaciones
2. Atención al Cliente
3. Informática
4. Contabilidad
5. Seguridad
6. Cajas
7. Servicios Generales
8. Cumplimiento
9. Comité de Créditos

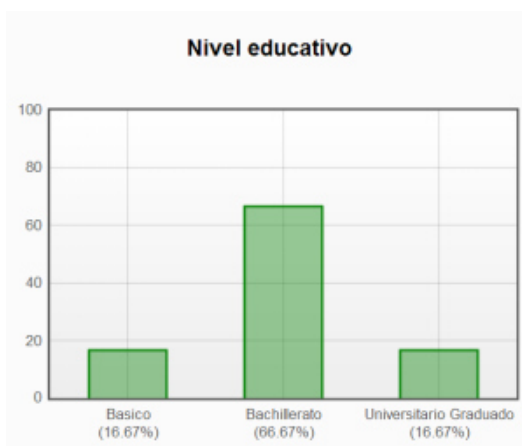
Siendo estas las principales áreas de Operativas dentro la cooperativa, por lo que para fines del estudio se abarco al 100% según lo planificado.

B. Genero

Se observa que el 58% de las personas que laboran en la cooperativa son de género femenino, esto permite ver que dentro de la Cooperativa aproximadamente se encuentra equilibrada la participación de los géneros dentro de los empleados.

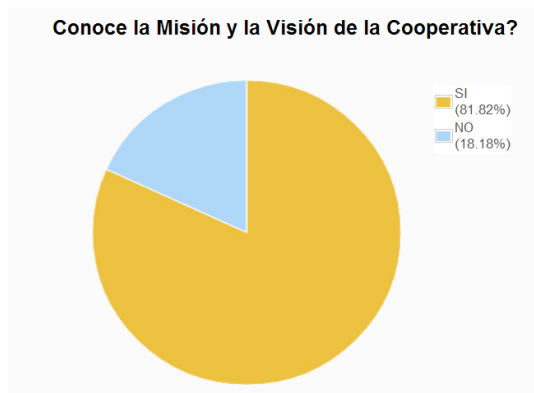


C. Nivel Educativo



Se determina que dos tercios de los empleados (66.67%), tienen un nivel educativo de bachillerato, dejando un 16% para nivel básico y el restante 16% con nivel Universitario. Este apartado será de mucha utilidad para los evaluar los perfiles del puesto de trabajo.

1. ¿Conoce la Misión y la Visión de la Cooperativa?



Se observa que el 81.82% indica que si conoce la misión y visión de la Cooperativa, para verificar que sea correcto se le pide que también mencionara parte de ella.

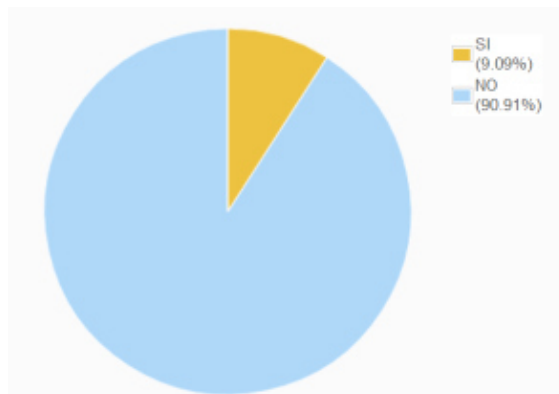
Resultando que el 100% de los que indican que si la conocen mencionaran a cabalidad los elementos principales de Misión y Visión.

Solamente dejando un 18.88% que afirmo no conocerla o en caso de no recordase en el

momento.

2. ¿Conoce si existe una Política de Calidad orientada a la satisfacción de los clientes en la cooperativa?

Se determina que el 90.91% manifestó que en relación a una política de calidad en la cooperativa no existe, el 9.09% dice que Si, al pedirle que mencionara parte de ella hace aseveración al trato que se le debe de dar al cliente al visitar las instalaciones. No así a una verdadera Política de Calidad.



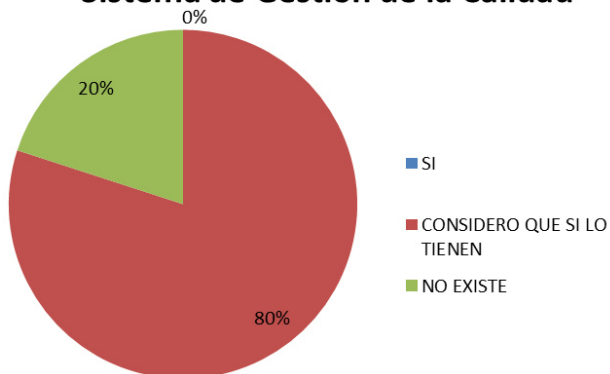
3. ¿Conoce si existen en la Cooperativa Objetivos de Calidad?



En esta pregunta los empleados manifestaron en un 55% que no sabían o no se recordaban que existieran, además el 25% aseguro que no existe, pero un 18% considero que si existe.

4. ¿Conoce si existe un Sistema de Gestión de Calidad en la Cooperativa?

Sistema de Gestion de la Calidad

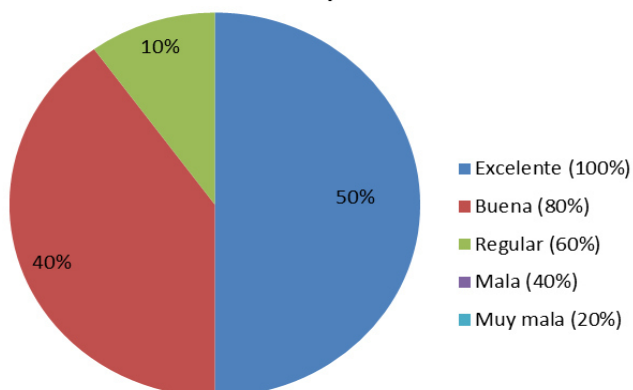


El 80% de los empleados manifiestan creer que la Cooperativa si tiene un sistema de calidad implantado, el restante 20% asegura que No existe este un Sistema con el que se trabaje.

5. Según su percepción, ¿Cómo evaluaría el interés que le da la alta dirección a generar servicios con un alto grado de Calidad para los clientes?

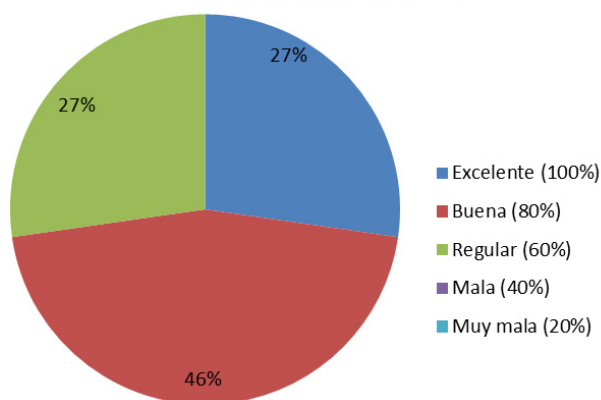
El 50% de los empleados evalúan como excelente el interés que pone la dirección en generar servicios de calidad, el 40% le evalúa como Bueno y un 10% considero que es regular, al cruzar las valoraciones el resultado Global es: 88% dejando ubicado el interés en el rango de Excelente.

Interes por la Calidad



6. ¿Según su percepción como evaluaría la satisfacción de los clientes con los servicios que brinda la cooperativa?

Satisfaccion de los Clientes



Según la percepción de los empleados el 46% de ellos evalúan como Buena la satisfacción, un 27% considero que es Excelente y el restante 27% que es regular, al obtener la valoración global de la evaluación el resultado es: 80% llegando al rango de Buena.

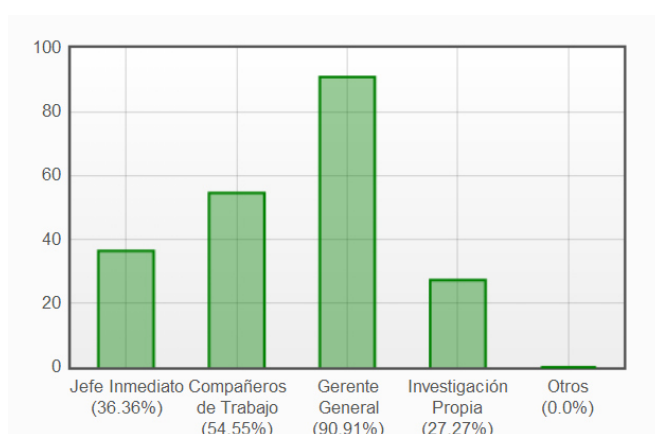
7. ¿Conoce usted todos los procesos que se realizan en la cooperativa, para dar servicios a los clientes?



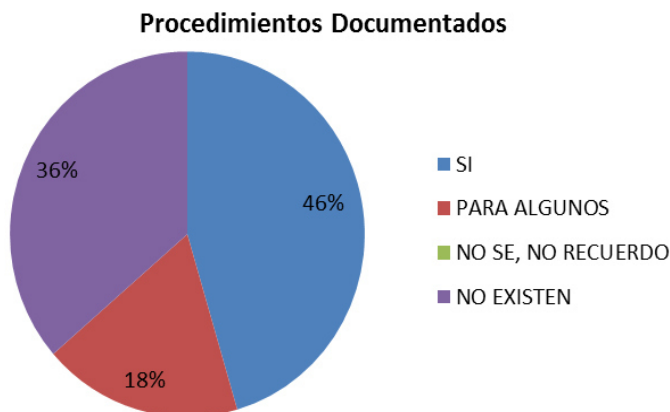
Al evaluar si el personal conoce todos los procesos que existen en la cooperativa el 100% manifiesta que “Si los conoce”, al solicitarle que mencionara alguno, el 50% menciono algunos de los que existen, el restante se refirió a pasos que realizan para algún servicio o lineamientos para afiliación de nuevos asociados.

8. ¿Quién le comunico a usted que existían esos procesos en la Cooperativa?

Al establecer el principal canal que usa la cooperativa para dar a conocer los procesos de la cooperativa, se observa que es por medio del Gerente General, dejando en segundo lugar a los compañeros de Trabajo. Los Jefes inmediatos se posicionan en tercer lugar como medios de comunicación.



9. ¿Para la realización de su trabajo existen procedimientos documentados?

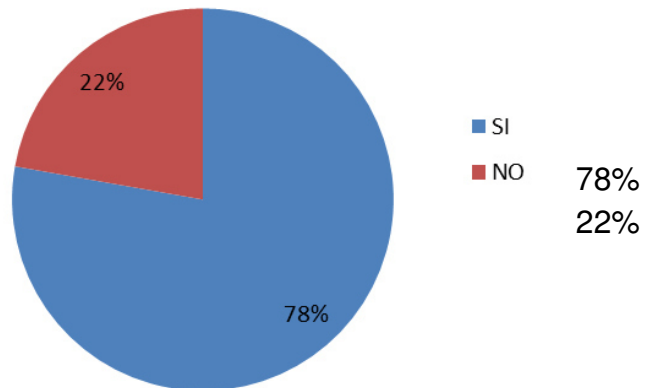


Al conocer si existen procedimientos documentados en los puestos de trabajo se observa que el 46% afirma que si, el 18% manifiesta que solamente para algunos y el 36% segura que no existen, al obtener un estimado global de la cooperativa se concluye que el 50% de las tareas pueden están debidamente documentadas.

10. ¿Dispone en su puesto de trabajo de manera física o Digital de los procedimientos que realiza?

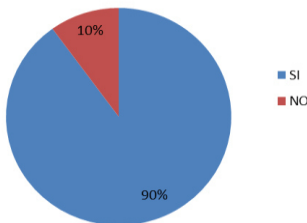
Al consultarle a las personas que manifiestan que si existen procedimientos documentados para las actividades que realizan, sobre si los tienen de manera física o digital, el manifestó que si los tiene, el restante seria de ver por qué medio es que da garantía de la documentación de los procesos.

Procedimientos en el Puesto de Trabajo



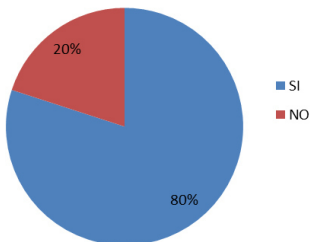
11. ¿Tiene en su área, formatos establecidos para registros, reportes/Informes u otro control de actividades que realiza?

Reportes/Informes



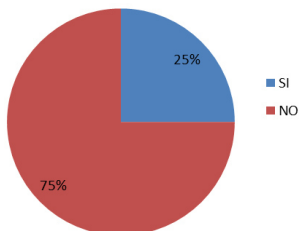
En relación a los reportes o informes que hay que presentar o se revisan, el 90% de los empleados afirman que si existen estructuras definidas que son las que ellos utilizan

Hojas Registros



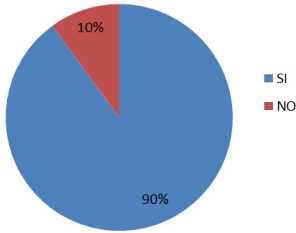
Para registrar las diferentes actividades que se realizan en la cooperativa, el 80% afirma que si se cuentan con formatos establecidos y que se deben de usar.

Plantillas de Presentaciones Power Point



Para las presentaciones el 25% afirma que si existen plantillas establecidas para realizarlas, el 75% responde que "NO", pero este punto puede deberse a que no todos los empleados realizan esta actividad contantemente.

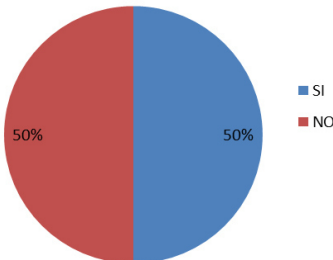
Formularios



El 90% de los trabajadores manifiestan que ya se encuentran establecidos los formatos para los formularios que se utilizan en las labores diarias de la cooperativa.

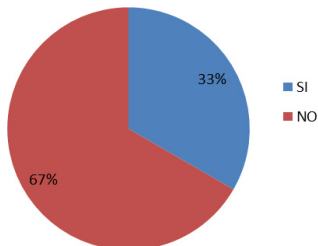
12. ¿Los formatos establecidos para registros, reportes/Informes u otro control de actividades que realiza se encuentra codificados?

Reportes/Informes



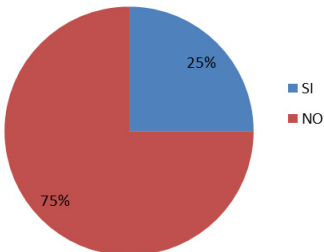
Para la codificación de los reportes el 50% de los que manifestaron que si existen reportes estandarizados también contestaron que se encuentran codificados, el restante 50% afirma que no se encuentran codificados.

Hojas Registros



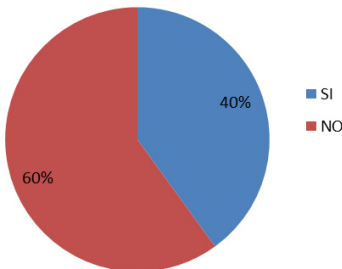
El 33% de los empleados dicen que las hojas para registro se encuentran codificadas para su ubicación y utilización, el 67% considera que No existe codificación

Plantillas de Presentaciones Power Point



El 25% de los empleados afirman que las plantillas para presentaciones se encuentran codificadas, el 75% restante aseguro que no existe codificación o que no saben.

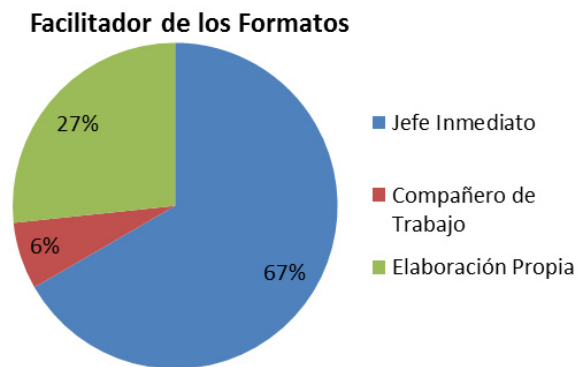
Formularios



Con relación a los formularios el 40% aseguro que se encuentran codificados, no así el 60% que afirmo todo lo contrario.

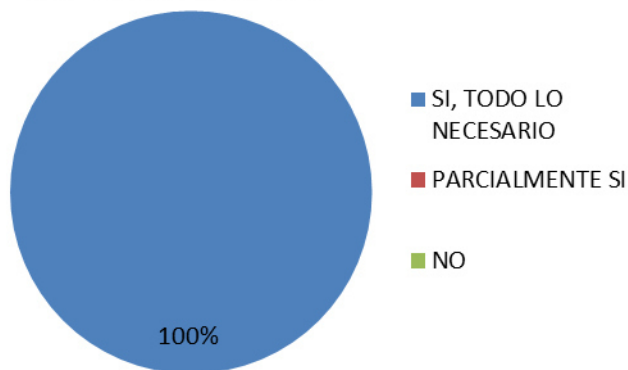
13. ¿Quién le proporcione los formatos para los reportes/informes o demás?

Para establecer cómo es que existen los formatos establecidos en la cooperativa se observa que el 67% de empleados afirman que es el Jefe Inmediato (Administración Superior) el que les proporciona estos formatos a utilizar, el 27% afirmó que de su propia elaboración y el 6% es algún compañero de trabajo que se lo proporciona.



14. ¿La Cooperativa le proporciona todos los recursos (Materiales consumibles) necesarios para poder realizar adecuadamente sus labores?

Recursos Consumibles

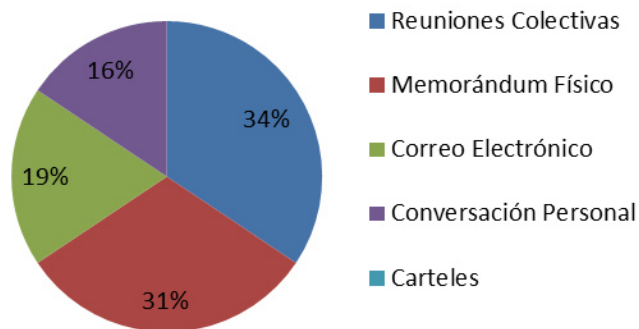


Se observa que el 100% de los empleados han afirmado que la cooperativa les proporciona los recursos necesarios para la realización del trabajo.

15. ¿Qué medio utiliza la Alta dirección para informarle de algún cambio/modificación en la Cooperativa? (Sean estos Políticas, Objetivos, procedimientos, puestos en el organigrama, actividades a realizar, etc.)

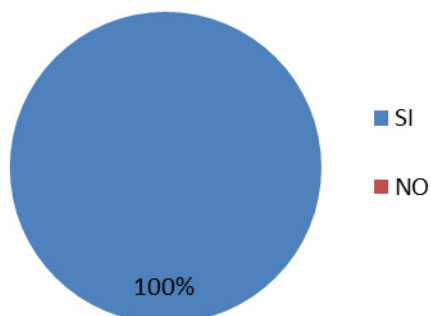
Los empleados consideran que el primer medio que utiliza la alta dirección para dar a conocer algún cambio con el 36% son las Reuniones Colectivas, en segundo lugar con un 31% son los memorándum físicos y en tercer lugar con un 19% los correos electrónicos.

Medio de Comunicación Interna



16. ¿Se le ha capacitado para el puesto que desempeña?

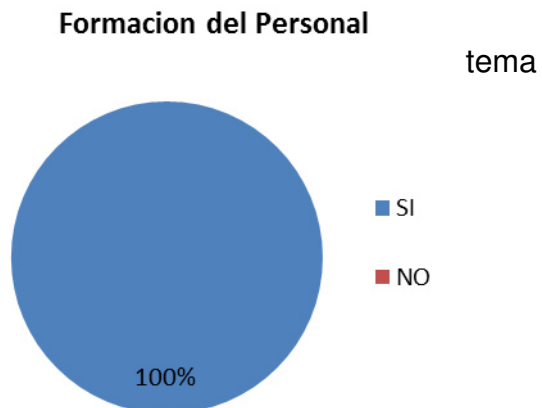
Capacitacion para el puesto de trabajo



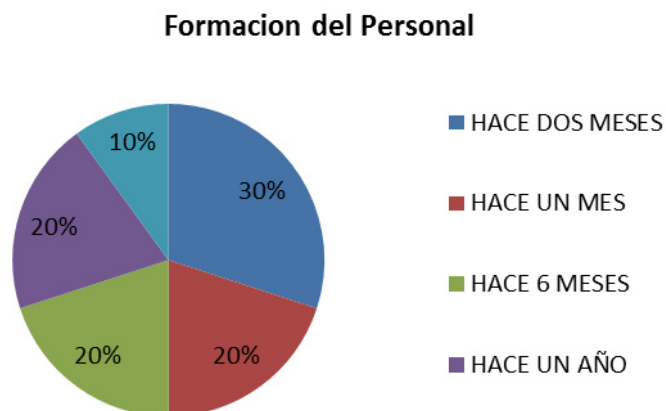
El 100% de los empleados de la cooperativa manifiesta que han recibido capacitación para el puesto de trabajo que desempeñan dentro de la cooperativa

17. ¿Ha recibido alguna formación respecto algún tema en general por parte de la cooperativa que le sea de ayuda en su trabajo?

Se observa que el 100% del personal ha recibido algún tipo de formación referente algún que le ayudara a desarrollar su trabajo de una mejor forma.



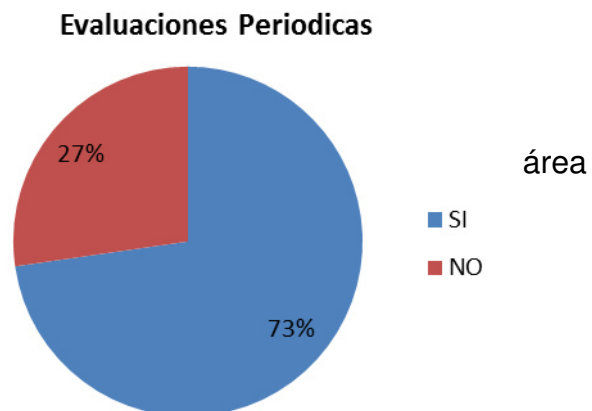
18. ¿Cuándo fue la última formación que recibió por parte de la cooperativa?



Al relacionar los resultados de la pregunta anterior con estos se puede observar que el 90% de las personas han recibido algún tipo de capacitación un poco más de un año, lo que afirma el compromiso de la dirección en tener una planta de recurso humano debidamente capacitada.

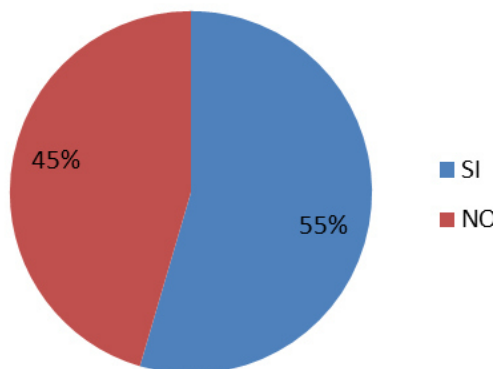
19. ¿La cooperativa le realiza evaluaciones periódicas de algún tema o situación en particular con respecto al área donde se encuentra?

El 73% de los empleados afirman que son evaluados de forma periódica por la administración, respecto algún tema sobre el que se encuentra.



20. ¿Usted ha solicitado que se le Capacite/forme en algún tema que le ayuda a mejor su desempeño laboral?

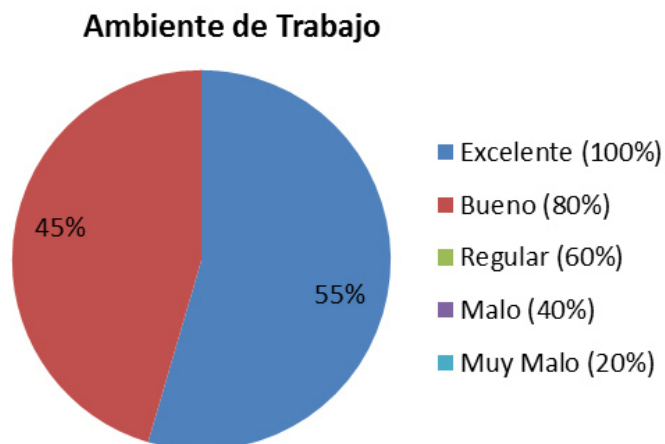
Capacitaciones solicitadas



Se observa que el 55% de los empleados ha solicitado se le forme respecto algún tema en particular que se será de ayuda a aumentar su rendimiento en las actividades que realiza en la cooperativa.

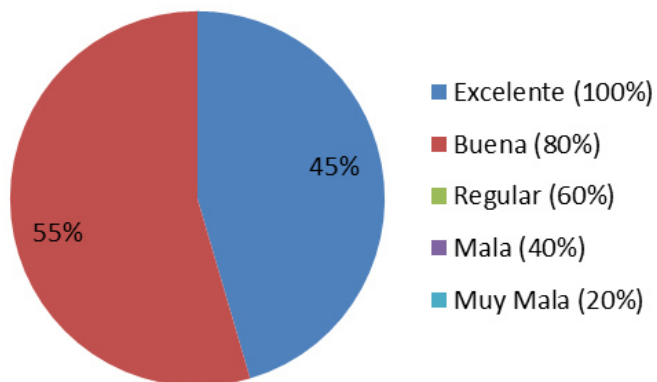
21. ¿Cómo evaluaría su ambiente de Trabajo?

Al evaluar el ambiente de trabajo el 55% de empleados manifiestan que es Excelente y el restante 45% que es Bueno, al obtener la nota global se evalúa el ambiente de trabajo con un nivel de 90.9% favorable, estando en el rango de Excelente.



22. ¿Cómo evaluaría el interés de la alta dirección en crear un adecuado ambiente laboral?

Interes de la Alta Direccion



Al evaluar el interés de la Alta dirección por generar un adecuado ambiente laboral se tiene que el 45% considera que es Excelente y el 55% que es Bueno, al obtener la nota Global es de 89.1% que entra el rango de Bueno, de esta forma mantiene relación con la pregunta anterior.

23. ¿Existe en la cooperativa un área de atención al cliente definida?

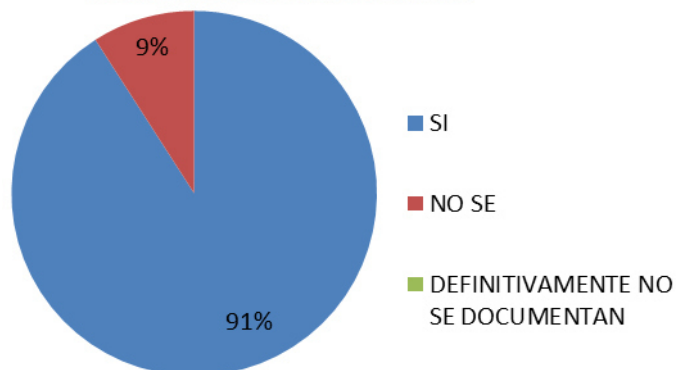
Al consultar a los empleados sobre si existe en la cooperativa un área específica para la Atención al Asociado, el 100% afirmo que si se encuentra definida.

Área de Atencion al Asociado



24. ¿Sabe usted si se documentan las consultas o reclamos, que son realizados por los clientes?

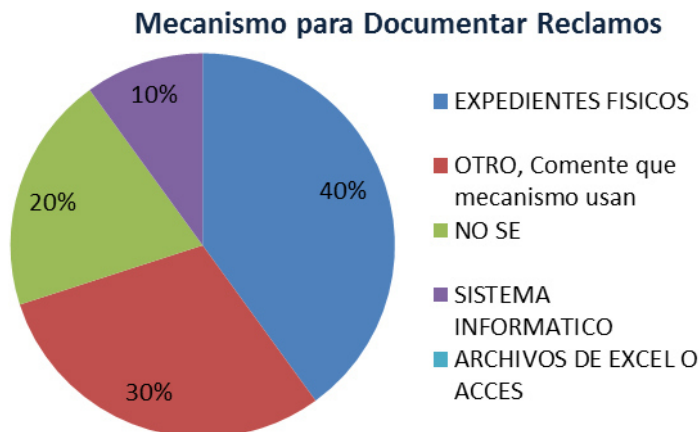
Documentacion de Reclamos



Al conocer si se documentan las consultas o reclamos el 91% afirma que "SI" se realizan, un 9% no sabía o no se recordaba, lo que se puede concluir por mayoría que los empleados afirman que "SI" se realiza esta actividad.

25. ¿Conoce cuál es mecanismo que se utiliza en la cooperativa para documentar las consultas o reclamos, que son realizados por los clientes?

Al establecer si los empleados conocen la forma de cómo se documentan estos reclamos se obtiene que el 40% afirma que son por Expedientes Físicos, El 30% por otro mecanismo - Libreta de Llamadas y en un libro Visitas de Clientes a las instalaciones- El 20% no sabe o no se recuerda y un 10% que es por medio de un Sistema Informático el registro de estas.



26. ¿Sabe si se le da seguimiento a los reclamos o consultas de los clientes?

Mecanismo para Documentar Reclamos

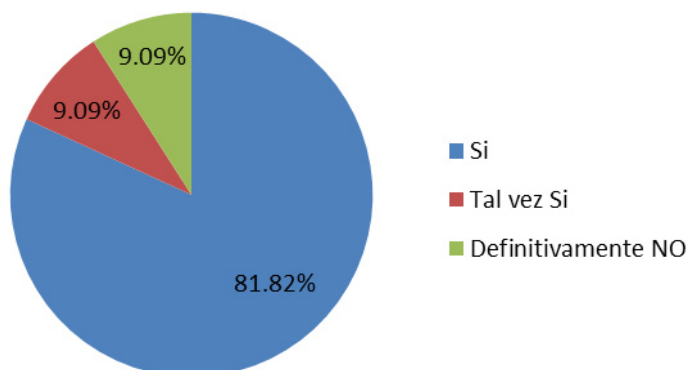


El 100% de los empleado respondieron que si se les da seguimiento a todos los reclamos realizados por los clientes.

27. ¿Recomendaría a sus Amigos/Compañeros de trabajo/Familiares que utilizaran los servicios financieros que ofrece la Cooperativa Electra?

El 81% afirma que "Si" recomendaría los servicios financieros de la cooperativa, un 9% que "Tal vez Si" y el restante 9% "Definitivamente No"; Por la Razón: Que se debe de mejorar en la Cooperativa.

Recomendaria los Servicios Financieros de la Cooperativa



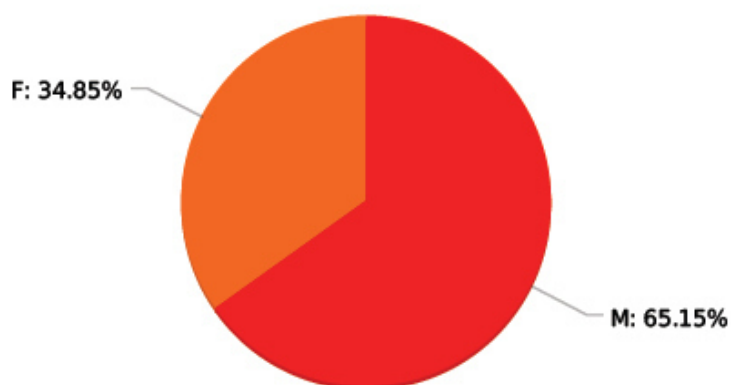
6.3 Resultados de la encuesta de Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Electra de R.L.

El estudio para determinar el nivel de satisfacción de los clientes se realizó utilizando herramientas informáticas de encuestas online, con esto se garantizó el poder llegar a obtener una muestra representativa de todos los clientes de las diferentes empresas que pertenecen al vínculo de la cooperativa...

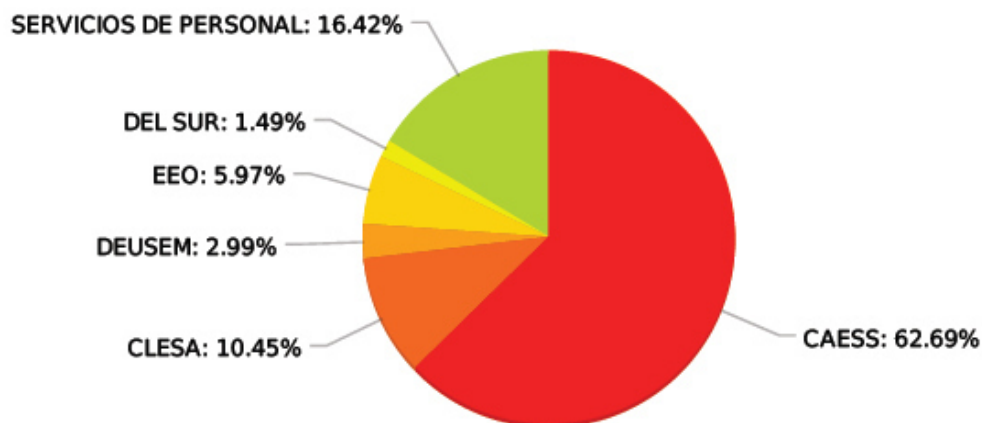
Generalidades Preliminares de los resultados:

A. Genero

La encuesta tuvo la principal participación con el 65.15% de Trabajadores (hombres), el restante 34.85% fue por trabajadoras mujeres que pertenecen al vínculo de la cooperativa, lo que según la distribución género que existe en las empresas (Por ser empresas eléctricas tienden a haber más hombres que mujeres) se encuentra en buena relación con la proporción de empleados por género



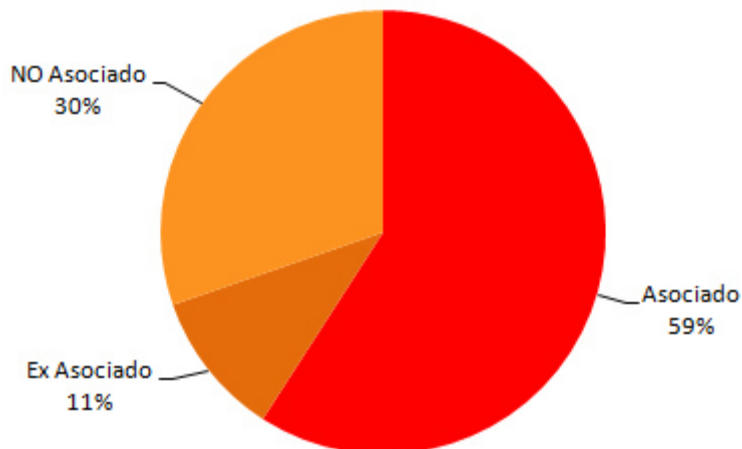
B. Empresa:



La distribución de la participación por las diferentes empresa pertenecientes al vínculo cerro de la siguiente manera: CAESS con el 62.69% quedo en el primer lugar, seguido de SdeP con el 16.42% se posiciono en el segundo puesto, y con el 10.45% en tercer lugar se posiciona CLESA, a según por la cercanía geográfica con las instalaciones de la Cooperativa son las tres que se encuentran más próximas, lo que significa que son las que están constante contacto con la cooperativa.

Clasificación de sujeto de estudio.

1. ¿Se encuentra asociado a la Cooperativa Elctra?



El estudio tiene como objetivo principal realizar una medición de satisfacción, por lo que se planteó desde el inicio que el grado de participación de los asociados debería de ser mayor que el de las otras categorías, resultando que la encuesta fue contestada por 59.09% de asociados, el 30.30% fueron NO Asociados y el restante 10.61% fueron Ex Asociados de la cooperativa. (Estos dos últimos grupos dejan insumos importantes)

Puesto que el 30% de los encuestados no pertenecen a la cooperativa es de mucha importancia el conocer las razones por las que a la fecha no se han asociados entre las cuales ellos comentaron las siguientes razones:

Agrupador	Cantidad
Falta de Información	55%
Falta de Interés Personal	45%
Total general	100%

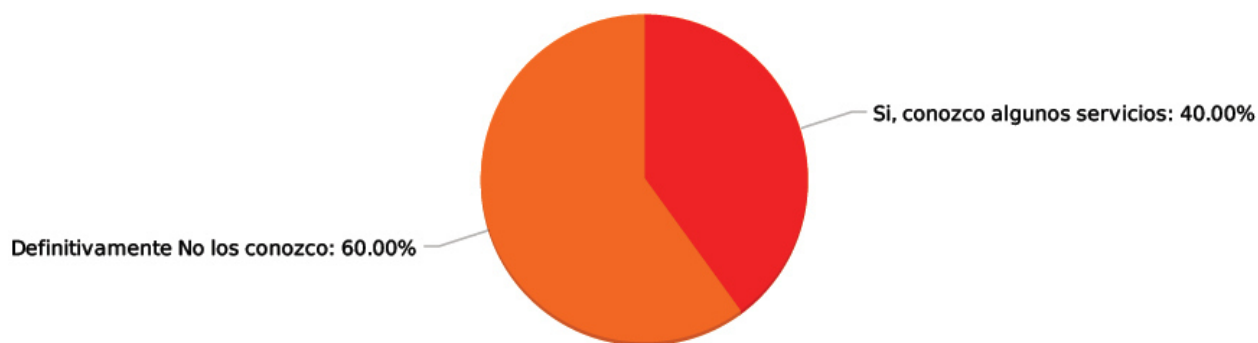
La principal razón fue que es por desconocimiento de información acerca de la cooperativa, servicios que brindan, formas para afiliarse, entre otras por las que todavía no se han asociado a la cooperativa.

Aspectos de EX – Asociados y NO Asociados

Si el encuestado contestaba que no se encontraba asociado o que es ex asociado, debería contestar otra serie de preguntas para indagar y obtener insumos para una planeación estratégica orientada al cliente, porque es un requerimiento de la norma ISO, para el sistema de calidad que se debe de considerar.

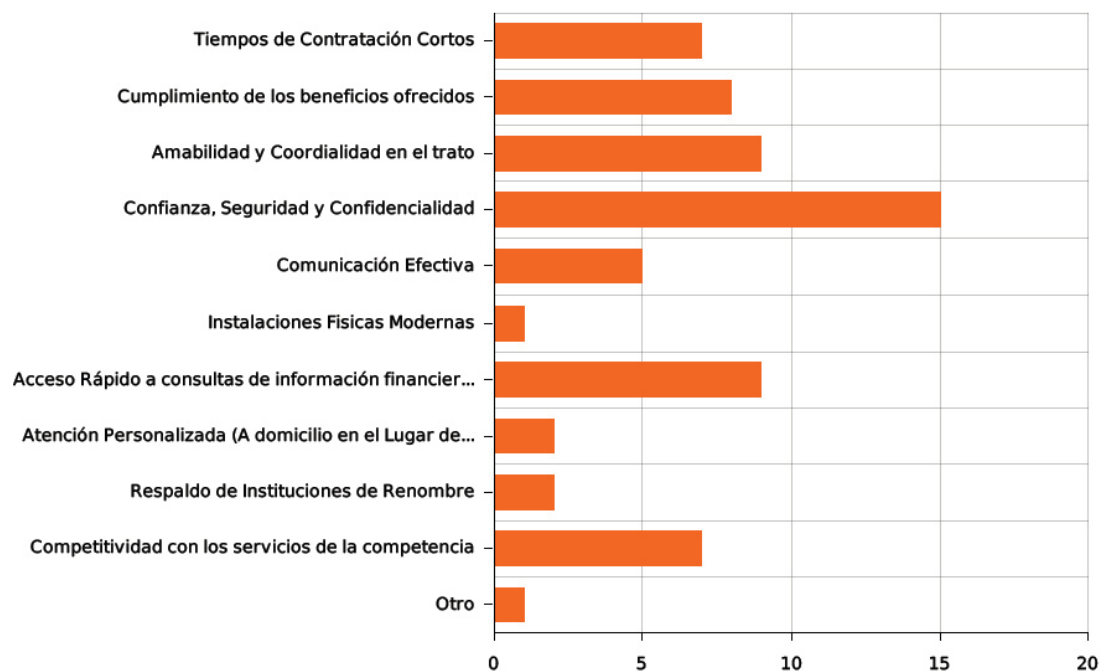
4. ¿Conoce usted los servicios financieros que le ofrece la Cooperativa Electra de R.L?

Las personas que respondieron que no son y/o que dejaron de ser asociados, manifiestan el 60% que no conoce los servicios que la cooperativa ofrece a sus asociados, el restante 40% asegura que Si conoce los servicios que brinda la cooperativa.



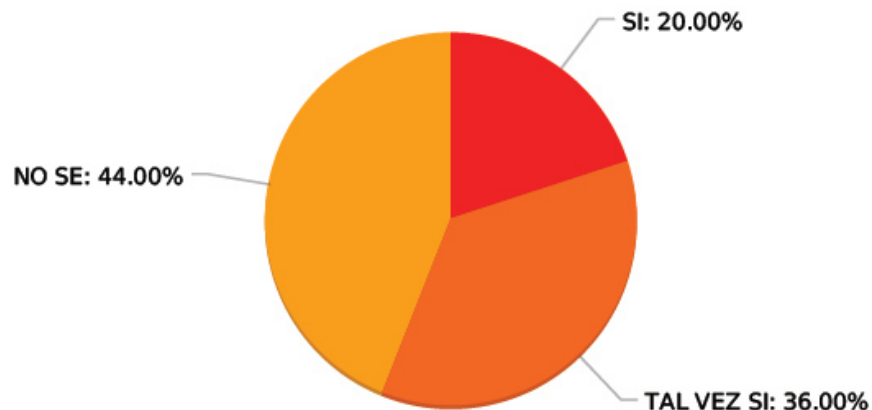
5. Según sus expectativas, ¿Cuales de los siguientes puntos considera que describen mejor el término “Servicios Financieros de Calidad”?

Para las personas No Asociadas y/o Ex Asociadas el principal elemento de la Calidad en los servicios financieros es: Confianza, seguridad y Confidencialidad, en el segundo lugar el acceso rápido a su información financiera y en tercer lugar la amabilidad y cordialidad en el trato por parte del personal que trabaje, entre la lista que se les presento para que pudieran valorar cual es más importante.



6. En el futuro, sí la Cooperativa implementara un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en la norma ISO 9001, ¿Estaría dispuesto a Asociarse a la Cooperativa Electra de R.L.?

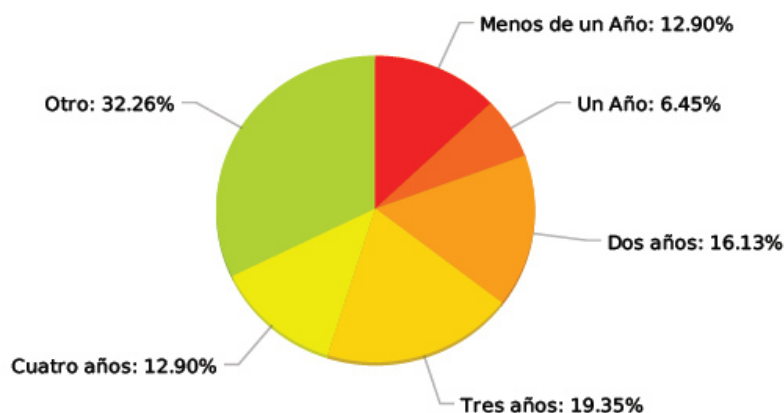
El 20% de las personas consideran que “Si” se implantara un SGC en la cooperativa estarían dispuestas a asociarse, el 36% Tal vez Si, el restante 44% No Sabe/No se asociaría, por lo que se puede concluir que de cada 2 personas no asociadas una podría asociarse si se implantara este sistema de gestión de calidad.



Aspectos de los Asociados a la Cooperativa

7. ¿Cuánto tiempo tiene de estar asociado a la cooperativa Electra?

La principal antigüedad de los encuestados con el 32.26% (Otro) es en promedio de 8 años, en segundo lugar con el 19.35% es 3 años y en tercer lugar con el 16.13% los 2 años de afiliación, el resto clases de antigüedad tienen porcentajes bastante cercanos lo que asegura se han tomado las diferentes opiniones de los clientes y que estos tienen experiencia, para poder realizar evaluaciones objetivas y acorde a la realidad.



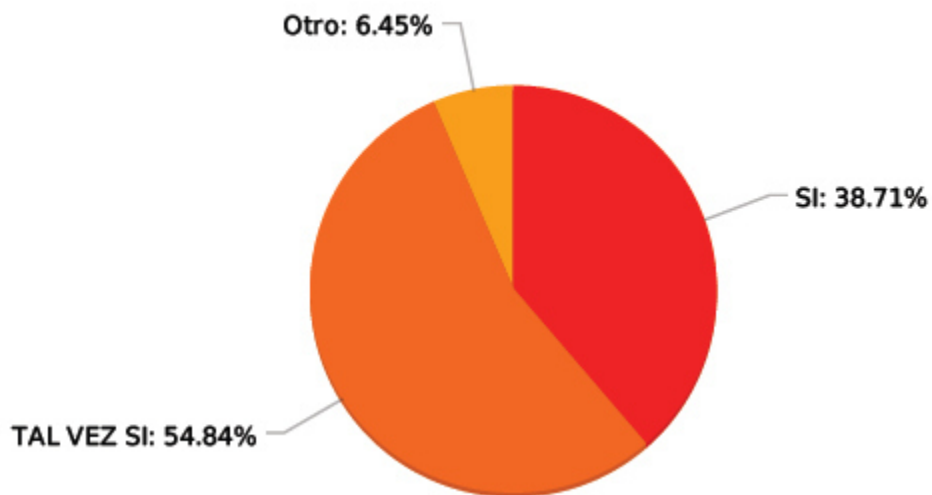
8. ¿Cómo evaluaría su satisfacción con los beneficios que le ofrece el ser Asociado de la Cooperativa Electra?

Al evaluar el grado de satisfacción que siente los asociados por pertenecer a la cooperativa el 51.61% manifiesta que es Regular, dejando esta calificación como mayoritaria, en segunda posición con el 38.71%; Muy Buena, en base a las posiciones anteriores y a las restantes, el nivel global de satisfacción por los beneficios de ser asociados a la cooperativa es 67.75%, ubicando en la clase de Regular (50-70%)

	Excelente (100%)	Muy buena (80%)	Regular (60%)	Mala (40%)	Muy Mala (20%)
Satisfacción Personal	3,23%	38,71%	51,61%	6,45%	-

9. ¿Recomendaría a sus amigos/compañeros de trabajo/familiares que se asociaran a la Cooperativa Electra?

El 38.71% de los asociados, Si están dispuestos a recomendar a sus allegados más cercanos que se asocien a la cooperativa, el 54.84% considera que si lo haría pero no con un alto grado de convencimiento por lo que parte de este podría optar por no hacerlo y el restante 6.54% definitivamente no lo haría por las razones de; Experiencias anteriores (los recomendados han recibido malos tratos) y por qué no son buenos servicios lo que brinda la cooperativa.



10. ¿Qué beneficios desearía que la Cooperativa Electra "Mejorara" o que incorporara como "Nuevos" para que usted aumente su satisfacción?

Los asociados usarían esta pregunta para plasmar su opinión directa sobre la cooperativa y los servicios que ahí se brindan; las cuales se resumen en el siguiente cuadro:

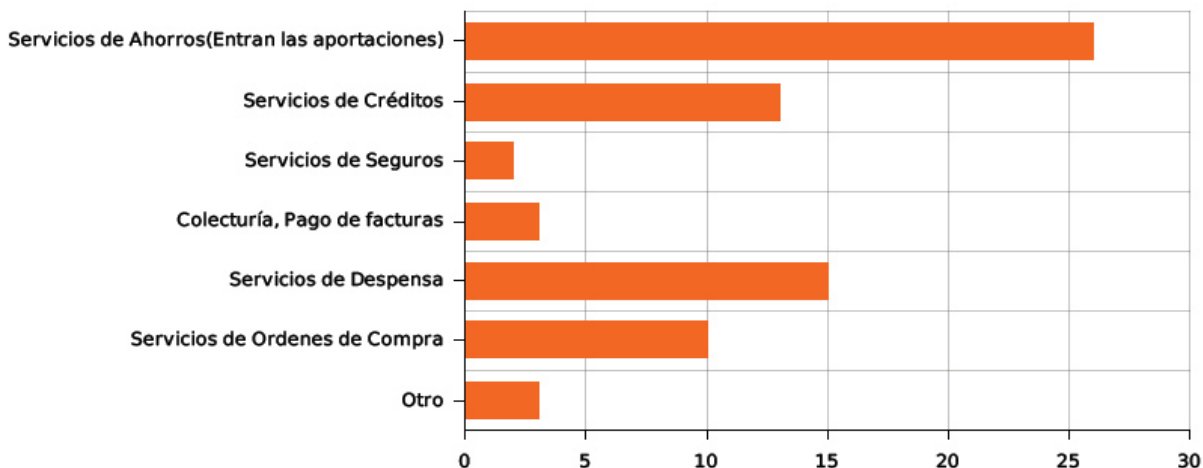
Agrupador	Porcentaje
Tasas Interés de Crédito Competitivas	12%
Mejores tiempo en Servicios y Atención	12%
Tarjeta de Crédito	9%
Alianzas con Universidades	9%
Línea de Crédito para Vacaciones	9%
Mayores Intereses a Ahorros	6%
Alianzas con Almacenes (Ropa, Zapatos)	6%
Distribución de excedentes	6%
Alianzas con Supermercados	6%
Mayor Líneas de Crédito	6%
Servicio de Colecturía	3%
Mejores tiempo en Servicios	3%
Tasas de Crédito Competitivas	3%
Los préstamos hipotecarios	3%
Alianza con Centro de Salud	3%
Mas Productos básicos en Despensa	3%
Total general	100%

Dejando en primer lugar en empate; Que la Cooperativa brinde mejores las tasas de interés para los créditos de los asociados, que sean realmente competitivas, y Que se mejoren los tiempos de servicio y la atención que se brinda en cada uno de los servicios, ya que algunos manifiestan que para las respuesta a las solicitudes se tardan mucho tiempo, además de la atención para solicitar la documentación que se requiere para continuar con los procesos. En segundo lugar se ubicaron la incorporación de las tarjetas de créditos, Alianzas con Universidades y las líneas de Crédito para vacaciones (en temporadas).

En tercer lugar se posicionan los comentarios sobre: Mejores tasas para los ahorros, Alianzas con Almacenes (Ropa y Zapatos específicamente), una mejor distribución de los excedentes al final del año, Alianzas con supermercados y una diversificación de líneas de crédito para adquirir por los asociados.

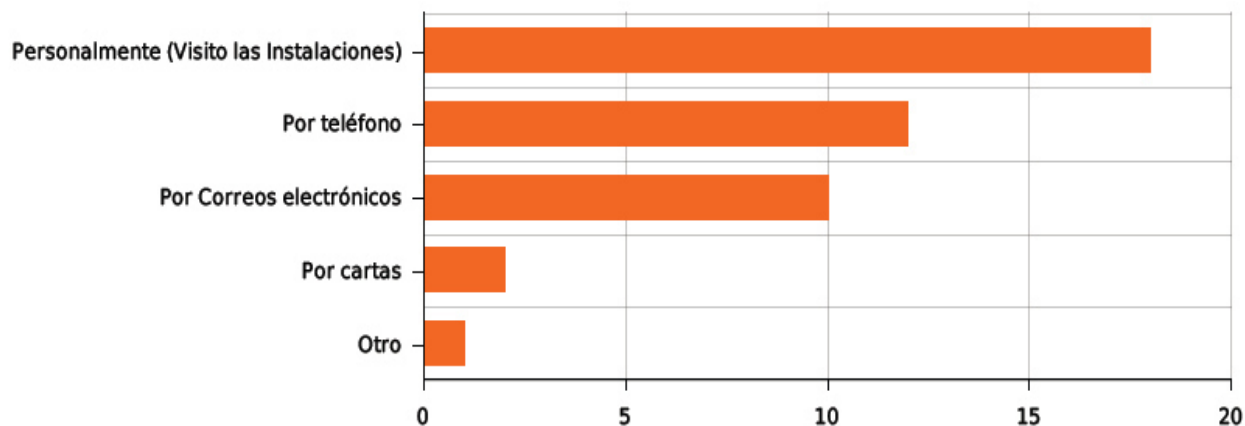
11. De todos los Servicios que ofrece la Cooperativa Electra, ¿De cuál es usted usuario? Puede marcar Varios según los que utilice

Los servicios que son más utilizados en la cooperativa de acuerdo a los asociados, en primer lugar los servicios de ahorro, en segundo lugar el servicio de despensa y en tercer lugar se posicionan los créditos.



12. ¿Por qué medio tiene más contacto con la Cooperativa Electra para hacer uso de los servicios financieros?

El principal medio por el cual los asociados tienen más contacto con la cooperativa es de forma Personal, visitando las instalaciones, el segundo medio es por vía telefónica y dejando en tercer lugar a los correos electrónicos.



13. Según su experiencia ¿Cómo evalúa el trato que le brindan las personas que trabajan en la Cooperativa Electra?

La Evaluación de trato que reciben los asociados por los empleados de la cooperativa determina en la primera posición: Bueno con el 41.94% y en segundo lugar se posiciona el nivel de Excelente con el 35.48% y en el tercer lugar 16.13% Regular, para

dejar una evaluación global del 80.65% para ubicarla en el nivel de Buena la atención que reciben por parte de los empleados de la cooperativa.

	Excelente (100%)	Bueno (80%)	Regular (60%)	Malo (40%)	Muy Malo (20%)
Trato del Personal de la Cooperativa	35,48%	41,94%	16,13%	3,23%	3,23%

14. Según su percepción ¿Cómo evalúa las condiciones de las instalaciones de la Cooperativa Electra?

La evaluación que los asociados dan a las instalaciones físicas de la cooperativa en primer lugar con el 60.0% la ubican con el nivel de Excelente y en segundo lugar con el 28% Buenas y en tercer lugar con el 12% Regular, la evaluación global queda con el 89.60% ubicándola en el nivel de Buena

	Excelente (100%)	Buena (80%)	Regular (60%)	Mala (40%)	Muy Mala (20%)
Condiciones de las Instalaciones de la Cooperativa	60,00	28,00	12,00	-	-

15. Cuando realiza una consulta sobre un servicio financiero a la Cooperativa Electra, ¿El personal encargado le proporciona la información de forma clara y sencilla? Evalúe la eficiencia de Comunicación según su percepción.

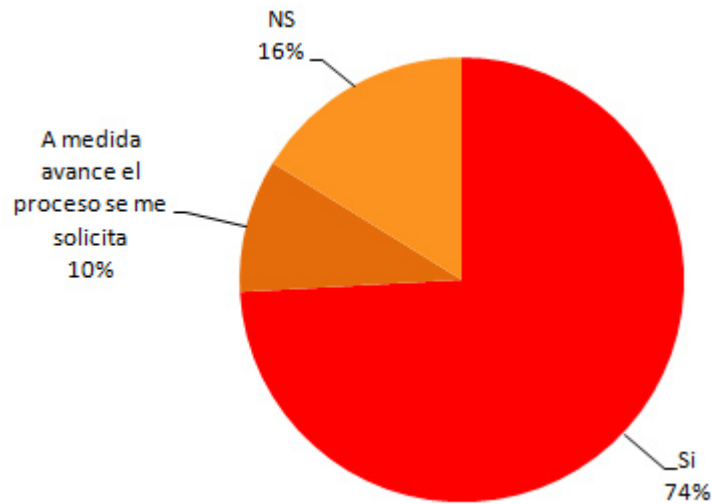
Al evaluar la eficiencia con la que los empleados se comunican con los asociados, se posiciona en el primer lugar con el 48.39% el nivel de Bueno y en segundo lugar con el 29.03% el nivel de Excelente y en tercer lugar con el 19.35% el nivel de Regular, con esto se determina la evaluación global que es de 80% ubicándolo en el nivel de Bueno.

	Excelente (100%)	Bueno (80%)	Regular (60%)	Malo (40%)	Muy Malo (20%)
Eficiencia de comunicación	29,03	48,39	19,35	-	3,23

16. Cuando se encuentra en trámites de adquirir un servicio financiero, ¿La documentación que debe de presentar, se le pide de manera completa/Formato/Sellos/firmas?

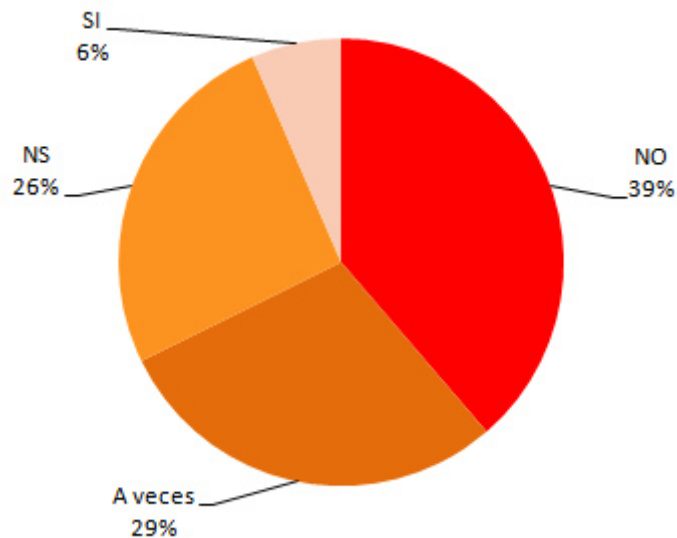
El 74% de los asociados contestaron que si, desde el inicio se les solicita toda la documentación relacionada al servicio que está solicitando, el 10% manifiesta que esta documentación se le va solicitando a medida avanza el proceso de contratación del

servicio y el 16% NS puesto a la fecha no ha solicitado algún tipo de servicio financiero (Extras al ahorro por las aportaciones).



17. ¿Ha tenido retrasos en la contratación de algún servicio financiero por qué el personal de la cooperativa "NO" le solicito con anticipación el tipo/forma/firmas/sellos de la documentación a presentar?

El 39% de los asociados consideran que No han tenido reclamos por los servicios que han solicitado a la cooperativa, el 29% contesta que al menos una vez si lo han tenido, el 26% no sabe puesto no ha adquirido un producto financiero (Solo las aportaciones) y el 6% considera que si lo han tenido.



18. ¿Cómo considera el tiempo total para concluir la contratación de un servicio, según su experiencia?

Para el siguiente caso los asociados presentan una serie de evaluaciones para los tiempos de contratación, en la que se generan los siguientes niveles de por los principales servicios que ofrece la cooperativa:

a) Servicios de ahorro

	Excelente (100%)	Bueno (80%)	Regular (60%)	Malo (40%)	Muy Malo (20%)
Servicios de Ahorro	37.0%	40.7%	22.2%	0.0%	0.0%

Generando una evaluación global del 82.96%, clasificándolo en el nivel de Bueno el servicio de ahorro

b) Servicios de Crédito

	Excelente (100%)	Bueno (80%)	Regular (60%)	Malo (40%)	Muy Malo (20%)
Servicios de Crédito	11.8%	23.5%	58.8%	0.0%	5.9%

Generando una evaluación global del 67.06%, clasificándolo en el nivel de Regular el servicio de Crédito.

c) Servicios de Órdenes de compra

	Excelente (100%)	Bueno (80%)	Regular (60%)	Malo (40%)	Muy Malo (20%)
Órdenes de compra	33.3%	33.3%	33.3%	0.0%	0.0%

Generando una evaluación global del 80%, clasificándolo en el nivel de Bueno el servicio de órdenes de compra

d) Servicios de Despensa

	Excelente (100%)	Bueno (80%)	Regular (60%)	Malo (40%)	Muy Malo (20%)
Servicios de Despensa	46.7%	13.3%	40.0%	0.0%	0.0%

Generando una evaluación global del 81.33%, clasificándolo en el nivel de Bueno el servicios de despensa.

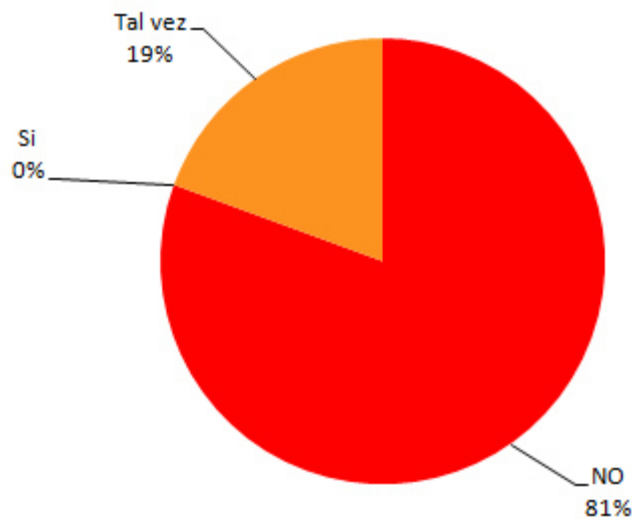
e) Caja

	Excelente (100%)	Bueno (80%)	Regular (60%)	Malo (40%)	Muy Malo (20%)
Servicios de Caja	14.3%	42.9%	42.9%	0.0%	0.0%

Generando una evaluación global del 74.29%, clasificándolo en el nivel de Bueno el servicios de Caja.

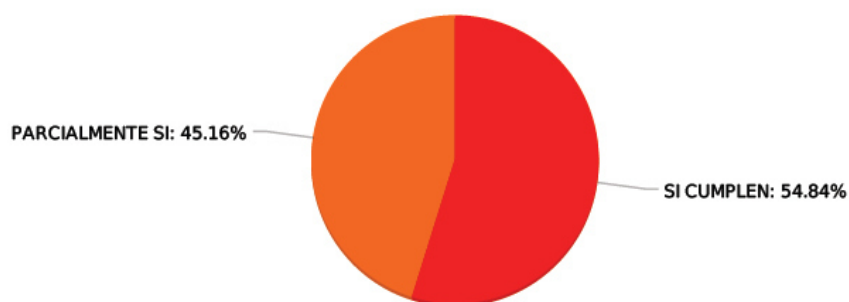
19. ¿Es usted contactado por la Cooperativa Electra después de contratar un servicio para preguntarle sobre su satisfacción con el mismo?

Para medir el seguimiento que se realiza por la cooperativa pos-prestación del servicio, el 81% de los encuestados contesta que No han recibido ningún tipo de seguimiento para consultarle sobre la satisfacción que ellos han recibido por los servicios adquiridos, el 19% consideran que si, pero de una manera no formal.



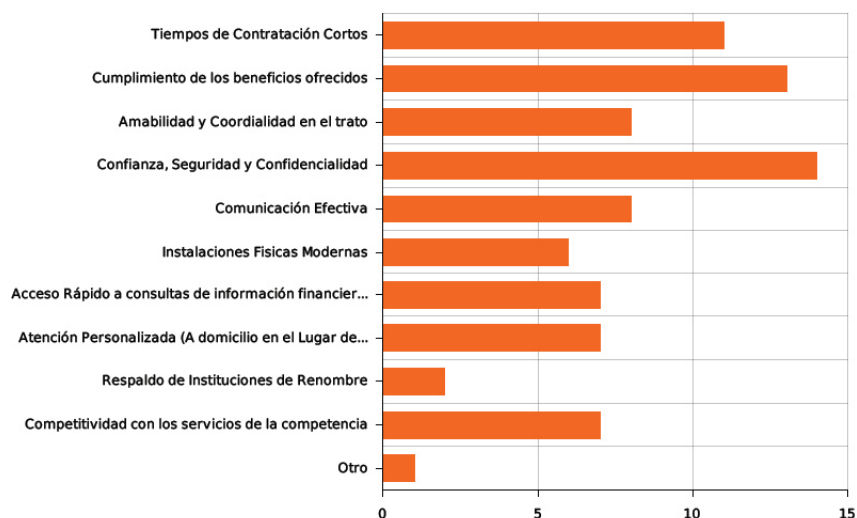
20. ¿El(Los) servicio(s) que contrato en la cooperativa cumplen con lo que se le informo previamente?

El 54.84% de los encuestados consideran que si han cumplido los servicios con lo que se les informo previo a adquirirlo, el restante 45.16% manifiesta que parcialmente ha sido el cumplimiento de lo que se informo, variando en algunos puntos para casos específicos.



21. Según sus expectativas, ¿Cuales de los siguientes puntos considera que describe mejor el término “Servicios financieros de Calidad”?

Para los asociados el principal elemento que describe el termino de calidad en los servicios financieros es la “Confianza, Seguridad y Confidencialidad”, en segundo lugar se posiciona “El cumplimiento de los beneficios ofrecidos” y en un tercer lugar muy cercano a los 2 primero se ubica el elemento “Tiempos de Contratación Corto”, a manera de contrapeso el elemento menos votado y en última posición es el respaldo de Instituciones de Renombre. Con estos elementos unidos definirían lo que define un servicio financiero de Calidad.



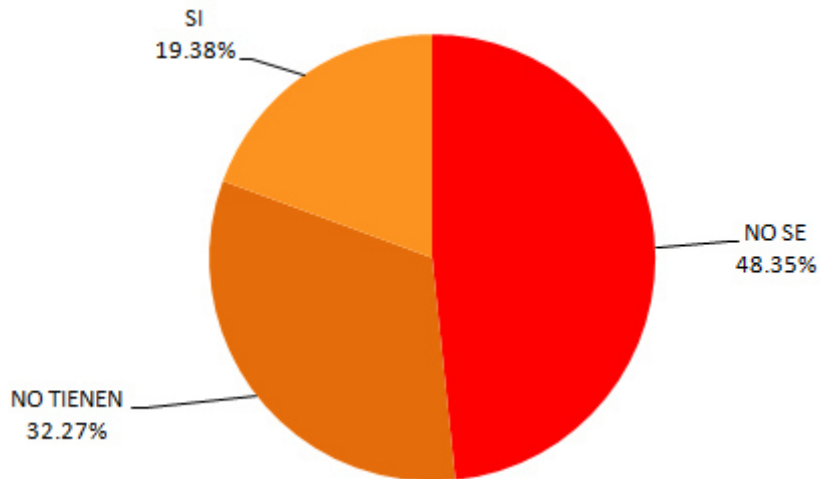
22. Según su percepción ¿Cómo evaluaría la calidad de los servicios que la Cooperativa Electra brinda?

Para tener una evaluación general de la calidad de los servicios, el 70.97% de los encuestados la califican en Buena, el 16.13% la califica como Regular y un 9.68% la considera que es Excelente, para determinar la evaluación global se transponen los resultados y se obtiene un valor 77.43% ubicando la calidad de los servicios de la cooperativa en el nivel de Buena

	Excelente (100%)	Buena (80%)	Regular (60%)	Malo (40%)	Muy Malo (20%)
Calidad de los Servicios	9,68	70,97	16,13	3,23	-

23. ¿Conoce usted si la cooperativa tiene algún mecanismo donde puede manifestar sus reclamos o dudas acerca de los servicios?

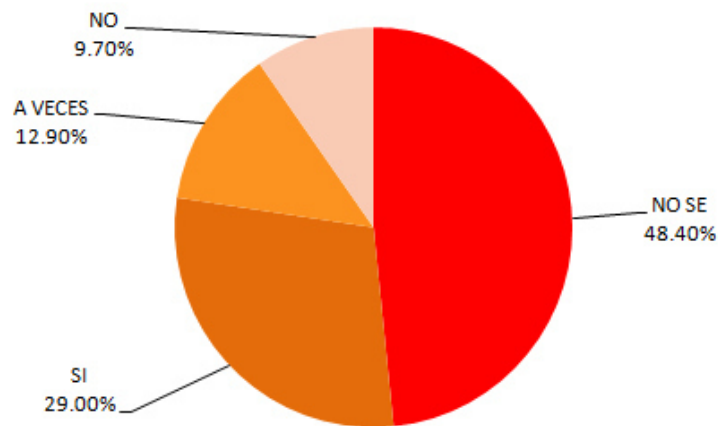
El 48.35% de los encuestados consideran que no saben si la cooperativa tiene algún mecanismo en donde poder realizar sus reclamos, el 32.27% afirman que no existe el mecanismo establecido en la cooperativa y un 19.38% manifiestan que SI y su experiencia ha sido usando la vía telefónica y/o correo electrónico,



24. ¿Cuándo usted realiza un Reclamo (por cualquier que sea medio) es atendida y comunicada la resolución de la mismas a usted (por cualquier medio)?

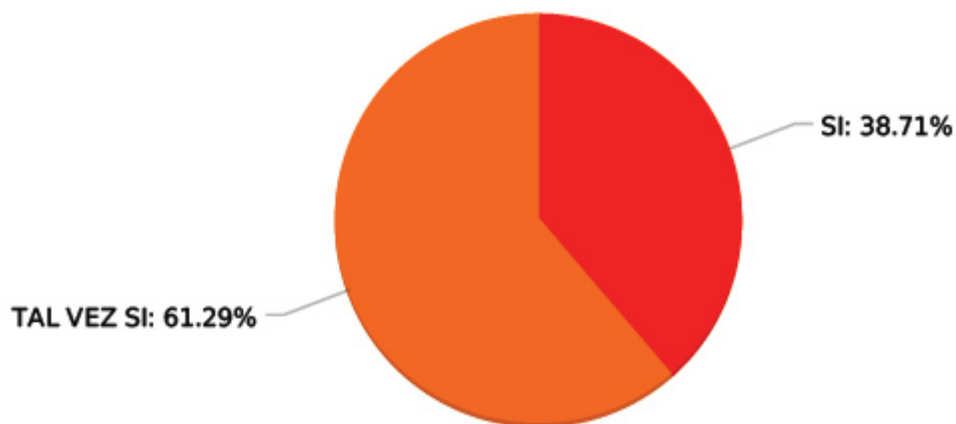
En lo relacionado a los seguimientos de los reclamos, 48.4% responden que no saben que suceden con ellos, puesto no han realizado alguno a la fecha, el 29% afirma que Si se les da el debido seguimiento y respuesta de la resolución, el 12.9% responden que solo a veces sucede que se le da el seguimiento y el 9.70% afirma que NO existe un

seguimiento y que las quejas que ellos han interpuesto no han sido solventadas con ninguna solución que ellos les den.



25. ¿Recomendaría a sus Amigos/Compañeros de trabajo/Familiares que utilizaran los servicios financieros que ofrece la Cooperativa Electra?

El 38.71% de todos los afirmaron que si recomendarían los servicios, no obstante el restante 61.29% manifiesta que Tal vez Si lo podría hacer, este tipo de afirmación es considerado con una probabilidad del 0.5 que se cumpla o está condicionada a un cambio para inclinar la decisión, en caso que utilizáramos la probabilidad, se tendría cerca de un 69% que si podrían recomendar los servicios a sus a llegados más cercanos.



6.4 Resultados de las Entrevistas y observación directa

Los siguientes puntos descritos a continuaciones es un resumen de los aspectos relevantes encontrados en cada uno de ellos, cuando fueron abordados con las diferentes personas encargadas en la cooperativa;

1. Análisis de Procesos de la Cooperativa (Levantamiento de mapa de procesos).

Al realizar la respectiva revisión de los procesos que intervienen en la prestación de los servicios de la cooperativa; se observa lo siguiente;

- A) El personal no tiene claro a lo que se refiere el término proceso aplicado a la cooperativa, pues tienden a relacionarlo con otras acciones que se realizan en las computadoras, actividades informáticas, etc.
- B) La concepción actual de cómo se realizan los procesos en cada unidad/Sección/Departamento es un función del departamento responsable, no así por la finalidad que buscan los procesos.
- C) Se determina que en la cooperativa actualmente no se trabaja bajo un enfoque por proceso en lo que respecta a la prestación de los servicios para los asociados, se puede decir que es una administración vertical de tipo convencional.
- D) Debido a los puntos anteriores, la cooperativa no cuenta con un mapa de procesos debidamente documentado, que defina la secuencia lógica y las interacciones entre cada uno de ellos.

2. Revisión física de toda la documentación con la que cuenta la cooperativa.

Para la realización de este punto, se hizo en dos etapas:

A) Encuesta a la Administración superior

A) La segunda es la entrevista directa con la gerente general, consultando sobre la documentación con la que disponen la cooperativa. Se logro determinar que No se cuenta Un inventario de la documentación con la que se dispone, por lo que se pudo determinar que no existe Manuales de procedimientos, Manual de funciones (Actualizado), Manual de calidad (Documentación Normativos) y que muchas de las acciones que realizan no son documentadas por medio de un procedimiento debidamente definido.

La documentación con la que si se dispone es referente alas políticas de crédito, estatutos y otras que son exigidas por el tipo de organización a la que pertenecen.

3. Evaluar el compromiso de la administración superior con la calidad, mediante la Política y Objetivos de calidad

Al hablar con varios de los miembros de la administración superior, se determina que si existe un compromiso por parte de la administración para que la cooperativa pueda brindar servicios de calidad (comentaban cambios que ha tenido la cooperativa en los últimos años), ya que en los últimos años se ha trabajado por fortalecer aquellos puntos débiles con los que se encontraban por años. Aun con todos los buenos cambios la administración no ha establecido una Política y objetivos de calidad donde pueda plasmas el compromiso de seguir mejorando para garantizar la satisfacción de los clientes.

4. Revisión específica de la documentación de los puestos de trabajo (revisión de acceso a los procedimientos por parte del personal en cada puesto)

A) Realización de un muestreo entre los empleados de las diferentes áreas de la cooperativa sobre si dispone de un procedimiento en su puesto de trabajo (Ya sea físico o digital), se pretendía constatar la forma de cómo realizan sus actividades a diario, en lo que el 100% de los consultados respondió que no se dispone de documentación relacionada a procedimientos en su puesto de trabajo, y que la experiencia y la consulta a compañeros de trabajo (con más años de experiencia) les conduce en su mayoría del cómo hacer sus actividades.

5. Análisis sobre las responsabilidades del miembro designado para verla por la calidad.

Al consultar sobre este punto en su mayoría, asignan estas responsabilidades a todo el consejo de administración, ya que después de la junta de general de asociados son los encargados de la dirección de la cooperativa, la norma hace la aclaración que se debe de designar a un miembro con funciones y responsabilidades definidas, lo que es claro que en la cooperativa a la fecha no se existe tal miembro con estas responsabilidades.

6. Revisión del proceso específico de comunicación interna de la cooperativa

Se consulta sobre el procedimiento para la comunicación interna y este no se dispone documentado hasta la fecha, aunque si existe definido el mecanismo de realización; este es por un Memorando que es enviado a todos los empleados de la cooperativa y que debe de ser firmado para dejar constancia que les ha sido entregado.

7. Revisión los recursos físicos con los que cuenta la cooperativa (Infraestructura y equipos, software, etc.)

Para realizar la revisión de los recursos con los que cuenta la cooperativa se hace mediante un recorrido guiado por parte de la administración; en este se observo lo

siguiente, La revisión visual sobre las instalaciones físicas (Infraestructura) donde se encuentra operando la cooperativa; se encuentra en muy buen estado, con una buena estética, iluminado adecuadamente para cada puesto de trabajo, espacioso, áreas debidamente definidas, señalizaciones en todo las instalaciones, etc.

El inmobiliario se encuentra en muy buenas condiciones, desde las sillas de espera hasta los escritorios, archiveros y vitrinas donde ubican algunos productos de la despensa.

El equipo informático es reciente con los paquetes básicos para el buen funcionamiento. La parte de software cumple con los indispensables para poder llevar los controles que se requieren por una institución financiera, aunque no son los mejores estos cumplen la finalidad que se requiere.

En proceso de mejora:

- Los proyectos de mejora van en caminados a que la cooperativa cuente con una bodega interna (Actualmente esta bodega se encuentra en otro lugar lo que incurren en gasto por almacenamiento y traslados)

- La adquisición de software de RRHH, seguimiento de los reclamos de atención al cliente, Inventario para la despensa, entre los más relevantes.

8. Revisión de los de perfiles de los puestos de trabajo y la documentación de los mismos.

Los perfiles de los puestos de trabajo dentro la cooperativa si se encuentra definidos, aunque no se encuentra dentro de un documento (manual), pero en términos generales si se conoce las características y requerimientos para cada uno de los puestos que debe de cumplir el personal.

9. Revisión de la documentación de que respalde la capacitación y/o formación del personal.

La documentación de todo este tipo de documentación sobre las capacitación y formaciones que han recibido los empleados son archivados por la gerencia, además existe evidencia de las evaluaciones que la misma realiza, pero esto es llevado de manera informal, puesto no existe un procedimiento documentado y es un registro de interno, puesto el consejo de administración no tiene conocimiento de su realización.

10. Revisión de los recursos de apoyo para la prestación del servicio.

La cooperativa cuenta con los servicios básicos (Agua, Energía Eléctrica, Telefonía fija y móvil, Internet) y además cuenta algunos específicos que son fundamentales por ser una institución por financiera como lo que son un sistema de video vigilancia y una

bóveda con caja fuertes para resguardar el efectivo que puedan manejar en determinado momento.

Además cuenta con equipo de fotocopias, impresoras, fax y todo el equipo que se requiere en una oficina. Los suministros consumibles se tienen disponibles oportunamente cuando son requeridos por los empleados para la realización de todas las actividades que desempeñan.

11. Revisión de la documentación de las consultas o reclamos de los clientes y su mecanismo para el seguimiento de los mismos.

En documentación de reclamos el área de atención al cliente, lleva el registro de las consultas o quejas que son realizadas por los clientes o asociados, sean estas realizadas por teléfono, correo, cartas o de forma personal. Estas actualmente quedan documentadas por la administración superior por medio de las actas que son levantadas después de cada una de las sesiones que tienen semanal mente. En materia de seguimiento, no existe un seguimiento específico que se encuentre descrito en un procedimiento, además no se cuenta con un software que estrictamente para los seguimientos de los reclamos de los clientes y que ayude al análisis de datos para mediciones de causa o otras estudios que se requieran realizar.

12. Revisión de la documentación del procedimiento de Diseño y desarrollo del servicio.

Dentro de la cooperativa si se realiza un proceso específico para el diseño y desarrollo de todos los servicios que la cooperativa ofrece, pero este no se encuentra documentado, puesto no se había considerando relevante que forma parte de la documentación con la que debería de contar la cooperativa.

13. Revisión de Planes Operativos y seguimientos a los mismos.

En materia de planificación operativa, la administración si la realiza a profundidad, basado en proyecciones para todos los servicio que ofertaran a los asociados, además el comité de administración realiza los respectivos seguimientos mensuales del comportamiento de los resultados obtenidos de los periodos analizados, y con ellos poder hacer las retroalimentaciones necesarias y así redirigir esfuerzos oportunamente, mediante nuevas estrategias que permitan desarrollar aun mas las operaciones de la cooperativa.

14. Revisión del resguardo de la información confidencial de los clientes y de otros documentos bajo el poder de la cooperativa.

La cooperativa cuenta con un adecuado control de toda la información y documentos que son confidenciales para el público en general, para el resguardo lo realiza de manera física por medio de los expedientes de los asociados que se encuentran debidamente archivados y actualizados por cada nuevo movimiento que se realiza, respecto a información digital de los asociados, se cuenta con un aplicativo propio de cooperativa lo que evita que existan formas que personas no autorizadas tenga acceso a ella.

La documentación que se genera por servicios contratados (ejemplo Crédito de Hipoteca), es enviada a Panamá para su resguardo, este servicio es proporcionado por FEDECACES a las cooperativas que se encuentra afiliada a la federación.

15. Revisión de la evalúa el cumplimiento de los servicios según los requerimientos establecidos previamente.

Actualmente la cooperativa no realiza una validación del cumplimiento de los servicios que ha brindado a sus clientes, ya que no tiene actividades pos prestación del servicio, que ayuden a cuantificar la satisfacción que se ha logrado alcanzar y que le asignada por los clientes mediante la percepción que se formo por el cumplimiento de todas las necesidades que han cumplido estos servicios.

No se dispone de ningún tipo de respaldo de documentación sobre estas revisiones. Se hacen pequeños sondeos no formales por medio de atención al cliente, pero no existe la documentación sobre el procedimiento para la realización de la misma. Por lo que en término generales No se realiza esa actividad por la cooperativa.

6.5 Requisitos identificados de los Clientes Externos.

Después de haber realizado el análisis de la situación actual y obtener el valor de la brecha existente con respecto a los requisitos que exige la norma ISO 9001, se presenta los requisitos identificados de los clientes de la cooperativa.

Los clientes identificados para la Cooperativa son los siguientes:

1. Clientes Externos:

- **No Asociados/Ex Asociados**
- **Asociados**

Los requisitos identificados para cada uno de los clientes se han obtenido a través de las entrevistas y las encuestas realizadas, los cuales se muestran a continuación:

Requisitos de No Asociados:

1. Mayor Información de los beneficios y servicios que la cooperativa brinda.

Agrupador	Cantidad
Falta de Información	55%
Falta de Interés Personal	45%
Total general	100%

Esto surge a raíz que en el cuestionario de Clientes Externos, el 55% de los No Asociados contestan que no se han asociado a la cooperativa por falta de información, lo que deja que ver que no se ha garantizado una efectiva comunicación a todo la población, como también que el 60% de ellos no tienen mayor conocimiento de los servicios financieros que ofrece, limitándose nada más al pago de las aportaciones.

2. Generación de Confianza, Seguridad y Confidencialidad

Para los No Asociados, el tener confianza, seguridad y confidencialidad en la cooperativa es de suma importancia para calificar de servicios de calidad, pero también requieren:

- **Amabilidad y Cordialidad en el trato**
- **Acceso rápido a consultas de su información financiera**

Elemento que fueron evaluados específicamente por los No asociados/Ex asociados en la encuesta.

Requisitos de Asociados:

1. Beneficios por ser asociados

Como algo que parece lógico, lo asociados como clientes de la cooperativa buscan obtener mejores y mayores beneficios, esto se respalda por la calificación que le dieron a la satisfacción con los beneficios recibidos y que fue del 67.73%

2. Beneficios a mejorar o incorporar como nuevos

Se encontró que la mayoría de asociados requiere que incorporen/mejoren los siguientes beneficios:

Agrupador
Tasas Interés de Crédito Competitivas
Mejores tiempo en Servicios y Atención
Tarjeta de Crédito
Alianzas con Universidades
Línea de Crédito para Vacaciones
Mayores Intereses a Ahorros
Alianzas con Almacenes (Ropa, Zapatos)
Distribución de excedentes
Alianzas con Supermercados
Mayor Líneas de Crédito

Dentro de esta lista se encuentra varios con los que dispone la cooperativa, pero sería de evaluar si cumplen con los requerimientos de la mayoría de clientes o que se haga un relanzamiento para que los clientes se den cuenta que si cuentan con estos.

3. Generación de Confianza, Seguridad y Confidencialidad

Para los Asociados, el tener confianza, seguridad y confidencialidad en la cooperativa es el principal factor que evaluarán para la continuidad de su membrecía, por lo que es de suma importancia que se hagan los respectivos esfuerzos en generarlos, como complemento ellos requieren:

- **Cumplimiento de los beneficios ofrecidos.**
- **Tiempos de contratación de servicios cortos (Adecuados)**

Estos son los requerimientos específicos que se determinaron en el estudio, no así es dejar de lados aquellos que nacen de los que conforman los elementos que también se evaluaron y que obtuvieron menor nota en la encuesta.

6.6 Consolidación y Análisis de los Resultados de las encuestas de opinión, entrevistas y observación directa

6.6.1 Análisis del cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001

Una vez que se procesaron los datos recolectado por medio de las diferentes encuestas ISO (Clientes Internos, Clientes Externo, Administración superior, Entrevistas y Observación directa) se procede a plasmar los diferentes resultados que se obtuvieron en las encuestas, entrevistas y observaciones realizadas, todo esto en conjunto ayudara a determinar la situación actual que existe la cooperativa y esto servirá para compararla con la situación que se debe de cumplir según los apartados de la Norma ISO 9001:2008 una organización con un SGC.

Tabla 26 Análisis de los resultados de las encuestas por elemento de la norma

Apartado general	Objetivo	Resultados	Objeto de estudio
4.0 Sistema de Gestión de la Calidad			
4.1 Requisitos Generales	-Conocer si existe interés por la calidad en la prestación de los servicios.	4. La planta de empleados en su mayoría (80%) tienen claro que en la cooperativa NO existe un sistema de gestión de Calidad orientado a la satisfacción de los asociados. 6. La valoración que se los empleados le dan a la satisfacción de los clientes llega al 80%, lo que según la clasificación se ubica en el nivel de Buena la satisfacción. 7. Se determina que más del 50% de los empleados de la cooperativa NO tienen claro los procesos que se realizan en la cooperativa.	Clientes Internos
	-Identificar si poseen los procesos necesarios para el SGC, tales como de administración, realización del servicio, planificación, medición y análisis etc. - Determinar la secuencia lógica de los procesos de la cooperativa.	1. El 57% de la administración asegura que la documentación en la cooperativa no se encuentra completa. 2. La documentación con la que se cuenta en la cooperativa es Manual de Funciones y Organización y algunos procedimientos para determinados puestos de trabajo. 3. No existe dentro de la cooperativa una lista maestra de la documentación que refleje el inventario a cabalidad de documentación con la que disponen.	Administración Superior

Apartado general	Objetivo	Resultados	Objeto de estudio
		<ul style="list-style-type: none"> - La cooperativa no cuenta actualmente con procesos para establecer un Sistema de Gestión de Calidad. - No se cuenta con un mapa de lo proceso documentado, donde se verifique la secuencia e interacción de los procesos que existen en la cooperativa. - La cooperativa no realiza seguimientos específicos a la los procesos, así como actividades de mejora continua en cada uno de ellos, debido a que no existe documentación que respalde estas actividades. 	Analista
4.2 Requisitos de la Documentación	Identificar si la organización cuenta con políticas y objetivos de la calidad bajo las cuáles operen; además establecer el tipo de documentación que utilizan para el desempeño, control de sus actividades y el alcance de este en relación al tamaño de su organización.	<p>2. El 100% de los empleados manifiestan que la cooperativa no cuenta con una política de calidad.</p> <p>9. Los empleados “No” tienen claridad de que si existen procedimientos documentados, el 50% manifiesta que Si existen, lo que se interpreta que en algunas áreas si se encuentran debidamente documentados.</p> <p>11. En relación al control de las actividades (Formularios, registros y presentaciones) en promedio el 80% de empleados consideran que si se tienen formatos definidos para las actividades que realizan.</p> <p>12. Aunque en su mayoría la cooperativa tiene definidos los formatos que utilizan, no se cuenta con alguna codificación para estos.</p>	Clientes Internos
		<p>9. La Cooperativa no ha establecido una política de calidad con orientación a búsqueda de garantizar la satisfacción de los asociados.</p> <p>12. En la cooperativa no existen Objetivos de Calidad orientados a la satisfacción de los clientes.</p>	Administración Superior
		<ul style="list-style-type: none"> -Dentro de la cooperativa no existe una política de calidad, al igual que objetivos de calidad, esto debido a que el tema no había sido considerado por las administraciones pasadas. - La organización no cuenta con una lista maestra donde se detalle el tipo de documentación con la que si se dispone. 	Analista

Apartado general	Objetivo	Resultados	Objeto de estudio
5.0 Responsabilidad de la Dirección			
5.1 Compromiso de la Dirección	Conocer si la dirección enfatiza en los miembros de la institución la importancia que representa la satisfacción de las necesidades del cliente y que medios utiliza para hacerlo.	<p>6. El 67% de la administración afirma que si se concientiza al RRHH que labora en la cooperativa.</p> <p>7. El mecanismo que utiliza principalmente la cooperativa para la concientización sobre la importancia de satisfacción de los clientes son las Capacitaciones.</p> <p>- La administración superior realiza acciones que van enfocadas a concientizar al RRHH en prestar servicios de calidad a los clientes, buena atención al cliente. Para esto se realizan diferentes capacitaciones, la administración provee de los recursos necesarios a la cooperativa para que opere.</p> <p>5. El 90% de los empleados consideran que si existe un interés por la Administración en generar servicios de calidad para los asociados.</p>	<p>Administración superior</p> <p>Analista</p> <p>Clientes Internos</p>
5.2 Enfoque al Cliente	Determinar si la alta dirección se asegura de establecer cuáles son los requisitos del cliente con el propósito de satisfacer sus necesidades y de ser así de qué forma los determina.	<p>4. El 83% de la administración afirma que en la cooperativa son tomadas en cuenta las necesidades de los clientes.</p> <p>5. El mecanismo que se ha usado para la determinación de los requerimientos de los clientes son Grupos focales y las tendencias del sector, pero cabe recalcar que no se encuentra documentado dicho proceso.</p> <p>10. Los asociados plasman los 3 principales requerimientos que desearían se mejoran para aumentar la satisfacción: Tasas de Interés de Créditos Competitivas, Mejores tiempos en servicio y atención y la incorporación de tarjetas de crédito.</p> <p>21. Los 3 principales factores que se determinan para definir un servicio financiero de calidad son: A) Confianza, Seguridad y Confidencialidad, B) Cumplimiento en los beneficios ofrecidos y C) Tiempos de Contratación Cortos</p>	<p>Administración Superior</p> <p>Clientes Externos</p>

Apartado general	Objetivo	Resultados	Objeto de estudio
5.3 Política de la calidad	Determinar los elementos de la política de calidad de la cooperativa.	- La dirección no ha establecido su compromiso, al crear una política de calidad que busque la satisfacción de los clientes de los servicios que ofrece.	Analista
5.4.1 Objetivos de la calidad	Conocer si existen objetivos de calidad y de que forman se lleva a cabo, si estos poseen relación directa con la política de calidad establecida y si se mantiene la integridad aun cuando implementan cambios en algunos de ellos.	10. Debido a que no existe Política de calidad, no se encuentra definido el alcance a evaluar. 11. No existe metodología para la formulación de una política de calidad en la cooperativa. 14. No existen Objetivos de la calidad, por lo que no se ha diseñado una metodología para la formulación de los mismos. 15. No existe definido un procedimiento para las revisiones de los objetivos de calidad en la cooperativa.	Administración Superior
		3. Los empleados desconocen si existen en la cooperativa establecidos objetivos de calidad en relación de la satisfacción de los asociados.	Clientes Externos
		Dentro de la cooperativa la dirección no ha establecido su compromiso mediante la definición de objetivos de calidad a alcanzar.	Analista
5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad	Verificar si existe el soporte para el cumplimiento de los procesos normativos y con el sistema de gestión de calidad	Puesto que en la cooperativa no existe la estructura para un sistema de gestión de calidad, la planificación no es realizada.	Analista
5.5.1 Responsabilidad y Autoridad	Determinar hasta qué grado la alta dirección asegura de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización. Además se quiere saber si las actividades relacionadas con la calidad, se hallan claramente definidas y documentadas.	16. El 83% manifiesta que las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo no se encuentran documentadas. Pero si se encuentran definidas. 17. Puesto que no existe responsabilidades y funciones documentadas dentro la cooperativa, es el jefe el encargado de detallar las funciones y responsabilidades que debe de realizar el personal en el área de la cooperativa en la que se encuentre. 20. El 100% considera que No se encuentran definidas actividades específicas en función de la mejora continua de los servicios. 21. El 100% asegura que no existe una documentación de los cambios realizados en función de una mejora en la calidad de servicio.	Administración Superior

Apartado general	Objetivo	Resultados	Objeto de estudio
		Las funciones y responsabilidades no se encuentran documentadas, aunque cada empleado se les ha asignado o compartido de acuerdo a las necesidades de cada unidad.	Analista
5.5.2 Representante de la dirección.	Determinar si la alta dirección ha designado un miembro de la dirección de la organización quien, independientemente de otras responsabilidades, tiene la responsabilidad y autoridad de velar en lo relacionado a la calidad de los servicios	19. La administración coincide en que no se ha designado un miembro con la responsabilidad de velar en lo relacionado a la calidad de los servicios.	Administración Superior
		Dentro de la administración superior no se ha designado a un miembro específicamente que tenga la responsabilidad de velar por la calidad de los servicios que la cooperativa presta a sus asociados.	Analista
5.5.2 Comunicación Interna.	Establecer si la alta dirección asegura la comunicación apropiada dentro de la organización y que procesos utiliza para realizarla.	22. El 100% de la administración que No existe un proceso documentado para la divulgación de los cambios realizados en materia de documentación internos. 23. La administración desconoce la manera de cómo son divulgados los cambios realizados en materia de documentación en la cooperativa.	Administración Superior
		13. El 67% de los empleados comentan son los jefes superiores lo encargados de comunicar las indicaciones en todo lo relacionado a las activadas de trabajo. 15. Los tres medios principales que usa la administración para la comunicación de algún cambio relevante son; Las Reuniones colectivas, Memorando Físico y los correos electrónicos.	Cliente Interno
		No existe un proceso establecido documentado, pero si se realiza de manera principal por memorándum	Analista
5.6 Revisión por la dirección			
5.6.1 Generalidades	Establecer si la dirección realiza una revisión de los resultados del sistema de gestión de calidad y en que periodos de tiempo lo hace.	En la cooperativa no existe un sistema de gestión de calidad, por lo que no se realizan revisión en función de la medición de la calidad de los servicios por la dirección.	Analista

Apartado general	Objetivo	Resultados	Objeto de estudio
5.6.2 Información de entrada para la revisión	Verificar la información que utilizan para las revisiones.	No se dispone de esta información para poder realizar un análisis.	Analista
5.6.3 Resultados de la revisión	Determinar los elementos que contienen los resultados de las revisiones del sistema de gestión de calidad realizado por la dirección.	No se dispone de resultados de las revisiones, por lo que no es posible realizar la determinación de los elementos necesarios que deben de contener.	Analista
6.0 Gestión de Recursos			
6.1 Provisión de Recursos	Establecer si la gerencia proporciona todos los recursos que se consideran necesarios para proporcionar un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes.	24. La administración garantiza que ha realizado el adecuado aprovisionamiento a la cooperativa de los recursos mínimos necesarios para poder brindar los servicios a los asociados. 25. El 83% de la Administración desconoce si existe un plan de mantenimiento documentado, pero es consciente que si se realiza el mantenimiento respectivo en la infraestructura de la cooperativa cuando se requiere.	Administración superior
		14. El 100% de los empleados consideran que la administración si les proporciona todos los recursos que necesitan para la realización de las actividades que llevan a cabo día a día cooperativa.	Clientes Internos
		-La infraestructura donde se encuentra operando la cooperativa, cuenta con adecuada iluminación, ventilación y con una distribución física de acuerdo al rubro de su actividad e inmobiliario en muy bien estado, por lo que la administración si cumple la provisión de los recursos que se requieren.	Analista
6.2 Recurso humanos			
6.2.1 Generalidades	Conocer si la organización cuenta con el personal idóneo para el desempeño de las actividades que afectan directamente la calidad en la prestación de los servicios.	26. Dentro de la cooperativa si existe un proceso de reclutamiento del personal para que labore en la cooperativa. 27. El 83% de la administración reconoce que no se tienen los perfiles de todos los puestos documentados, solamente de algunos puestos específicos,	Administración Superior

Apartado general	Objetivo	Resultados	Objeto de estudio
		<p>16. Todos los empleados aseguran que han recibido una capacitación para poder desempeñar el puesto dentro de la cooperativa. **El 84% de los empleados tienen un nivel educativo de igual o superior a Bachillerato.</p>	Clientes Internos
		<p>El personal ha sido seleccionado por el proceso que la cooperativa ha implementado desde varios años, no es un proceso documentado ya que no se presentó la documentación que valide la existencia del mismo.</p>	Analista
<p>6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia</p>	<p>-Determinar en qué medida la organización contribuye en la formación de su personal, si evalúa la eficacia de la misma y si mantiene registros de estas.</p>	<p>28. El 83% de la administración manifiesta que no existe un plan de desarrollo para la formación del personal, pero tiene conocimiento que si se realizan algunas formaciones. 29. La última formación de personal se realizó hace un mes. 30. El 80% de la administración no tiene conocimiento si se realizan evaluaciones al personal que labora en la cooperativa. 31. Si se tiene la documentación de las evaluaciones realizadas al personal.</p>	Administración Superior
		<p>17. El 100% de los empleados manifiestan que la cooperativa si los ha capacitado en temas que les ayuden a su desempeño laboral. 19. El 73% de los empleados manifiestan ser evaluados por la administración, respecto a temas del trabajo que realizan. 20. Un 55% de los empleados han considerado a bien solicitar a la administración que se les capacite en algún tema de interés y de beneficio para la cooperativa.</p>	Cliente Interno
		<p>13. El trato del personal que labora en la cooperativa es calificado con un 80.65% por los asociados, ubicándolo en el nivel de Bueno.</p>	Clientes Externos

Apartado general	Objetivo	Resultados	Objeto de estudio
6.3 Infraestructura	Indagar si la alta dirección proporciona y mantiene la infraestructura necesaria con relación a los recursos (el equipo adecuado y los servicios de apoyo) que los empleados necesitan para el desempeño de sus funciones.	14. Las Instalaciones donde se encuentra operando la cooperativa es calificada con un 89.60% de aprobación, ubicándolas en el nivel de Bueno.	Clientes Externos
		Se cuenta con una infraestructura nueva donde se encuentra las instalaciones de la cooperativa, con espacios adecuados para albergar oficinas y área para la atención al cliente, trámites para los servicios financieros, despensa, entre los más importantes.	Analista
6.4 Ambiente de Trabajo	Definir si la alta dirección gestiona y promueve un ambiente de trabajo que permita la conformidad con los requisitos del servicio.	32. El 100% de la administración admite que no existe un plan para la prevención de riesgos de los trabajadores de la cooperativa. 33. El 80% considera que dentro de la cooperativa no se da una evaluación de clima laboral, ya que no existe ninguna metodología debidamente definida. 34. Al igual que no existe una medición del clima laboral, tampoco existe un plan que busque mejorar el ambiente en la cooperativa entre los trabajadores.	Administración Superior
		21. El ambiente de trabajo es valorado en conjunto con un 90.9%, calificándolo en el nivel de Excelente 22. El interés de la dirección en promover un adecuado ambiente de trabajo es calificado en 89.1% ubicándolo en el nivel de Bueno.	Clientes interno
7.0 Realización del Producto			
7.1 Planificación de la Realización del Producto	Determinar si la gerencia planifica los procesos necesarios para la realización de los servicios y de ser así conocer de qué forma verifica el cumplimiento de dicha planificación.	35. No existe un proceso definido y documentado para la realización de la documentación de todos los procesos de la cooperativa, según el 100% de la administración. 36. Puesto que no existe un proceso definido, no se puede realizar evaluación del mismo, la administración coincide en el 100% en este punto.	Administración Superior

Apartado general	Objetivo	Resultados	Objeto de estudio
7.2 Procesos relacionados con el Cliente			
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto(Servicio)	Determinar si la cooperativa cumple con los requisitos especificados por los Asociados y los necesarios para su prestación de estos, así como el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables.	37. La admiración afirma con el 83%, que no se realiza una evaluación de los requerimientos/necesidades que cumplen los servicios que se brindan en la cooperativa, por lo que no es posible determinar el grado de cumplimiento de los mismos.	Administración Superior
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto(Servicio)	Determinar si la cooperativa ha revisado los requisitos relacionados con la prestación de los servicios para lograr el compromiso de cumplimiento de ellos.	38. Ya que no es realizada una evaluación, la cooperativa no tiene una documentación que respalde la realización de las evaluaciones. 16. El 90% de los asociados aseguran que cuando solicitaron los servicios a la cooperativa, está ya tiene definidos cuáles son los requisitos que se deben de cumplir para contratar un servicio específico. 17. Un 35% de los clientes de servicios financieros afirma que si han tenido retrasos en sus servicios por situaciones relacionadas a falta de información 18. La calificación general por los tiempos de atención en los servicios que brinda la cooperativa es de 77.12%, que se encuentra dentro del nivel de Regular.	Administración Superior Clientes Externo
7.2.3 Comunicación con el cliente	Verificar si la cooperativa cuenta con las disposiciones necesarias para lograr una comunicación eficaz con los clientes para conocer sus consultas, retroalimentación etc.	15. La valoración de la eficiencia de la comunicación de la información por los empleados de la cooperativa es de 80%, ubicándola en el nivel de Buena. 23. El 80.62% de los asociados no tienen claridad de donde pueden poner sus reclamos o consultas. 24. El 22.6% de los asociados aseguran que No le han retroalimentado por los reclamos que han puesto de alguna manera en la cooperativa.	Clientes Externos

Apartado general	Objetivo	Resultados	Objeto de estudio
		<p>23. El 100% conoce que dentro de la cooperativa si existe un área específica para la realización de los servicios de atención al cliente.</p> <p>24. El 91% de aseguran que si se documentan los reclamos o consultas que son realizados por los clientes de la cooperativa.</p> <p>26. El 100% aseguro que la cooperativa si le da un seguimiento a los reclamos que los clientes hacen.</p>	Clientes Internos
		<p>40. El 100% de la administración aseguro que en la cooperativa se encuentra definida un área de atención al cliente, donde los asociados pueden realizar sus consultas y más tramites.</p> <p>41. La administración reconoce que no se realiza una documentación de los reclamos de los clientes por alguna inconformidad con el servicio o simples sugerencias.</p> <p>43. Puesto que no se realiza la adecuada documentación de los reclamos o quejas, no es posible establecer el respectivo seguimiento a los casos que son expuestos en la cooperativa</p>	Administración Superior
		<p>Las actas que son firmadas por los directivos en las sesiones de consejo, son los respaldo de que si se ha revisado las quejas de los clientes.</p>	Analista
7.3 Diseño y Desarrollo			
7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo	Determinar procedimientos específicos para el diseño de metodologías y planificación de los productos o servicios.	39. El 100% de la administración coincide que NO existe un procedimiento documentado que permita el diseño y/o la evaluación de los servicios actuales o nuevos dentro de la cooperativa.	Administración superior

Apartado general	Objetivo	Resultados	Objeto de estudio
7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	Determinar si la cooperativa establece los requisitos que son específicos para la evaluación de los diseños de nuevos productos o la evaluación de los actuales.	En la cooperativa no se realiza ninguna de este tipo de procesos, puesto son propios de un SGC	Analista
7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo	Determinar si el resultado del diseño y desarrollo tiene relación con los requisitos preliminares, así como la información apropiada para la producción con los criterios de aceptación y la especificación de las características para el cliente son evaluadas por la cooperativa.		
7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo	Determinar si la revisión del diseño o desarrollo cumple con los criterios básicos establecidos por la cooperativa en la planificación.		
7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo	Determinar si la cooperativa realiza una verificación de todo el procesos de diseño y desarrollo del producto		
7.3.6 Validación del diseño y desarrollo	Determinar la cooperativa realiza la validación del diseño y desarrollo de un producto con lo planificado para evaluar la congruencia con los requisitos especificados.		

Apartado general	Objetivo	Resultados	Objeto de estudio
7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo	Determinar si la cooperativa tiene el resguardo de la documentación de los cambios realizados a los servicios durante el proceso de diseño y desarrollo.	En la cooperativa no se realiza ninguna de este tipo de procesos, puesto son propios de un SGC	Analista
7.4 Compras			
7.4.1 Proceso de compras	Conocer si la organización se interesa por verificar si los productos comprados cumplen con los requisitos establecidos.	44. En la cooperativa existen servicios y productos que son comprados a agentes externos. 45. El 100% de la administración coincide que No se tiene un responsable específico para la realización de las evaluaciones de compra que la cooperativa hace.	Administración superior
7.4.2 Información de las compras	Determinar si la información de las compras contiene la descripción adecuada de los productos.	46. El 100% de la administración tiene claro que si existe un resguardo de toda la documentación en lo relacionado de compras de productos y servicios que se hacen en la cooperativa.	Administración superior
7.4.3 Verificación de los productos comprados	Conocer si la cooperativa implementa la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.	47. Dentro de la administración el 80% considera que No se realizan la verificación del cumplimiento de los requerimientos previos a los servicios que se han comprado por cooperativa.	Administración superior
7.5 Producción y Prestación del Servicio			
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio	Comprobar si se planifica y llevar a cabo la prestación del servicio bajo condiciones controladas.	48. El 100% de la administración asegura que se tiene una planificación anual operativa para todos los servicios que se brindaran en la cooperativa, así como las diferentes metas a alcanzar en cada uno de ellos. 49. Si existe el seguimiento al cumplimiento de la planificación operativa, así como lo resultados alcanzados en las metas establecidas. 50. No existen indicadores que evalúan el desempeño de los planes operativos de la cooperativa. 51. La frecuencia principal para la realización de los seguimientos de los resultados operativos obtenidos es de mensual.	Administración superior

Apartado general	Objetivo	Resultados	Objeto de estudio
		Si se observaron controles de los diferentes servicios que se brindan en la cooperativa, además de los seguimientos que se le da a la planificación operativa que es realizada al inicio del año, en el cual se establecen las metas en base a las proyecciones que se realizan, según las diferentes variables que se han determinado, tanto internas como externas a la cooperativa.	Analista
7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	Verificar si se validan los proceso de prestación de servicios cuando el resultado no se puede verificarse mediante seguimiento o mediciones posteriores	52. De acuerdo a la administración no todos los procesos tienen establecidos mediciones específicas que permitan evaluar los resultados de los servicios prestados 53. No se tiene documentado las formas para la medición de aquellos procesos en los que no se pueden realizar evaluaciones con indicadores.	Administración superior
7.5.3 Identificación y trazabilidad	Conocer si es apropiada la identificación de los diferentes estados de la prestación de los servicios por medios adecuados, a través de toda la ejecución de la prestación del servicio.	54. La administración reconoce que no es fácil determinar los estados en procesos de los diferentes servicios que se brindan en la cooperativa.	Administración Superior
7.5.4 Propiedad del cliente	Conocer si la organización guarda el cuidado adecuado de los bienes que son propiedad del cliente, mientras estén bajo el control de ella.	55. La administración considera que se tiene bajo resguardo adecuado todos los bienes que son de los asociados (Información, documentación confidencial, etc.)	Administración Superior
		La cooperativa se encuentra afiliada a FECACES la cual les proporciona servicios de almacenaje y resguardo de documentación confidencial en otro país, además cuentan con bóvedas, cajas fuertes, archiveros y bodega externa donde almacena todo lo relacionado con los clientes en materia de propiedad confidencial.	Analista

Apartado general	Objetivo	Resultados	Objeto de estudio
7.5.5 Preservación del servicio.	Determinar si la organización garantiza la preservación de los elementos del servicio durante todo el procesos	Puesto que este requisito hace referencia a productos de carácter perecedero, se excluye.	Analista
7.6 Control de los dispositivos de Seguimiento y medición	Determinar si la organización realiza el seguimiento y la medición con los equipos de seguimiento y medición necesaria para proporcionar la evidencia de la conformidad de la prestación del servicio con los requisitos determinados.	57. En la actualidad la administración no realiza seguimientos específicos a los diferentes procesos que existen en la cooperativa, ya que se han enfocado en los resultados de los mismos más que funcionamiento de la operación que intervine.	Administración Superior
8.0 Medición, Análisis y Mejora			
8.1 Generalidades	Determinar si se realiza una planificación e implementación de procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora.	En la cooperativa no se realiza una planificación para los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora.	Analista
8.2 Seguimiento y Medición			
8.2.1 Satisfacción del cliente	Comprobar si la organización realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la Institución.	<p>58. No existe un seguimiento de Pos-Prestación de los servicios para medir el grado de satisfacción de los clientes de la cooperativa.</p> <p>8. La calificación de la Satisfacción por los beneficios de ser asociado es del 67.73%, ubicándola en el nivel de Regular.</p> <p>9. Solo el 38.71% de los asociados está completamente seguro de recomendar a sus allegados que se afilien como asociados a la cooperativa.</p> <p>19. El 81% asegura que no ha existido por la cooperativa ningún tipo de contacto, para conocer la satisfacción que generan los servicios contratados.</p> <p>22. La calidad de los servicios que ofrece la cooperativa según la percepción de los asociados es 77.42%, dejándola en el nivel de Regular</p> <p>25. El 38.71% de los asociados está seguro de recomendar a sus allegados más cercanos que usaran los servicios que la cooperativa ofrece.</p>	<p>Administración Superior</p> <p>Cliente Externo</p>

Apartado general	Objetivo	Resultados	Objeto de estudio
8.2.2 Auditoría interna	Determinar si se realiza un proceso de auditoría establecido para el monitoreo de las disposiciones establecidas en la planificación del sistema de gestión de calidad y si estas son eficaces.	Dentro de la cooperativa no existe una Auditoría de este tipo, que este previamente planificada, puesto que a la fecha no se ha previsto los procesos para un sistema de gestión de calidad	Analista
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos	Verificar si la cooperativa aplica métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos en la Institución.	59. La administración no realiza una verificación de cumplimiento de los procedimientos de ningún o algún tiempo de evaluación de los mismos al personal. 60. No existe mecanismo para la verificación del cumplimiento de los procedimientos por parte del recurso RRHH de la cooperativa.	Administración Superior
8.2.4 Seguimiento y medición del Servicio.	Comprobar si la organización realiza el seguimiento y medición de las características de la prestación del servicio verificando que se cumplen los requisitos establecidos.	20. El 54.84% considera que los servicios han cumplido con lo que se le informó previo a la contratación, pero el restante 45.16% manifiesta que han existido algunas diferencias entre lo informado y la realidad del servicio.	Clientes Externos
		Se comprobó mediante la revisión de los acuerdos firmados por los directivos en sesión que si se realiza un seguimiento a los servicios, donde se verifican resultados. Pero no tienen evidencia de las retroalimentaciones para generar una mejora al servicio en función de generar mayor satisfacción a los clientes.	Analista

Apartado general	Objetivo	Resultados	Objeto de estudio
8.3 Control del producto no conforme	Comprobar si la cooperativa determina los servicios no conforme y realiza acciones para la prevenir se genere nuevamente.	La cooperativa no dispone de un proceso para la determinación del producto no conforme, por lo que tampoco promueve las acciones para la prevención de estas.	Analista
8.4 Análisis de datos	Comprobar si la cooperativa realiza análisis de la información generada por el sistema de gestión y poder tener los puntos para aplicar mejora continua.	En la cooperativa no se realiza análisis de calidad, puesto que no se dispone de la información requerida para su realización.	Analista
8.5 Mejora			
8.5.1 Mejora continua	Comprobar si la cooperativa realiza acciones de mejora continua en todo lo relacionado a los servicios que brinda.	Dentro de la cooperativa no existe implantada una cultura de mejora continua, por lo que no esta filosofía no se encuentra siendo utilizada en los procesos para la generación de los servicios.	Analista
8.5.2 Acción correctiva	Conocer si la organización toma acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir.	La organización no tiene establecido un mecanismo para el trato de estas dos situaciones No conformidades u Observaciones en sus procesos, puesto esto requiere de que se disponga de un proceso de auditorías, pero dentro de la cooperativa a la fecha no se trabaja con un SGC	
8.5.3 Acción preventiva	Conocer si organización determina acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia.		

6.7 Determinación de la Brecha ISO

El análisis de los resultados para una mejor comprensión se hará por cada punto que se encuentra dentro de la norma ISO con lo que luego se podrá determinar el cálculo de la brecha existente, específicamente para los procesos claves de la cooperativa.

Tabla 27 Matriz de Análisis de resultados ISO 9001

Requisito norma ISO 9001:2008	Análisis de la información
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	
<p>4.1. Requisitos generales</p> <p>a) Procesos necesarios para el SGC</p> <p>b) Determinación secuencia e Interacción de Procesos</p> <p>c) Control de procesos eficaces.</p> <p>d) Disponibilidad de los recursos (Seguimientos a procesos)</p> <p>e) Seguimiento, medición y análisis de procesos,</p> <p>f) Retroalimentaciones para lograr resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.</p>	<p>a) En la cooperativa no se encuentran establecidos aquellos procesos necesarios para el SGC, puesto que los empleados y la administración afirmaron que en la actualidad no se encuentra trabajando bajo un sistema que busque garantizar la satisfacción de los clientes. Tanto empleados como la administración reconocen esto en la encuestas.</p> <p>b) La administración superior y los empleados no tienen claramente definidos los procesos que se realizan en la cooperativa, esto radica en que el 50% de los empleados desconocen los procesos que es lo que afirmaron en la encuesta, así también en la administración que existe un 43% que considera que todos los procesos se encuentra documentados dentro de la cooperativa.</p> <p>c) Referente al control de los procesos, la administración reconoce que no existen establecidos para todos los procesos, en la mayoría de casos los controles van en función del área que realiza las actividades, pero dicho controles están orientados a los desempeños obtenidos, no tanto así a la búsqueda de mejorar los procesos.</p> <p>d) Dentro de la cooperativa, los empleados consideran que Si existe el interés por parte de la administración en generar servicios con calidad, esto se ve reflejado en que la administración ha proporcionado todos los recursos mínimos necesarios para la realización de los servicios, pero también es importante recalcar que en materia recursos para seguimientos a los procesos no disponen de recursos específicos que apoyen y faciliten la esta labor.</p> <p>e) Actualmente la administración no realiza análisis del desempeño basado en el enfoque por procesos, se realizan seguimientos y mediciones bajo un enfoque tradicional o convencional, lo que no permite dar respuesta a las necesidades que se presentan en cada uno de los procesos internos de la cooperativa.</p> <p>f) Como se determinó anteriormente que los análisis por procesos no son realizados, la retroalimentación para que se pueda ejecutar el ciclo de mejora continua está incompleto o .no se realiza de manera sistemática, debido a que no existe evidencia física alguna, así también fue reconocido por los empleados y la administración.</p>

Requisito norma ISO 9001:2008	Análisis de la información
4.2. Requisitos de la documentación	
4.2.1.Generalidades(Documentación)	<p>Tanto la administración como los empleados manifiestan en la encuesta que no poseen una documentación completa y definida, para los procesos claves que realizan dentro de la cooperativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> -No existen fichas de procesos documentadas, según la revisión directa de todos los documentos de la cooperativa. -Procedimientos de Trabajo no documentados: Esto es evidencia que las actividades que se realizan para la prestación de los servicios, son realizadas en función de la experiencia de los empleados. La experiencia les permite saber el desarrollo de los procesos de manera individual y no estandarizada, lo que es un grave problema si la persona responsable por alguna razón no se encuentra, resultaría difícil el reemplazarla ya que no habrían las instrucciones debidamente documentadas para que otra persona pueda retomar de manera oportuna las actividades que se realizan. -Al igual que los procedimientos, no se encuentra documentados los Indicadores que miden el desempeño de los procesos, así como sus respectivas metas. -La cooperativa dispone; Documentación de los perfiles de trabajo, Manual de organización, Políticas de Crédito, Política de Riesgos entre los principales.
4.2.2.Manual de la calidad	<p>Puesto que en la cooperativa no cuenta con un sistema de Gestión de Calidad, El manual de Calidad no Existe y la administración no tiene la claridad de que contiene o debe de contener dicho manual para ser aplicado a la cooperativa de ahorro y crédito.</p>
4.2.3.Control de los documentos	<p>-La Administración en la encuesta reconoce que no se tiene un control de los documentos con los que dispone la cooperativa (lista maestra); esto no le permite conocer el avance real en materia de la documentación de sus procesos y que como mínimo debe de disponer dentro de la cooperativa para un adecuado funcionamiento.</p>
4.2.4. Control de los registros	<p>-Al igual que los documentos, la administración afirma en la encuesta que los controles de los registros no se lleva, aunque si se tienen y se usan registros. Este no le permite tener un control centralizado de los cambios que se les ha realizado, la eliminación o incorporación de nuevos a usarse en las labores diarias de la cooperativa.</p>

Requisito norma ISO 9001:2008	Análisis de la información
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	
5.1. Compromiso de la dirección	<p>-Se determina que la administración superior si se realizan esfuerzos para concientización al RRHH, provisión de los recursos necesarios para las operaciones, etc. y si existe evidencia de todo para respaldar el compromiso de la dirección.</p> <p>-Los empleados consideran que el compromiso de la dirección es bueno según la evaluación en la encuesta.</p> <p>-Cabe de resaltar que dentro la administración no existe una claridad de los esfuerzos que se hacen para la concientización del personal, sobre la importancia de generación de servicios de calidad a los clientes. Lo que significaría que no ha existido una comunicación efectiva de las actividades que se ejecutan dentro la cooperativa para todos los directivos.</p>
5.2. Enfoque al cliente	<p>-Se determina que la administración si toma en cuenta todas las necesidades de sus clientes, que para ello utiliza la metodología de grupos focales, mecanismo que les permite recabar requerimientos a buscar satisfacer en sus servicios. De todo este proceso si existe evidencia mediante la documentación que levanta en cada una de las sesiones que son realizadas</p> <p>-También la administración se encarga de concientizar a los empleados que laboran en la cooperativa sobre la importancia de generar satisfacción en los clientes, mediante trato adecuado, tiempos de atención cortos, información clara y concreta de los servicios, seguimientos personalizados en la prestación de los servicios, etc.,</p>
5.3. Política de la calidad	<p>- No se encontró evidencia de una política de calidad donde la administración reconoce su compromiso con la satisfacción de los clientes de la cooperativa</p> <p>-Los empleados de igual manera confirman en la encuesta que no existe una política de calidad.</p> <p>Al no contar con la política de calidad, no se orientas los esfuerzos en la consecución de la satisfacción de los clientes.</p>

Requisito norma ISO 9001:2008	Análisis de la información
5.4. Planificación	
5.4.1. Objetivos de la calidad	<p>- La administración no ha definidos los objetivos de calidad para alcanzar en función de la satisfacción de los clientes de la cooperativa.</p> <p>- Los empleados aseguran en la encuesta que no existen objetivos de calidad que la administración haya definidos.</p> <p>La falta de objetivos de calidad no les permite evaluar el grado de cumplimiento que han generado los esfuerzos realizados para alcanzarlos.</p>
5.4.2. Planificación del sistema de gestión de la calidad	<p>- No se realiza puesto, no hay implando un sistema de gestión de calidad en la cooperativa.</p>
5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación	
5.5.1. Responsabilidad y autoridad	<p>Las responsabilidades de dentro de la cooperativa no se encuentra documentadas, para los puestos de trabajo, pero si existe una definición por cada área según sean las necesidades que existan en el momento y las cuales son asignadas por los jefes. Esto conlleva como resultado a que puede haber duplicidad en las actividades que son realizadas por los empleados al no existir un documento en donde se haga la debida separación en base a un análisis de los requerimientos del área previamente establecidos.</p>
5.5.2. Representante de la dirección	<p>- La dirección se encuentra consciente que no ha designado a un representante directo que tenga la responsabilidad y funciones específicas para velar por el cumplimiento de los servicios con calidad que se requiere para la satisfacción de los clientes.</p>

Requisito norma ISO 9001:2008	Análisis de la información
5.5.3.Comunicación interna	<p>-La administración reconoce que no existe dentro de la cooperativa un proceso documentado para la comunicación interna para hacer la divulgación al personal, aunque si se encuentra evidencia que se realiza la comunicación, mediante un memorando que se les hace llegar a todos los empleados y el cual deben de firmar un registro de recibido, así como también por medio de los jefes de las área de manera verbal sin respaldo de su realización. Lo que se debe de establecer es la adecuada realización y documentación de este proceso para evitar caer en desconocimiento por parte de los empleados de todos los cambios que existen en la cooperativa.</p> <p>-En relación a la comunicación Interna entre la administración superior, se encuentra muchas deficiencias, ya que no todos los directivos tiene conocimiento de planes, acciones o proyectos que se realizan en determinado momento en la cooperativa, esto se puede deber a una comunicación NO eficaz, por lo que se debe de establecer mecanismos de control para la constante retroalimentación entre todos los directivos, así como también generar un mayor interés en los directivos para usar los canales establecidos para informarse.</p>
5.6. Revisión por la dirección	
5.6.1.Generalidades	La dirección no realiza una revisión del sistema de Gestión de Calidad, como se determinó en la cooperativa no existe un implando un SGC.
5.6.2.Información de entrada para la revisión	No existe una fuente genere la información para la revisión de los resultados de un sistema de gestión de calidad.
5.6.3.Resultados de la revisión	No existe documentación que respalde las revisiones realizadas por la administración, ya que no está Implantado un Sistema de Gestión de Calidad

Requisito norma ISO 9001:2008	Análisis de la información
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS	
6.1. Provisión de recursos	Se determina que la administración ha provisionado de todos los recursos materiales necesarios para operar de manera óptima hasta la fecha, esto es reconocido por el 100% empleados en la encuesta y observado directamente en las instalaciones de la cooperativa.
6.2. Recursos humanos	Se determina por entrevista, encuesta a los empleados y la administración que dentro de la cooperativa si existe un proceso de reclutamiento y selección del personal, no se encuentra documentado, pero es con el que se ha realizado para ingreso de los empleados en los últimos años. Que este proceso no se encuentre documentado no garantiza la selección del personal idóneo ya que no existen los criterios establecidos, sino que son variados de acuerdo a la administración que se encuentre en turno.
6.2.1.Generalidades	La administración es consciente que no se tiene documentados los perfiles de todos los puesto de trabajo, solo de algunos. Al no contar con ello no se tiene una herramienta que ayude a la selección de un personal correcto para los puestos.
6.2.2.Competencia, formación y toma de conciencia	<p>-El personal asegura en la encuesta que si existe un procesos de capacitación para poder desempeñar un puesto en la cooperativa, además de las formaciones continuas a las que son enviadas, tanto por iniciativa de la administración o por otros organismo que apoyan al sector cooperativo. De todo este proceso la administración tiene respaldo de documentación, ya que se les realiza evaluaciones para medir de las competencias adquiridas por el RRHH en dichas formaciones.</p> <p>-Evidencia de que la cooperativa a realizado esfuerzos en materia de concientización para proporcionar satisfacción al cliente, es que los clientes dan una evaluación en el trato que brinda el personal del 80.65%, ubicándola una clasificación de Buena.</p>

Requisito norma ISO 9001:2008	Análisis de la información
6.3. Infraestructura	<p>-En la observación directa se determinó que el estado de la infraestructura es muy aceptable, además de todo el inmobiliario, equipo de oficina, sistemas informáticos son suficiente para brindar a los clientes los servicios financieros que ofrecen, aunque cabe a aclarar que en lo referente a lo informático, requieren de implementar un sistema de control de inventario en despensa.</p> <p>-La cooperativa cuenta con una bóveda para el resguardo de todos los bienes de valor que se encuentren bajo custodia de la cooperativa y también el efectivo cobrado durante el día, en complemento existe un sistema de video vigilancia donde se monitorean las principales áreas de la cooperativa, es así que la cooperativa cuenta con los requisitos mínimos necesarios que su actividad requiere que se cumplan.</p> <p>-Si bien es cierto que existe estos recursos, no se encontró evidencia de un plan de mantenimiento para preservar a los recursos, aunque se realice no hay documentación que respalde que se hacen actividades de este tipo. Es muy importante que se lleve el control para poder generar una vida prolongada a estos recursos y un adecuado desempeño de los mismos.</p>
6.4. Ambiente de trabajo	<p>-Se observa que en la cooperativa se cuentan con señalizaciones, extintores, aire acondicionado, adecuada iluminación, un orden y aseo constante por el personal de servicios generales.</p> <p>- Se determina en la encuesta a empleados que el ambiente de trabajo es Excelente, quienes lo evalúan con 90.9%, como también con cuerda con la evaluación del interés que perciben por administración en generar un ambiente de trabajo agradable, con un 89%. Con un ambiente como el que se tiene la cooperativa, existen las condiciones necesarias para generar en los empleados la motivación para brindar servicios de calidad a los clientes.</p>

Requisito norma ISO 9001:2008	Análisis de la información
7. REALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS	
7.1. Planificación de la realización de los servicios	Se determina en la encuesta que la administración no realiza un proceso específico para la planificación de los procesos, esto porque a la fecha no se ha documentado el 100% de los procesos, razón que no le permite hacer revisiones y con los resultados obtener insumos para la generación de nuevos procesos o la mejora de los mismo.
7.2. Procesos relacionados con el cliente	La cooperativa si realiza procesos que son relacionados con los clientes, pero estos no se encuentran documentados, no se generan una Data de información con la que se pueda realizar un análisis a posterior para la búsqueda de mejora.
7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con los servicios	Se establece mediante entrevista que la administración si busca determinar los requisitos a cumplir con los servicios que la cooperativa ofrece a sus clientes, pero no lo realiza usando un proceso definido y documentado que le permita un alto grado de consistencia en los resultados, ya que no realiza estudios debidamente planificados o atendiendo las principales variables del universo de clientes.
7.2.2.Revisión de los requisitos relacionados con los servicios	Se determina que la cooperativa no realiza una revisión del cumplimiento de los requisitos, ya que no posee controles que faciliten las mediciones de los mismos. Al no realizarse esta revisión no es posible retroalimentar los procesos, y con ello la búsqueda de mejoras no se ejecuta de manera adecuada para las causas reales a las que se debe el incumplimiento en los requisitos. Evidencia en el impacto de esta actividad se tiene que Los clientes de la cooperativa evalúan los tiempos de servicios con un 77.12%, clasificándolo como tiempos Regulares, ya que de esos hay un 35% de clientes que expresa que en más de una ocasión han tenido retrasos en la contratación de los servicios financieros por parte de la cooperativa.

Requisito norma ISO 9001:2008	Análisis de la información
7.2.3.Comunicación con el cliente	<p>-Se determina que en la cooperativa si existe un área específica para la atención al cliente, donde estos pueden realizar sus consultas y reclamos, esto es validado tanto por la administración como por los empleados que trabajan en la cooperativa, pero aunque si existe el área se encontraron diferencias respecto a la documentación de los reclamos, ya que no existe un sistema informático que les ayuda a dar seguimiento a los mismo, por lo que el control de las resoluciones no se tiene, solo queda como documentación las actas que son firmadas por los directivos en las sesiones de consejo cuando revisan estas quejas.</p> <p>-Los clientes evalúan la eficiencia de la comunicación de los trabajadores con un 80% de aceptación, clasificada como Buena, pero aunque el nivel es alto se establece que la cooperativa no ha logrado dar a conocer adecuadamente a los clientes que existe un área específica de atención al cliente, que el 80% desconoce si tienen una área de atención al cliente y más aun cuando el 22% de los encuestado manifestaron que no recibieron retroalimentación de los reclamos que interpusieron a la cooperativa.</p>
7.3. Diseño y desarrollo	<p>Se determinó que con respecto al diseño y desarrollo de los servicios, si se involucran parcialmente a todas las partes de la cooperativa, y que también se le da un seguimiento y verificación por parte de la administración, sin embargo no se documenta, ni registra nada con respecto al diseño, evolución o modificación que se realizan, No se encuentra un proceso establecido, está en función de la forma de cómo la administración en turno desee realizarlo, es de suma importancia el poder tener un proceso estandarizado que se ha pegue a las realidades específicas de la cooperativa.</p>
7.3.1. Planificación del diseño y desarrollo	
7.3.2.Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	
7.3.3.Resultados del diseño y desarrollo	
7.3.4.Revisión del diseño y desarrollo	
7.3.5.Verificación del diseño y desarrollo	
7.3.6.Validación del diseño y desarrollo	
7.3.7.Control de los cambios del diseño y desarrollo	

Requisito norma ISO 9001:2008	Análisis de la información
7.4. Compras	Se establece que la cooperativa si realiza compras, tanto de productos y servicios a terceros, tanto para el apoyo de las operaciones, como para usarlo en los servicios que brindan a los clientes.
7.4.1. Proceso de compras	Se determina que en la cooperativa no existe un responsable directo para realizar las evaluaciones de compras, si bien es cierto que las compras se hacen por niveles de autorización de diferentes personas de la administración, no existe un proceso documentado en el cual se evalúen y analicen las diferentes alternativas de compras que ayuden a obtener la opción que se adecue a los requisitos establecidos previamente.
7.4.2. Información de las compras	Se determina que en la cooperativa si existe resguardo de toda la documentación relacionada a las compras realizadas de productos, servicios y todo aquello necesario para las operaciones que se realizan en la cooperativa y que se necesitan para un adecuado funcionamiento.
7.4.3. Verificación de los productos comprados	Se determina por afirmación de la administración que No se realiza las verificaciones de los productos o servicios que se compran, ya que no hay nada documentado que respalde la realización esta actividad ni existe el responsable directo para las evaluaciones de los mismos.
7.5. Producción y Prestación de los servicios	La administración determina los niveles adecuados de producción en cada uno los servicios, existen análisis de tendencias que son las bases para la realización, pero según se observo no existe la documentación que respalde la forma de cómo se han calculado estos niveles
7.5.1. Control de la prestación de los servicios	Se determina mediante la encuesta que la administración si tiene controles para los servicios que ofrece a los clientes, estos son llevados de manera manual, apoyados de algunos sistemas informáticos que les proporcionan los reportes para su posterior presentación de los resultados obtenidos y realiza los respectivos seguimientos mensuales al cumplimiento de las metas que fueron establecidas en el planeación operativa, aunque cabe de resaltar que no existen indicadores que midan el desempeño del plan operativo.
7.5.2. Validación de los procesos de la producción y de la prestación de los servicios	Se determina que la administración no realiza una validación de los procesos de producción y prestación de los servicios, puesto que no hay evidencia que respalde esta validación y en algunos procesos no se tiene establecido la forma para la correcta validación y mediciones del desempeño.

Requisito norma ISO 9001:2008	Análisis de la información
7.5.3. Identificación y trazabilidad	La cooperativa si tienen la identificación de sus servicios, pero le es difícil poder determinar la trazabilidad de ellos dentro de los procesos de la cooperativa, ya que no se ha realizado un seguimiento específico de esta manera a los servicios brinda hasta la fecha.
7.5.4. Propiedad del cliente	Se determinó que la cooperativa tiene un adecuado control y resguardo de toda información confidencial y bienes tangibles de los clientes a quienes les brinda diferente tipo de servicios.
7.5.5. Preservación del producto	Por el tipo de servicios que brinda la cooperativa este apartado no aplica, por lo que se excluye de los requisitos a cumplir
7.6. Control de los equipos de seguimiento y de medición	No se tiene una documentación de esta actividad, pero de manera operativa la cooperativa si realiza pruebas al sistema informático para calibración y la realización de distribuciones de beneficios (intereses) u otras situaciones a los clientes. La demás funciones son validadas por el departamento de Informático.
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	
8.1. Generalidades	Se determinó que no hay ningún mecanismo establecido y documentado para identificar las causas de deficiencia que se puede dar en la prestación del servicio
8.2. Seguimiento y medición	Se determina que dentro de la cooperativa no existe un proceso de seguimiento y mediciones a los procesos, por lo que no se realiza un análisis estructurado y documentado que genere mejoras.
8.2.1. Satisfacción del cliente	Se establece que cooperativa no ha realizado una medición de la satisfacción de sus clientes por los servicios que brinda, situación que es reconocida por la administración y los clientes que manifestaron que nunca han recibido algún tipo de encuesta de satisfacción.
8.2.2. Auditoría interna	Se realiza una auditoría interna, en función del cumplimiento de las regulaciones que son aplicadas a la cooperativa por el tipo de servicio que brinda, en más de algunas de ellas se evidencian situaciones en los procesos, pero no es el objetivo principal, sino más bien es financiero contable. Por lo que todo esto se determina que la cooperativa no tiene auditorías a los procesos que se ejecutan en la cooperativa.

Requisito norma ISO 9001:2008	Análisis de la información
8.2.3. Seguimiento y medición de los procesos	<p>Se determina que la administración no da seguimiento y mediciones a los procesos, sino que lo realiza por áreas, dejando así la posibilidad de encontrar las verdaderas causas raíces de los principales problemas que se tienen en cada proceso.</p> <p>Tampoco se realiza un seguimiento de cumplimiento de los procesos por parte del RRHH que trabaja en la cooperativa, lo que no garantiza la adecuada prestación de los servicios a los clientes.</p>
8.2.4. Seguimiento y medición de los servicios	<p>La administración si realiza seguimiento y mediciones en función de resultados a los servicios, pero no tienen establecido indicadores de desempeño para dar mediciones a los servicios que se brinda, al no realizarlo no se puede conocer la eficiencia con la que se ha trabajado en la prestación de los servicios de manera operacional, evidencia que respalda esto es que el 45.16% de los clientes manifestaron en la encuesta que los servicios que la cooperativa les brindo no han cumplido con lo que se les informo antes de contratarlos .</p>
8.3. Control del servicio no conforme	<p>No se encontró evidencia que la cooperativa tenga documentación de aquellos casos donde el servicio ha presentado alguna inconsistencia en referencia a los requisitos que deben de cumplir.</p>
8.4. Análisis de datos	<p>No se realiza un análisis de datos, ya que no se han establecido las variables a medir y en consecuencia a controlar en el SGC.</p>
8.5. Mejora	<p>Se establece que en la cooperativa no se realiza actividades de mejora continua que involucre a las diferentes partes (administración y empleados) con el objetivo de la búsqueda de mejoras a los procesos, que se verán reflejadas en los servicios que brindan a sus clientes.</p>
8.5.1. Mejora continua	
8.5.2. Acción correctiva	
8.5.3. Acción preventiva	

6.8 Evaluación de la situación actual de la cooperativa de ahorro y crédito (Electra) en relación al cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008

La situación actual de la Cooperativa de ahorro y crédito se establece a partir del porcentaje de cumplimiento, producto de la aplicación de los diferentes instrumentos de recolección de información y análisis realizados en el estudio:

- Encuesta a la Administración Superior
- Encuesta a Clientes Internos (Empleados)
- Encuesta a Clientes Externos (Asociados/No asociados)
- Observación Directa
- Entrevistas

Para la implementación del SGC es necesario conocer la brecha existente, la cual es la diferencia del porcentaje de cumplimiento y el porcentaje requerido para la implementación y posterior certificación de la ISO 9001:2008 (100% de cumplimiento).

Para evaluar hasta qué punto se están cumpliendo los requisitos se ha tomado todos los puntos de la norma ISO 9001:2008, serán evaluados bajo la escala de valores que propone Anderi Souri²⁸, para los procesos Claves de la cooperativa

Tabla 28 Escala de cumplimiento ISO 9001:2008

Interpretación	%
Cuando no se cumple ninguno de los requisitos de la norma ISO 9001:2008.	0
Cuando el requisito está siendo aplicado pero no está documentado.	25
Cuando el requisito está documentado pero no es aplicado, requiriendo revisión y actualización.	50
Cuando el requisito está documentado y es aplicado pero se detectan observaciones en su efectividad, requiriendo mejoras.	75
Cuando se cumple todos los requisitos contenidos en la norma ISO 9001:2008.	100
Cuando los requisitos contenidos en la norma ISO 9001:2008 no aplican. Se debe hacer el comentario correspondiente en la columna de observaciones, no asignándole valor alguno y en consecuencia este requisito no será tomado en cuenta para la determinación de porcentaje de cumplimiento.	N/A

²⁸ Consultor Empresarial en Calidad Total, C.A, Venezuela <http://ve.linkedin.com/pub/souri-anderi/57/653/521>

6.8.1 Metodología para calcular la brecha existente y el porcentaje de cumplimiento

Para el cálculo de la brecha se usara la siguiente metodología:²⁹

1. Promediar por cada Apartado y sub-apartado los valores obtenidos a través de los criterios para la cuantificación de evaluación diagnóstico de Anderi Sourí.
2. Promediar los resultados obtenidos de los apartados y sub-apartados de cada capítulo de la norma.
3. Promediar los valores obtenidos de cada capítulo de la norma. Este procedimiento arrojará como resultado el nivel de aplicación o porcentaje (%) de cumplimiento con la Norma-ISO 9001:2008 de la Cooperativa de ahorro y crédito.
4. Restar el cumplimiento con la norma (100%); requisito necesario para poder optar a la certificación; con el valor obtenido en el paso anterior (% de cumplimiento con la norma) y de esta manera se conocerá la brecha.

Ejemplo del cálculo aplicado:

Situación ideal de cumplimiento

Elementos	Sub Apartados	Apartados	Capitulo
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD			100%
4.1. Requisitos generales		100%	
4.2. Requisitos de la documentación		100%	
4.2.1.Generalidades(Documentación)	100%		
4.2.2.Manual de la calidad	100%		
4.2.3.Control de los documentos	100%		
4.2.4. Control de los registros	100%		

Consideración Importante:

Aunque en muchos casos guarde estrecha relación, una puntuación global baja no presupone una mala gestión, sino que ésta no resulta acorde con las exigencias de la norma ISO 9001:2008. Es preciso evitar una errónea impresión o la deducción automática de que la gestión de la organización deja mucho que desear.

La evaluación se presenta en la siguiente tabla:

²⁹ Implementación sistema de gestión de calidad unidad de postgrado UNEXPO

6.8.2 Evaluación de los puntos de la Norma ISO.

Tabla 29 Matriz de Cálculo de la Brecha ISO 9001:2008

Requisito norma ISO 9001:2008	Sub Apartados	Apartados	Capítulos
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD			
4.1. Requisitos generales		25%	16%
4.2. Requisitos de la documentación		6%	
4.2.1. Generalidades (Documentación)	25%		
4.2.2. Manual de la calidad	0%		
4.2.3. Control de los documentos	0%		
4.2.4. Control de los registros	0%		
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN			
5.1. Compromiso de la dirección		25%	15%
5.2. Enfoque al cliente		25%	
5.3. Política de la calidad		0%	
5.4. Planificación		0%	
5.4.1. Objetivos de la calidad	0%		
5.4.2. Planificación del sistema de gestión de la calidad	0%		
5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación		42%	
5.5.1. Responsabilidad y autoridad	75%		
5.5.2. Representante de la dirección	25%		
5.5.3. Comunicación interna	25%		
5.6. Revisión por la dirección		0%	
5.6.1. Generalidades	0%		
5.6.2. Información de entrada para la revisión	0%		
5.6.3. Resultados de la revisión	0%		
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS			
6.1. Provisión de recursos		75%	91%
6.2. Recursos humanos		88%	
6.2.1. Generalidades	75%		
6.2.2. Competencia, formación y toma de conciencia	100%		
6.3. Infraestructura		100%	
6.4. Ambiente de trabajo		100%	
7. REALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS			
7.1. Planificación de la realización de los servicios		25%	20%
7.2. Procesos relacionados con el cliente		25%	
7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con los servicios	25%		
7.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con los servicios	25%		

Requisito norma ISO 9001:2008	Sub Apartados	Apartados	
7.2.3.Comunicación con el cliente	25%		
7.3. Diseño y desarrollo		11%	
7.3.1. Planificación del diseño y desarrollo	25%		
7.3.2.Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	25%		
7.3.3.Resultados del diseño y desarrollo	25%		
7.3.4.Revisión del diseño y desarrollo	0%		
7.3.5.Verificación del diseño y desarrollo	0%		
7.3.6.Validación del diseño y desarrollo	0%		
7.3.7.Control de los cambios del diseño y desarrollo	0%		
7.4. Compras		17%	
7.4.1.Proceso de compras	25%		
7.4.2.Información de las compras	25%		
7.4.3.Verificación de los productos comprados	0%		
7.5. Producción y Prestación de los servicios		25%	
7.5.1. Control de la prestación de los servicios	25%		
7.5.2.Validación de los procesos de la producción y de la prestación de los servicios	0%		
7.5.3.Identificación y trazabilidad	0%		
7.5.4.Propiedad del cliente	75%		
7.5.5.Preservación del producto	N/A		
7.6. Control de los equipos de seguimiento y de medición	N/A		
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA			
8.1. Generalidades		25%	
8.2. Seguimiento y medición		19%	
8.2.1.Satisfacción del cliente	0%		
8.2.2.Auditoría interna	0%		
8.2.3.Seguimiento y medición de los procesos	0%		
8.2.4. Seguimiento y medición de los servicios	75%		
8.3. Control del servicio no conforme		0%	
8.4. Análisis de datos		0%	
8.5. Mejora		0%	
8.5.1.Mejora continua	0%		
8.5.2.Acción correctiva	0%		
8.5.3.Acción preventiva	0%		
NIVEL DE CUMPLIMIENTO			9%
			30.15%

A continuación se presenta una tabla resumen, donde se indica la puntuación de cada capítulo de la norma ISO 9001:2008

Capítulos de la norma ISO 9001	Porcentaje
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	15.63%
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	15.28%
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS	90.63%
7. REALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS	20.48%
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	8.75%
Total de Cumplimiento	30.15%

Tabla 30 Resumen de cumplimientos por Capítulos ISO

Como se observa en la tabla anterior, los capítulos con un menor grado de cumplimiento con las exigencias de la norma ISO 9001:2008 son el capítulo 8 ya que en este capítulo es el que menos atención ha tenido por la cooperativa. Por lo que el porcentaje de cumplimiento actual corresponde a un 30.15%.

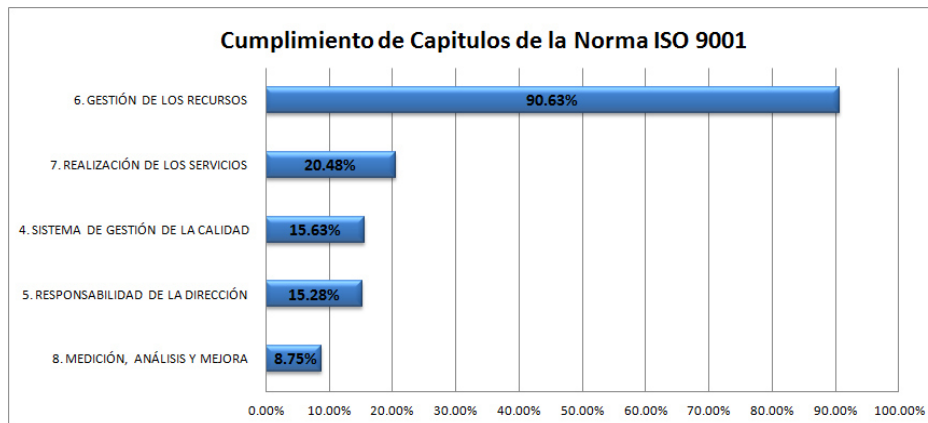


Ilustración 33 Comparativa de cumplimientos por Capítulos ISO

En la gráfica, se presenta el porcentaje obtenido por cada capítulo; como se puede ver el Capítulo que presenta un mayor grado de cumplimiento con respecto a lo exigido en la Norma ISO 9001:2008 es el Capítulo 6 Gestión de los Recursos

6.9 Cálculo del valor de la brecha

La brecha se calcula de la siguiente manera:

- **% de Avance de la Norma ISO 9001 = 30.15%**
- **% Requerido por la Norma ISO 9001=100%**

Al resaltar toda esta información y cuantificar el nivel de cumplimiento en cada uno de los capítulos que exige la norma, se ha determinado que el cumplimiento hasta el momento con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 es del 30.15%, siendo la brecha del **69.85%** lo que muestra el camino por recorrer para alcanzar el cumplimiento total. Por tanto el resultado obtenido de la brecha debe interpretarse como el potencial beneficio que la implantación del SGC puede aportar a la Cooperativa.

7. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

7.1 Planteamiento del problema

El objetivo principal de este estudio es determinar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, para ello se ha utilizado instrumentos de investigación como encuestas, entrevistas y la observación a las diferentes partes que conforman o que producen y reciben los servicios financieros. De lo cual se ha obtenido la siguiente situación.

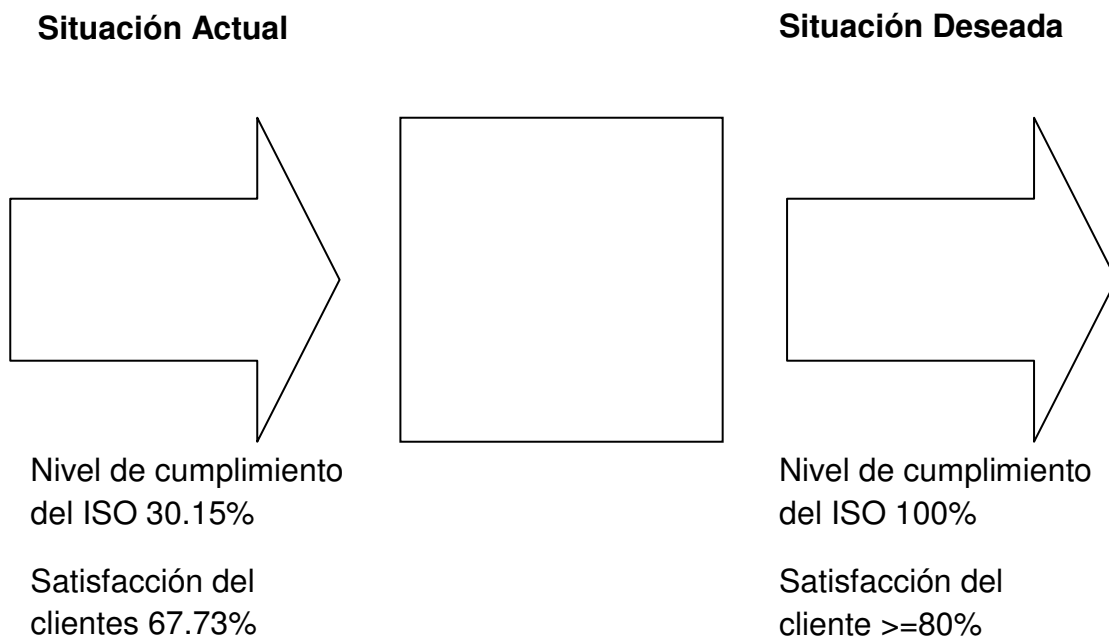


Ilustración 34 Planteamiento del Problema

- El nivel de cumplimiento es en referencia a la norma ISO 9001 versión 2008, lo que quiere decir que la situación actual de la Cooperativa es de un nivel de cumplimiento de la norma del 30.15%, y lo que se espera lograr con el sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008 es de un nivel de cumplimiento del 100%, pero esto será posible en un periodo de más de un año de implantado el SGC como plazo mínimo para la realización de la medición.

- Y otro efecto que se determino es un bajo nivel de eficiencia del 67.73, si se considera que el 80% es aceptable, la cooperativa tiene una gran distancia que acortar para alcanzarla en un periodo de tiempo no menor a un año.

Para poder vislumbrar el verdadero problema de esta situación, echamos mano de una parte del método Zopp, para realizar el Análisis, tomando en cuenta sus tres puntos para su realización: Involucrados, árbol de problemas y árbol de objetivos. Con lo que se desea describir de una forma más central la problemática de la Cooperativa en relación a la norma ISO 9001:2008

7.1.1 Involucrados

Se analizan todas las personas, grupos y unidades involucrados directa e indirectamente con el proyecto, indicando sus características, fortalezas, debilidades, intereses y expectativas.

7.1.2 Árbol de problemas

Es un procedimiento para:

- ✓ Identificar los problemas principales.
- ✓ Definir el problema central.
- ✓ Visualizar y analizar las causas y los efectos de los problemas.
- ✓ Se deberá tener en cuenta:
- ✓ Los problemas se expresan como estados negativos.
- ✓ Escribir un sólo problema por tarjeta.
- ✓ Identificar problemas existentes. Un problema no es la ausencia de una solución sino un estado existente negativo.

7.1.3 Árbol de objetivos

- Describir la situación deseada a la que se quiere llegar mediante la solución de problemas.
- Transformar las relaciones causa - efecto en relaciones medios - fines.

7.1.4 Lista de principales Involucrados en la cooperativa de ahorro y crédito

Grupo o Institución	Función o Actividad	Interés	Fortaleza	Debilidades
Consejo de Administración de cooperativa	Es el encargado de velar por el correcto funcionamiento de la cooperativa	-Modernización de los servicios financieros que brindan a los asociados -Crecimiento de las operaciones financieras de la cooperativa	Gestión en la cooperativa por varios años interrumpida	Conocimientos en el área de los Sistemas de gestión de la calidad
Encargados de Departamentos/Unidades/Sección	Son los encargados de supervisar las operaciones que se realizan en la cooperativa	Supervisar el desarrollo las operaciones financieras de manera eficiente	Experiencia en el rubro de los servicios financieros	No cuentan con indicadores que midan el desempeño
Empleados de la cooperativa de nivel operativo	Encargados de realizar o ejecutar todas las operación que se realizan en la cooperativa	Realizar las operaciones/actividades que se le soliciten	Son los que se encargan de estar en contacto directo con los clientes	Procedimientos no estandarizados para la realización de las operaciones

Grupo o Institución	Función o Actividad	Interés	Fortaleza	Debilidades
Clientes de la cooperativa	Usuarios de los servicios de la cooperativa	Adquirir servicios financieros que cumplan/solventen sus requerimientos o necesidades	Nivel de cumplimiento para responder a los servicios financieros que adquieran	Poca satisfacción por los servicios financieros contratados
No Asociados	Segmento de la población que no utiliza los servicios de la cooperativa	Asociarse a la cooperativa para usar los servicios financieros	Nivel de cumplimiento para responder a los servicios financieros que adquieran	Desconocimiento de los servicios o beneficios que existen en la cooperativa
INSAFOCOOP	Organismo que supervisa el funcionamiento de la cooperativas	Fomentar el cooperativismo en el país	Apoyo y enlaces para las cooperativas	Falta de personal técnico para el asesoramiento y seguimientos de planes de las cooperativa

Ilustración 35 Matriz de Involucrados

7.1.5 Árbol de Problemas

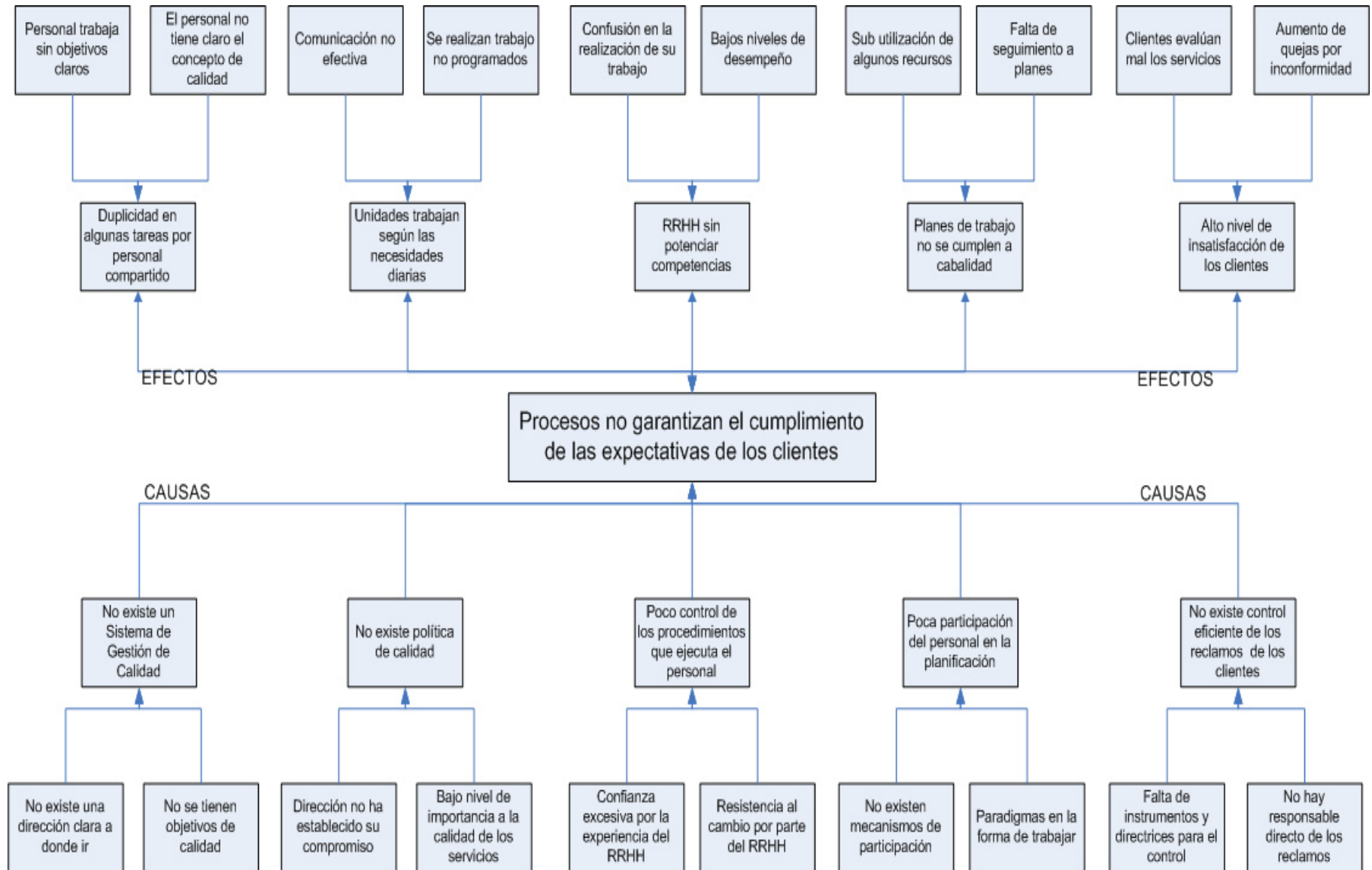


Ilustración 36 Árbol de Problemas

7.1.5.1 Descripción del Árbol de Problemas

Problema principal:

Como uno de los objetivos específicos dentro de este estudio, está el conocer el cumplimiento en relación a los requerimientos de la norma ISO 9001:2008, que ya antes presentamos en el apartado del diagnóstico y en los resultados obtenidos; se han encontrado una brecha del 69.85% con relación a los requisitos de la norma, y se detectó un nivel de satisfacción por parte de los clientes del 67.73%, el cual se puede clasificar como regular, también existe desconocimiento (55%) de los servicios que brinda la cooperativa de las personas que no son Asociados dentro de las empresas del vínculo, lo que significa que la cooperativa no está aprovechando el potencial de su mercado total, ya que actualmente pertenecen a la cooperativa solo el 33% de los trabajadores de estas empresas.

Estas situaciones dejan en evidencia que los procesos claves de la cooperativa, no garantizan cumplimiento de las expectativas de los clientes y puesto que la finalidad de la organización debe de ser la satisfacción de sus clientes, por lo que al no atender esta situación, en el futuro puede llegar a ser un problema de más peso y de mayores consecuencias.

CAUSAS

No existe un sistema de Gestión de Calidad: Esto se refiere a que dentro de la organización no cuenta con las herramientas mínimas necesarias para la correcta gestión de la calidad de sus servicios, como lo es manual de calidad, políticas de calidad, objetivos de calidad, etc., como también la falta de documentación de sus procesos, procedimientos de trabajos, registros, etc., esto es reconocido por los empleados y la administración superior en las encuestas y entrevistas realizadas.

No existe una política de Calidad: Esté este punto se refiere al liderazgo por parte de la Administración superior, ya que no ha plasmado su compromiso con la calidad mediante un política de calidad en que establezcan aquellos puntos a alcanzar y que son de principal importancia para la satisfacción de los clientes, la falta de la política hace que la organización no orientes sus esfuerzos adecuadamente.

Poco control de los procedimientos que ejecuta el personal: Esta situación describe la importancia que no tiene el monitoreo del cumplimiento de los procedimientos para la realización de los procesos y con ellos los servicios, al no tener indicadores de desempeño, no se tiene control de la realización de los servicios, lo que demuestra que la organización está más enfocada a producir más que a revisar como lo está produciendo su personal.

Poca participación del personal en la planificación: Muy relacionado al punto anterior, las personas son las principales involucradas en las actividades de generación de los servicios, en ellos se pueden encontrar aquellos puntos de mejora para los procesos, por lo que la participación de ellos tendría un efecto importante en cada servicio que se brinde, además de que es una manera de hacerlo parte de organización ya que con sus aportes se le estará diciendo lo importante y su papel dentro de los procesos (Añadir responsabilidad).

No existe control eficiente de los reclamos: Esta situación es determinada por las encuestas de los clientes y de los empleados, donde manifiestan que no saben si existe un medio donde realizar sus reclamos, como también el desconocimiento si se les da un seguimiento y se llevan control de los mismos, al no realizar esta actividad se deja de analizar para encontrar los puntos de mejora de en los procesos. Relacionado a esto la cooperativa no realiza medición de la satisfacción de los clientes, por lo que no ha podido medir el grado de eficiencia de sus procesos.

Al analizar estas causas se logran ubicarlas bajo los Capítulos de la norma ISO 9001:

Capítulos de la norma ISO 9001	Causas del problema
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	No existe un sistema de Gestión de Calidad -Documentación de los procesos -Control de los registros -Procedimientos documentados
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	No existe una política de Calidad No existen objetivos de Calidad
7. REALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS	-Poco control de los procedimientos que ejecuta el personal -Poca participación del personal en la planificación
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	No existe control eficiente de los reclamos: -Adecuada documentación de los reclamos de los clientes. -Falta de medición de los niveles de satisfacción de los clientes

Tabla 31 Principales problemáticas

NOTA: El capítulo 6 no se encuentra en el análisis anterior, puesto que es el que tiene el mayor cumplimiento de los requisitos de la norma a la fecha, pero de igual manera se harán las mejoras para lograr aumentar el cumplimiento.

7.2 Descripción del Árbol de Objetivos

En resumen se puede decir que la falta de cumplimiento de las expectativas de los clientes radica en que los procesos no están orientados a las necesidades y expectativas de los clientes, esto es causado porque no existe compromiso con el cliente de manera formal, no existe una retroalimentación en los procesos operativos y sobre todo no hay una política calidad, mucho menos una cultura de calidad que ayude a una mejora continua dentro de la cooperativa que integre a todos los involucrados. Estos aspectos producen inconformidad en los servicios que los clientes adquieren, lo que se traduce en insatisfacción a corto plazo.

Para contrarrestar estos aspectos negativos dentro de la Cooperativa y tomando en cuenta los apartados de la norma ISO 9001:2008, se plantea los siguientes objetivos mostrados en el árbol, que no es más que la conceptualización de lo que se desea alcanzar para solucionar la situación actual de la Cooperativa, atacando directamente los puntos negativos que se han encontrado, esto permitirá frenar y enrumbar la situación actual hacia una nueva situación deseada, cumpliendo el principal objetivo que es mejorar los procesos, para brindar un mejor servicio a los clientes.

7.2.1 Árbol de Objetivo

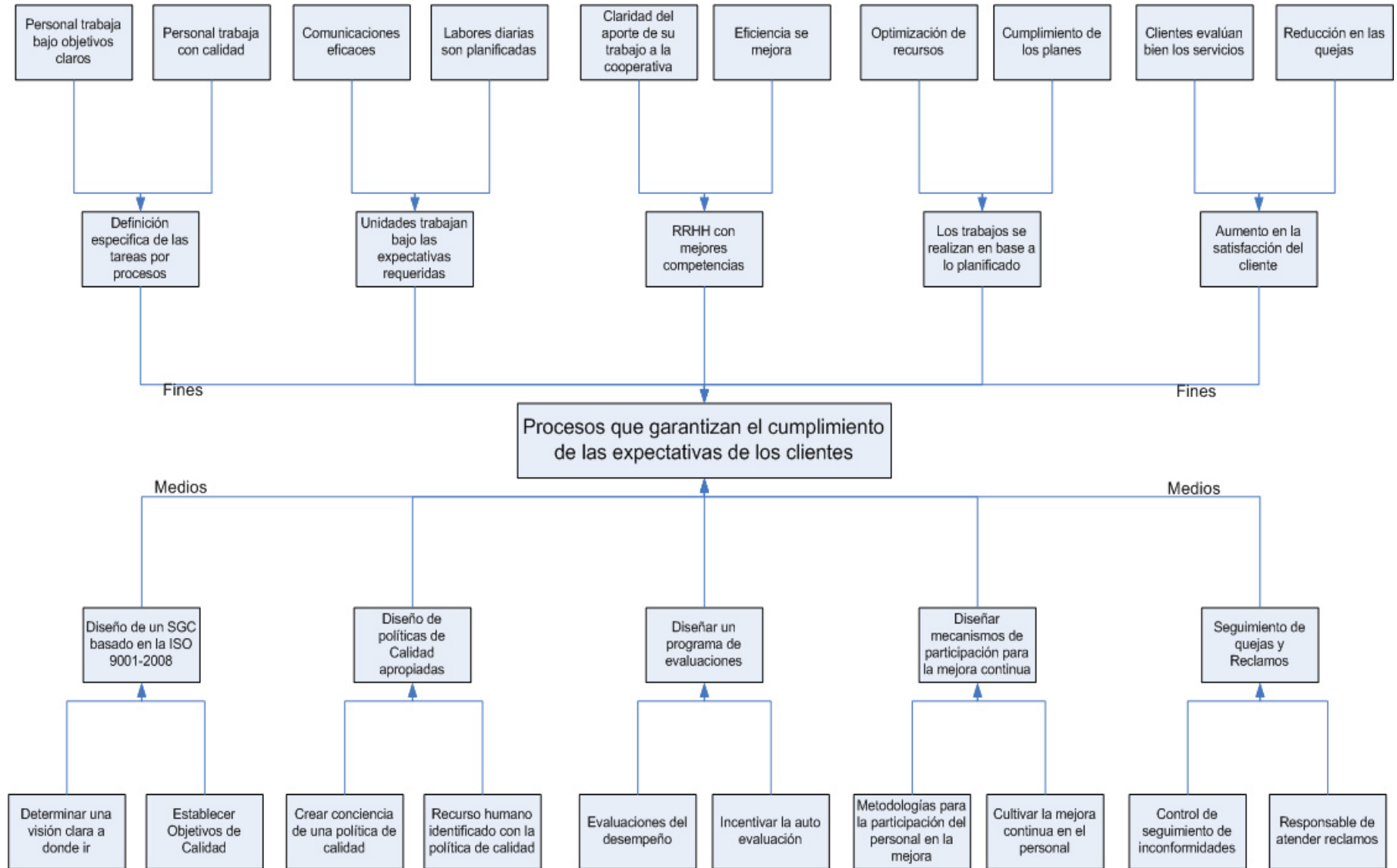


Ilustración 37 Árbol de Objetivo

8. CONCEPTUALIZACIÓN DEL DISEÑO.

Como se ha presentado en los capítulos anteriores, se observa existe mucho interés de la organización (La cooperativa) en mejorar sus procesos, pero a la vez se ha visto poco interés por conocer la satisfacción de sus clientes por lo que presentamos la información más relevante del diagnóstico obtenido:

- No existe actualmente la documentación de los procesos claves de la cooperativa (Mapa de Procesos, procedimientos, etc.).
- No hay ningún tipo de medición sobre la satisfacción de los clientes que la cooperativa se encuentre realizando, el nivel que se determino en el la encuestas de los clientes fue de 67.73%, considerándose un valor muy bajo para la cooperativa.
- Existe una brecha de 69.85% con respecto a los requisitos necesarios de la ISO 9001:2008.
- El desempeño global que generan las salidas de los procesos actuales es: 75.75%.
- El desempeño global interno es: Eficiencia: 96.98%, Eficacia 86.25% y un Mejora de Valor de 83.63%.

Por lo que se menciona aquí y todo lo que se describe en los resultados del diagnóstico, y en el análisis de la situación que se presentó en el apartado anterior (planteamiento del problema) se puede concluir que es necesario un sistema de gestión de calidad que ayude a mejorar los procesos de la unidad; reorientado hacia las expectativas y requerimientos del cliente.

Pero para poder entender lo que se pretende realizar en la etapa de diseño, se describe a continuación los apartados de la norma ISO 9001:2008 que son necesarios realizar para llevar a cabo el diseño del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma.

8.1 Descripción del Sistema de Gestión de Calidad

Capitulo	Producto
4.0 sistema de Gestión de Calidad	<ul style="list-style-type: none">✓ La organización debe de establecer, documentar y mantener un sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional.✓ La documentación del sistema de calidad debe incluir:<ul style="list-style-type: none">○ Declaraciones documentadas de una política de calidad.○ Manual de calidad○ Procedimientos documentados y los registros requeridos

Capítulo	Producto
5.0 Responsabilidad de la dirección	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La alta dirección debe proporcionar la evidencia de un compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad , así como la mejora continua de su eficacia: <ul style="list-style-type: none"> ○ Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios. ○ Estableciendo la política de calidad ○ Asegurando que se establezcan los objetivos de calidad ○ Llevando a cabo las revisiones por la dirección. ○ Asegurando la disponibilidad de los recursos
6.0 Gestión de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El personal que realicen trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto deben ser competente con base a la educación, formación, habilidades y experiencia propia. ✓ La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto.
7.0 Realización del producto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. <ul style="list-style-type: none"> ○ Los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto. ○ La necesidad de establecer procesos y documentos y proporcionar recursos específicos para el producto. ○ Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo. ○ Los requisitos que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumple los requisitos
8.0 Medición, análisis y mejora	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para: <ul style="list-style-type: none"> ○ Demostrar la conformidad con los requisitos del producto. ○ Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de calidad. ○ Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad. ○ La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de la auditoría, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

Tabla 32 Soluciones a las problemáticas encontradas

Para representar la forma en que estos elementos interactúan en el fiel cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008, presentamos un esquema, basado en la misma norma, como se muestra a continuación.



Tabla 33 Proceso del Sistema de Gestión de Calidad ISO

8.1.1 Explicación del esquema de la conceptualización

Entradas:

Como todo Sistema de Gestión de Calidad, lo más importante es el cliente, por ende las entradas en este sistema son todos aquellos requisitos y expectativas expresadas por los clientes tanto internos como externos.

Proceso:

Para obtener el resultado que se está esperando y disminuir la brecha a su mínima expresión se pretende trabajar en los siguientes puntos:

- Responsabilidad de la dirección.
- Gestión de los recursos.
- Realización del producto.
- Medición, Análisis y Mejora.

Salidas:

Las salidas del sistema siempre van en relación a los clientes tanto internos como externos, brindando productos que satisfagan las expectativas.

Retroalimentación.

Para que dentro del sistema exista una retroalimentación se establecerán indicadores que monitoreen el desempeño de los procesos. También se debe de implantar programas de auditorías para evaluar el desempeño del sistema, lo que permite la mejora continua.

8.2 Productos del SGC a diseñar.

Capítulo	Producto
4.0 sistema de Gestión de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño de un sistema de gestión de calidad. ✓ El diseño incluirá la documentación del sistema de calidad: <ul style="list-style-type: none"> • Declaraciones documentadas de una política de calidad y Objetivos de Calidad. • Misión y Visión documentadas de la cooperativa • Diseño del Manual de calidad - Mapa de Procesos - Documentos Normativos por la norma ISO: <ol style="list-style-type: none"> 1. Control de los Documentos 2. Control de los registros 3. Auditoria del Sistema de gestión de Calidad 4. Acciones preventivas 5. Acciones correctivas 6. Control de servicio no conforme - Documentación de Responsabilidad del miembro de alta dirección - Procedimientos documentados y los registros requeridos para el control de los procesos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinación de requisitos de los servicios financieros 2. Revisión de los requisitos de los servicios financieros 3. Planificación del diseño y desarrollo de los servicios financieros 4. Verificación del diseño y desarrollo de los servicios financieros 5. Control y revisión de los instrumentos de medición 6. Monitoreo de la prestación de los servicios financieros 7. Medición de la satisfacción de los usuarios
5.0 Responsabilidad de la dirección	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño de programas de capacitación para el RRHH ✓ ✓ Diseño de política y objetivos de calidad
6.0 Gestión de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño de manual de funciones y responsabilidades
7.0 Realización del producto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño de controles e indicadores para el seguimiento de procesos ✓ Documentos de cumplimiento y requisitos de los servicios.
8.0 Medición, análisis y mejora	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño de plan de auditoría interna ✓ Controles de acciones correctivas y preventivas

Tabla 34 Productos a diseñar para el SGC de la Cooperativa

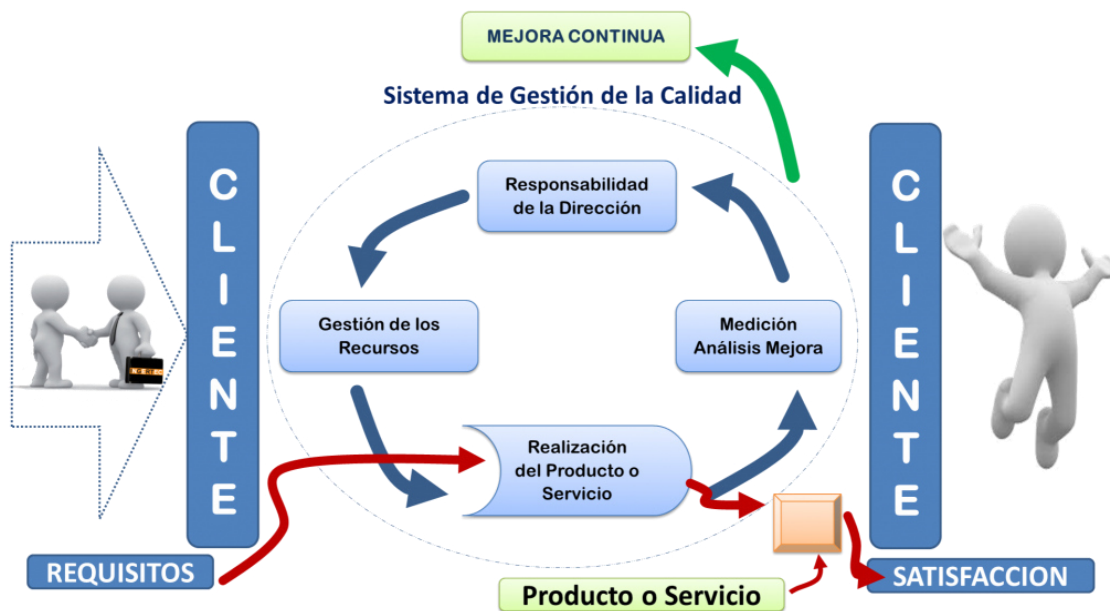
CAPÍTULO III: DISEÑO

1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2008

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en el enfoque por procesos que se muestra en el esquema ilustra los vínculos entre los procesos presentados en los capítulos del 4 al 8 de la norma ISO 9001:2008.

Este modelo mostrado en el esquema (ilustración 38) cubre todos los requisitos de esta Norma Internacional, pero no presenta los procesos en forma detallada, por lo que en el siguiente esquema se presenta en forma más detallada.

Ilustración 38: Sistema de Gestión de Calidad.

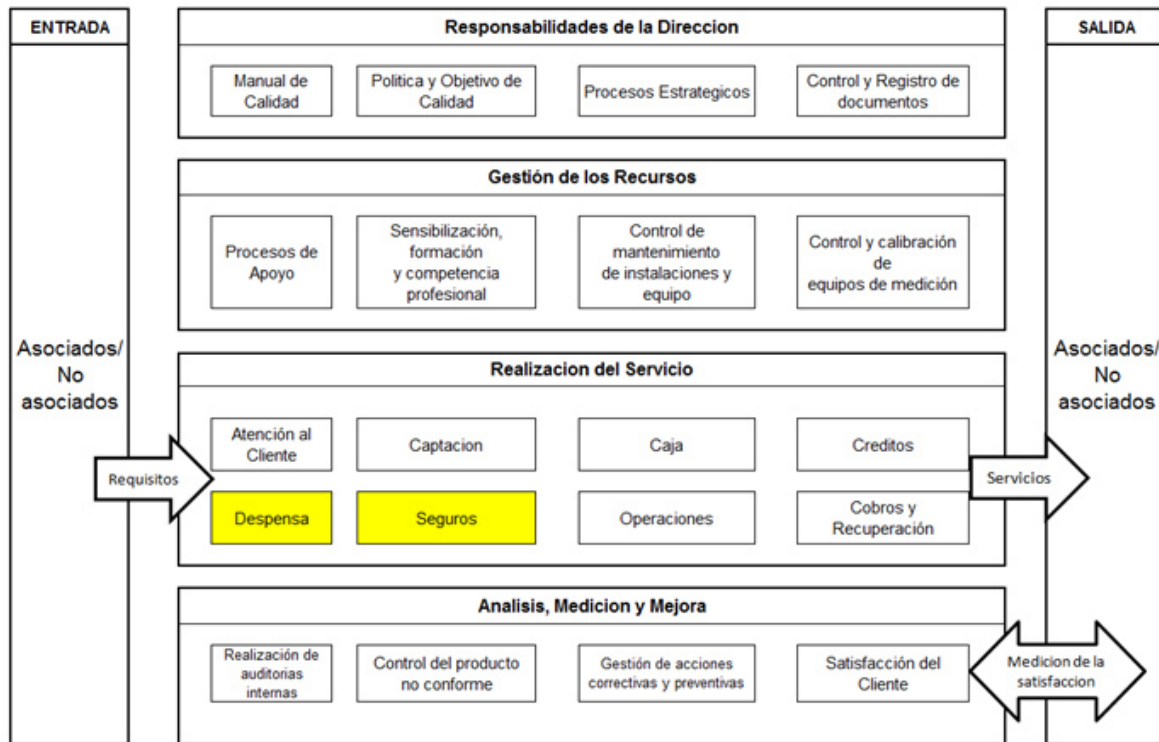


1.1 La Conceptualización del diseño del sistema de gestión calidad para la Cooperativa de ahorro y Crédito.

En el presente esquema (ilustración 39) se muestra la conceptualización del sistema de gestión de calidad para la cooperativa de ahorro y crédito. En el cual se observan los procesos que están incluidos en los capítulos correspondientes de la norma del capítulo 4 al capítulo 8 de la norma ISO 9001:2008.

1.2 Esquema de la conceptualización del diseño Cooperativa de Ahorro y Crédito Electra de R.L.³⁰

Ilustración 39: SGC Cooperativa de Ahorro y Crédito de El Salvador



Nota: Procesos sombreados pueden variar por los servicios complementarios que ofrecen cada Cooperativa de Ahorro y Crédito.

El esquema está estructurado según los últimos cinco apartados de la norma ISO 9001:2008, y muestra la esencia de la conceptualización del diseño, además se describen los siguientes elementos que contendrá el SGC

Los elemento de entrada

Los elementos de entrada son los requisitos de los clientes, que en este caso son Asociados y No asociados.

· Luego tenemos los procesos correspondientes a:

a. Responsabilidad de la dirección incluye el establecimiento de política, objetivos de calidad, planificación. O **Gestión del recurso** Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos para la gestión de una organización, la realización y la medición. O **Realización del**

³⁰ Esquema conceptualización del diseño del SGC para la cooperativa de Ahorro y Crédito, Elaboración Propia

producto, Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización.

b. Medición análisis y mejora con lo cual se garantizara la conformidad del producto con los requisitos planificados, el cumplimiento del sistema de gestión de la calidad y de sus procedimientos, y la mejora continua del sistema y de sus procesos.

· **Salida:** Clientes satisfechos.

Para comprender en forma más detallada los elementos que forman parte del sistema de gestión de calidad se presenta en la siguiente página, una explicación de los procesos que son requisito por la norma ISO 9001:2008 y en el esquema 17 se presenta un desglose analítico de la forma en que se ha desarrollado el diseño del sistema de calidad de la Cooperativa de ahorro y Crédito Electra, con el objetivo de facilitar su comprensión.

1.3 Explicación de los procesos requeridos por la norma ISO 9001:2008

Para entender cómo se maneja la estructura de los procesos bajo los requerimientos de la Norma ISO 9001:2008 para la Cooperativa de ahorro y Crédito, Electra de R.L. se presenta la siguiente tabla 35:

Tabla 35 Procesos requeridos por la Norma ISO 9001

4. Sistema de Gestión de Calidad.	
Son todas aquellas actividades que ayudan a que el sistema de gestión de calidad este mejor compuesto y definido.	
Control de la documentación del sistema	Proceso que indica la forma en que los documentos serán controlados, tanto sus modificaciones como su almacenamiento.
Control de los registros	Este proceso es el que muestra como se llevara a cabo el control de todos los registros que se realizan en la Cooperativa.
5. Responsabilidad de la dirección.	
Son todas aquellas actividades que se relacionan con la dirección de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Electra en la mejora de la calidad de los servicios y bienes que se producen.	
Elaboración de plan anual de trabajo	Proceso que indica las metas planteadas por la Gerencia de la Cooperativa.
Planificación de recursos	Procesos que muestra la utilización de recursos necesarios para cumplir las metas del plan anual de trabajo.

6. Gestión de los Recursos.	
Son aquellos procesos que ayudan a proveer de recursos a la Cooperativa para que esta pueda realizar sus actividades productivas de mejor forma.	
Procesos de mantenimiento de la infraestructura.	Procesos que busca garantiza el adecuado mantenimiento a las infraestructuras con las que cuenta la cooperativa.
Procesos para la realización de órdenes de trabajo.	Proceso que busca generar los canales para las solicitudes de trabajo interno que requieren las aéreas de la cooperativa
Formación y desarrollo.	Procesos que buscan ayudar a la que la cooperativa tenga el personal idóneo para el trabajo que se realiza.
7. Realización del Servicio.	
Procesos de Servicios	Procesos para realizar los servicios que ofrecen a sus clientes.
8. Medición, Análisis y Mejora.	
Se encuentra conformado por los procesos que realizan las mediciones y dan retroalimentación de la eficiencia que tienen los procesos de la cooperativa	
Realización de auditorías internas	Proceso que busca realizar evaluaciones programadas de cómo se está llevando a cabo el sistema de gestión de calidad Control del producto no conforme Proceso que describe que hacer con las no conformidades
Gestión de acciones correctivas	Conjunto de procedimientos a seguir en vista de no conformidades detectadas
Gestión de acciones preventiva	Conjunto de procedimientos a seguir para evitar las no conformidades.

De esta forma quedan expuestas las áreas básicas para el sistema de gestión de calidad, basado en la normas ISO 9001:2008.

1. En primer lugar se establece la responsabilidad por la Alta Dirección dentro de La Cooperativa en donde se incluyen los procesos de Elaboración del plan anual de trabajo y Planificación de los recursos, dentro de estos procesos encontramos los lineamientos necesarios para el funcionamiento del sistema.
2. Los procesos de Apoyo, Provisión de Recursos, Sensibilización, formación y competencia profesional, Evaluación del desempeño del personal y

Mantenimiento Físico forman parte del Área de Gestión de los Recursos que son necesarios para proveer recursos humanos, recursos de equipo e infraestructura para implementar y mantener el sistema.

3. Los procesos para la elaboración de los servicios se encuentran incluidos en los Procesamientos de Atención al Cliente, Captación, Colecturía, Créditos, Despensa, Seguros, Operaciones, Cobros y Recuperación, estos forman parte de la Realización del servicio propio de la cooperativa.
4. Para que se lleve a cabo la medición, análisis y mejora del sistema se han establecido los procesos Realización de auditorías internas, Control del producto no conforme, Gestión de acciones correctivas y Gestión de acciones preventivas. En el proceso de medición se mantiene una comunicación con los clientes que proporciona información con respecto la satisfacción del servicio.

Todo lo anterior da como resultado la forma en que trabajara la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

1.4 Desglose analítico del diseño del sistema de gestión de calidad.

En el siguiente esquema se presenta el resumen de los principales productos que contendrá el SGC para la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

El esquema tiene la misma secuencia de los capítulos de la Norma ISO 9001:2008, el cual se presenta en la siguiente ilustración 40:

Desglose Analítico del Diseño del SGC para la Cooperativa de Ahorro y Crédito

1.5 Desglose analítico del Diseño del Sistema de gestión de calidad³¹

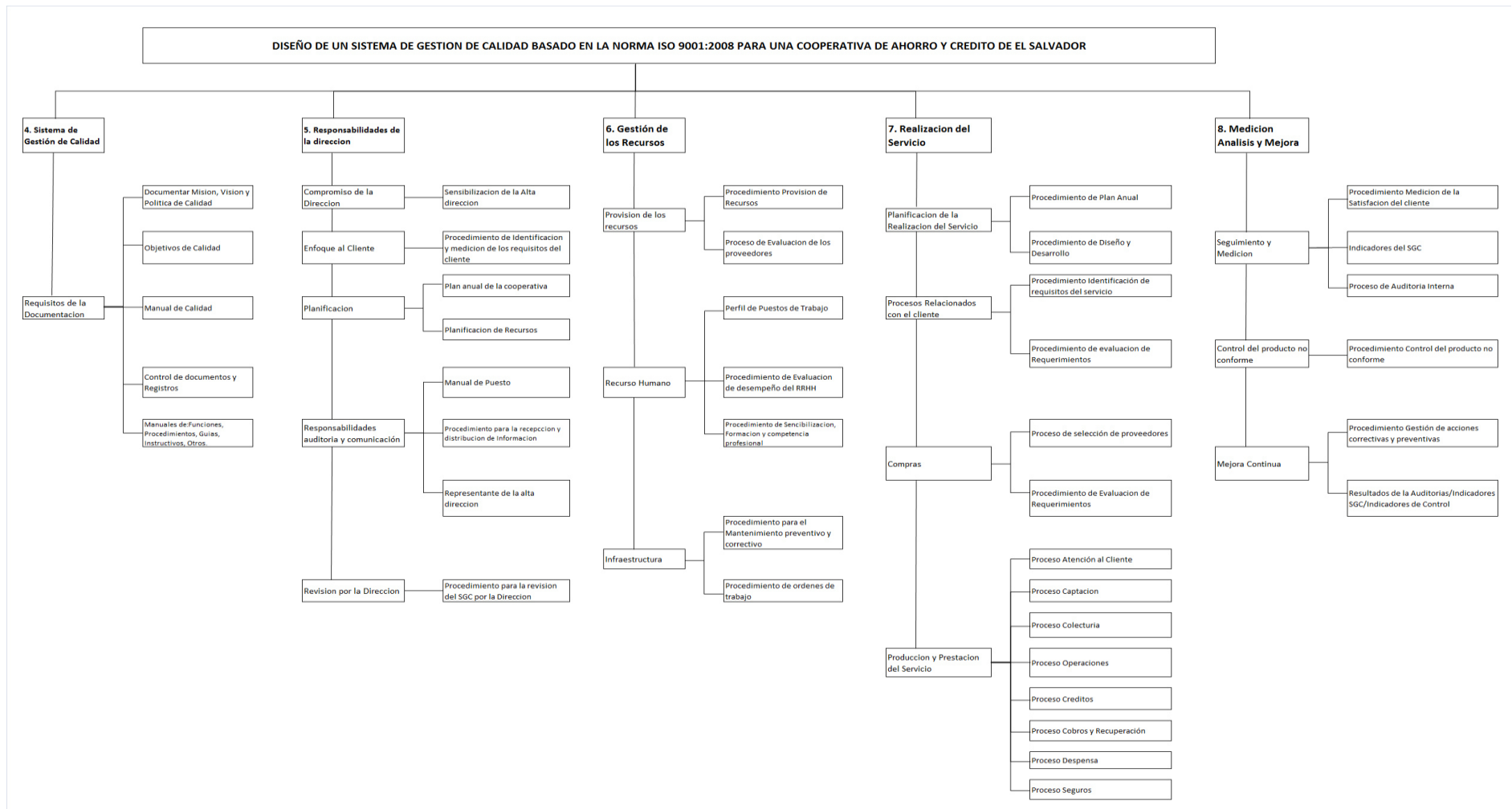


Ilustración 40: Esquema del diseño del SGC de la Cooperativa

³¹ Esquema del Desglose del Diseño de sistema de Gestión de Calidad para la Cooperativa de ahorro y Crédito, Elaboración Propia

2. METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DEL DISEÑO DEL SGC.

2.1 Metodología General del Estudio.

Para el diseño de un sistema de gestión de calidad para la Cooperativa de Ahorro y Crédito se elaboró un diagnóstico en la etapa previa con el cual se obtuvo la conceptualización del diseño según los requisitos de cada uno de los apartados de la norma ISO 9001:2008.³²

El diseño del SCG para la Cooperativa de Ahorro y Crédito se basó en las siguientes fuentes de información:

2.2 Metodología del diseño del Sistema de Gestión de Calidad

Fuente de Información	Detalle	Descripción
Fuentes primarias	<ul style="list-style-type: none"> NORMA ISO 9001:2008 CURSO PARA AUDITORES INTERNOS AENOR 	El diseño del Sistema de Gestión de Calidad para la Cooperativa se realizó en base a los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y la familia de normas ISO 9004:2008, además de la consulta del manual interactivo para auditores internos de calidad.
Fuentes secundarias	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas Focus group Lluvia de ideas Observación. 	<p>Entrevistas: las entrevistas fueron realizadas a todo el personal que compone las áreas priorizadas anteriormente y programadas según conveniencia.</p> <p>Focus group: con el objetivo de aunar las opiniones y observaciones del personal que integra las áreas priorizadas se realizó estos grupos de trabajo.</p> <p>Lluvia de ideas: con el fin de no omitir los diferentes puntos de vista o ideas se realizó una lluvia de ideas.</p> <p>Observación: a través de la observación y conocimientos se pudo verificar e identificar la conformidad en el diseño del SCG con las necesidades de la Cooperativa y los requisitos de norma.³³</p>

Tabla 36 Fuentes de Información para el Diseño

³² Metodología general del estudio, Elaboración propia

2.2.1 Consideraciones Preliminares

El es conocido que el énfasis de este modelo recae en su documentación, acción estrechamente relacionada con la etapa de planificación del sistema y que define su futura implantación. Sin embargo aunque de esta familia, la norma ISO 9001 especifica los requisitos para estos sistemas, no precisa cómo lograr estos requisitos, ni tampoco cómo las organizaciones deberán emprender el proceso de diseño e implantación de un sistema de gestión de la calidad (SGC). Esto ha propiciado el desarrollo de varias investigaciones que faciliten el diseño e implantación de los requisitos exigidos por esta norma.

Por lo que el desarrollo de un procedimiento para documentar un sistema de gestión de la calidad, que reúna un conjunto de técnicas y herramientas que faciliten la comprensión y realización de sus pasos, es la propuesta que a continuación se expone.

2.3 Metodología del Diseño.

La metodología³⁴ seguida en a continuación es el resultado del estudio de diferentes experiencias en la aplicación de los SGC bajo el enfoque normalizado, fundamentalmente en lo referido a la etapa de diseño, de las que se seleccionaron los pasos o acciones más frecuentes propuestas por los autores para elaborar una metodología propia la cual será la que se aplicara en el presente capítulo. (Tabla 38)

El análisis incluye también las experiencias en sistemas integrados de gestión, por la compatibilidad que existe entre las normas y principios que los rigen y la marcada tendencia de las organizaciones a emigrar hacia este estilo de gestión.

De esta forma se incluyen en esta evaluación a: Hernández [2], Isaac [3], Madrigal [4], ININ [5], González [6], Michelena [7], propuestas caracterizadas por un enfoque genérico, es decir pueden aplicarse en cualquier organización. Otro grupo de autores está representado por: Kudimuena [8], Otero [9], Casañas [10], Hernández [11], O'Reilly [12], González [13], Cuéllar [14], quienes definen un objeto o campo de aplicación determinado relacionado con la producción de bebidas, el turismo, la biotecnología, la cerámica, las comunicaciones y la salud pública.

³⁴ ¿Cómo Documentar un Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9001?, *Luis Felipe Nápoles Rojas**, *Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. Magíster en Ingeniería Industrial, Mención Calidad, Doctorante en Ciencias Técnicas, Profesor Asistente Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Cuba. napoles@facii.uho.edu.cu

Tabla 37: Votación de Etapas del Diseño del SGC.

Pasos o Acciones para Diseñar el SGC	Por ciento de representatividad
Definición, revisión y modificación de la política y objetivos	100.00%
Definir alcance del sistema	42.90%
Seleccionar un proceso o área de prueba	14.30%
Elaboración, revisión y modificación de documentos	100.00%
Distribuir y poner en práctica la documentación	85.70%
Definición de la estructura documental	85.70%
Obtención y estudio de la documentación de referencia	42.90%
Mantener la comunicación sobre los resultados de la implantación	35.70%

Si se analizan los resultados aplicando el Ciclo de Calidad a las fase evaluadas en la Tabla (37), se puede observarse cómo los autores convergen totalmente en la definición de la política y objetivos generales de la calidad para la fase Planeación y en la elaboración, revisión y(o) modificación de los documentos para la fase de Hacer (Dos etapas del Diseño), los que se corresponden con los exigidos por la norma ISO 9001.

Sin embargo no existe un patrón que guíe cómo documentarlos, lo que deja a la organización en libertar de hacerlo de la forma que estime conveniente.

Tomando de base la evaluación anterior para el establecimiento de una metodología ideal para el Diseño del SGC de la cooperativa de Ahorro y Crédito se plantea la siguiente modelo de Implantación.

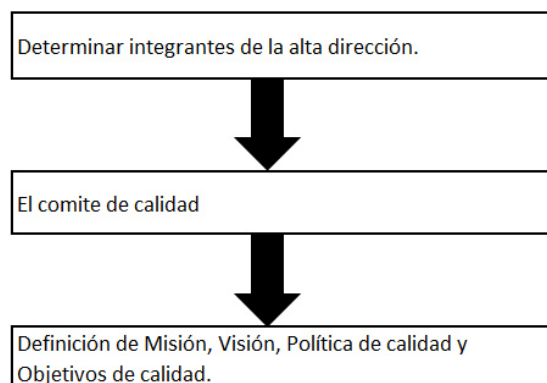
Tabla 38: Metodología de Diseño del SGC para la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

N°	Etapas de Proceso Diseño del SGC para la Cooperativa de Ahorro y Crédito
1	Planificación del Sistema de Gestión de Calidad SGC
2	Levantamiento y Creación de la Documentación del SGC
3	Formación del Personal en el SGC
4	Plan de Implantación del SGC en la Cooperativa

Las etapas descritas en Tabla 38 se detallaran a continuación junto con la metodología por cada una de ellas.

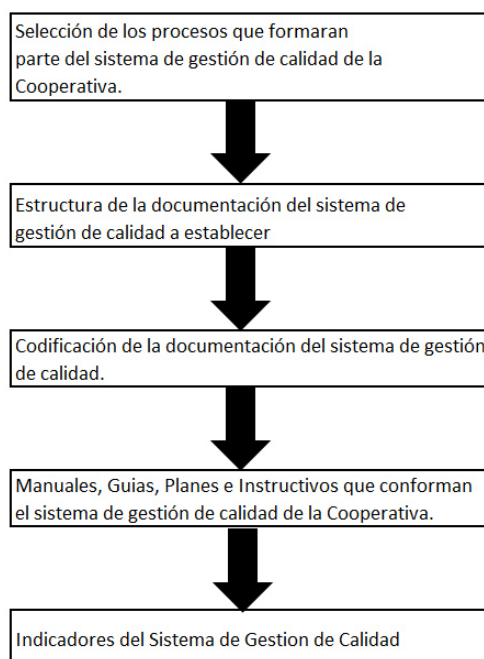
2.3.1 Planificación del sistema de gestión de calidad. (Primera Etapa)

En esta etapa de planificación del sistema de gestión de calidad se desarrollan requisitos que hay que cumplir por parte de la Administración y de los representantes de la alta dirección. Entre estos requisitos están los que se muestran en el siguiente esquema:



Es requisito de la norma ISO 9001:2008 que la Administración superior comience con estas actividades, antes de la iniciar con el SGC

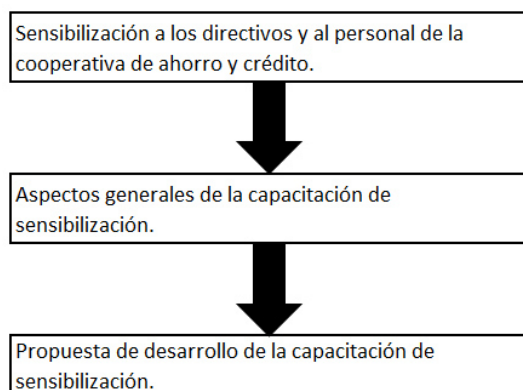
2.3.2 Levantamiento y Creación de la Documentación del SGC. (Segunda Etapa)



En esta segunda etapa se comienza explicando la forma de selección que se utilizó para establecer los procesos que formarían parte del sistema de gestión de calidad de la Cooperativa, seguidamente se explica la estructura general de la documentación que tiene el sistema de gestión de calidad.

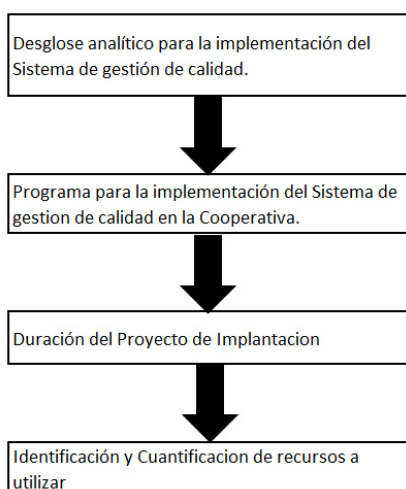
Para la documentación del sistema de gestión de calidad se elaboran los documentos que conforman el sistema de gestión de calidad de la Cooperativa, el manual de calidad en el cual se especifican la misión, la visión de la cooperativa y también se expone la estructura del sistema de gestión de calidad. Luego se presenta el manual de puestos y funciones de las unidades de la cooperativa, el manual de procedimientos, el instructivo para la elaboración y codificación de documentos y se finaliza con los indicadores del sistema de gestión de calidad de la cooperativa.

2.3.3 Formación del Personal en el SGC. (Tercera Etapa)



Para comenzar a generar cambios internos en la forma y la cultura de trabajo de la organización, es necesario hacerlos partícipes, mediante una formación en la cual se busca generar una sensibilización por el SGC se desarrollara en la cooperativa, pero para todo esto es necesario considerar muchos aspectos que relacionados a esta formación.

2.3.4 Plan de Implantación del SGC en la Cooperativa. (Cuarta Etapa)



En esta última etapa además se presenta el plan de implementación del sistema de gestión de calidad en el que se incluye los elementos de un proyecto a ejecutar.

3. PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD. (Primer Etapa)

La planificación del sistema de gestión de calidad es un paso importante, aquí es donde se debe de definir los recursos necesario para llevar a cabo la implantación.

Entre los primeros pasos están los siguientes:

- Determinación de los integrantes de la alta dirección.
- El comité de calidad.
- El representante de la alta dirección.

Puesto que es necesario que la alta dirección esté involucrada para un buen desempeño del sistema se debe determinar quienes lo conforman para luego establecer quiénes son los candidatos más idóneos para conformar el comité de calidad y también quien será el mejor representante de de la alta dirección.

Cuando se tiene la estructura organizativa que llevara a cabo el seguimiento continuo del sistema se debe de sensibilizar a todas las personas que están involucradas dentro del sistema ya que serán quienes lo utilizaran día a día, y otro punto determinante es tener claro la misión, visión y política de calidad para poder establecer los objetivos de calidad.

A continuación se presenta de forma más detallada lo que anteriormente se ha descrito.

3.1 Determinación de los integrantes de la Alta dirección.

Según la norma ISO 9000:2005 fundamentos y vocabulario, define Alta Dirección de la siguiente manera:

Definición de Alta Dirección.

Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

Po lo que para este caso en particular la ALTA DIRECCIÓN estará formada de la siguiente manera:

- Consejo de Administración.
- Gerencia General.
- Representante de los Comités de Apoyo.

3.2 Elección del representante de la alta dirección.

Uno de los requisitos de la norma ISO 9001 es la elección del representante de la alta dirección quien es el responsable del funcionamiento del sistema y de la mejora continua de este dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Este representante se recomienda sea el Presidente del consejo de Administración, ante el comité técnico de implantación de Norma ISO 9001:2008.

3.2.1 Establecimiento de las funciones del representante de la alta dirección.

Las funciones del representante de la alta dirección serán:

- Actuar como ente de enlace entre la alta dirección y el Sistema de Gestión de Calidad.
- Presidir las reuniones del comité de calidad.
- Asegurarse que se establezcan, implementen y mantengan los procesos de gestión de calidad propios del Sistema de Gestión de Calidad.
- Garantizar la toma de conciencia de los requisitos del usuario en todos los niveles de la organización.
- Coordinar los trabajos de planeación y del seguimiento del desempeño del Sistema de Gestión de Calidad a través del comité.
- Rendir informes de avance de la implantación del Sistema de Gestión de Calidad a la alta dirección.

3.2.2 Diseño de mecanismos y procedimientos de comunicación interna.

La necesidad de comunicación en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas:

- Los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema. La acción coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos.
- La comunicación es, además, un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.
- Por otro lado, uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación, al incrementar la posibilidad de participación, favorece las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Todo ello contribuirá a la mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad servicio ofrecido por la Cooperativa de Ahorro y Crédito, al aumento de la eficiencia y el incremento de la competitividad. Hay que recordar que, dada la competitividad del entorno, la organización no solo deberá competir en la calidad de los servicios que ofrezca, sino en la calidad de vida laboral que otorgue a sus activos humanos.

En la búsqueda de la Calidad Total, la comunicación aparece como un elemento fundamental de partida, haciéndose cada vez más necesaria la planificación de los medios de comunicación y el uso adecuado en las estrategias de comunicación, de tal modo que condicionen una óptima eficacia de los mensajes.

La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. Y en este sentido la comunicación es tan importante para los empleados como para la dirección.

3.2.3 Fases del Plan de Comunicación Interna.

La mejora de los procesos de comunicación interna exige la elaboración de un plan estratégico de comunicación insertado en la cultura de la organización que permita a través de los medios y soportes adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos y grupos que componen la Cooperativa.

Esta estrategia de comunicación pasa necesariamente por varias etapas:

1. El primer paso, la condición inexcusable, es conseguir un firme compromiso de la alta dirección. Sin el apoyo o con un apoyo insuficiente desde la cúpula directiva es imposible la introducción de cualquier tipo de cambio en la organización.
2. Realización de un diagnóstico de la situación de comunicación en la Cooperativa. Los planes de comunicación deben basarse en una auditoría de comunicación y no en la intuición o en los gustos del equipo directivo. La auditoría deben detectar los flujos de comunicación, cuáles son sus puntos débiles y dónde se producen los problemas, conocer las necesidades y expectativas de las personas implicadas con el nuevo plan de comunicación y proyectar una visión del estado de futuro deseable para la empresa.
3. Diseño del Plan: definición de objetivos, selección de medios, planificación de acciones, temporalización, establecimiento de mecanismos y procedimientos para el seguimiento durante y al final de la implementación. Para una elección adecuada de los medios conviene tener en cuenta la finalidad que se trata de conseguir con el mensaje comunicado (motivar o integrar, transmitir cuestiones relativas al trabajo, informar, etc.) y el tipo de información que se desea comunicar (hechos objetivos, sentimientos,

temas controvertidos o delicados). Ahora bien, la puesta en marcha de estos soportes no asegura la eficacia de los flujos comunicativos si no se aporta simultáneamente el cambio de valores y cultura organizativa, es por ello, el siguiente punto es esencial en el plan de comunicación.

4. Estrategia de comunicación, sensibilización y negociación. Es necesario sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación a los empleados de todos los niveles para que tomen conciencia de su importancia. Hemos podido observar que muchos de los problemas de comunicación interna son de carácter actitudinal, es decir, de predisposición para interrelacionarse. La difusión del proyecto de implementación del Sistema de Gestión de Calidad a toda la Cooperativa, buscando y alcanzando el cambio actitudinal y el compromiso de los distintos actores implicados es una condición imprescindible para el éxito del mismo.
5. Implantación y seguimiento. La implantación debe ir acompañada de un sistema de seguimiento y retroalimentación constante (mediante cuestionarios de clima laboral y entrevistas con los responsables) para identificar las desviaciones a los objetivos y sus causas y poder diseñar acciones correctivas.

3.2.4 Modelo de Matriz de Comunicación para el SGC de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Información a comunicar	Responsable de Comunicar	¿A quién se le comunica?	¿Cuándo se comunica?	Estrategias/Medio de comunicación
Política y Objetivos de Calidad Atención al Cliente	Gestor de Calidad	Todo el personal de los Procesos definidos en el alcance del SGC	Cuando se modifican y aprueban Política y Objetivos de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> · Reuniones de divulgación · Manual de Calidad · Talleres de Integración · Charlas de Cultura de Calidad · Correo electrónico
Compromiso del Sistema de Gestión de Calidad	Presidente de la Cooperativa	Todo el personal de los Procesos definidos en el alcance del SGC	Cuando se modifica el compromiso de la dirección	<ul style="list-style-type: none"> · Correo electrónico
Manual de Calidad	Gestor de Calidad	Todo el personal de los Procesos definidos en el alcance del SGC	Cuando se modifica y aprueba Manual de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> · Reuniones de divulgación · Charlas de Cultura de Calidad · Correo electrónico
Programa de auditoría interna	Auditor Líder	Representante de la Dirección	Al iniciar la programación de las auditorías internas	<ul style="list-style-type: none"> · Correo electrónico
Informes de Auditoría Interna	Auditor Líder	Encargados de los procesos	Al Finalizar los procesos de auditoría	<ul style="list-style-type: none"> · Correo electrónico
Procedimientos requeridos por la Norma ISO 9001:Vigente	Gestor de Calidad	Todo el personal de los Procesos definidos en el alcance del SGC	Al aprobarse los procedimientos Normativos	<ul style="list-style-type: none"> · Reuniones de divulgación · Charlas de Cultura de Calidad · Correo electrónico

Información a comunicar	Responsable de Comunicar	¿A quién se le comunica?	¿Cuándo se comunica?	Estrategias/Medio de comunicación
Procedimientos operativos/instrucciones de trabajo del proceso clave	Designado por el encargado del proceso Clave	Todo personal del proceso clave y procesos de apoyo	Al aprobarse los procedimientos/Instrucciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> · Correo electrónico · Capacitación en línea / presencial · Reuniones de divulgación
Formatos asociados a los procedimientos operativos/Instrucciones de trabajo del proceso clave del SGC	Designado por Jefe de cada Proceso Clave	Todo personal del proceso clave y procesos de apoyo	Al modificarse los formatos asociados a los procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> · Correo electrónico · Capacitación en línea / presencial · Reuniones de divulgación
Documentos y registros de Gestión de Calidad	Gestor de Calidad	Todo el personal de los Procesos definidos en el alcance del SGC	Al aprobarse los documentos y registros	<ul style="list-style-type: none"> · Reuniones de divulgación · Charlas de Cultura de Calidad · Correo electrónico

Tabla 39 Modelo de Matriz de Comunicación.

3.3 Formación del comité de calidad.

El comité de calidad, es el que brindará el apoyo necesario para el buen funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad.

La alta Dirección será la responsable de formar el comité de calidad, para lo cual debe:

- Identificar quienes serán los miembros que conformaran el comité de la Calidad.
- Convocar a una reunión informativa a los miembros seleccionados.
- Gestionar la capacitación sobre la norma ISO 9001:2008 para los integrantes del comité de calidad.
- Integrar el comité mediante la firma del acta de constitución.

Para el correcto funcionamiento del comité de calidad se deben establecer:

- Estructura organizativa del comité.
- Funciones del comité de calidad.
- Funciones de cada uno de los miembros del comité.
- Normas de operación del comité de calidad.

Para cumplir con lo anterior, se ha preparado una guía titulada “Funciones y responsabilidades del comité de calidad”³⁵, la cual se puede ubicar en el apartado de donde están todas las guías e instructivos de este documento.

En la página siguiente se presenta una propuesta para la formación del comité de calidad.

3.3.1 Comité de Calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

Ilustración 41: Esquema de participantes en el Comité de Calidad.

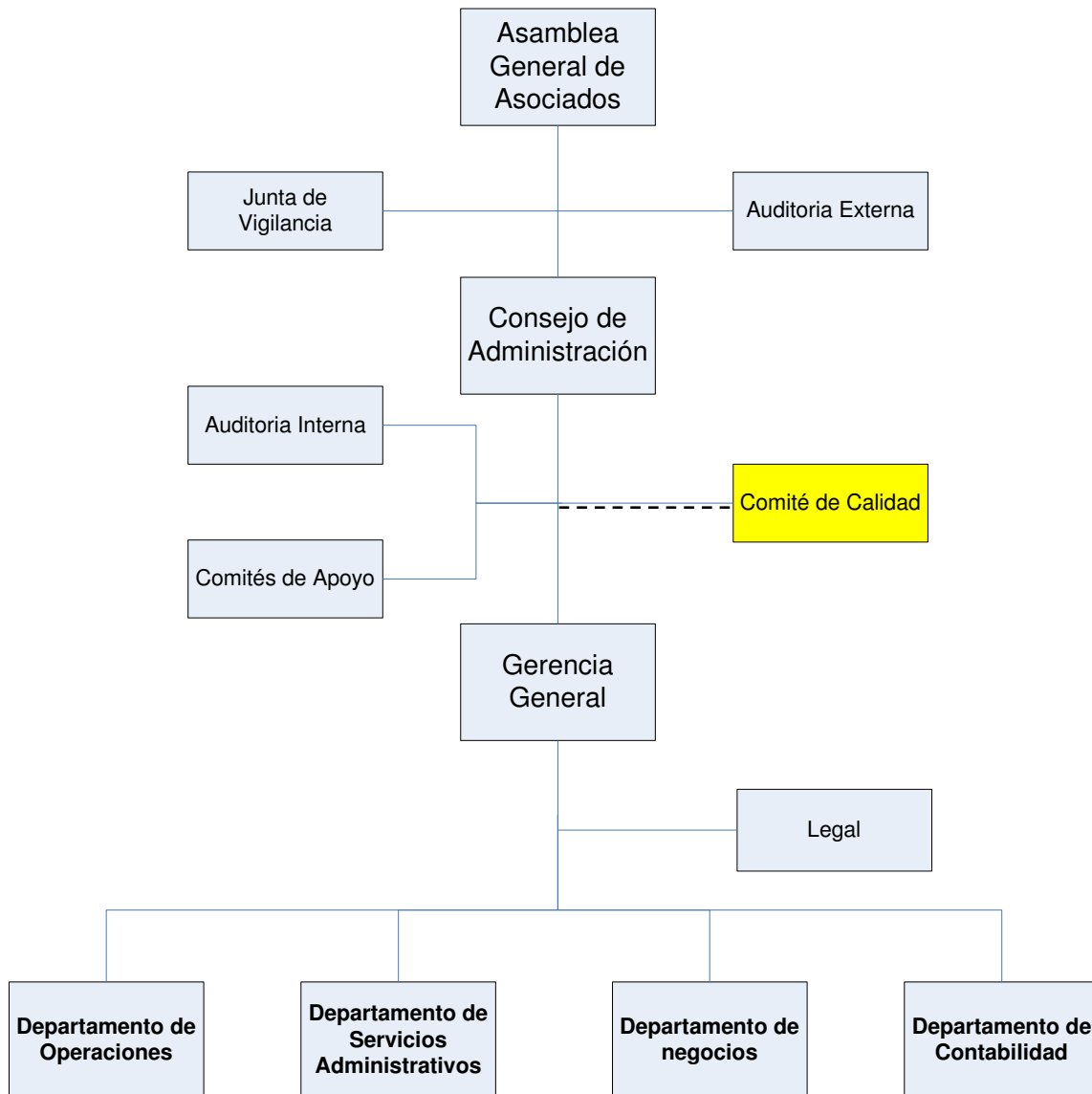


En esta ilustración 41 se presenta la propuesta de los integrantes del comité de calidad, se propone que esté integrado por el representante de la alta dirección, el gestor de calidad y los encargados de cada uno de los procesos claves.

³⁵ MM-GCA-004, Manual de Funciones y Responsabilidades del Comité de Calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

3.3.2 Ubicación Organizativa para el comité de calidad.

Ilustración 42 Organigrama de la Cooperativa y ubicación del Comité de Calidad



Como se observa en el organigrama (ilustración 5) el comité es un elemento de apoyo (staff) al consejo de administración para contribuir con el buen funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad.

3.4 Definición de la Misión, Visión, Política de Calidad y Objetivos de Calidad.

La norma ISO 9001:2008, establece que: la alta dirección debe establecer la política y objetivos de calidad.

Para poder establecer la política de calidad y los objetivos de calidad la alta dirección conformada por el Presidente de la Cooperativa, la Gerencia General y Representantes de los comités de Apoyo, debe hacer un estudio de los elementos organizacionales como lo son la misión, visión, y política de calidad actuales de la institución.

Este estudio presenta la siguiente metodología para su realización:

Elementos Estratégicos	Principales Actividades
Misión	-Conceptualización -Revisión de la Misión Actual -Propuesta de Misión -Validación de la propuesta de la misión
Visión	-Conceptualización -Revisión de la Visión Actual -Propuesta de Visión -Validación de la propuesta de la Visión
Valores Institucionales	-Determinación de los valores
Política de Calidad	-Determinación de la Política de Calidad -Validación de congruencia con la Misión y visión de la organización.
Objetivos de Calidad	-Determinación de los objetivos de Calidad -Validación de congruencia con la política de Calidad de la organización.

Cada uno de los elementos estratégicos se ve apoyado por diferentes formas de retroalimentación para el establecimiento de los mismos. (Entrevista y cuestionarios Ver Anexo 2 Cuestionario de Planeación Estratégica).

En la siguiente se muestra la siguiente tabla fuente de preguntas³⁶ que se utilizaron en la elaboración de los cuestionarios de planeación estratégica

Tabla 40 Preguntas Base para el cuestionario de Planeación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Misión	Visión
<p>¿En qué negocios estamos? ¿En qué negocios podríamos estar? ¿En qué negocios deberíamos estar? ¿En qué negocios no deberíamos estar? ¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)? ¿Qué es lo distintivo u original de nuestra organización? ¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes? ¿Cuál debería ser nuestro mercado? ¿Cuáles son o deberían ser nuestros productos/ servicios principales, ahora y futuros? ¿Cuánto ha cambiado nuestra organización a partir de hace tres o cinco años? ¿Qué es probable que cambie en nuestro negocio dentro de tres o cinco años? ¿Qué temas, valores y prioridades filosóficas son o deberían ser importantes en el futuro de nuestra empresa? ¿Qué consideraciones importantes tenemos para nuestros empleados?</p>	<p>¿Qué es lo que vemos como clave para nuestra organización? ¿Qué contribución única debemos hacer para el futuro? ¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta organización en el futuro? ¿Qué valores necesitan ser acentuados? ¿Cuáles son o deberían ser las formas centrales de competencia de nuestra organización? ¿Cómo vemos la mayor oportunidad de crecimiento para nuestra organización?</p>

3.4.1.1 Misión de la Cooperativa de ahorro y Crédito.

3.4.1.2 Concepto y características de la declaración de Misión

La misión: es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe, describe ampliamente su operación. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

Dentro de una declaración de misión se define:

- La necesidad a satisfacer
- Los clientes a alcanzar
- Productos y/o servicios a ofertar

³⁶ F. R. David, "How companies define their mission", Long Range Planning, vol 22, número 1, 1989, pp. 90-97.

Además dentro de las características que debe contener una misión están:

- Amplia.
- Concreta.
- Motivadora.
- Posible.

Elementos que complementan la misión

Con la misión conoceremos el negocio al que se dedica la empresa en la actualidad, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto también debe ir de la mano con la visión y los valores.

Existen diversos tipos de declaración de misión, esto depende de lo explícito o amplio de la operación de la empresa, entre ellos están:

Misiones amplias: este tipo permite dejar unos márgenes de actuación muy flexibles a la empresa, lo que puede ocasionar confusión, porque los miembros de la empresa no tiene muy claro la visión de la organización.

Misiones muy estrechas: el limitar la capacidad de desarrollo a futuro de la organización, permite que ésta se centre en una sola dirección, evitando confusiones.

Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente porque permite:

- ✓ Definir una identidad de empresa clara y definida.
- ✓ Establecer el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.
- ✓ Da la oportunidad de que la empresa conozca cuáles son sus clientes.
- ✓ Aporta estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas.
- ✓ La misión también nos indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa.
- ✓ Define las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa.

3.4.2 Evaluación de la declaración de la Misión actual

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito es el Consejo de Administración en turno que al inicio de su periodo de administración y con gerente General se definen la misión, visión y objetivos de la Cooperativa por lo que tanto la misión como la visión fueron aprobadas desde el año 2011 y debe de ser evaluadas (Tabla 40) para reformular dirección de la cooperativa.

La misión actual de la Cooperativa y el resultado de la evaluación es:³⁷

Tabla 41 Evaluación Elementos de la Misión.

Misión Actual	Criterios	Características
Contribuir al desarrollo y bienestar de nuestros asociados, mediante el desempeño de la prestación de servicios financieros éticos	La necesidad de satisfacer: Desarrollo y Bienestar	Amplia: No, ya que es específica
	Lo clientes a alcanzar: Asociados a la Cooperativa	Concreta: Se centra en el desarrollo y bienestar
	Productos/ servicios a ofertar Servicios financieros Éticos	Motivadora/ Posible:: Hace énfasis en la ética/ No se estima el nivel de cumplimiento

Evaluando la misión no se tiene un total cumplimiento de los criterios, aunque se puede interpretar que existe una total concordancia con la operación actual de la Cooperativa, a pesar de que la satisfacción actual es del 69%, es decir que los esfuerzos de la organización No muestran estar encaminados a la realización de esta razón de ser puesto ya tienen unos años de encontrarse con este pensamiento.

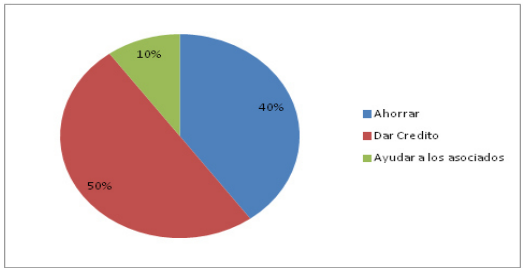
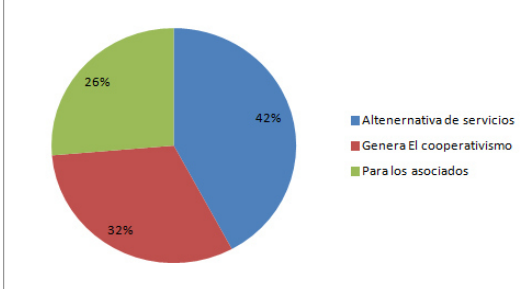
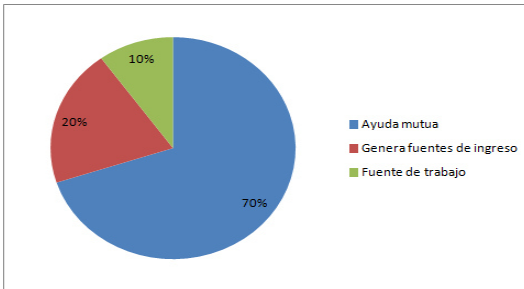
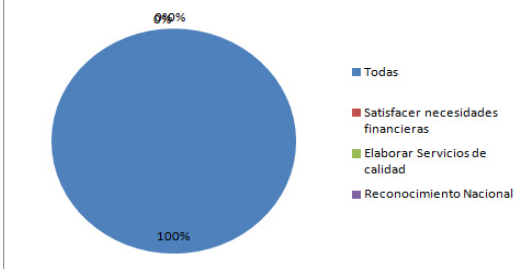
3.4.3 Misión Propuesta para la cooperativa

Para establecer una propuesta de misión para la cooperativa se utilizan los resultados obtenidos en la encuesta de planeación estratégica, en la cual la alta dirección define por mayoría los principales elementos que deberá de contener la misión que integrara el sistema de gestión de calidad que se diseña.

³⁷ Kotter P, John, Leading Change, Boston, Harvard Business School Press, 1996, p. 72.

3.4.3.1 Resultados de la encuesta de Planeación: Misión

Tabla 42: Resultados y análisis del cuestionario de Planeacion del SGC: Misión

Información proporcionada en el Cuestionario	Frecuencia	Elementos Seleccionados								
<p>1. Según su criterio personal, ¿Cuál considera usted que es la razón de ser de la Cooperativa de Ahorro y Crédito? Es decir el porqué y para qué de su existencia.</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Razón</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ahorrar</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>Dar Credito</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Ayudar a los asociados</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>	Razón	Frecuencia	Ahorrar	40%	Dar Credito	50%	Ayudar a los asociados	10%	<p>Por mayoría las opiniones establece que la razón de ser es claramente el prestar servicios de ahorro y crédito</p>
Razón	Frecuencia									
Ahorrar	40%									
Dar Credito	50%									
Ayudar a los asociados	10%									
<p>2. ¿Por qué cree que es importante la existencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Razón</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Alternativa de servicios</td> <td>42%</td> </tr> <tr> <td>Genera El cooperativismo</td> <td>32%</td> </tr> <tr> <td>Para los asociados</td> <td>26%</td> </tr> </tbody> </table>	Razón	Frecuencia	Alternativa de servicios	42%	Genera El cooperativismo	32%	Para los asociados	26%	<p>La mayoría ha estable que la cooperativa tiene una gran importancia porque genera una alternativa para los clientes en los servicios de ahorro y crédito</p>
Razón	Frecuencia									
Alternativa de servicios	42%									
Genera El cooperativismo	32%									
Para los asociados	26%									
<p>3.,4,5 ¿Qué es lo que se hace en la Cooperativa de Ahorro y Crédito? (Desde su perspectiva)</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Actividad</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ayuda mutua</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>Genera fuentes de ingreso</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Fuente de trabajo</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>	Actividad	Frecuencia	Ayuda mutua	70%	Genera fuentes de ingreso	20%	Fuente de trabajo	10%	<p>Mayoritariamente se considera que la cooperativa ofrece una ayuda mutua a sus cliente (Asociados), ya que son dueño y clientes a la ves</p>
Actividad	Frecuencia									
Ayuda mutua	70%									
Genera fuentes de ingreso	20%									
Fuente de trabajo	10%									
<p>6. ¿Qué busca la Cooperativa de Ahorro y Crédito?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Objetivo</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Todas</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Objetivo	Frecuencia	Todas	100%	<p>La Cooperativa busca: satisface a los clientes con servicios financieros de calidad y ser reconocidos a nivel nacional en el sector.</p>				
Objetivo	Frecuencia									
Todas	100%									

3.4.4 Misión Propuesta

“Somos una cooperativa que brinda soluciones financieras personalizadas con calidad y muy competitivas a los empleados del sector eléctrico del país, con un personal altamente capacitado para ofrecerle soluciones que satisfagan sus expectativas y trabajando siempre bajo los valores del cooperativismo.”

Evaluación de Cumplimiento de Elementos de la Misión propuesta

Tabla 43: Evaluación de los Cumplimiento de los elementos de la Misión

Misión propuesta	Criterios	Características
“Somos una cooperativa que brinda soluciones financieras personalizadas con calidad y muy competitivas a los empleados del sector eléctrico del país, con un personal altamente capacitado para ofrecerle soluciones que satisfagan sus expectativas y trabajando siempre bajo los valores del cooperativismo.”	La necesidad de satisfacer: Necesidades Financieras	Amplia: Si, Hace mención del servicio, clientes y compromiso e intereses de la organización
	Lo clientes a alcanzar: Empleados del sector eléctrico del país	Concreta: Hace referencia a Soluciones financieras de calidad y competitivas
	Productos/ servicios a ofertar Soluciones financieras personalizadas	Motivadora/ Posible:: Incluye al personal que labora en la cooperativa lo que destaca como motor de los serifios/ Si, que define sus fortalezas

3.4.5 Visión de la Cooperativa de ahorro y Crédito.

3.4.5.1 Concepto y características de la declaración de Visión

La visión de una empresa se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

La **visión** es creada por la alta dirección quienes están encargados de dirigir todas las operaciones de la empresa, y quienes tienen que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La visión se realiza formulando una imagen ideal de la organización y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo

miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

Importancia de la visión

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para la empresa, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

Ventajas que tiene el establecer correctamente la declaración de visión:

- ✓ Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización.
- ✓ Incentiva a que desde la alta dirección hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión. Recordando que los mandos superiores tienen que predicar con el ejemplo.
- ✓ Una adecuada visión, evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.

En la etapa anterior (diagnostico), la visión fue el elemento menos conocido dentro de la organización (Encuesta a empleados), lo que significa que las acciones que se ejecutan por la dirección no se encuentran en caminadas a alcanzar lo que plasma en su enunciado, para definir si cumple con los elementos necesarios se realiza una evaluación (Tabla 7)

3.4.5.2 Evaluación de la declaración de la Visión Actual³⁸ de la cooperativa.

La evaluación de la declaración actual de visión es:

Tabla 44 Evaluación elementos de la Visión.

Visión actual	Características	Ventajas
Ser una cooperativa solididad, exitosa y con identidad cooperativa, en la prestación de servicios financieros, y que goce de reconocimiento dentro del sector	Imagen futura de la organización: desea ser Solidad y Exitosa	Fomenta el entusiasmo: Muy generalizada al mencionar exitosa, deja en pesar para que quiere ser exitosa oh que quienes podrían beneficiase de ese éxito
	Inclusión de agentes externos e internos: Sector cooperativo	
	Imagen ideal de la organización: Con identidad Cooperativa	

³⁸ Kotter P, John, Leading Change, Boston, Harvard Business School Press, 1996, p. 72.

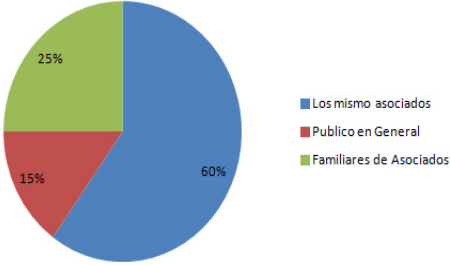
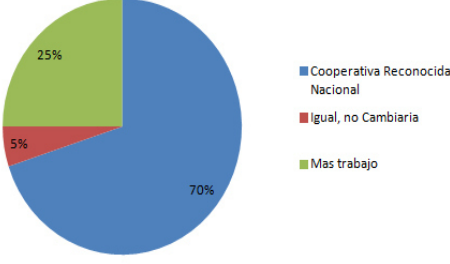
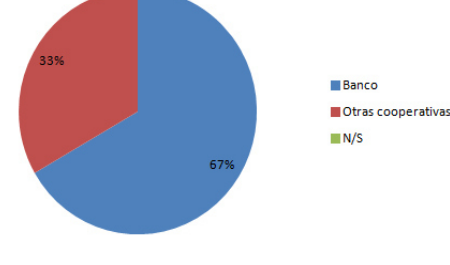
Evaluando el cumplimiento de la misión de estos criterios, se puede observar que existe una concordancia parcial (ya que no es muy entusiasta) con la operación actual de la Cooperativa, ya que se generaliza el éxito interno como único ente.

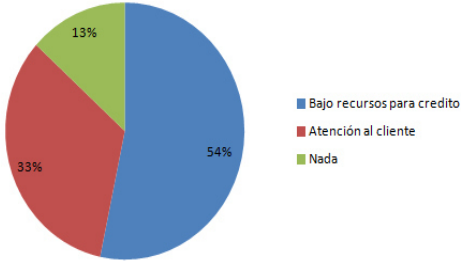
3.4.6 Visión Propuesta para la cooperativa

Para establecer una propuesta de visión para la cooperativa se utilizan los resultados obtenidos en la encuesta de planeación estratégica.

3.4.6.1 Resultados de la encuesta de planeación estratégica: Visión

Tabla 45: Resultados y análisis del cuestionario de Planeación del SGC: Visión

Información proporcionada en el Cuestionario	Frecuencia	Elementos Seleccionados								
7. ¿Quiénes son nuestros clientes hoy y quienes lo serán dentro de unos dos años?	 <table border="1"> <caption>Data for Question 7</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Los mismo asociados</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>Familiares de Asociados</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Publico en General</td> <td>15%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Los mismo asociados	60%	Familiares de Asociados	25%	Publico en General	15%	Se establece que en el Hoy, los clientes son los trabajadores del sector Eléctrico, para el futuro se está pensando en incorporar a los familiares y recomendados
Categoría	Porcentaje									
Los mismo asociados	60%									
Familiares de Asociados	25%									
Publico en General	15%									
8. ¿Si todos los procesos se desarrollaran de manera óptima en la Cooperativa, cómo sería la institución dentro de tres o cinco años? Se puede marcar más de una opción.	 <table border="1"> <caption>Data for Question 8</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cooperativa Reconocida Nacional</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>Mas trabajo</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Igual, no Cambiaría</td> <td>5%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Cooperativa Reconocida Nacional	70%	Mas trabajo	25%	Igual, no Cambiaría	5%	Se tiene una buena apreciación de ser reconocido nacionalmente por las ventajas que ofrezca ante la competencia
Categoría	Porcentaje									
Cooperativa Reconocida Nacional	70%									
Mas trabajo	25%									
Igual, no Cambiaría	5%									
11. ¿Con quién debemos compararnos y cuáles podrían ser nuestras ventajas?	 <table border="1"> <caption>Data for Question 11</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Banco</td> <td>67%</td> </tr> <tr> <td>Otras cooperativas</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>N/S</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Banco	67%	Otras cooperativas	33%	N/S	0%	Se tiene el deseo que un futuro llegar a poder medirse en materia de servicios con un banco
Categoría	Porcentaje									
Banco	67%									
Otras cooperativas	33%									
N/S	0%									

<p>10. ¿Qué debilidades en los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito deberían</p>	 <p>■ Bajo recursos para credito ■ Atención al cliente ■ Nada</p>	<p>Según se establece que una de las principales debilidades para poder ofrecer más servicios a mas clientes</p>
---	---	--

3.4.7 Visión propuesta

“Ser una cooperativa consolidada y reconocida a nivel nacional por las soluciones financieras personalizadas que damos a nuestros clientes del gremio del sector eléctrico, siendo sus socios estratégicos en los proyectos que deseen emprender y así ayudarles a genera una mejor calidad de vida.”

3.4.7.1 Evaluación de cumplimiento de la Visión.

Tabla 46: Evaluación de los Cumplimiento de los elementos de la Visión

Visión propuesta	Características	Ventajas
<p>Ser una cooperativa consolidada y reconocida a nivel nacional por las soluciones financieras personalizadas que damos a nuestros clientes del gremio del sector eléctrico, siendo sus socios estratégicos en los proyectos que deseen emprender y así ayudarles a genera una mejor calidad de vida.</p>	<p>Imagen futura de la organización: desea consolidase y ser reconocida</p>	<p>Fomenta el entusiasmo: Busca más que solo clientes y piensa en ayudar a generar calidad de vida en ellos.</p>
	<p>Inclusión de agentes externos e internos: Gremio del sector eléctrico, territorio nacional</p>	
	<p>Imagen ideal de la organización: Socio estratégico para el cliente</p>	

3.4.8 Definición de los valores institucionales de la Cooperativa actuales.

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de

una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

Importancia de los valores en una empresa

Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.

- ✓ Permiten posicionar una cultura empresarial.
- ✓ Marcan patrones para la toma de decisiones.
- ✓ Sugieren topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas.
- ✓ Promueven un cambio de pensamiento.
- ✓ Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.
- ✓ Se evitan conflictos entre el personal.
- ✓ Con ellos los integrantes de la empresa se adaptan más fácilmente.
- ✓ Se logra el éxito en los procesos de mejora continua.

Los valores deben estar relacionados con la identidad de la empresa, es decir con su misión y visión, que son documentos que recogen las variables principales de comportamiento de una organización, así como acontecimientos relevantes de la historia y la trayectoria de ésta.

Para el Caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, se rigen valores universales del Cooperativismo, por ende la base de ser del cooperativismo que se busca fomentar.

Estos valores son:

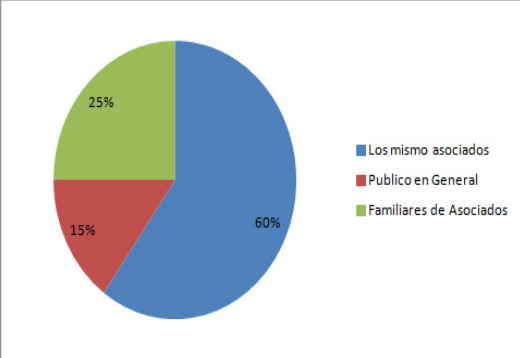
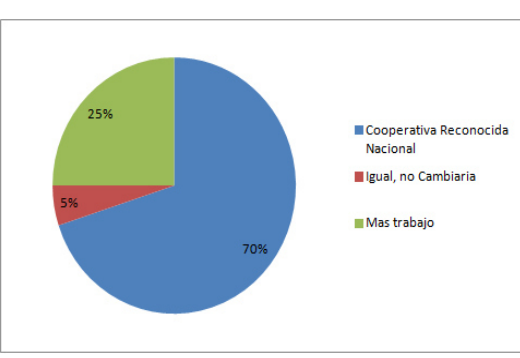
- ✓ Solidaridad
- ✓ Ayuda Mutua
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Democracia
- ✓ Igualdad
- ✓ Honestidad y Equidad

3.4.9 Definición de la política

La política de calidad de la Cooperativa, fue elaborada con ayuda de guías preestablecidas y la opinión de la alta dirección que se obtuvo de los cuestionarios de planeación estratégica:

3.4.9.1 Resultados de la encuesta de planeación estratégica: Política de calidad

Tabla 47: Resultados y análisis del cuestionario de Planeación del SGC: Política de Calidad

Información proporcionada en el Cuestionario	Frecuencia	Elementos Seleccionados								
<p>14. ¿Cuáles son los valores morales organizacionales que deben ser parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito? Marque solamente los que a su juicio realmente deben incorporarse a los valores organizaciones de la Cooperativa.</p>	 <table border="1"> <caption>Data for Question 14 Pie Chart</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Los mismo asociados</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>Publico en General</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Familiares de Asociados</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Frecuencia (%)	Los mismo asociados	60%	Publico en General	15%	Familiares de Asociados	25%	<p>Se establece que en el Hoy, los clientes son los trabajadores del sector Eléctrico, para el futuro se está pensando en incorporar a los familiares y recomendados</p>
Categoría	Frecuencia (%)									
Los mismo asociados	60%									
Publico en General	15%									
Familiares de Asociados	25%									
<p>16. ¿Según su criterio, mencione las cualidades que debe tener el personal de la Cooperativa de ahorro y Crédito para lograr clientes satisfechos? (Entiéndase como cliente: los asociados o personas que reciben servicios o productos brindados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito).</p>	 <table border="1"> <caption>Data for Question 16 Pie Chart</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cooperativa Reconocida Nacional</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>Igual, no Cambiaría</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Mas trabajo</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Frecuencia (%)	Cooperativa Reconocida Nacional	70%	Igual, no Cambiaría	5%	Mas trabajo	25%	<p>Se tiene una buena apreciación de ser reconocido nacionalmente por las ventajas que ofrezca ante la competencia</p>
Categoría	Frecuencia (%)									
Cooperativa Reconocida Nacional	70%									
Igual, no Cambiaría	5%									
Mas trabajo	25%									

La propuesta de la política de calidad de la Cooperativa de ahorro y crédito contempla el aseguramiento de la satisfacción de los requisitos de los clientes y además del compromiso de la alta dirección por el velar que la cooperativa cuente con los recursos necesarios para la realización de los servicios que brinda a sus clientes. Asiando estas consideraciones se propone la siguiente política de calidad.

3.4.9.2 Política de calidad propuesta para la cooperativa de ahorro y crédito

“En la cooperativa de ahorro y Crédito se reconocemos la satisfacción al cliente como el principal pensamiento estratégico de nuestra gestión

*Para ello, **aseguramos la satisfacción y el cumplimiento de las expectativas** de nuestros clientes, desarrollando servicios financieros de calidad y competitivos dentro del mercado nacional, basándonos principalmente en el entendimiento de sus requerimientos para creación de los productos financieros que se les ofrecen y siempre con **la aplicación de los principios del cooperativismo y compromiso con los valores de honestidad, lealtad y responsabilidad.***

Para la consecución de la excelencia en la prestación de los servicios esta dirección se compromete a garantizar los recursos necesarios para mantener servicio de calidad y también cumplir con las leyes que rigen nuestras operaciones. Asimismo realizaremos nuestros procesos, resultados e Indicadores, basados en la Norma de Calidad ISO 9001:2008, y haremos la mejora continua parte de nuestra cultura de trabajo.”

Los principales elementos de la política de calidad y sobre los cuales la organización deberá tener siempre presente son:

- **Asegurar la Satisfacción.**
- **Cumplimiento de las expectativas.**
- **Aplicando principios del cooperativismo**
- **Compromiso con los valores de honestidad, lealtad y responsabilidad**

3.4.9.3 Cuadro comparativo de relación de la política de calidad propuesta con la misión y la visión (propuesta).

Tabla 48 Relación Misión, Visión y Política de Calidad

Elemento Estratégico	Misión/Visión Propuesta	Elementos de coherencia de la política de calidad propuesta
Misión	“Somos una cooperativa que brinda soluciones financieras personalizadas con calidad y muy competitivas a los empleados del sector eléctrico del país, con un personal altamente capacitado para ofrecerle soluciones que satisfagan sus expectativas y trabajando siempre bajo los valores del cooperativismo.”	Hace a lución a comprender los requerimientos de los clientes para generar servicios que se adapten a ellos
Visión	Ser una cooperativa consolidada y reconocida a nivel nacional por las soluciones financieras personalizadas que damos a nuestros clientes del gremio del sector eléctrico, siendo sus socios estratégicos en los proyectos que deseen emprender y así ayudarles a genera una mejor calidad de vida	Mantiene el alcance dentro del territorio nacional para brindar servicios de calidad, comprendiendo los requerimientos a satisfacer del cliente

3.4.10 Propuestas de los Objetivos de Calidad

El establecimiento de los de los objetivos de calidad, responde a las consultas realizadas en entrevistas con cada uno de los miembros de la alta dirección, quienes dieron sus ideas para el establecimiento de los objetivos, estas se evaluaron y se analizaron según los resultado de la evaluación de la organización, para luego generar objetivos que tuvieran relación con la política de calidad, el resultado son los siguiente objetivos propuesto para el primer año de implantación del SGC en la Cooperativa:

Objetivos de Calidad

- **Recuperar 10% de Ex asociados insatisfechos en la oficina de la cooperativa y en visitas de ejecutivos a su lugar de trabajo.**
- **Aumentar un 10% en el resultado de la evaluación de satisfacción al cliente**
- **Mejorar el seguimiento y resolución de las quejas a un 90% de nuestros clientes.**

Tabla 49: Relación Misión/Visión y Objetivos de Calidad

Elementos Estratégicos	Misión/Visión propuesta	Elementos principales coherentes de los Objetivos de calidad propuesto
Misión	<p>“Somos una cooperativa que brinda soluciones financieras personalizadas con calidad y muy competitivas a los empleados del sector eléctrico del país, con un personal altamente capacitado para ofrecerle soluciones que satisfagan sus expectativas y trabajando siempre bajo los valores del cooperativismo.”</p>	<p>Los objetivos buscan poder llegar a los empleados que ya se retiran por insatisfacción, porque aun esto sigue siendo parte del sector eléctrico. Aumentar el nivel de satisfacción, por medio de las mejoras que aplicaran.</p>
Visión	<p>Ser una cooperativa consolidada y reconocida a nivel nacional por las soluciones financieras personalizadas que damos a nuestros clientes del gremio del sector eléctrico, siendo sus socios estratégicos en los proyectos que deseen emprender y así ayudarles a genera una mejor calidad de vida</p>	<p>Se proyecta a mejorar para alcanzar a generar mayor satisfacción, a dar una atención personalizada, ya que involucra a ex asociados y a sus actuales asociados.</p>

De esta manera se conformaron los principales elementos de la planeación del SGC y que es requisito por la norma que se planeen para que se encuentre en la misma dirección los esfuerzos de todas las partes de la que conforman la organización para su consecución.

4. LEVANTAMIENTO Y CREACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN DEL SGC. (Segunda Etapa)

4.1 Definición del Sistema de Gestión de Calidad.

Es la manera cómo la organización dirige y controla las actividades de su negocio que están asociadas con la calidad. Se debe hacer un sistema NO sólo para certificación, se debe preguntar qué aspectos de la organización están asociados con la calidad.

Este sistema comprende la estructura organizacional, conjuntamente con la planificación, los procesos, los recursos, los documentos que necesitamos para alcanzar los objetivos de la organización para proveer mejoramiento de servicios y para cumplir los requerimientos de los clientes.

Es importante que este sistema, no resulte en una burocracia excesiva o en exceso de papelería, tampoco debería impedir la flexibilidad de la organización.

Todas las organizaciones ya tienen una estructura de gestión y esta debería ser la base en la que el SGC es construido. Muchas veces se puede encontrar que ya se cumplió con los requerimientos de los estándares pero que no se sabía que ya se hacía.

Se debe aplicar un SGC para:

- El mejoramiento del rendimiento de la organización, de la productividad.
- Enfrentar más claramente a los objetivos de la organización y a las expectativas de los clientes.
- Alcanzar y mantener la calidad de los servicios.
- Mejorar la satisfacción del cliente.
- Tener confianza que la calidad está siendo alcanzada y mantenida.
- Proveer evidencia a los clientes actuales y potenciales de que la organización está haciendo bien las cosas.
- Finalmente recordar que es una premisa FUNDAMENTAL, debería ser una decisión estratégica de la organización.

4.2 Selección de los procesos que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad de la Cooperativa de ahorro y Crédito.

Cuando se realizó la etapa de diagnóstico se destacaron los procesos y sub procesos más importantes que se desarrollan dentro de la Cooperativa de ahorro y Crédito, ahora para poder relacionar todos estos sub procesos con el Sistema de Gestión de Calidad es necesario determinar de qué forma serán incluidos, de esta manera primero se enlistan el universo de procesos en el siguiente cuadro. (Tabla 50)

Tabla 50: Universo de procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

Proceso	Subproceso
Planificación Operativa	Planificación de Reunión de Trabajo
	Elaboración de Estados Financieros
	Revisión de Balanza de Comprobación
	Preparación para la Asamblea General de Asociados
Planificación Táctica	Planificación Financiera
	Ejecución de acuerdos
	Presentación de Estados Financieros.
Auditorias	Auditorias interna(Junta de Vigilancia)
Contable	Presentación del Pago a Cuenta
	Conciliación Bancaria
	Revisión de Transacciones y Cuadre de Caja (Arqueos)
	Libros de compra.
	Registro contable
	Archivo de Documentos Contables
	Libro de venta a consumidores.
	Libros de Venta a Contribuyentes.
	Elaboración de Quedan
	Elaboración de cheques
	Declaración de IVA
Provisión de Recursos	Requerimiento de Insumos
Regulatorios	Respuesta a Oficios
	Consultas en listas - OFA/ONU/INTERPOL
	Requerimientos de información FEDECACES

Proceso	Subproceso
Regulatorios	Elaboración y Actualización en Sistema de Prevención de Lavado de Dinero y Activos
	Elaboración y Actualización de Formulario de Origen de los Fondos
	Reporte de Transacciones Sospechosas UIF
	Revisión de Declaraciones juradas.
	Revisión de Expediente de los Asociados
RRHH	Vacaciones Empleados
	Control de Entradas y Salidas de Empleados
	Permisos e Incapacidades de Empleados
	Elaboración de Planillas de Pago
Servicios Generales	Recolección de basura diaria
	Limpieza de Baños
	Atención de directivos en reuniones
	Preparación de Sala de Reuniones
	Informe de daños o desperfectos en infraestructura
	Limpieza de Parqueo
	Control de Ingreso al Asociado
Soporte Técnico	Soporte para Hardware y Software
Legal	Servicios Profesionales
Atención al Cliente	Atención al Cliente – Información Asociado/No Asociados
	Envío de Información a asociados (Cenas, convivios, etc.)
	Actualización de bases de Datos

Proceso	Subproceso
Atención al Cliente	Ordenes de descuento de los Asociados.
	Envío de estados de cuenta a asociados
	Atención de Reclamos
	Afilación
	Retiro de Asociados
	Cuentas de Ahorro
	Elaboración de ordenes
Operaciones	Actualización de Descuentos en sistema
	Verificación de Hoja de Descuentos de Empleados
	Registro de Cargos y Abonos de Asociados
	Archivo Físico de Expedientes de Asociados.
	Archivar la Correspondencia de los movimientos del asociado(Ordenes, despensa)
	Elaboración de Transferencias Bancarias
	Ingreso de Intereses provenientes de Planilla quinquenales de Asociados
	Control de Cheques para Asociados
Caja	Cobro de pagos
	Retiros de Efectivo
	Cuadres en Caja
	Remesa de Efectivo Empresas de Servicio
Crédito	Análisis de Créditos
	Evaluación de Créditos
	Créditos Autorizados
	Crédito desembolsado

Proceso	Subproceso
Crédito	Elaboración de Mini crédito
	Crédito denegado
	Autenticación de Mutuo
Despensa	Inventario físico de productos en Despensa.
	Proveeduría Empresas CAESS
	Proveeduría de empresas asociadas.
	Atención en Despensa.
	Cobro/Elaboración de Factura.
Seguros	Presentación de seguro por Crédito
	Venta de seguro
Cobros y Recuperación	Cobro de Crédito administrativo
	Cobro de Crédito judicial
Captación	Captación de Depósitos a Plazo
	Creación/Cierre de Cuentas de Ahorro
	Calculo de Rendimiento por Depósitos a Plazos

4.2.1 Definición del Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad de la Cooperativa

El alcance del SGC no necesariamente incluye todos los procesos, servicios, instalaciones, departamentos de la organización. El alcance del SGC debe estar basado en la naturaleza de los servicios de la Cooperativa de ahorro y Crédito y sus procesos de realización, el resultado de una evaluación de riesgo, consideraciones comerciales, y requisitos contractuales y reglamentarios.

Aunque la norma ISO 9001 es genérica, y aplicable a todas las organizaciones (sin importar el tipo, tamaño y categoría de producto), bajo ciertas circunstancias, una organización pudiera excluir el cumplimiento con algunos requisitos

específicos de la norma ISO 9001 (de la cláusula 7), y le es permitido declarar conformidad con la norma.

Esto es porque se ha reconocido que no todos los requisitos en esta cláusula de la norma son relevantes para todas las organizaciones. La misma norma ISO 9001 permite estas exclusiones a través de la cláusula 1.2 “Aplicación”.

Consecuentemente, el alcance de la certificación abarca el alcance del SGC, así como cualquier requisito de la norma ISO 9001 excluido según lo descrito.

Ya que los términos alcance del SGC y alcance de la certificación frecuentemente se usan indistintamente, esto puede llevar a una confusión cuando un cliente o usuario final está tratando de identificar que partes de una organización ha sido certificada en ISO 9001, que líneas de productos o procesos están cubiertos por el SGC, o que requisitos de la norma ISO 9001 han sido excluidos.

Para disipar ese tipo de confusión y para permitir la identificación de que ha sido certificado, el alcance de la certificación debe claramente definir:

- El alcance del SGC (incluyendo detalles de las líneas de producto y sus instalaciones, departamentos, divisiones, etc., relacionados que están cubiertos por el).
- Los principales procesos de la organización para las actividades de prestación del servicio
- Cualquier requisito de la norma ISO 9001 que haya sido excluido (debe resaltarse que el alcance de la certificación no es lo mismo que el certificado que se otorga a la organización después de haber demostrado exitosamente su conformidad con la norma ISO 9001. El certificado normalmente incluirá una descripción sintetizada del alcance de la certificación, pero no los detalles de los requisitos de la 9001 que hayan sido excluidos; sin embargo, este pudiera incluir una nota para referir al hecho de que las exclusiones están detalladas en el manual de calidad de la organización.)

4.2.2 Selección de procesos

La selección de sub-procesos obedece a aspectos normativos, en primer lugar a los lineamientos establecidos por la norma³⁹ ISO 9001:2008, de los cuales se mencionan los siguientes apartados.

1. Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad (Apartado 4.1), como un requisito indispensable de la norma, se desprende este criterio de selección; de omitirse este requisito, se incurre en una situación de no conformidad.

³⁹ AENOR, Norma ISO 9001:2008

2. Determinar la secuencia e interacción de los procesos (Apartado 4.1), como otro requisito establecido por la norma la identificación de procesos lleva consigo la selección de aquellos donde se identifique una clara secuencia e interacción de los mismos, esto con el objetivo que la calidad no se vea afectada por excluir del alcance del Sistema de Gestión de Calidad un sub-proceso intermedio, interfiriendo así en la mejora de otros.

De lo anterior se obtiene lo siguiente:

Para la Cooperativa se han tomado en cuenta los procesos Claves o de contacto directo con el cliente, los cuales son enlistados durante la etapa de diagnóstico, distribuidos como se presentan a continuación.

4.2.3 Subprocesos necesarios para la elaboración de los servicios

Como ya se había mencionado en la etapa de diagnóstico en la actualidad la Cooperativa no posee ningún proceso documentado por lo que en ese momento se enlistaron todos los procesos que la actual gerencia mencionó que se realizaban, por lo que algunos procesos de los que han sido seleccionados serán modificados para realizar ciertas mejoras que ayudarán en la construcción del sistema.

Como primer punto a tratar están los procesos de Seguimiento del plan anual el cual está constituido dentro del mismo proceso de Elaboración del Plan anual de trabajo.

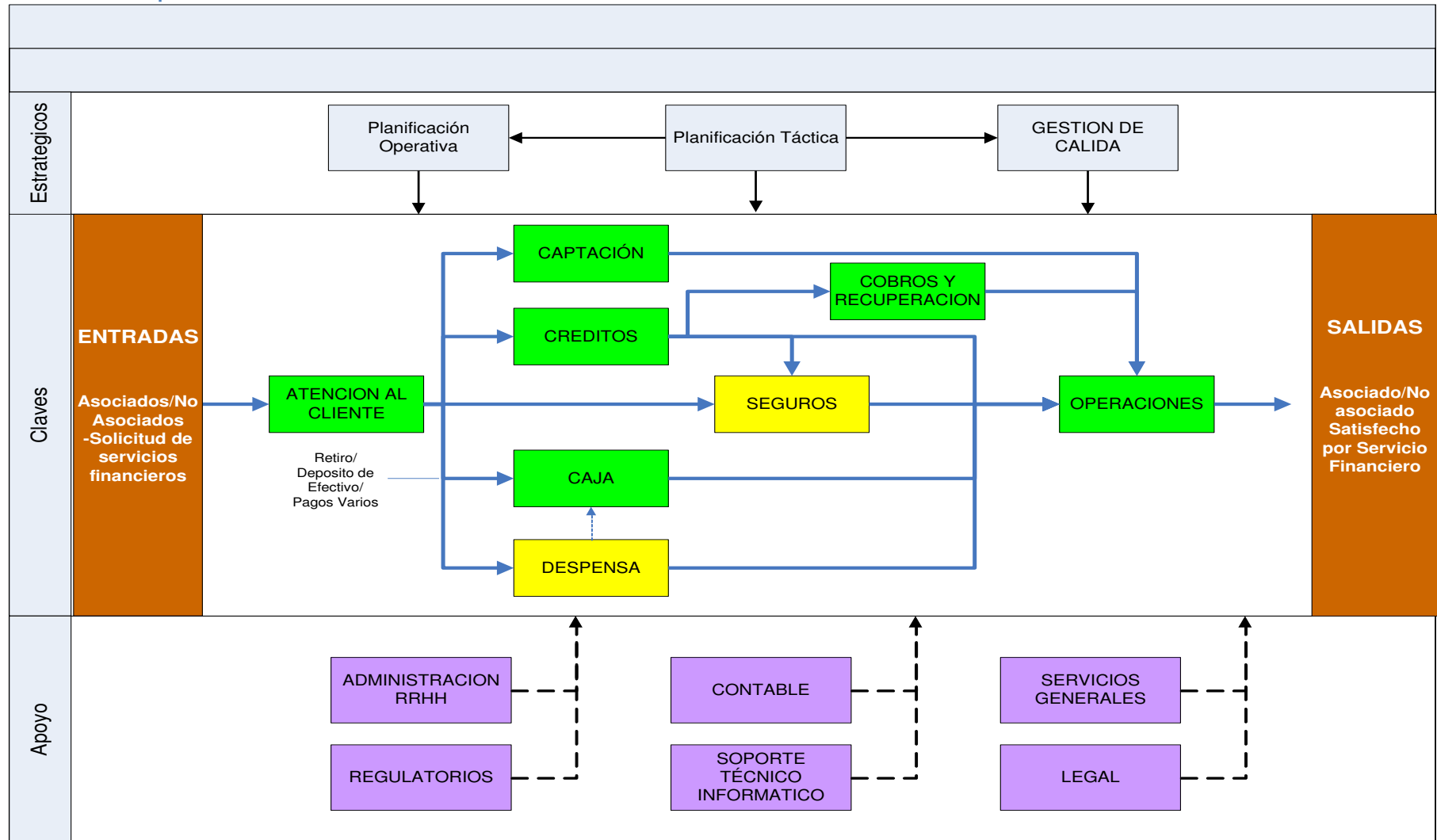
Como siguiente punto se tomaron los procesos: Recursos misceláneos y específicos, Adquisición de material y equipo y Requerimientos de compra serán incluidos en un proceso que será llamado Provisión de Recursos, esto debido a que los procesos se realizan de forma similar y son llevados a cabo en relación al Plan Anual de Trabajo, dentro del proceso de sensibilización, formación y competencia profesional.

Por lo tanto los Sub-procesos vinculados con los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad, además de todos los sub procesos productivos, quedan de la siguiente forma:

1. Elaboración de plan anual de trabajo.
2. Planificación de recursos.
3. Provisión de recursos.
4. Sensibilización, formación y competencia profesional.
5. Evaluación del desempeño del personal.
6. Gestión del Mantenimiento físico.

4.2.4 Mapa de procesos de la Cooperativa de ahorro y Crédito

Ilustración 43 Mapa de Procesos.



Como se puede observar en el esquema anterior, existe una relación entre los procesos de la cooperativa, los procesos claves son alimentados directamente por los procesos estratégicos los cuales proporcionan los lineamientos, políticas y planes para el desarrollo de las actividades operativas dentro de la cooperativa, además de la planificación de los insumos y recursos que sean necesarios para poder cumplir con los requisitos. Por otra parte se encuentran los proveedores que también interactúan directamente con los procesos claves, estos proporcionan los insumos principales para la elaboración de los servicios como son Créditos, Captación, Operaciones y Caja principalmente.

Los procesos de apoyo también interactúan con los procesos claves, aunque de forma no tan directa como los ya mencionados, por esa razón se conectan con líneas discontinuas, pero intervienen en que el personal sea lo más capaz para la realización de sus actividades operativas, que las instalaciones estén lo mejor equipadas y limpias para el mejor desarrollo de las actividades dentro de las oficinas, entre otras que como ya se menciona no actúan directamente en el procesos productivo pero si colaboran para que la cooperativa trabaje de mejor manera.

Todos estos procesos en conjunto e interactuando influyen y obviamente son reflejo mismo de los servicios que son presentados a los clientes, quienes al final de todo proceso son los que reciben.

4.3 Estructura de la documentación del SGC.

Como parte del alcance del SGC, se involucra la documentación respectiva que es necesaria para la implantación del sistema.

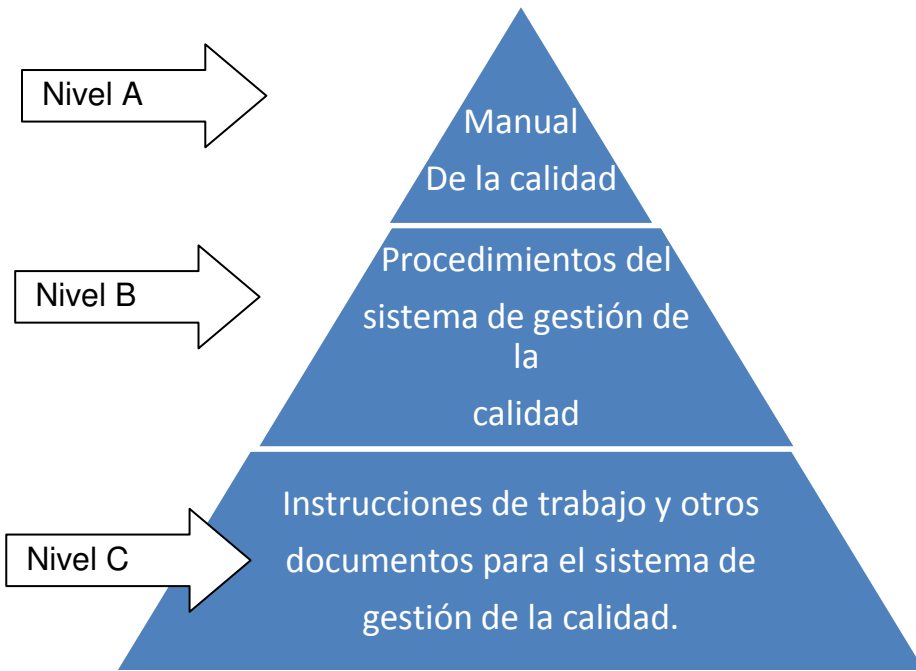
El análisis de los resultados de la evaluación de la Cooperativa respecto a la norma y los requisitos de los clientes permiten identificar los documentos y procedimientos que son necesarios diseñar para lograr la completa conformidad con la Norma ISO 9001:2008.

La estructura de la documentación en el Sistema de Gestión de calidad puede describirse en forma jerárquica.

La documentación del Sistema de gestión de Calidad usualmente incluye lo siguiente: Política de calidad, Manual de calidad, Procedimientos documentados, Instructivos, formularios y registros.

Para poder desarrollar la documentación del SGC para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de El Salvador, se hará uso de la estructura siguiente. (Ilustración 44)

Ilustración 44 Estructura de la Documentación del SGC



A: Descripciones del sistema de gestión de la calidad de conformidad con la política y objetivos de la calidad.

B: Describe los procesos y actividades interrelacionados requeridos para implementar el sistema de gestión de la calidad.

C: Consta de documento de trabajo detallados.

De este esquema partimos para presentar el listado de documentos a diseñar para el sistema de Gestión de la Calidad.

4.4 Listado de documentos a diseñar en el sistema de gestión de calidad.

Tabla 51: Documentos a diseñar para el SGC

Documento	Contenido
Manual de Calidad	Mapa de procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito
	Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito
	Misión, Visión, Política y Objetivos de calidad
	Descripción del sistema de gestión de calidad para la Cooperativa de Ahorro y Crédito
Documentación necesaria para el Sistema de Gestión de Calidad.	Instructivo para la Elaboración y codificación de Documentos.
	Matriz de Comunicación Interna
	Guía para el manejo de indicadores del SGC
	Ficha de procesos Claves
	Guía para la elaboración del Plan de Trabajo
Manual de Procesos y Procedimientos	Procedimiento de Sensibilización formación y competencia profesional.
	Procedimiento de Evaluación de desempeño del personal.
	Procedimiento de realización de órdenes de trabajo.
	Procedimiento de Mantenimiento y control de infraestructura.
	Procedimiento de Elaboración del Plan anual de Trabajo.
	Procedimiento de planificación de los recursos.
	Procedimiento de Provisión de Recursos.
	Procedimiento de Evaluación de Proveedores.
	Procedimientos para la prestación del servicio y los respectivos registros.

Documento	Contenido
Manual de Procesos y Procedimientos	Procedimiento Elaboración y actualización de catálogo de servicios
	Procedimiento de identificación de los requisitos de los Servicios.
	Procedimiento de Evaluación de Requerimientos.
	Procedimiento de Manejo de quejas.
	Procedimiento de realización de auditoría interna de Calidad
	Procedimiento de control de no conformidades
	Procedimiento de acciones preventivas y correctivas
	Procedimiento evaluación de la satisfacción del cliente.
Manual de descripción y funciones de puesto de la Cooperativa.	Organigrama por puestos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito
	Descripción de las responsabilidades y autoridades de los puestos que influyen en el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad
Manual de Organización para la Implantación	Funciones y Responsabilidades de la Organización para la Implantación del Proyecto

4.5 Procesos Nuevos obligatorios por la Norma ISO 9001:2008

Otro aspecto importante es el cumplimiento de los requisitos, ya que durante la etapa del diagnóstico se determinó que existía un 60% de conformidad con lo que los clientes requieren, para poder mejorar esta situación se presentan los siguientes procedimientos:

- Evaluación de requerimientos.
- Evaluación de satisfacción del cliente.

Además se agregan los procedimientos:

- Control de Documentos (Manuales, formatos, etc.)
- Control de los registros.
- Realización de auditorías internas.
- Control de producto conforme.
- Gestión de acciones correctivas y preventivas.
- Procedimiento de Mejora continua

Que buscan la mejora continua del sistema y ayudan a que los requisitos del cliente sean cumplidos, y de lo contrario se ratifique lo que se esté haciendo mal. Para determinar el nivel de satisfacción del cliente y si se están cumpliendo los requisitos de los mismos se tiene el procedimiento de satisfacción del cliente que incluye formatos de encuestas y como realizar la medición.

Estos procedimientos se justifican en:

Tabla 52: Referencia de Norma para los procedimientos Obligatorios

Apartado de la Norma	Procedimiento de Norma
4.2.3 Control de los Documentos	Control de Documentos (Manuales, Formatos, etc.)
4.2.4 Control de los registros	Control de los Registros
8.2.2 Auditoría Interna	Auditorías del SGC
8.3 Control de no conformidades	Control de No conformidades
8.5.2 Acción correctiva	Acción correctiva
8.5.3 Acción Preventiva	Acción preventiva

Estos procedimientos (Tabla 52) se incluyen en el manual de procedimientos para un correcto y adecuado orden.

4.6 Codificación de la documentación del SGC.⁴⁰

Los documentos que hacen parte del Sistema Integrado de Gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito deben tener asignado un código alfanumérico de identificación de acuerdo con la siguiente estructura:

El código se compone por tres caracteres: X-YY-ZZZ

Codificación de la Documentación.

Tipo de Documento	Nombre del Proceso	Número consecutivo que corresponde al número asignado dentro del respectivo Proceso
XX	YYY	ZZ

XX Es el prefijo que identifica el tipo de documento, y será:

MM Manual

PR Procedimiento

PL Planes

DO Documentos generales: Guías, Instructivos, etc.

⁴⁰ Ver Instructivo para la elaboración y codificación de documentos.

YYY Este carácter numérico identifica el nombre de los procesos al que pertenece el documento, y será:

- ATE: Atención al cliente
- CAP: Captación
- CAJ: Caja
- CRE: Créditos
- COB: Cobros y Recuperación
- OPE: Operaciones
- GCA: Gestión de Calidad
- NOR Normativos

YYY Este carácter representa el número consecutivo que corresponde al documento asignado dentro del respectivo proceso.

001, 002, 003, 004....

5. MANUALES, GUÍAS, PLANES E INSTRUCTIVOS QUE CONFORMAN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA COOPERATIVA.

La documentación que integrara el SGC de la Cooperativa, se encuentra detallada en los diferentes manuales que se han diseñado, los cuales se encuentran en los anexos de este documento así también de los demás documentos que forman el SGC; para tener una referencia de estos productos se detallan a continuación un resumen de estos documentos.

5.1 Manuales

Tabla 53: Detalle de Manuales diseñados

Código	Nombre
MM-GCA-001	Manual de Calidad
MM-GCA-002	Manual de Organización y Funciones
MM-GCA-003	Manual de Puesto y Funciones
MM-GCA-004	Manual de Organización del Comité de Calidad
MM-GCA-005	Manual de Procedimientos del SGC
MM-GCA-006	Manual de Organización de Implantación del SGC

5.2 Guías, Planes, Instructivos, documentos

Tabla 54: Detalle de Documentos del SGC diseñados

Código	Nombre
DO-GCA-001	Instructivo para la elaboración de Documentos
DO-GCA-002	Guía para la elaboración de plan anual de trabajo
DO-GCA-003	Guía para el ciclo de vida de objetivos de calidad, indicadores de Gestión y Control
DO-GCA-004	Guía de manejo de indicadores del Sistema de Gestión de Calidad
DO-GCA-005	Catalogo de Indicadores del SGC
DO-GCA-006	Ficha de Procesos Claves
PL-GCA-001	Plan de acción para lograr los objetivos de calidad del SGC

6. INDICADORES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

6.1 Plan de Mejora del Sistema de Gestión de Calidad.

Para garantizar el funcionamiento y mantenimiento eficaz del sistema de gestión de la calidad este debe de ser medido y revisado a través de los indicadores de calidad que establece la norma ISO 9001.

6.2 Establecimiento de indicadores del sistema de gestión de la calidad

Un indicador es utilizado para recoger información de modo sistemático para evidenciar la evolución de una serie de datos, comprobar y medir la eficiencia y eficacia basado en criterios y comparaciones previamente establecidas, son representaciones cuantificables del desempeño que se evidencian en base a cálculos matemáticos que pueden ser:

- ✓ Razones y Tasas
- ✓ Porcentajes.
- ✓ Posición y Dispersión
- ✓ Niveles.
- ✓ Cualificaciones.
- ✓ Otras.

6.2.1 Tipos de indicadores de calidad

- **Indicador de calidad del proceso / actividad:** Reflejan el nivel de cumplimiento de las especificaciones previstas en la realización de las actividades de uso Público, basándose en los datos generados por las mismas.
- **Indicador de calidad del servicio:** Reflejan las características del servicio final ofrecido al visitante, a partir de los datos de inspección o verificación recogidos internamente.
- **Indicador de calidad de la percepción del cliente:** Reflejan la opinión del visitante respecto al servicio recibido, recogándose mediante encuestas.

6.2.2 Beneficios de la medición de indicadores

Algunos beneficios de la medición de indicadores y su planificación son:

- ✓ Evaluar la necesidad de cambio.
- ✓ Evaluar el impacto.
- ✓ Establecer prioridades.
- ✓ Elaborar programas realistas.
- ✓ Garantizar que se generan beneficios y no pérdidas.

- ✓ Corregir las condiciones que se salen de control.
- ✓ Detectar evidencias de Brechas de Competencias.
- ✓ Planear para satisfacer las expectativas del cliente

Los **indicadores de calidad** son instrumentos de medición, basados en hechos y datos, que permiten evaluar la calidad de los procesos, productos y servicios para asegurar la satisfacción de los clientes, es decir, miden el nivel de cumplimiento de las especificaciones establecidas para una determinada actividad o proceso empresarial. Los indicadores de calidad, idealmente pocos aunque representativos de las áreas prioritarias o que requieren supervisión constante de la gestión, deben ser:

Realistas: relacionados con las “dimensiones” significativas de la calidad del proceso, producto o servicio

Efectivos: que se centren en el verdadero impacto de la calidad

Visibles: en forma de gráficos de fácil interpretación, accesibles a las personas involucradas en las actividades medidas

Sensibles: a las variaciones del parámetro que se está midiendo

Económicos: sencillos de calcular y gestionar

6.2.3 Criterios de selección de indicadores

Los criterios establecidos para la selección de los indicadores del sistema de gestión de la calidad son los siguientes:

Tabla 55: Criterios para la evaluación de Indicadores

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
Calidad en el servicio	Las variables que intervienen en la calidad de los servicios
Influencia en los resultados	La medida en que afectan los resultados deseados y previamente planificados
Mejora continua	La mejora de los procesos y servicios
Corrección y prevención	El aporte a la corrección o prevención de inconformidades.

Los pasos para la selección de los indicadores del sistema de gestión de la calidad para la Cooperativa de Ahorro y Crédito son los siguientes:

Pasos para la selección de Indicadores:

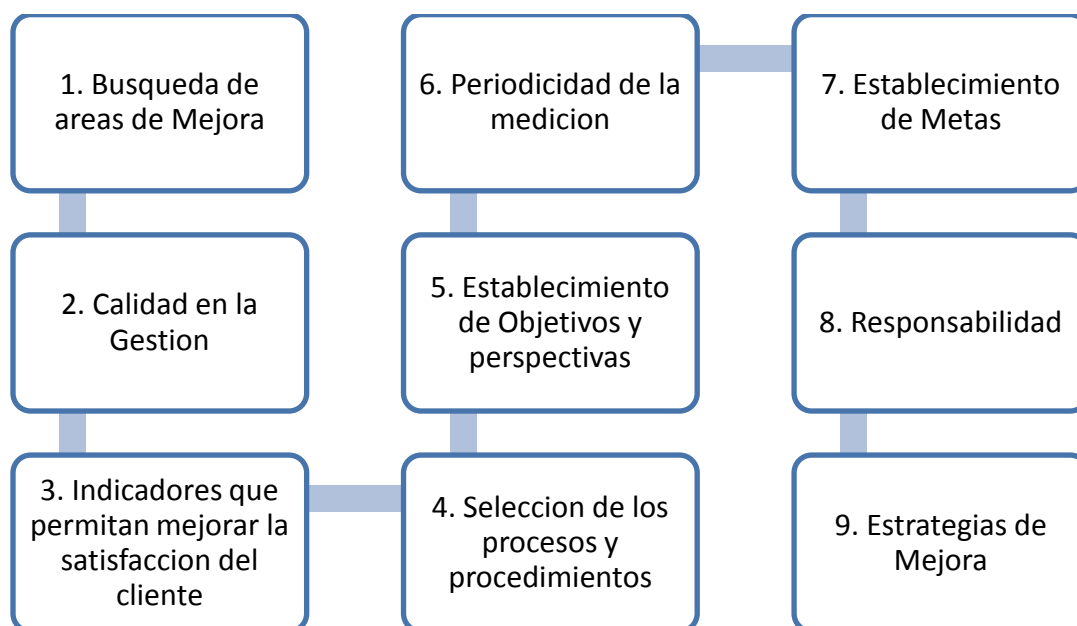


Ilustración 45 Pasos para la selección de Indicadores

6.3 Cuadro de mando integral para el establecimiento de indicadores del Sistema de Gestión

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de control organizacional empleada por la alta dirección para realizar un seguimiento a cerca del cumplimiento de los objetivos en cada una de las áreas de la organización, y cuya consecución la llevará a cumplir los objetivos estratégicos fijados.

El CMI está compuesto por una serie de indicadores diferentes para cada área funcional y representativos de la marcha de esa parte del negocio, que muestran cuándo los responsables de esa área alcanzan sus objetivos y por tanto, cuando la organización va por buen camino hacia el cumplimiento de su estrategia además de mostrar cuando hay desviaciones para tomar medidas correctivas.

Estos indicadores deben ser actualizados periódicamente para poder ir viendo su evolución.

Fases para el desarrollo de un CMI:

Ilustración 46: Perspectivas del CMI



1. Análisis externo del entorno
2. Análisis interno de la organización
3. Elaboración de mapa de procesos
4. Fijar objetivos estratégicos congruentes con la Misión, visión y valores
5. Programa estratégico: Planes de acción definir objetivos y medios necesarios para el cumplimiento y mejora de los indicadores.
6. Cuadro de Mando Integral (CMI): establecer indicadores (operativos y estratégicos)

6.4 Desarrollo de la las fases del CMI⁴¹

Para el establecimiento de los indicadores de gestión se usaran los resultados de la etapa de diagnostico y lo planificado para el Sistema de Gestión de Calidad

Tabla 56: Descripción del Cumplimiento de las fases del CMI

Fases	Fuente	Descripción
1. Análisis externo del entorno	Etapa de Diagnostico	Situación actual de la cooperativas en el Salvador, Centroamérica y Latinoamérica, Comparativo con la Banca

⁴¹ Elaboración Propia

Fases	Fuente	Descripción
2. Análisis interno de la organización	Etapa de Diagnostico	Brecha ISO, Desempeño de la organización, Nivel de Satisfacción de los cliente
3. Elaboración de mapa de procesos	Etapa de Diagnostico	Diagrama PEPSU, Levantamiento de procesos de la cooperativa
4. Fijar objetivos estratégicos congruentes con la Misión, visión y valores	Diseño: Planeación del Sistema de Gestión de Calidad	Evaluación de elementos de la Misión, Visión, política de Calidad y Objetivos de Calidad
5. Programa estratégico: Planes de acción definir objetivos y medios necesarios para el cumplimiento.	Diseño: Plan de Acción para los Objetivos de Calidad	Modelo de plan de Acción para la consecución de los objetivos de Calidad
6. Cuadro de Mando Integral (CMI): establecer indicadores (operativos y estratégicos)	Diseño: Indicadores del Sistema de Gestión de Calidad	Indicadores de Obligatorios de la Norma Indicadores de Gestión de Calidad

6.4.1 Indicadores de gestión de calidad para la Cooperativa

Tabla 57: Indicadores del SGC de la Cooperativa de ahorro y Crédito

Proceso	Objetivos	Indicador	Perspectiva	Formula	Periodicidad de medición	Mínimo aceptable	Máximo alcanzable
Responsabilidades	Conocer el nivel de cumplimiento de los planes anual programados por todas los Departamentos/Unidades vinculadas al sistema de Gestión de Calidad.	Cumplimiento de la planificación de las actividades en la Cooperativa	Procesos Internos	$\frac{\% \text{ de cumplimiento de Planes Obtenido}}{\% \text{ de cumplimiento de Planes Programado}} * 100$	Mensual/ Anual	90%	100%
Gestión de los Recursos	Conocer el nivel de formación que han adquirido el personal de la cooperativa de ahorro y crédito en relación al Sistema de Gestión de Calidad Implantado.	Evaluación del RRHH en el SGC de Cooperativa	Formación y Crecimiento	Nota de Evaluación del RRHH	Anual	90%	100%
Realización del servicio	Conocer el nivel de servicios con el que se brindan a los clientes los distintos servicios que se ofrecen en la cooperativa.	Nivel de Servicios de la Cooperativa	Procesos Internos	$\frac{\text{Cantidad de Servicios en Tiempo}}{\text{Total de Servicios Brindados}} * 100$	Mensual/ Anual	85%	100%
Medición, Análisis y Mejora	Conocer el nivel de reducción de Reclamos que la cooperativa recibe por parte de los clientes	Nivel de Reducción de Reclamos	Procesos Internos	$\frac{(\text{Reclamos Finales} - \text{Reclamos Inicial})}{\text{Reclamos Inicial}} * 100$	Mensual/ Anual	-5%	-10%

Proceso	Objetivos	Indicador	Perspectiva	Formula	Periodicidad de medición	Mínimo aceptable	Máximo alcanzable
Medición, Análisis y Mejora	Conocer la cantidad de Reclamos Repetitivos que la cooperativa recibe por parte de los clientes	Nivel de Reclamos Repetitivos	Procesos Internos	$\frac{\text{Cantidad de Reclamos Repetido} < 3 \text{ meses}}{\text{Total de Reclamos}} * 100$	Mensual/ Anual	0%	-5%
Medición, Análisis y Mejora	Conocer el nivel de servicios defectuosos que la cooperativa tiene.	Nivel de Servicios Defectuosos	Procesos Internos	$\frac{\text{Resolucion de Reclamos Favorables al cliente}}{\text{Total de Reclamos por los clientes}} * 100$	Mensual/ Anual	-2%	0%
Medición, Análisis y Mejora	Conocer el nivel de satisfacción de los clientes de la Cooperativa.	Nivel de Satisfacción del cliente	Clientes	Nivel de satisfacción del cliente	Anual	75%	100%

El detalle del manejo y las acciones a tomar de los indicadores de gestión se encuentran en la Guía de Manejo de Indicadores DO-GCA-005, el cual se encuentra en los documentos del SGC

6.4.2 Indicadores de los procedimientos de Norma

Tabla 58: Indicadores los procedimientos de Norma

Proceso	Objetivos	Indicador	Perspectiva	Formula	Periodicidad de medición	Responsable	Mínimo aceptable	Máximo alcanzable
Manejo de no conformidades	Determinar la cantidad de acciones correctivas a las no conformidades con respecto al número de estas	Porcentaje de acciones correctivas emprendidas	Procesos internos	$M.D.NC = \frac{\text{Cantidad de Acciones Correctivase}}{\text{Cantidad de No Conformidades}} * 100$	Seis Meses	Representante de la alta dirección, auditor líder	80%	100%
AUDITORIAS INTERNAS	Medir el cumplimiento del plan de auditoria	Efectividad en el cumplimiento de las fechas del plan de auditoria	Procesos internos	$E.A = \frac{\text{Cantidad fechas cumplidas}}{\text{Cantidad de fechas programadas}} * 100$	Seis meses	Representante de la alta dirección, auditor líder	90%	100%
ACCIONES CORRECTIVAS	Determinar la efectividad de las acciones correctivas	Efectividad de la acción correctiva	- Procesos internos	$E.A = \frac{\text{No Conformidades Cerradas}}{\text{Total de Acciones Correctivas}} * 100$	Seis Meses	Representante de la alta dirección, auditor líder	90%	100%

6.4.2.1 Justificación de los indicadores de norma

Tabla 59: Descripción de los indicadores Obligatorios de los procedimientos

Proceso	Formula	Periodicidad de medición	Responsable	Mínimo aceptable	Máximo alcanzable	Observación
Manejo de no conformidades	$M.D.NC = \frac{\text{Cantidad de Acciones Correctivase}}{\text{Cantidad de No Conformidades}} * 100$	Seis Meses	Representante de la alta dirección, auditor líder	80%	100%	El objetivo en el primer año es 80% este deberá ser revisado año a año.
AUDITORIAS INTERNAS	$E.A = \frac{\text{Cantidad fechas cumplidas}}{\text{Cantidad de fechas programadas}} * 100$	Seis meses	Representante de la alta dirección, auditor líder	90%	100%	El nivel aceptable será de un 90% para el primer año
ACCIONES CORRECTIVAS	$E.A = \frac{\text{No Conformidades Cerradas}}{\text{Total de Acciones Correctivas}} * 100$	Seis Meses	Representante de la alta dirección, auditor líder	90%	100%	El cumplimiento aceptable es de 90% como mínimo pero deberá ser revisado después de cada auditoria del sistema de gestión

6.5 Seguimiento de los planes de mejora

Luego de que se han identificado las acciones a realizar para la mejora en el caso de que los indicadores estén fuera de los rangos aceptables se hace necesario tener una forma de poder dar seguimiento y dejar establecido y documentado la identificación de la Tarea, responsable y tiempo: Qué, quién y cuándo. A continuación se deja el formato que deberá ser utilizado para este seguimiento. (El detalle del manejo se encuentra en la Guía de Manejo de indicadores DO-GCA-005)

Tabla 60: Plan de seguimiento para los indicadores

*Plan de Acción y Seguimiento						
(Área de Mejora)				Acciones 1 2 3		
Objetivo						
Indicadores						
N°	Tarea	Responsable	Tiempos	Indicador del seguimiento/logro	Verificación	Resultado Nivel de Seguimiento

DEFINICIÓN DE CAMPOS DEL FORMATO:

Área de Mejora: referido a la identificación del área la cual está a cargo de realizar la mejora.

Objetivo: define cuales es el objetivo a conseguir con los planes de acción.

Indicador: identificar el indicador que dio origen al plan de mejora.

Acciones: Listar las acciones o planes de mejora que se han definido realizar para retornar los indicadores a los valores esperados

Tareas: Listar todas las tareas que deben realizarse para poder dar como completa la acción de mejora establecida.

Responsable de las Tareas: identificar a los responsables de realizar cada tarea que se ha definido.

Tiempos: colocar los tiempos que se ha estimado para el desarrollo de cada tarea o los periodos en los cuales se espera cumplir

Indicador del seguimiento/ logro: esto se refiere a instrumentos que servirán para monitorear que cada tarea está generando avances de mejora, cada uno de estos instrumentos deberá ser cuantificable.

Verificación: Se refiere al registro de cada uno de los indicadores de seguimiento mencionados.

Resultado: Previsión de resultado de mejora visible a través del cálculo de los indicadores de seguimiento.

Ejemplo de Plan de Acción.

Tabla 61: Ejemplo de Plan de Acción

Plan de Acción y Seguimiento						
Plan Anual				Acciones 1-Revision de Cronograma 2 Priorización con las Actividades retrasadas		
Objetivo: Conocer el nivel de cumplimiento de los planes anual programados por todas los Departamentos/Unidades vinculadas al sistema de Gestión de Calidad.						
Indicadores $\frac{\% \text{ de cumplimiento de Planes Obtenido}}{\% \text{ de cumplimiento de Planes Programado}} * 100$						
N°	Tarea	Responsable	Tiempos	Indicador del seguimiento/logro	Verificación	Resultado Nivel de Seguimiento
1	Distribución y cumplimiento de las actividades atrasadas	Jefes de Departamentos/Unidades de la Cooperativa	Dos semanas	Numero de actividades retrasas completadas	Registro de tareas retrasadas que fueron completadas	100% de las actividades retrasadas completas

6.6 Mediciones, Análisis y Mejora

6.6.1 Análisis de resultados de las auditorías internas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito

Un adecuado control del nivel de calidad en el desarrollo de cada una de las etapas del proceso de auditoría interna, permitirá al auditor obtener un informe con niveles de calidad adecuados. Sin embargo, queda todavía asegurarse que la dirección ha tomado todas las medidas necesarias para tratar los riesgos informados como altos o no aceptables, ya que sólo mediante la adecuada implementación de soluciones a los hallazgos se logrará un impacto positivo mediante la agregación de valor a los procesos en la organización.

Para lograr dicho impacto, el auditor interno debe asegurar la adecuación, eficacia y oportunidad de las medidas adoptadas, asegurándose que se corrigen las desviaciones y se logran los resultados deseados en la forma y en los tiempos previstos.

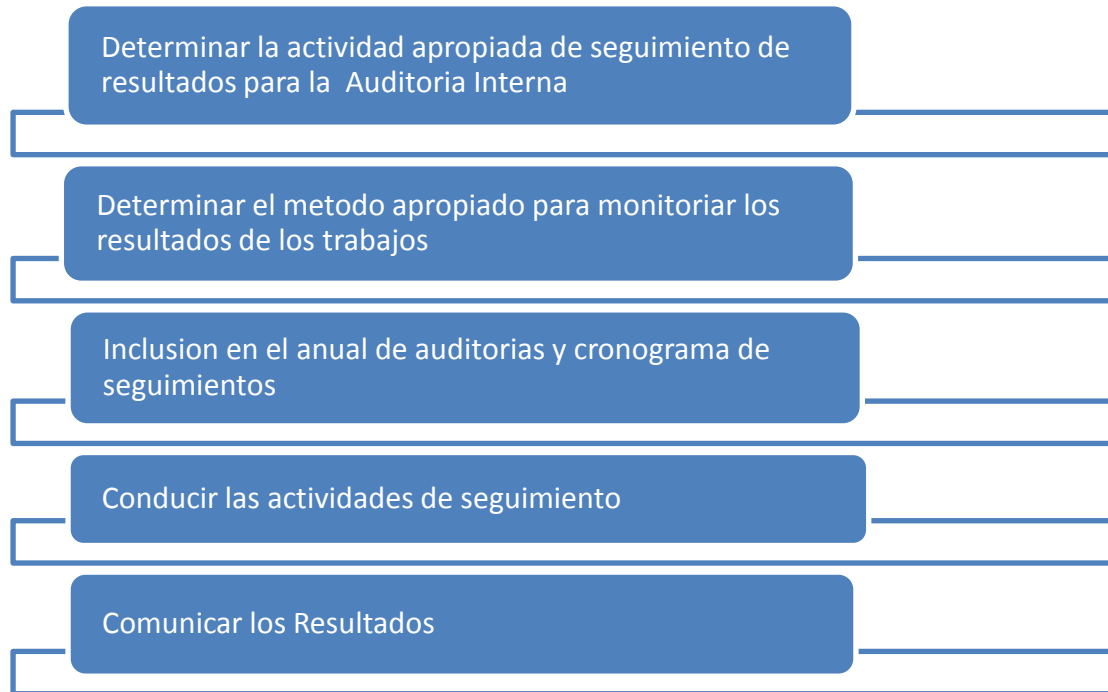
Dado lo anterior, se ha querido sistematizar el seguimiento de los resultados de auditoría, de manera de fijar un estándar mínimo que debe cumplirse en el desarrollo de esta importante etapa del proceso de auditoría interna.

El auditor no es el responsable de tomar acciones pero su actividad debe propender a la modificación de conductas y al apoyo a la mejora de la gestión. Esto debe verificarse a través del seguimiento efectivo que lleve a cabo, de las debilidades expuestas en los informes emitidos.

El seguimiento de los resultados permite al auditor asegurarse que se están adoptando medidas adecuadas para solucionar las debilidades detectadas. A través del seguimiento se podrá evaluar no sólo lo acertado del asesoramiento, sino también si los resultados obtenidos de tales soluciones se corresponden con las expectativas.

Fases para el Seguimiento de los Resultados de Auditoría.

Ilustración 47: Esquema de las Fases para seguimiento de Auditorías



PRIMERA FASE: DETERMINAR ACTIVIDAD APROPIADA DE SEGUIMIENTO DE RESULTADOS PARA AUDITORÍA INTERNA

En aquellos casos, en que el informe de auditoría contenga recomendaciones para la unidad auditada, y el auditado no haya respondido antes de la emisión del informe, será responsabilidad del Presidente de la Cooperativa establecer procedimientos que tiendan a asegurar que el auditado responda a esas recomendaciones.

Para lo anterior, debe establecerse procedimientos que incluyan:

- ✓ El marco o período de tiempo dentro del cual el auditado debe responder a las observaciones y recomendaciones requeridas.
- ✓ Una evaluación de las respuestas del auditado.
- ✓ La verificación de las respuestas (si fuera apropiado).
- ✓ El desarrollo de un trabajo de seguimiento (si fuera apropiado).

El procedimiento debe considerar además una dinámica de comunicación que detalle el accionar de auditoría interna ante las respuestas/acciones insatisfactorias, del auditado y autoridad, incluida la aceptación del riesgo. Esta dinámica implica que deben existir instrucciones formales y conocidas por toda la organización, respecto

de la forma como se deben responder los informes de auditoría. (Procedimiento de Auditoría)

La unidad de auditoría tiene la obligación de informar oportunamente a la autoridad acerca de las unidades auditadas que no cumplen los plazos o envían respuestas deficientes.

SEGUNDA FASE: DETERMINAR MÉTODO APROPIADO PARA MONITOREAR LOS RESULTADOS DE LOS TRABAJOS

Es necesario que el Presidente de la Cooperativa determine cómo monitorear los resultados de los trabajos de auditoría.

El Universo del seguimiento de la auditoría comprende las recomendaciones que se hayan definido en el informe, los compromisos contenidos en las respuestas del auditado y los que se contienen en el plan de acción en caso de haber sido remitido por el auditado. Una adecuada planificación de los trabajos de auditoría que van a ser objeto de seguimiento será clave para el éxito en el resultado del mismo. Esta planificación debe estar basada en el riesgo y en el nivel de exposición involucrada, como también en la dificultad e importancia de la oportunidad en la implementación de la acción correctiva.

En síntesis, los puntos clave en materia de planificación del seguimiento en la auditoría interna son:

- ✓ Definir qué materias deberán ser monitoreadas en el seguimiento.
- ✓ Determinar quién realizará el seguimiento de los resultados de las medidas para implementar las recomendaciones.
- ✓ Determinar cómo será cumplido el seguimiento.

Definir que materias deberán ser monitoreadas en el seguimiento.

El Presidente debe determinar la naturaleza, oportunidad y extensión del seguimiento considerando entre otras variables, las siguientes:

- ✓ Importancia de las observaciones o recomendaciones informadas.
- ✓ Grado de esfuerzo y costo necesario para corregir las condiciones informadas.
- ✓ Consecuencias que pueden resultar si falla la acción correctiva.
- ✓ Período de tiempo involucrado.

Es posible, que se haga seguimiento a todas las materias de auditoría, sin embargo, lo usual será que se priorice en base a criterios, una parte de ellas que sean las más relevantes. Uno de los criterios a aplicar es la de definición de factores críticos de seguimiento. La priorización de las materias a hacer seguimiento puede hacerse por

procesos auditados, considerando los diversos procesos, programas, proyectos, materias o funciones auditadas.

1.- Definición de Factores Críticos de Seguimiento

Para definir qué materias deben ser monitoreadas en el seguimiento, un método que puede utilizar el Presidente para priorizar los procesos, programas, proyectos, funciones o áreas a seguir (en el caso que no tenga los recursos materiales, humanos, financieros y de tiempo para hacer seguimiento a todas), se denomina, Matriz de Factores Críticos de Seguimiento.

A través de la aplicación de este cuadro, se pueden seleccionar aquellas materias más importantes para comprobar su implementación.

La Matriz de Factores Críticos de Seguimiento considera las variables críticas, su descripción y su valor (Tabla 28). En base a este cuadro deberían analizarse todos los procesos, programas, proyectos, áreas o funciones revisadas y definirse los de mayor criticidad para su seguimiento.

Tabla 62: Matriz de Factores Críticos para auditorias

Factor Critico	Descripción del Factor	Criterios de Evaluación	Valoración
Importancia de las observaciones o hallazgos de la comunicación de auditoría.	Se refiere a la criticidad que revisten en general, las observaciones contenidas en la comunicación de auditoría.	Los hallazgos u observaciones, en su mayoría afectan gravemente al proceso, programa, proyecto, área o función auditada:	5
		Los hallazgos u observaciones, en su mayoría afectan medianamente al proceso, proyecto, programa, área o función auditada:	3
		Los hallazgos u observaciones en general afectan en forma menor al proceso, proyecto, programa, área o función auditada.	1

Factor Critico	Descripción del Factor	Criterios de Evaluación	Valoración
Relevancia del proceso, programa, proyecto, área o función auditada para la Cooperativa..	Se refiere a la importancia que tiene el proceso, programa, proyecto, área o función auditada para el cumplimiento de los objetivos y metas de la Cooperativa	<p>El proceso, programa, proyecto, área o función auditada es crítica para el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa:</p> <p>El proceso, programa, proyecto, área o función auditada es importante para el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa:</p> <p>El proceso, programa, proyecto, área o función auditada coadyuva indirectamente al cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa</p>	5 3 1
Período del seguimiento	Se refiere a la periodicidad de los seguimientos que se han realizado.	<p>En los último 3 años no se han hecho actividades de seguimiento sobre estas observaciones:</p> <p>En los últimos 2 años no se han hecho actividades de seguimiento sobre estas observaciones</p> <p>El seguimiento sobre estas observaciones se realizó hace un año o menos</p>	5 3 1
Solución de observaciones y hallazgos.	Se relaciona con la solución de hallazgos contenidos en auditorías anteriores.	<p>La auditoría anterior reveló que las observaciones de auditorías pasadas no se habían superado:</p> <p>La auditoría anterior reveló que algunas observaciones habían sido solucionadas, pero en su mayoría subsistían:</p> <p>La auditoría anterior reveló que la mayoría de las observaciones habían sido solucionadas</p>	5 3 1

Ponderación de Factores Críticos de Seguimiento.

Hay que considerar que no todos los factores críticos tienen la misma importancia ni el mismo peso específico para la Cooperativa. Debido a ello deben ser valorados y ponderados, de acuerdo a la relevancia que tenga cada uno de estos factores. Una ponderación adecuada, se presenta en el cuadro a continuación:

La propuesta de matriz de valoración para la Cooperativa es

Tabla 63 Matriz de Valoración de Factores Críticos

Factor	Ponderación por Factor
Importancia de las observaciones o hallazgos de la comunicación de auditoría	35%
Relevancia del proceso, programa, proyecto, área o función auditada para el organismo.	35%
Periodos del seguimiento.	15%
Solución de observaciones y hallazgos.	15%

Criticidad para el seguimiento.

Tabla 64: Matriz de Criticidad

Nivel de Criticidad	Valor de Criticidad
Alta Criticidad	3.7 a 5
Mediana Criticidad	2.2 a 3.6
Criticidad Baja	1.0 a 2.1

Aplicación de la Metodología de Priorización

Considerando que están definidos los factores críticos, su ponderación y la tabla que determina el valor y el nivel de la criticidad, en este punto, el auditor deberá pasar por la Matriz de Factores Críticos de Seguimiento, todos los procesos, programas, proyectos, áreas o funciones que fueron auditadas y que constituyan el universo del seguimiento, multiplicar la cantidad del factor obtenido por la ponderación definida y, comparar el resultado con la tabla previamente establecida, como se indica en el ejemplo que se presenta en el cuadro siguiente:

Tabla 65: Ejemplo de llenado de Matriz de Priorización

Proceso. Programa, proyecto, área o función	Factor 1 ponderación Criticidad	X de	Factor 2 ponderación Criticidad	X de	Factor 3 ponderación Criticidad	X de	Factor 4 ponderación Criticidad	X de	Total
Ejemplo 1	5x35%		5x35%		3x15%		3x15%		4.0
Ejemplo 2	1x35%		3x35%		5x15%		3x15%		2.1
Ejemplo 3	3x35%		5x35%		1x15%		3x15%		3.9

De acuerdo a la tabla (65) y suponiendo que existen (3) procesos, programas, proyectos, áreas o funciones auditadas que conforman el universo para hacer seguimiento, los procesos, programas, proyectos, funciones o áreas críticos a ser seguidos, deberían corresponder a el ejemplo 1 y al ejemplo 3, ya que ambas tienen criticidad alta.

Si se tienen recursos disponibles en la Cooperativa, puede hacerse seguimiento a las materias de mediana criticidad, esto es, al ejemplo 2. En base a este modelo, el auditor interno puede analizar los procesos, programas, proyectos, áreas o funciones priorizadas para hacerles seguimiento y definir si le hace un seguimiento a todas las recomendaciones contenidas en los informes o comunicaciones asociadas, o también selecciona y prioriza algunas recomendaciones de alta criticidad. Para valorar y priorizar las recomendaciones, debe utilizar su criterio, pero considerando que para definir a cuáles recomendaciones debe hacerse seguimiento, deben tenerse en cuenta especialmente aquellas cuya implementación agreguen valor a la Cooperativa, de manera que su cumplimiento por parte del auditado, mejore en forma real el proceso, programa, proyecto, área o función en que fueron detectadas las deficiencias o brechas entre el criterio y la condición.

Para determinar y evaluar si las recomendaciones agregan valor a la organización es posible que el auditor interno analice cada recomendación a seguir, a la luz de las siguientes preguntas:

Análisis de la Relevancia de las Recomendaciones de Auditoría.

Tabla 66 Análisis de Relevancia de recomendaciones de Auditorías

Pregunta	Respuesta	Observaciones
¿Es posible implementar esta recomendación en base a los recursos del organismo?	Si	Es relevante su seguimiento
	No	No es relevante su seguimiento
¿La recomendación es aún válida?	Si	Es relevante su seguimiento
	No	No es relevante su seguimiento
¿Pueden los objetivos de la recomendación ser alcanzados por un enfoque alternativo?	Si	Al hacer seguimiento, debe considerar que el auditado puede hacer implementado acciones alternativas
	No	Es relevante su seguimiento
¿Deben implementarse las recomendaciones atrasadas?	Si	Es relevante su seguimiento
	No	No es relevante su seguimiento
¿La consecuencia de no implementar la recomendación es grave?	Si	Es relevante su seguimiento
	No	No es relevante su seguimiento

Pregunta	Respuesta	Observaciones
¿Es esta la recomendación clave para resolver los temas de control en esta área?	Si	Es relevante su seguimiento
	No	No es relevante su seguimiento

A estas preguntas, el auditor puede agregar otros análisis y razonamientos. Lo importante, es que a través de todo este estudio, el auditor interno se asegure que está concentrando sus esfuerzos en seguir la implementación de las recomendaciones tendientes a subsanar los hallazgos y observaciones más críticos para el organismo y además aquellas que crean valor, ya que tienden a mejorar en forma efectiva el proceso, programa, proyecto, área o función auditada.

1. Determinar Quién Realizará el Seguimiento de los Resultados de las Medidas para Implementar las Recomendaciones

El Presidente de la Cooperativa deberá definir el equipo de auditoría que deberá realizar los seguimientos, designando a los miembros del comité de calidad de la Cooperativa que serán parte de este equipo y al responsable del mismo, entregando obligaciones específicas para ellos.

2. Cómo será Cumplido el Seguimiento

El Presidente de la Cooperativa deberá definir la forma cómo debe cumplirse el seguimiento, estableciendo por ejemplo la frecuencia de las actividades de seguimiento, los plazos en los que deben ejecutarse tales actividades, los tipos y cantidad de informes de seguimiento, los temas que deben ser informados, la forma de presentar la información, entre otros aspectos.

TERCERA FASE:

Es necesario incluir en el Plan Anual de Auditoría, las actividades de Seguimiento con su correspondiente cronograma, indicando a qué se le va a hacer seguimiento, cómo y cuándo se realizará. Las actividades de seguimiento consideradas en el Plan Anual de Auditoría deberían al menos detallar los siguientes elementos:

- ✓ Alcance, señalando los procesos, programas, proyectos, áreas o funciones que se incluyen en las actividades de seguimiento.
- ✓ Equipo de trabajo que será responsable de ejecutar el seguimiento.
- ✓ Horas de auditoría estimadas para desarrollar las actividades de seguimiento. Identificación de las fechas para las actividades y las comunicaciones que deban emitirse.
- ✓ Explicación sobre si se van a seguir todas las recomendaciones o se va a priorizar por los procesos, programas, proyectos, áreas o funciones. En el

caso de priorizar por procesos, programas, proyectos, áreas o funciones y/o recomendaciones críticas, se debe señalar la metodología utilizada y acompañar los antecedentes de su aplicación (por ejemplo acompañar la aplicación del Cuadro de Factores Críticos de Seguimiento).

- ✓ Debe señalarse la recomendación y el compromiso o plan de acción definido por el auditado que va a seguirse. Por lo anterior se sugiere identificar el informe o comunicación al que se va a hacer el seguimiento, las materias sobre las que recae, las recomendaciones de auditoría y los compromisos asumidos por el auditado.

Todos estos elementos y análisis, es recomendable que sean considerados en un anexo al Plan Anual de Auditoría, el que debe ser debidamente referenciado en dicho Plan. A continuación se indica el formato para presentar, en anexo, las actividades de Seguimiento, en la tabla 67 siguiente

Formato Actividades de Seguimiento de auditorías.

Tabla 67: Formato de seguimiento de Auditorías

Actividad de Seguimiento N°					
Fecha de Emisión					
Objetivos					
Alcance					
Se considera realizar seguimiento sobre		Todas Recomendaciones _____ las		Las recomendaciones prioritizadas _____	
La metodología que se ha utilizado para la priorización (si se utiliza) es la Matriz de Factores Críticos de Seguimiento					
El equipo de auditoría que va a realizar las acciones de seguimiento está compuesto por:					
Las horas de auditoría consideradas para la ejecución del presente seguimiento son:					
Acciones de Seguimiento Año					
Acción de Seguimiento 1					
Informe N°					
Fecha de informe					
Fecha Respuesta Auditado					
Informe		Respuesta Auditado			
Proceso	Hallazgo	Recomendaciones	Compromiso	Plazo para implementación	Responsable
Acciones de Seguimiento Año					
Acción de Seguimiento 2					
Informe N°					
Fecha de informe					
Fecha Respuesta Auditado					
Informe		Respuesta Auditado			

Proceso	Hallazgo	Recomendaciones	Compromiso	Plazo para implementación	Responsable
Hecho por			Validado por		Aprobado por
Fecha			Fecha		Fecha

CUARTA FASE: CONDUCIR LAS ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO

En base al Plan de Auditoría y durante la actividad de seguimiento de los resultados de auditoría, la Cooperativa deberá obtener datos para verificar o confirmar el estado de las recomendaciones por parte de la dirección. Esto implica la recolección de evidencia que permita asegurar el nivel de cumplimiento de la recomendación. }

La conducción de actividades de seguimiento, requiere monitorear los temas directamente en terreno por la auditoría interna, pero también incluye la revisión de informes periódicos del progreso, emitidos por la dirección u otras unidades con responsabilidad de tomar medidas correctivas.

Al conducir actividades de seguimiento, el auditor interno se puede encontrar en dos situaciones. Una primera situación se produce cuando hay progresos o avances en la implementación de medidas. Una segunda situación se produce cuando no existe dicho avance.

Si hay progreso en la implementación de medidas, el avance se debe documentar en forma adecuada, a través de documentos o datos, pruebas, u observación directa; emitiendo preferentemente una comunicación o informe de seguimiento al Comité de Calidad, de manera de mantenerlos informados del desarrollo de la implementación de las medidas.

Si no hay progreso en la implementación de medidas, los auditores internos deben realizar un análisis adicional para descubrir y documentar las razones para ello; por ejemplo:

1. ¿La unidad auditada se resiste a la implementación de las recomendaciones?
2. ¿Han encontrado dificultades imprevistas?
3. ¿Han cambiado las condiciones de tal manera que la recomendación no es necesaria actualmente?
4. ¿La implementación de la recomendación ha sido demorada debido a la presión de operaciones diarias y crisis?
5. ¿Está la recomendación mal formulada? ¿En qué forma?

De esta situación, con las conclusiones de este análisis realizado por la auditoría interna, también debería emitirse una comunicación al Comité de Calidad y al Consejo de Administración de manera que se puedan tomar las acciones necesarias

para obtener la implementación de las medidas o informar el cambio o modificación de circunstancias o acciones.

QUINTA FASE: COMUNICAR LOS RESULTADOS.

La naturaleza de la comunicación de la actividad de Seguimiento y los resultados depende de si el Presidente de la Cooperativa ha determinado que el auditado ha respondido en forma adecuada o inadecuada.

1.- Informe con Respuestas Adecuadas del Auditado.

Como ya se señaló: “El presidente de la Cooperativa, debe informar al menos dos veces por año al Comité y al consejo de la eficacia de las auditorías internas y del avance de los planes de acción que se hubieran implementado.”

Estos informes deben reflejar los resultados de la implementación de las acciones surgidas de las recomendaciones. El informe debe comunicar el seguimiento, usando el conjunto de criterios contenidos en las recomendaciones originales. Deben comunicarse los niveles de implementación de las recomendaciones y los resultados del seguimiento, que pueden ser cualitativos o cuantitativos, tanto si son resultados positivos como si son negativos y aún no se logran los niveles de implementación deseados. Además, deben enfatizarse los beneficios logrados para la organización debido a la implementación de las recomendaciones

Se sugiere que el informe sea breve, una o dos páginas de resumen de objetivos, actividad de seguimiento, y resultados, con evidencia en anexos si es necesario.

2.- Informe con Respuestas Inadecuadas del Auditado.

Existen situaciones en que las respuestas del auditado pueden ser consideradas inadecuadas por parte del Presidente de la cooperativa, debido a que no se responden todas las observaciones, no se comprometen medidas para poder subsanar las mismas o no se responde el informe de auditoría. En estos casos, en el informe de seguimiento debe comunicarse al Consejo de Administración que la unidad auditada no ha respondido el informe y no ha comprometido ninguna medida para poder mitigar los riesgos detectados por la auditoría interna. Ante ello, la autoridad puede reiterar a la unidad auditada la necesidad de definir un plan de acción para salvar las deficiencias observadas o aceptar el riesgo que estas implican. En este último caso, si la autoridad acepta un nivel de riesgo, que a juicio del señalado presidente de la cooperativa es inaceptable, debe dejar constancia de ello en una comunicación escrita al Consejo de Administración y comité de Calidad.

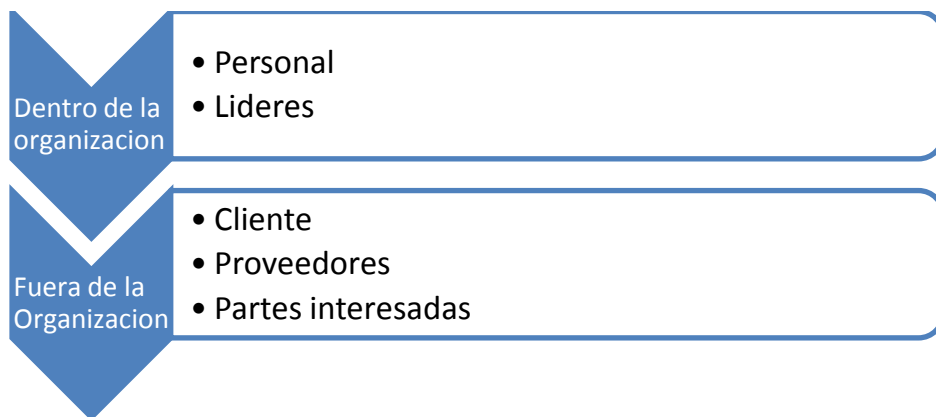
De acuerdo a lo anteriormente señalado, la responsabilidad del seguimiento de parte del presidente es evaluar las acciones tomadas por el auditado o la Dirección para mitigar los riesgos y la del auditado y/o la Dirección es tomar las medidas respectivas o aceptar los riesgos.

6.6.2 Resolución de inconformidades

6.6.2.1 Identificación del problema

¿Qué es un problema? Es el no cumplimiento de un requisito (no conformidad)

¿Quiénes pueden identificar los **PROBLEMAS**?



¿Cómo identificar los **PROBLEMAS**?

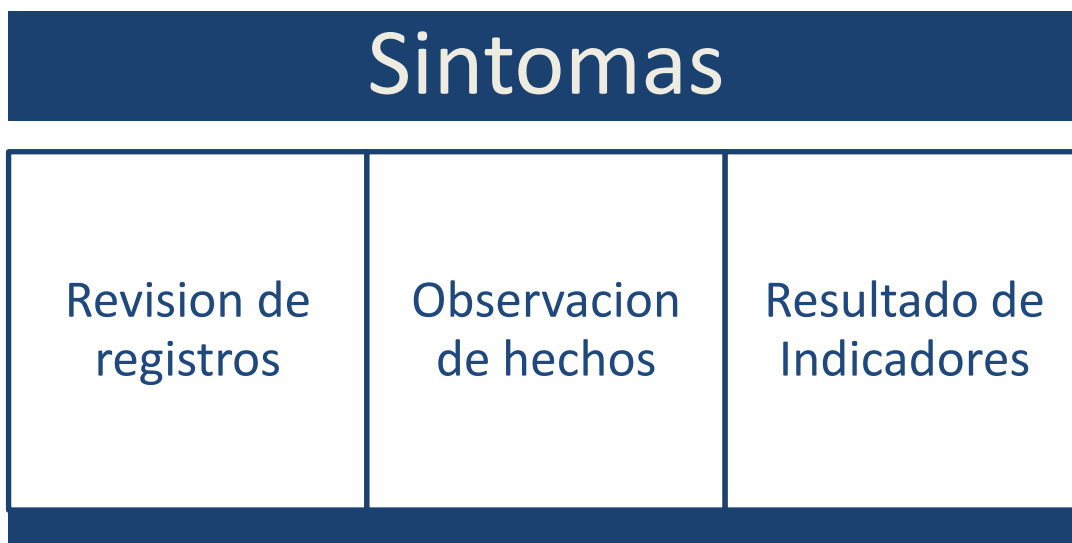


Ilustración 48: Metodología para la resolución de No conformidades

¿En dónde identificar los PROBLEMAS?



Ilustración 49 Fuentes de Identificación de problemas

Redacción de la No Conformidad.

La redacción de la No conformidad debe cumplir con las siguientes características:

- ✓ Con la menor cantidad de palabras, cortas y precisas
- ✓ Describe el incumplimiento
- ✓ Describe en forma objetiva sin aspectos subjetivos
- ✓ Clara y entendible

Ejemplo. “La orden de compra OC 8888 del Proveedor XXX que implicó modificaciones en la presentación y forma de la entrega NO se revisó, según lo establecido en el Procedimiento PR-GCA- 1.3.4”.

Identificar tratamiento del problema

El problema requiere:

Corrección (Acción tomada para eliminar un problema detectado): Elimino el problema de bajo impacto para el proceso

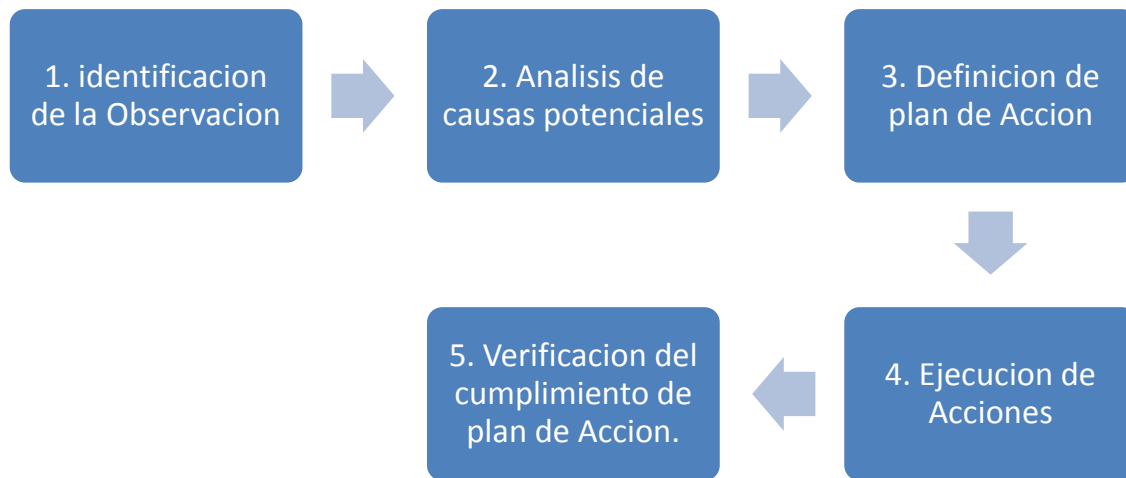
Ejemplo: Reproceso, reclasificación, reparación, permiso de desviación, desecho, concesión.

Acción correctiva (Acción tomada para eliminar la causa de un problema detectado u otra situación indeseable): Elimino la causa raíz del problema de alto impacto para el proceso

Ejemplo: Capacitación, modificación del procedimiento, entrenamiento, controles, creación de formatos.

6.6.3 Etapas de solución de las Observaciones

Ilustración 50: Metodología para la solución de Observaciones



Acción preventiva: Actividad emprendida para eliminar la causa de una Observación u otra situación potencialmente indeseable y evitar que no suceda una no conformidad.

Ejemplos:

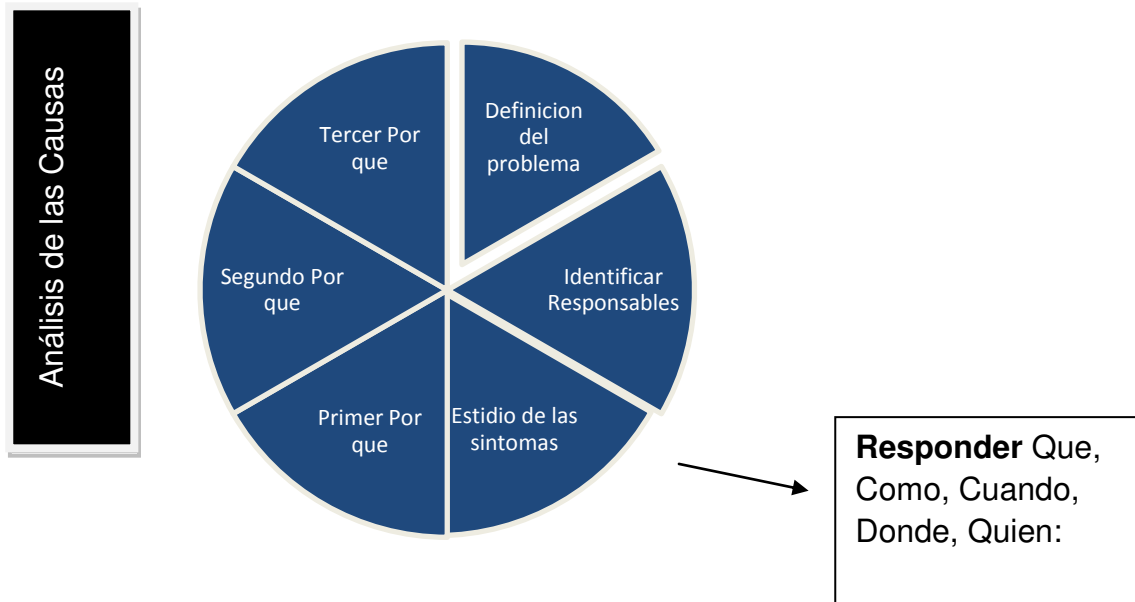
- ✓ Excluir, apartar, quitar
- ✓ Incumplimiento a un requisito. Falta de cumplimiento de los requisitos especificados
- ✓ Viable, probable, posible, latente
- ✓ Escenario, ambiente, circunstancia
- ✓ Arriesgado, peligroso
- ✓ Gestión, labor, operación, trabajo

Redacción de la No Conformidad Potencial “Posible envío de información errónea de estado de cuenta a asociado”.

6.6.4 Análisis de las causas

Ilustración 51: Metodología de análisis de Causa Raíz de Problemas

Los tres ¿por qué?



6.7 Manejo de Implementación de acciones preventivas y correctivas

6.7.1 Definición del plan de acción

En el planteamiento de las acciones:

- ✓ Redactar las acciones en infinitivo y claramente, por ejemplo:
- ✓ Elaborar, aprobar e implementar el procedimiento para la recepción y almacenamiento de los productos
- ✓ Elaborar el procedimiento.
- ✓ Para cada causa analizada debe existir una acción, en algunos casos con una acción apunta a varias causas.
- ✓ Asignar responsable por el cargo o en caso de varios involucrados por el nombre
- ✓ Establecer fechas reales de límite de la acción y acordes con la acción definida.

6.7.2 Ejecución de acciones

1. Aspectos claves a tener en cuenta para la ejecución de acciones:

- ✓ Comunicar al responsable las acciones que debe realizar y las respectivas fechas límite.
- ✓ Identificar los recursos (económicos, humanos, técnicos) requeridos si las acciones lo requieren.
- ✓ Solicitar al responsable la evidencia del cumplimiento de las acciones.

1. **Verificación:** Cumplimiento del plan de acción y eficacia

2. Aspectos claves para verificar el cumplimiento del plan de acciones:

Describir en la actividad la evidencia de cumplimiento:

- Se evidenció el procedimiento de evaluación de proveedores PR-NOR-004 aprobado con fecha 12/FEB/15
- Se No se hizo la evaluación.
- Registre el cargo responsable del seguimiento de la acción.
- Registre la fecha en la que realizó el seguimiento, teniendo en cuenta que sea después de la fecha de ejecución de la acción.

3. Aspectos claves para verificar la EFICACIA de la acción

De acuerdo a la no conformidad presentada establecer el tiempo adecuado para efectuar el monitoreo de la eficacia, es decir asegurar que el problema no se ha repetido.

La evidencia del monitoreo de la eficacia se registra, así:

- **Se evidenció que durante los meses de diciembre-15 y enero-16 no se han presentado quejas en relación a la atención al cliente.**
- **No evidenciar el monitoreo de la eficacia**

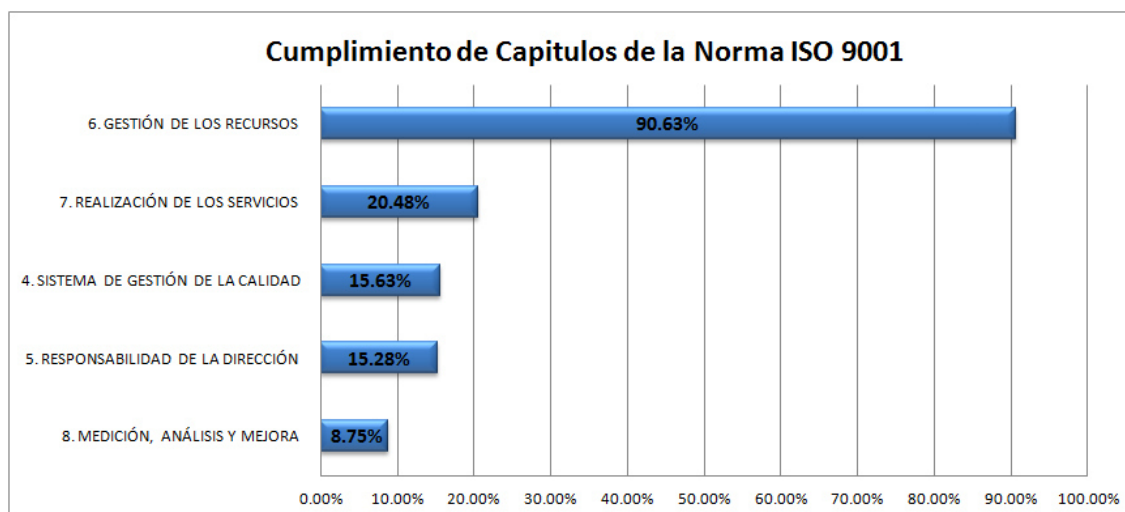
En algunos casos se puede observar la eficacia de la acción de forma simultánea con la verificación del cumplimiento del plan de acciones correctivas.

7. MEJORA EN LOS PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO A TRAVÉS DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.

En la etapa del diagnóstico se determinó la brecha existente en cuanto al cumplimiento de los requisitos que exige la norma ISO 9001:2008, existentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito, y se determinó en un valor de 69.85%.

También se determinó el porcentaje de avance por cada capítulo el cual se observa en el siguiente gráfico. (Ilustración 52)

Ilustración 52: Brecha ISO de la Cooperativa de Ahorro y Crédito



En el gráfico anterior se observa que el capítulo 8 Medición Análisis y Mejora no existe proceso alguno, siguiéndole el capítulo 5 y el capítulo 4. De los capítulos 6 si existe un avance como se observa en el gráfico, lo cual no es suficiente ya que se tiene que cumplir con el total de los requisitos exigidos por la norma.

Así también se identificaron una serie de problemas en la gestión de la Cooperativa de ahorro y Crédito, principalmente con lo que respecta a la atención y satisfacción de los clientes. Con los procedimientos diseñados en esta etapa de Diseño se dan soluciones a problemas detectados así como el cumplimiento a la norma ISO 9001:2008.

En la siguiente tabla se muestran los procesos y mejoras que se obtendrán a través del Sistema de Gestión de Calidad.

7.1.1 Descripción de mejora en los procesos de la Cooperativa a través del diseño del sistema de gestión de calidad.

Ilustración 53: Detalle de Mejoras de Proceso con el Sistema de Gestión de Calidad

Principales problemas Identificados	Procedimientos Diseñados
-No existen controles de documentos.	<ul style="list-style-type: none"> · Procedimiento para el control de la documentación del sistema. · Procedimiento para el control de registros. · Manual de Calidad.
-Falta de compromiso declarado de la dirección.	<ul style="list-style-type: none"> · Diseño de Política de Calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito · Definición de objetivos de Calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito. · Indicadores del SGC. · Representante de la alta dirección.
-No existe evaluación de proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> · Procedimiento de evaluación de proveedores
<ul style="list-style-type: none"> -No existe un enfoque al cliente. -No se cuenta con manual de funciones. -No se cuenta con un plan de conservación de la infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> · Proceso de Sensibilización, formación y competencia profesional. · Manual de puestos y funciones. · Procedimiento control de mantenimiento de infraestructura.
<ul style="list-style-type: none"> -No existen procesos de servicio documentados. -No están identificados los requisitos especificados por los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> · Procesos de realización del servicio⁴² (Atención al Cliente, Captación, Operaciones, Caja, Créditos , cobros y Recuperaciones, Despensa y Seguros) · Proceso de identificación de los requisitos especificados por el cliente.

⁴² Dentro este proceso de realización del servicio, se incluyen detalladamente cada uno de los procedimientos de los procesos claves de la cooperativa.

Principales problemas Identificados	Procedimientos Diseñados
<p>No hay registro de quejas, ni Control de producto no conforme. Insatisfacción en los clientes. Deficiente comunicación con el cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Procedimiento de la medición de la satisfacción del cliente. · Procedimiento de control de producto no conforme · Procedimiento de auditoría interna. · Procedimiento de acciones correctiva y preventiva.

Como objetivo principal de este proyecto es lograr mejora en los procesos y cumplir con los requisitos de los clientes. Como parte para el cumplimiento de este objetivo se presento el cuadro anterior donde se muestran todos los procedimientos incorporados al sistema propuesto que en la actualidad no se realizan, y que por ende su aplicación ayudara a mejorar la situación actual y disminuir considerablemente la brecha existente en relación a los requisitos de la norma.

7.1.1.1 Mejoras específicas en los procedimientos

Puesto que en la cooperativa no se encontraban trabajando con procedimientos documentados, a medida que se levantado cada uno, se le fueron incorporando las mejoras, dejando un procedimientos bajo la perspectiva del ideal, sin duda hay situaciones que no se pudieron cambiar, puesto es regulado por las instituciones que supervisan las operaciones y requieren que eso sea de esa manera (autorizaciones por niveles), pero para ejemplo de la aplicación de la mejora continua en la revisión de los procedimientos se presenta un caso:

7.1.2 Desarrollo del Caso

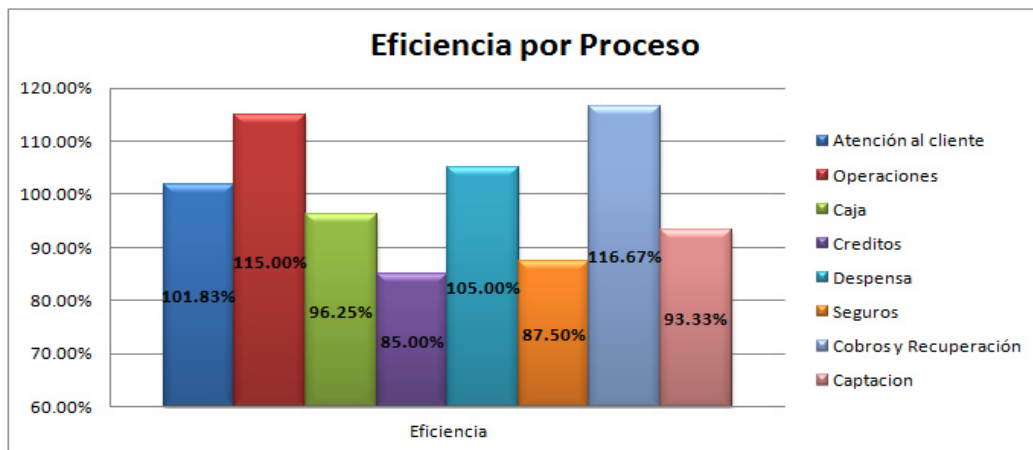
El pilar fundamental del pensamiento estratégico del sistema de Gestión de Calidad es la mejora continua, por lo que es necesario aplicarlo a los procesos que se encuentran dentro del alcance del SGC, pero para ello partiremos de los Resultado del único análisis que se ha realizado (Etapa de Diagnostico) que se refiere al Análisis de los “Desempeños de los procesos”, este es el punto de partida para priorizar sobre aquel proceso que ha tenido un desempeño bajo,

Resultados del Análisis de Desempeño de los procesos:

Eficiencia por proceso

La eficiencia de los procesos se detalla a continuación.

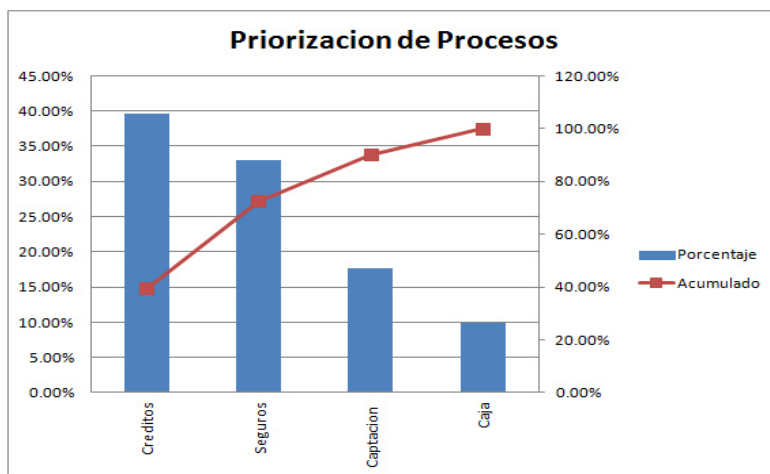
Ilustración 54: Eficiencia en los procesos de la cooperativa



En el presente grafica se observa que el valor mínimo es el de 85% en el proceso de Créditos, el cual por ser uno de las principales razón de ser la cooperativa se vuelve en una necesidad el determinar cuáles son las causas del porque su bajo nivel de eficiencia.

7.1.3 Análisis de PARETO - Priorización del Proceso a Aplicar Mejora continúa

Ilustración 55: Priorización de Problemas por Paretos



Se puede observar que el diagrama de Pareto aparecen 3 procesos productivos principales de la cooperativa, con bajo nivel de eficiencia: Créditos, Captación y Caja

Para el caso del Seguros es un proceso que va en camino de crecimiento, razón por la que se justifica la baja eficiencia y además se encuentra muy atado a los procesos que rigen las aseguradoras.

Para seleccionar, el proceso a dar mejorar se toma de criterio principal, el impacto que generaría para la cooperativa dicha mejora

7.1.4 Evaluación de Criterios para la selección

1. En relación a los créditos el impacto de un mal proceso le genera una desviación (perdida) de **-\$1,280,000.00**

Descripción	2012	2013	Variación (2013-2012)
Cantidad de préstamos Aprobados	270	225	-17 %
Monto de préstamos aprobados	\$ 3,534,967	\$ 2,247,735	-36 %

2. En Relación a la Captación aun con una baja eficiencia este genera **+\$120,00 en sus resultados**

Descripción	2012	2013	Variación (2013-2012)
Ahorros	\$78,140.00	\$199,405.00	155%

7.1.5 Selección del proceso

La decisión del proceso a mejora es tomada en conjunto con la alta dirección de la cooperativa y dicho proceso es el Créditos, ya que es un punto de mejora para obtener buenos resultados a futuro.

7.2 Metodologías de mejora de procesos

La gestión y mejora de procesos es uno de los pilares sobre los que descansa la gestión según los principios de Calidad Total.

La mejora de los procesos se presenta a partir del análisis de cada uno de los procedimientos que lo conforman. Lo cual se realiza en base al análisis de cada una de las actividades que integran a los diferentes procedimientos. Para la mejora de los procedimientos se utilizara la herramienta Matriz de Valor Agregado, la cual nos permitirá revisar cada una de las actividades del procedimiento y evaluar si esta agrega valor y si resulta necesaria para el desarrollo del procedimiento.

A continuación se presenta la metodología para el desarrollo de la Matriz de Valor Agregado.

7.2.1 Matriz de Valor Agregado

Es una herramienta que permite analizar cada una de las actividades a partir de dos dimensiones:

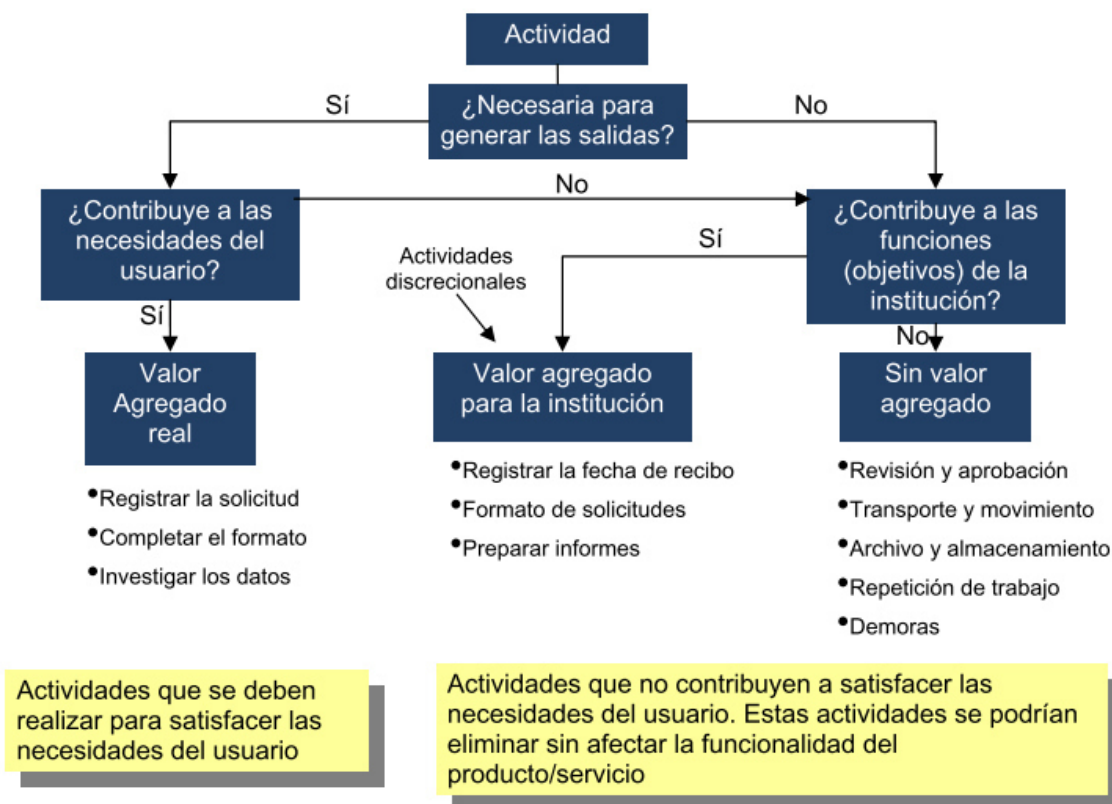
- Agrega o no valor al proceso
- Es o no necesaria en el proceso
- Las combinaciones de estas dos dimensiones son:
- Sí agrega valor y Sí es necesaria.
- No agrega valor pero Sí es necesaria.
- Sí agrega valor pero No es necesaria.
- No agrega valor y No es necesaria.

AGREGA VALOR			
		SI	NO
NECESARIAS	SI	Mejorar	Optimizar
	NO	Transferir	Eliminar

Para determinar si una actividad agrega valor al proceso se utiliza el siguiente esquema, considerando que no todas las actividades que no proveen valor agregado han de ser innecesarias; éstas pueden ser actividades de apoyo, y ser requeridas para hacer más eficaces las funciones de dirección y control, por razones de seguridad o por motivos normativos y de legislación; sin embargo, se deben reducir al mínimo el número de estas actividades.

Metodología de Análisis de Actividades en base a Matriz de Valor Agregado.

Ilustración 56 Metodología de Análisis de Actividad: Matriz de Valor Agregado



Considerando lo anterior, se realiza un cuestionamiento de cada una de las actividades que conforman a los diferentes procedimientos a evaluar.

El análisis de la mejora de los procedimientos se realiza con la participación de los responsables de cada procedimiento y la gerencia de la Cooperativa, quien valida las consideraciones realizadas para cada actividad.

Análisis de las actividades a partir de la Matriz de Valor Agregado

El análisis de los procedimientos se realizó en base a la metodología de análisis de actividades de la matriz de valor agregado. Con dicha metodología se analizó cada actividad a fin de determinar si:

- Genera Valor Agregado Real: el cual corresponde al valor agregado para y percibido por el cliente.
- Genera Valor Agregado para la Institución: el cual corresponde al valor generado por aquellas actividades que resultan necesarias para Cooperativa y sus objetivos.

- c) Sin Generar Valor Agregado: el cual consiste en aquel valor nulo que generan las actividades tanto para los clientes como para la Cooperativa.

Análisis de Valor Agregado para el proceso Créditos

7.3 Evaluación de los procedimientos de Créditos

Proceso de Créditos

Procedimiento Solicitud de Créditos									
Act. 1: Solicita al asociado interesado en obtener un crédito que le proporcione la siguiente información:								Resultado	
<ul style="list-style-type: none"> Monto del crédito Destino del crédito 									
¿Necesaria para generar las salidas?									
Si		X			No				
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?									
Si		X			No				
¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?									
Valor Agregado Real		Si			No				
		Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)			Sin Valor Agregado			Se Mantiene	
Act. 2: Analista de Créditos: Una vez determinada la línea, garantías, condiciones, descuentos y plazo de crédito								Resultado	
¿Necesaria para generar las salidas?									
Si		X			No				
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?									
Si		No			X				
¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?									
Valor Agregado Real		Si			X			No	
		Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)			Sin Valor Agregado			Se Mantiene	
Act. 3: El ejecutivo/a pide la documentación necesaria y realiza entrevista según línea de crédito y política, expone los requisitos para solicitar crédito personal y le informa de los requisitos si el crédito fuera Hipotecario:								Resultado	
¿Necesaria para generar las salidas?									
Si		X			No				
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?									
Si		X			No				
¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?									
Valor Agregado Real		Si			No				
		Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)			Sin Valor Agregado			Se Mantiene	

Act. 4: Solicita actualización de datos que le proporciona el asociado						Resultado	
¿Necesaria para generar las salidas?							
Si				No		X	
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?				No		X	
Si		No		¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?			
Valor Agregado		Si		X		No	
Valor Real		Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)			Sin Valor Agredo		
Se Mantiene							
Act. 5: Imprime la solicitud de crédito y formulario de seguro colectivo y entrega al asociado para que el asociado la revise y la firme.							Resultado
¿Necesaria para generar las salidas?							
Si		X		No			
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?				No			
Si		No		X			
Si		No		¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?			
Valor Agregado		Si		X		No	
Valor Real		Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)			Sin Valor Agredo		
Se Mantiene							

Procedimiento Mini Crédito

Procedimiento Mini Crédito									
Act. 1: Gerencia general recibe documentación y valida los datos que el asociado presenta.									Resultado
¿Necesaria para generar las salidas?									
Si		X			No				
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?									
Si		No			X				
¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?									
Valor Agregado Real		Si			X		No		
		Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)				Sin Valor Agredo			
Se Mantiene									
Act. 2: Si hay alguna corrección, regresa la documentación a la ejecutiva/o de servicios financieros para realizar dicha corrección									Resultado
¿Necesaria para generar las salidas?									
Si		X			No				
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?									
Si		No			X				
¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?									
Valor Agregado Real		Si					No		X
		Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)				Sin Valor Agredo			
Puede Eliminar									
Act. 3: Si todo está correcto proporciona la firma inmediata de aprobación.									Resultado
¿Necesaria para generar las salidas?									
Si		X			No				
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?									
Si		X			No				
¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?									
Valor Agregado Real		Si					No		
		Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)				Sin Valor Agredo			
Se Mantiene									
Act. 4: Si no cumple con los requisitos gerencia general da la autorización de denegación del crédito y traslada a la ejecutivo/a para que informe a él asociado de la resolución.									Resultado
¿Necesaria para generar las salidas?									
Si		X			No				
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?									
Si		No			X				
¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?									
		Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)				Sin Valor Agredo			
Valor agregado a la Cooperativa (Es necesaria)									

Valor Agregado	Si	X	No			
Real	Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)		Sin Valor Agredo		Se Mantiene	
Act. 5: Si hay alguna corrección, regresa la documentación a la ejecutiva/o de servicios financieros para realizar dicha corrección.						Resultado
¿Necesaria para generar las salidas?						
Si	X					
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?			No			
Si		No	X	¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?		
Valor Agregado	Si		No	X		
Real	Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)		Sin Valor Agredo		Se Puede Eliminar	
Act. 6: Si la solicitud de crédito fue denegada la documentación regresa a ejecutivo/a para que informe a asociado de la resolución						Resultado
¿Necesaria para generar las salidas?						
Si	X					
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?			No			
Si		No	X	¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?		
Valor Agregado	Si	X	No			
Real	Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)		Sin Valor Agredo		Se Mantiene	
Act. 7: Si todo se encuentra en regla y cumple los requisitos, se aprueba.						Resultado
¿Necesaria para generar las salidas?						
Si	X					
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?			No			
Si	X	No		¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?		
Valor Agregado	Si		No			
Real	Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)		Sin Valor Agredo		Se Mantiene	

Análisis de Crédito

Procedimiento Análisis de Crédito						
Act. 1: Analista de crédito recibe documentación y valida los datos que el asociado presenta.						Resultado
¿Necesaria para generar las salidas?						
Si	X					
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?			No			
Si	X	No		¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?		
Valor Agregado	Si		No			
Real	Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)		Sin Valor Agredo		Se Mantiene	

Act. 2: Si hay alguna corrección, regresa la documentación a la jefe de negocios para realizar dicha corrección						Resultado
¿Necesaria para generar las salidas?						Sin Valor Agregado
Si		X		No		
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?						
Si		No		X		
¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?						Se Mantiene
Si				No	X	
Valor Agregado Real	Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)			Sin Agregado	Valor	
Act. 3 Si hay alguna corrección, regresa la documentación a atención al cliente para realizar dicha corrección, luego de la corrección regresa documentación a analista de crédito						Resultado
¿Necesaria para generar las salidas?						Sin Valor Agregado
Si		X		No		
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?						
Si		No		X		
¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?						Se Mantiene
Si				No	X	
Valor Agregado Real	Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)			Sin Agregado	Valor	
Act. 4 Revisa cada campo de la solicitud y hace comparativo.						Resultado
¿Necesaria para generar las salidas?						Valor agregado a la Cooperativa (Es necesaria)
Si		X		No		
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?						
Si		No		X		
¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?						Se Mantiene
Si		X		No		
Valor Agregado Real	Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)			Sin Agregado	Valor	
Act. 5 Imprime del sistema estado de cuenta de aportaciones y verifica si dichas aportaciones estén pagadas hasta la fecha de la solicitud del crédito.						Resultado
¿Necesaria para generar las salidas?						Valor agregado a la Cooperativa (Es necesaria)
Si		X		No		
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?						
Si		No		X		
¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?						Se Mantiene
Si		X		No		
Valor Agregado Real	Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)			Sin Agregado	Valor	

Act. 6 Verifica el record de los pagos de los créditos del asociado si los hubiere.						Resultado			
¿Necesaria para generar las salidas?									
Si		X							
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?				No					
Si		X		No					
¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?									
Valor Agregado		Si				No			
Real		Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)				Sin Agredo		Valor	
								Se Mantiene	
Act. 7. Revisa historial crediticio del asociado en el informe de los buros de créditos y los imprime.								Resultado	
¿Necesaria para generar las salidas?									
Si		X							
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?				No					
Si		X		No					
¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?									
Valor Agregado		Si		X		No			
Real		Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)				Sin Agredo		Valor	
								Se Mantiene	
Act. 8. Realiza llamadas de investigación a las referencias.								Resultado	
¿Necesaria para generar las salidas?									
Si		X							
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?				No					
Si		No		X					
¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?									
Valor Agregado		Si		X		No			
Real		Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)				Sin Agredo		Valor	
								Se Mantiene	
Act. 9. Realiza llamada a la pagaduría								Resultado	
¿Necesaria para generar las salidas?									
Si		X							
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?				No					
Si		No		X					
¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?									
Valor Agregado		Si		X		No			
Real		Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)				Sin Agredo		Valor	
								Se Mantiene	
Act. 10... Realiza análisis de los indicadores financieros del asociado.								Resultado	
¿Necesaria para generar las salidas?									
Si		X							
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?				No					
Si		No		X					
¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?									
Valor Agregado		Si		X		No			
Real		Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)				Sin Agredo		Valor	
								Se Mantiene	

Real	Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)		Sin Valor Agregado	Se Mantiene
Act. 11 El analista realiza un informe (donde se dice si se recomienda o no otorgarle el crédito) que se traslada junto al resto de la información a las jefaturas. Se imprime el estado de cuenta de créditos a cancelar (si es necesario)				Resultado
¿Necesaria para generar las salidas?				
Si	<input checked="" type="checkbox"/>		No	Valor Agregado Real
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?				
Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	
¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?				
Valor Agregado Real	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)		Sin Valor Agregado	Se Mantiene	
Act. 12..E jefe de operaciones autoriza análisis del informe que presenta el analista de créditos, para que la solicitud pase a resolución				Resultado
¿Necesaria para generar las salidas?				
Si	<input checked="" type="checkbox"/>		No	Valor agregado a la Cooperativa (Es necesaria)
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?				
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>	
¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?				
Valor Agregado Real	Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)		Sin Valor Agregado	Se Mantiene	
Act. 13. Envía al Gerente General				Resultado
¿Necesaria para generar las salidas?				
Si	<input checked="" type="checkbox"/>		No	Valor agregado a la Cooperativa (Es necesaria)
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?				
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>	
¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?				
Valor Agregado Real	Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)		Sin Valor Agregado	Se Mantiene	
Act. 14 Gerencia General recibe todas las solicitudes completas y las analiza.				Resultado
¿Necesaria para generar las salidas?				
Si	<input checked="" type="checkbox"/>		No	Valor agregado a la Cooperativa (Es necesaria)
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?				
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>	
¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?				
Valor Agregado Real	Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

Real	Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)		Sin Valor Agredo	Se Mantiene
Act. 15 Emite resolución Aprobada. Denegada. Devolver por observaciones Proporciona firma y sello de solicitud aprobada o denegada.				Resultado
¿Necesaria para generar las salidas?				
Si	<input checked="" type="checkbox"/>		No	Valor Agregado Real
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?		No		
Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No		
		¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?		
Valor Agregado Real	Si		No	
	Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)		Sin Valor Agredo	Se Mantiene
Act. 16. Cuando las solicitudes han sido aprobadas o denegadas, el jefe de operaciones las recibe debidamente firmadas y selladas, el cual previa revisión las traslada al Analista de Créditos para que este informe al asociado sobre la resolución de su solicitud.				Resultado
¿Necesaria para generar las salidas?				
Si	<input checked="" type="checkbox"/>		No	Valor agregado a la Cooperativa (Es necesaria)
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?		No		
Si		No	<input checked="" type="checkbox"/>	
		¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?		
Valor Agregado Real	Si		<input checked="" type="checkbox"/>	No
	Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)		Sin Valor Agredo	Se Mantiene
Act. 17. Si la solicitud de crédito fue aprobada, el analista de créditos prepara los documentos así como la orden de descuento para ser tramitada por el asociado				Resultado
¿Necesaria para generar las salidas?				
Si	<input checked="" type="checkbox"/>		No	Valor agregado Real
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?		No		
Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No		
		¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?		
Valor Agregado Real	Si		No	
	Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)		Sin Valor Agredo	Se Mantiene

Análisis de Crédito Mayores a 50,000 y Casos Especiales

Procedimiento Análisis de Crédito					
Act. 1: Analista de crédito recibe documentación y valida los datos que el asociado presenta.					Resultado
¿Necesaria para generar las salidas?					
Si		<input checked="" type="checkbox"/>		No	
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?					
Si		No	<input checked="" type="checkbox"/>	¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?	
Valor Agregado Real		Si <input checked="" type="checkbox"/>		No	
		Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)		Sin Valor Agredo	
					Se Mantiene
Act. 2 Si hay alguna corrección, regresa la documentación a la Jefe de negocios para realizar dicha corrección, luego de la corrección regresa documentación a analista de crédito					Resultado
¿Necesaria para generar las salidas?					
Si		<input checked="" type="checkbox"/>		No	
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?					
Si		No	<input checked="" type="checkbox"/>	¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?	
Valor Agregado Real		Si		No	<input checked="" type="checkbox"/>
		Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)		Sin Valor Agredo	
					Se puede Eliminar
Act. 3 Revisa cada campo de la solicitud y hace comparativo.					Resultado
¿Necesaria para generar las salidas?					
Si		<input checked="" type="checkbox"/>		No	
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?					
Si		No	<input checked="" type="checkbox"/>	¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?	
Valor Agregado Real		Si <input checked="" type="checkbox"/>		No	
		Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)		Sin Valor Agredo	
					Se Mantiene
Act. 4 Imprime del sistema estado de cuenta de aportaciones y verifica si dichas aportaciones estén pagadas hasta la fecha de la solicitud del crédito.					Resultado
¿Necesaria para generar las salidas?					
Si		<input checked="" type="checkbox"/>		No	
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?					
Si		No	<input checked="" type="checkbox"/>	¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?	
Valor Agregado Real		Si <input checked="" type="checkbox"/>		No	
		Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)		Sin Valor Agredo	
					Se Mantiene

Real	Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)	Sin Valor Agredo	Se Mantiene	
Act. 5 Verifica el record de los pagos de los créditos del asociado si los hubiere.			Resultado	
¿Necesaria para generar las salidas?			Valor agregado a la Cooperativa (Es necesaria)	
Si	X	No		
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?				
Si	No X	¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?		
Valor Agregado Real	Si X	No		
Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)			Sin Valor Agredo	
Act. 6. Revisa historial crediticio del asociado en el informe de los buros de créditos y los imprime.			Resultado	
¿Necesaria para generar las salidas?			Valor agregado a la Cooperativa (Es necesaria)	
Si	X	No		
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?				
Si	No X	¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?		
Valor Agregado Real	Si X	No		
Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)			Sin Valor Agredo	
Act. 7. Realiza llamadas de investigación a las referencias.			Resultado	
¿Necesaria para generar las salidas?			Valor agregado a la Cooperativa (Es necesaria)	
Si	X	No		
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?				
Si	No X	¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?		
Valor Agregado Real	Si X	No		
Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)			Sin Valor Agredo	
Act. 8. Realiza llamada a la pagaduría			Resultado	
¿Necesaria para generar las salidas?			Valor agregado a la Cooperativa (Es necesaria)	
Si	X	No		
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?				
Si	No X	¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?		
Valor Agregado Real	Si X	No		
Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)			Sin Valor Agredo	
Act. 9... Realiza análisis de los indicadores financieros del asociado.			Resultado	
¿Necesaria para generar las salidas?			Valor agregado a la Cooperativa (Es	
Si	X	No		

¿Contribuye a las necesidades del Usuario?						necesaria)
Si		No	X			
		¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?				
Valor Agregado Real		Si	X	No		Se Mantiene
		Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)		Sin Valor Agredo		
Act. 10 El analista realiza un informe (donde se dice si se recomienda o no otorgarle el crédito) que se traslada junto al resto de la información a las jefatura de Operaciones. Se imprime el estado de cuenta de créditos a cancelar (si es necesario).						
Resultado						
¿Necesaria para generar las salidas?						
Si		X				
		¿Contribuye a las necesidades del Usuario?				No
Si	X	No				Valor Agregado Real
		¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?				
Valor Agregado Real		Si		No		Se Mantiene
		Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)		Sin Valor Agredo		
Act. 11..E jefe de operaciones autoriza análisis del informe que presenta el analista de créditos, para que la solicitud pase a resolución (Da el pase para el nivel aprobación)						
Resultado						
¿Necesaria para generar las salidas?						
Si		X				
		¿Contribuye a las necesidades del Usuario?				No
Si		No	X			Valor agregado a la Cooperativa (Es necesaria)
		¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?				
Valor Agregado Real		Si	X	No		Se Mantiene
		Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)		Sin Valor Agredo		
Act. 12. Envía al Comité de Créditos y Gerencia General para que Analice el caso, previo a la resolución						
Resultado						
¿Necesaria para generar las salidas?						
Si		X				
		¿Contribuye a las necesidades del Usuario?				No
Si	X	No				Valor Agregado Real
		¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?				
Valor Agregado Real		Si		No		Se Mantiene
		Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)		Sin Valor Agredo		
Act. 13 Gerencia General recibe todas las solicitudes completas y las analiza.						
Resultado						
¿Necesaria para generar las salidas?						
Si		X	No			Valor agregado a la Cooperativa (Es

¿Contribuye a las necesidades del Usuario?						necesaria)	
Si		No	X				
¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?							
Valor Agregado Real		Si	X	No			
Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)				Sin Valor Agredo		Se Mantiene	
<p>Act. 14 Se Levanta la sesión del Consejo de Administración, se analizan todas las solicitudes y recomendación para crédito y mite resolución consejo de Administración</p> <p>Aprobada.</p> <p>Denegada.</p> <p>Devolver por observaciones</p> <p>Proporciona firma y sello de solicitud aprobada o denegada.</p>						Resultado	
¿Necesaria para generar las salidas?							
Si		X					
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?				No		Valor Agregado Real	
Si	X	No					
¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?							
Valor Agregado Real		Si		No			
Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)				Sin Valor Agredo		Se Mantiene	
<p>Act. 15 . Cuando las solicitudes han sido aprobadas o denegadas, el jefe de operaciones las recibe debidamente firmadas y selladas, el cual previa revisión las traslada al Analista de Créditos para que este informe al asociado sobre la resolución de su solicitud.</p>							Resultado
¿Necesaria para generar las salidas?							
Si		X					
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?				No		Valor agregado a la Cooperativa (Es necesaria)	
Si		No	X				
¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?							
Valor Agregado Real		Si	X	No			
Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)				Sin Valor Agredo		Se Mantiene	
<p>Act. 16. Si la solicitud de crédito fue aprobada, el analista de créditos prepara los documentos así como la orden de descuento para ser tramitada por el asociado</p>							Resultado
¿Necesaria para generar las salidas?							
Si		X					
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?				No		Valor Agregado Real	
Si	X	No					
¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?							
Valor Agregado Real		Si		No			
Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)				Sin Valor Agredo		Se Mantiene	

Desembolso de Créditos

Procedimiento Desembolso de Crédito									
Act. 1: El analista de créditos revisa y envía al despacho jurídico la documentación para que sean elaborados los mutuos simples o hipotecarios y el asociado retira la orden de descuento									Resultado
¿Necesaria para generar las salidas?									
Si		X			No				
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?					No				
Si		No	X						
		¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?							
Valor Agregado		Si			X		No		
Real		Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)				Sin Valor Agredo			
Se Mantiene									
Act. 2 El asociado y el codeudor (si es necesario) se presentan a firmar compromiso en presencia del asesor jurídico y el analista de crédito, este entrega los recibos de los recibos por los gastos incurridos por el trámite de crédito junto con los documentos respectivos									Resultado
¿Necesaria para generar las salidas?									
Si		X			No				
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?					No				
Si		No	X						
		¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?							
Valor Agregado		Si					No		
Real		Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)				Sin Valor Agredo			
Se Mantiene									
Act. 3 Apertura la ficha del crédito en el sistema de la Cooperativa									Resultado
¿Necesaria para generar las salidas?									
Si		X			No				
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?					No				
Si		No	X						
		¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?							
Valor Agregado		Si			X		No		
Real		Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)				Sin Valor Agredo			
Se Mantiene									
Act. 4 Imprime tres hojas de desembolso: una para el asociado, una para el expediente y una para el corte contable									Resultado
¿Necesaria para generar las salidas?									
Si		X			No				
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?					No				
Si		No	X						
		¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?							
Valor Agregado		Si			X		No		
Real		Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)				Sin Valor Agredo			
Se Mantiene									
Act. 5 El asociado acepta los valores y condiciones, y procede a firmar las hojas									Resultado

de desembolso.						
¿Necesaria para generar las salidas?						Valor Agregado Real
Si		X		No		
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?						
Si		X		¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?		
Valor Agregado Real		Si		No		
		Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)		Sin Valor Agredo		Se Mantiene
Act. 6. Analista elabora las hojas de retiro de acuerdo a los estados de cuenta bancarios cuando el crédito es para consolidación de deudas						Resultado
¿Necesaria para generar las salidas?						Valor agregado a la Cooperativa (Es necesaria)
Si		X		No		
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?						
Si		X		¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?		
Valor Agregado Real		Si		No		
		Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)		Sin Valor Agredo		Se Mantiene
Act. 7. Se valida y aprueba el desembolso						Resultado
¿Necesaria para generar las salidas?						Valor agregado a la Cooperativa (Es necesaria)
Si		X		No		
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?						
Si		X		¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?		
Valor Agregado Real		Si		No		
		Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)		Sin Valor Agredo		Se Mantiene
Act. 8. Revisa la validación y aprobación de desembolso y lleva hojas de retiro a caja para que se procedan a la elaboración de los cheques (si es necesario)						Resultado
¿Necesaria para generar las salidas?						Valor Agregado Real
Si		X		No		
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?						
Si		X		¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?		
Valor Agregado Real		Si		No		
		Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)		Sin Valor Agredo		Se Mantiene
Act. 9. Asociado llega a caja y retira el monto de dinero ya sea en cheque, transacción o efectivo. (Dependiendo del Monto)						Resultado
¿Necesaria para generar las salidas?						Valor Agregado Real
Si		X		No		
¿Contribuye a las necesidades del Usuario?						
Si		X		¿Contribuye a los objetivos de Cooperativa?		
Valor Agregado Real		Si		No		
		Valor agregado a la cooperativa (Es necesaria)		Sin Valor Agredo		Se Mantiene

7.4 Resumen y Análisis de Valor Agregado para el proceso Créditos

A partir del análisis realizado para el proceso de Créditos, se presenta a continuación una tabla resumen donde se coloca la cantidad de actividades de cada uno de los procedimientos y la clasificación de esa cantidad de actividades en base al tipo de valor agregado para la Situación Actual. Con el objetivo de presentar mejoras se harán las observaciones pertinentes para cada uno de los procedimientos

Nombre Procedimiento	N° Actividades del procedimiento	N° Actividades con Valor Agregado Real	N° Actividades con Valor Agregado a la Cooperativa	N° Actividades sin Valor Agregado
Solicitud de Crédito	5	2	3	0
Mini Crédito	7	2	3	2
Análisis de Crédito	17	6	9	2
Análisis de Crédito > 50,000	16	4	11	1
Desembolsos de Prestamos	9	4	5	0
Total de Actividades	54	18	31	5
Distribución	100.00%	33.33%	57.41%	9.26%

Tabla 68 Resultados del análisis de valor agregado

El resultado nos muestra que existe un 9.26% de actividades que no tienen ningún valor dentro del proceso de Créditos, estos son los re trabajos que se dan por qué no se documentan adecuadamente los datos del cliente, en su caso no se piden ciertos documentos que son requisitos para continuar el procesos, por lo que se le debe de gestionar nuevamente estos.

La propuesta de mejora para este procedimiento incluye eliminar este 9.26% para hacer una reducción en el proceso que impactara en disminución de tiempo de servicio.

Tabla 69 Propuesta de mejora para el proceso de créditos

Nombre Procedimiento	N° Actividades del procedimiento Actual	N° Actividades del procedimiento Propuesto	N° Actividades sin Valor Agregado
Solicitud de Crédito	5	5	0
Mini Crédito	7	5	-2
Análisis de Crédito	17	15	-2
Análisis de Crédito > 50,000	16	15	-1
Desembolsos de Prestamos	9	9	0
Total de Actividades	54	49	-5

7.5 Interpretación de Resultados

La tabla anterior como ya se mencionó, contiene la Cantidad de Actividades Actuales, Cantidad de Actividades Propuestas y la Diferencia de Cantidad de Actividades para cada uno de los procedimientos que conforman el proceso de Créditos.

Los valores de los resultados para cada procedimiento son los siguientes:

La Diferencia de Cantidad de Actividades sea:

a) Positiva: lo que se interpreta que ha existido una reducción de la cantidad de actividades que conforman el procedimiento en análisis.

Esto permite considerar que se ha reducido el tiempo para realizar el procedimientos dado que se han eliminado o combinado actividades, lo que contribuye a ser más eficientes en el desarrollo de los procedimientos.

b) Cero: Lo que se interpreta que no ha existido algún cambio en la cantidad de actividades que conforman el procedimiento en análisis.

Esto permite interpretar que los procedimientos se mantienen en cantidad de actividades y posiblemente en los tiempos de ejecución ya que esto se debe a que el procedimiento se mantiene igual o que se ha remplazado una actividad por otra.

c) Negativa: lo que se interpreta que ha existido una aumento de la cantidad de actividades que conforman el procedimiento en análisis.

Esto permite interpretar que los procedimientos con este resultado, presentan un aumento de actividades, ello por la consideración que el procedimiento actual no contenía las actividades que son necesarias y que generen el valor agregado que

busca el procedimiento, y que por tanto se hace necesario la incorporación de las actividades que generen esos resultados y contribuyan al desempeño exitoso del Sistema.

7.6 Consideraciones Finales del Análisis de Valor Agregado

En base al análisis realizado para la mejora de los procedimientos del Sistema, podemos concluir:

1. Que para optimizar el desempeño de los procedimientos fue necesaria la eliminación de 5 actividades de las que conformaban los proceso, esto con el objetivo de eliminar aquellas actividades que no contribuyen al desempeño de los procedimientos porque No Genera ningún tipo de Valor Agregado.
2. Es de esta forma como la organización puede realizar la mejora en sus procedimientos, oh evaluarlos por la aplicación de una nueva ley u revisiones por las administraciones en turno

8. FORMACIÓN DEL PERSONAL EN EL SGC (Tercer Etapa)

8.1 Sensibilización a los directivos y al personal de la cooperativa de ahorro y crédito.

Para lograr el éxito del proyecto es imprescindible la colaboración de todo el personal de la Cooperativa. Sin esta colaboración el proyecto puede estar expuesto al fracaso o puede prolongarse en exceso el tiempo y al final perder la efectividad y los objetivos que se pretendían inicialmente. Una buena forma de evitar lo anterior es comenzar por informar a todo el personal de la Cooperativa de los fines que se pretenden y del grado de implicación y cómo afectará a cada persona.

La sensibilización es la actividad más importante en el diseño del Sistema de Gestión de Calidad, dado que es aquí donde la Alta Dirección estudia y conoce el tema y adquiere ese compromiso y responsabilidad que se le demanda dentro del Sistema de Gestión de Calidad

8.1.1 Objetivo de la Sensibilización:

Mostrar a la Alta dirección y al personal de la Cooperativa, cual es su papel en relación a su participación dentro del Sistema de Gestión de Calidad, que esté informada de la situación de partida, de sus aspectos más críticos y de los recursos necesarios para afrontar lo nuevo con éxito, en particular la implantación del SGC.

Las actividades a desarrollar en esta etapa de Sensibilización están dirigidas a:

1. Alta Dirección de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.
2. Personal que labora en la cooperativa de Ahorro y Crédito.

Para este caso en particular la ALTA DIRECCIÓN estará formada de la siguiente manera:

- Presidente del consejo de Administración
- Miembros del consejo de administración
- Gerente General
- Representantes de los Comités de Apoyos.

Para el personal de la Cooperativa. La información ha de ser clara, adecuada al puesto y fiel reflejo del compromiso de la Alta Dirección de la Cooperativa con el proyecto y la divulgación de los valores que configuren la nueva cultura de calidad de la Cooperativa y los beneficios que esto representa.

Es necesario que el personal de la Cooperativa este bien informado, tenga el apoyo de la Alta dirección y disponga de la formación adecuada para poder desempeñar con éxito sus labores dentro del Sistema de Gestión de Calidad. La alta dirección debe comunicar a su personal el compromiso adquirido, según la ISO 9001 y explicar, de manera muy didáctica y simplificada, los conceptos y métodos de calidad y las características básicas del sistema.

8.2 Aspectos generales de la capacitación de sensibilización.

- Debe ser dirigido por una persona ajena a la organización (Consultor Independiente o puede solicitarse en la Universidad de El Salvador, a través de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura en la Escuela de Ingeniería Industrial.), que posee dominio del tema y experiencia comprobada en Sistemas de Gestión de la Calidad Basado en las Normas ISO 9001:2008.
- La capacitación deberá realizarse en un lugar propio para la interacción entre los participantes de forma tal que las interrupciones por parte de miembros no invitados o de actividades ajenas al desarrollo del evento, sea mínima.
- El local deberá ser cómodo y fresco, para lograr un mayor aprovechamiento en la capacitación.
- No se deberá exceder el tiempo establecido, para evitar la pérdida de atención y de interés por los participantes.
- Contar con el equipo audiovisual adecuado.

8.2.1 Perfil del capacitador.

8.2.1.1 Definición de Capacitador

La Norma ISO 10019:2005 define consultor de sistema de gestión de calidad de la siguiente manera:

Persona que ayuda a la organización en la implementación del sistema de gestión de la calidad, dando consejos y toda la información necesaria.

Al seleccionar a un consultor para el sistema de gestión de la calidad, la organización debe evaluar si el consultor tiene las competencias adecuadas para el ámbito de servicios de consultoría que se presten.

8.2.1.2 Atributos personales

Se recomienda que un consultor del sistema de gestión de la calidad sea:

- a) Ético: justo, veraz, sincero, honesto y discreto.

- b) Observador: del ambiente que le rodea (tanto al entorno físico como a las actividades).
- c) Perceptivo: consciente y capaz de entender la necesidad de cambio y mejora;
- d) Versátil: capaz de adaptarse a diferentes situaciones y ofrecer soluciones alternativas.
- e) Creativo.
- f) Tenaz, persistente, se centró en la consecución de objetivos;
- g) Decisivo, capaz de lograr, conclusiones oportunas basadas en el razonamiento lógico y de
- h) análisis;
- i) autosuficiente, capaz de actuar y funcionar de manera independiente, y a la vez lograr la
- j) interacción efectiva con los demás.
- k) Comunicativo, práctico, responsable.

8.2.1.3 Educación, conocimiento y habilidades

Se recomienda que los consultores del sistema de gestión de la calidad tengan la educación adecuada y necesaria para prestar exitosamente sus servicios.

Ser capaces de entender y aplicar las normas pertinentes que puedan afectar a la organización, por ejemplo:

- a) ISO 9000, sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario
- b) ISO 9001, sistemas de gestión de la calidad - Requisitos,
- c) ISO 9004, sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la mejora de la rendimiento,
- d) ISO 19011, Directrices para la auditoría de sistema de gestión de calidad y / o Medio Ambiente

Además, el consultor debe tener en cuenta otras normas que se requieren servicios de consultoría: Ejemplo Normas específicas del sector, normas específicas de productos, etc.

8.2.1.4 Experiencia Laboral.

La experiencia del consultor puede incluir una combinación de uno o más de los siguientes:

- a) la experiencia laboral práctica;
- b) la experiencia de gestión;
- c) Experiencia en gestión de calidad;
- d) la experiencia en el sistema de auditoría de la gestión de la calidad;

e) la experiencia en la aplicación de un sistema de gestión de calidad en uno o más de las siguientes funciones:

- 1) proporcionar servicios de consultoría;
- 2) como representante del sistema de gestión de la calidad
- 3) llevar a cabo funciones relacionadas con la gestión de calidad.

8.2.2 Temario propuesto para la Capacitación de Sensibilización.

Los temas a desarrollar en la capacitación son los siguientes:

1. Conceptos de Normalización y de Norma.
2. Generalidades acerca de la ISO.
3. Definiciones Básicas.
 - a) Concepto de Calidad
 - b) Sistema de Gestión de Calidad
 - c) Cliente
 - d) Satisfacción del cliente
 - e) Requisito
 - f) Mejora Continua
 - g) Alta Dirección
 - h) Proceso
 - i) Procedimiento
4. Familia de las ISO 9000, Sistemas de Gestión de Calidad.
5. Beneficios relacionados con el cliente, con los empleados, con la gestión organizacional, con el enfoque de procesos.
6. Cláusulas de la Norma ISO 9001:2008.
7. Requisitos Generales del SGC.
8. Estructura documental, definiciones.
 - ✓ Política de Calidad
 - ✓ Objetivos de Calidad
 - ✓ Manual de Calidad, Procedimientos
 - ✓ Otros documentos (instructivos etc.)
 - ✓ Registros
9. Etapas del proceso de Certificación.
10. Preguntas y respuestas.

8.3 Propuesta de desarrollo de la capacitación de sensibilización.

Se propone que la capacitación de sensibilización se desarrolle de la siguiente manera:

1. Descripción de los principios en los cuales se basa la Gestión de la Calidad. Y explicar los conceptos de Normalización y de Norma.

2. Definición de las Normas ISO 9000 y la aceptación mundial que éstas tienen. Es decir las generalidades de las Normas ISO.
3. Explicaciones de las definiciones básicas respecto a los Sistemas de Gestión de Calidad.
4. Explicación de la Familia ISO 9000 y de las normas ISO de apoyo.
 - a) Explicación del esquema de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en el enfoque de la mejora continua.
 - b) Conocimiento de la documentación básica requerida en un Sistema de Gestión de la Calidad.
 - c) Definir el papel que tiene la Alta Dirección dentro de un Sistema de Gestión de la Calidad y el significado, para la organización, de una nueva cultura en torno a la calidad (un nuevo enfoque al cliente, definición de objetivos y políticas de calidad, etc.)
 - d) Conocimiento de la importancia de que exista una medición continúa dentro de un Sistema de Gestión de la calidad.
5. Explicación de los beneficios que se logran al implementar un Sistema de Gestión de Calidad, beneficios relacionados con el cliente, los empleados y la institución.
6. Explicación de las Cláusulas de la Norma ISO 9001:2008
7. Explicación de los requisitos generales del Sistema de Gestión de Calidad.
8. Explicación de la estructura documental de un Sistema de Gestión de Calidad.
 - a) Manual de calidad
 - b) Procedimientos
 - c) Instructivo
 - d) Registros, Etc.
9. Explicar las etapas del proceso de certificación.
10. Tiempo de preguntas y respuestas.

8.3.1 Programación propuesta para el desarrollo de las actividades para capacitación de sensibilización

Tabla 70: Programación Desarrollo de actividades capacitación de sensibilización

ACTIVIDAD	TIEMPO (min)	HORA
Apertura por el Presidente de la Cooperativa	5	8:00-8:05
Explicación de Normalización y norma, principios en los que se basa la gestión de calidad.	10	8:05-8:15
Definición y generalidades de las Normas ISO 9000	15	8:15-8:30
Definiciones básicas de los Sistemas de Gestión de Calidad.	10	8:30-8:40
Explicación de la familia ISO 9000 y sus normas de Apoyo	60	8:40-9:40
Explicación de los beneficios al implantar un SGC ISO 9001	15	9:40-9:55
Receso	10	9:55-10:05
Explicación de la Norma ISO 9001:2008	90	10:05-11:35
Explicación de los requisitos generales del SGC	15	11:35-11:50
Explicación de la estructura documental del SGC	15	11:50-12:05
Explicación de las etapas del proceso de certificación	10	12:05-12:20
Preguntas y respuestas	10	12:20-12:30
Cierre y Almuerzo	60	12:30-13:30

9. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN (Cuarta Etapa)

9.1 Generalidades

El plan de implementación, es el resultado de la planificación para dirigir el desarrollo del proyecto, desde su inicio hasta su terminación en un plazo determinado y a un costo dado para alcanzar de manera efectiva el objetivo propuesto.

La implementación es el periodo del proyecto en el que se realiza la ejecución del proyecto y consiste en determinar y ordenar las diferentes actividades que son necesarias para alcanzar los objetivos que son establecidos previamente. De tal manera que los recursos humanos, materiales y financieros se coordinarán eficazmente, con el propósito de determinar el curso de acción que se seguirá, para que el proyecto sea finalizado satisfactoriamente.

Para el plan de implementación del Diseño del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito se han considerado los siguientes aspectos:

- Desglose analítico para la implementación del sistema de gestión de calidad.
- Perfil de formadores en la sensibilización y capacitación para la implementación del SGC.
- Duración del proyecto.
- Estructura organizativa propuesta para la implementación del SGC.

De las partes que componen el Plan de implementación para el Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito, se presenta a continuación una breve descripción de cada una de ellas:

9.1.1 Desglose analítico

A través de esta técnica se define el objetivo general del proyecto, así como los subsistemas necesarios, paquetes de trabajo y estrategias que conducen al logro del objetivo propuesto.

9.1.2 Perfil de formadores en la sensibilización y capacitación para la implementación del sistema de gestión de calidad

En este apartado se establece el perfil profesional y competencias necesarias que se requiere que cumpla la persona que se encargará de desarrollar las capacitaciones necesarias para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

9.1.3 Duración del Proyecto

Para obtener la duración de la implementación del Diseño del SGC se realiza el listado de actividades necesarias para la ejecución del proyecto, su tiempo de duración y se establecen también las relaciones entre cada una de ellas, ya que dicha información se utilizara en la aplicación del método PERT para determinar la duración total del proyecto e identificar actividades críticas en la implementación, considerando que una actividad crítica es aquella cuyo desarrollo no puede retrasarse. También se elabora el cronograma de actividades en el cual se identifica la fecha de inicio y finalización del proyecto según la ejecución de los paquetes de trabajo.

9.2 Estructura organizativa propuesta para la implementación del SGC

Para desarrollar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito es necesario establecer los responsables de la ejecución del proyecto, los cuales tendrán funciones específicas a cumplir durante el plan, cabe mencionar que dicha estructura es de carácter temporal y estará vigente mientras se ejecute la implementación.

A continuación se detallan los pasos a seguir para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito

9.3 Metodología para desarrollar el SGC

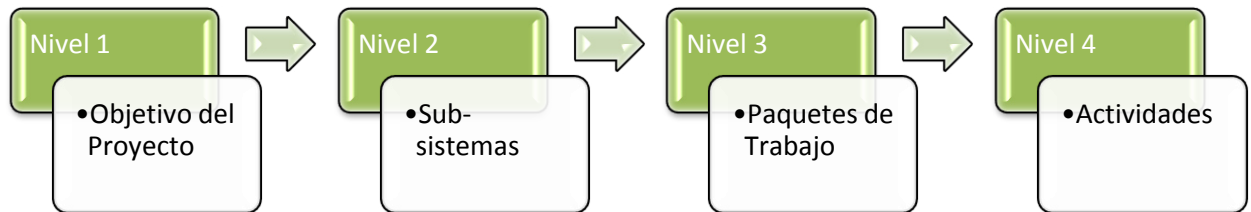
Con el diseño del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito el paso siguiente a realizar es establecer la metodología para desarrollar el SGC, o la estructura necesaria para realizar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, por lo que se utilizara la técnica del desglose analítico en la cual se aplican los siguientes pasos:

- ✓ Se define el objetivo del proyecto
- ✓ Se establecen los subsistemas que reflejan los objetivos específicos a desarrollar
- ✓ Se establecen los paquetes de trabajo que conformaran a cada subsistema

Posteriormente se determinan las actividades para cada uno de los paquetes de trabajo. Esto se visualiza en el siguiente esquema dividido por niveles:

Estructura Analítica del Plan de Implementación

Ilustración 57 Estructura Analítica del Plan de Implantación



9.4 Desglose analítico para la implementación del sistema de gestión de calidad

Para el desarrollo del plan de implementación es necesario que se realice un desglose jerárquico de sus principales estructuras, las cuales están divididas en cuatro niveles cuyo contenido se presenta a continuación:

Nivel 1: Objetivo del proyecto

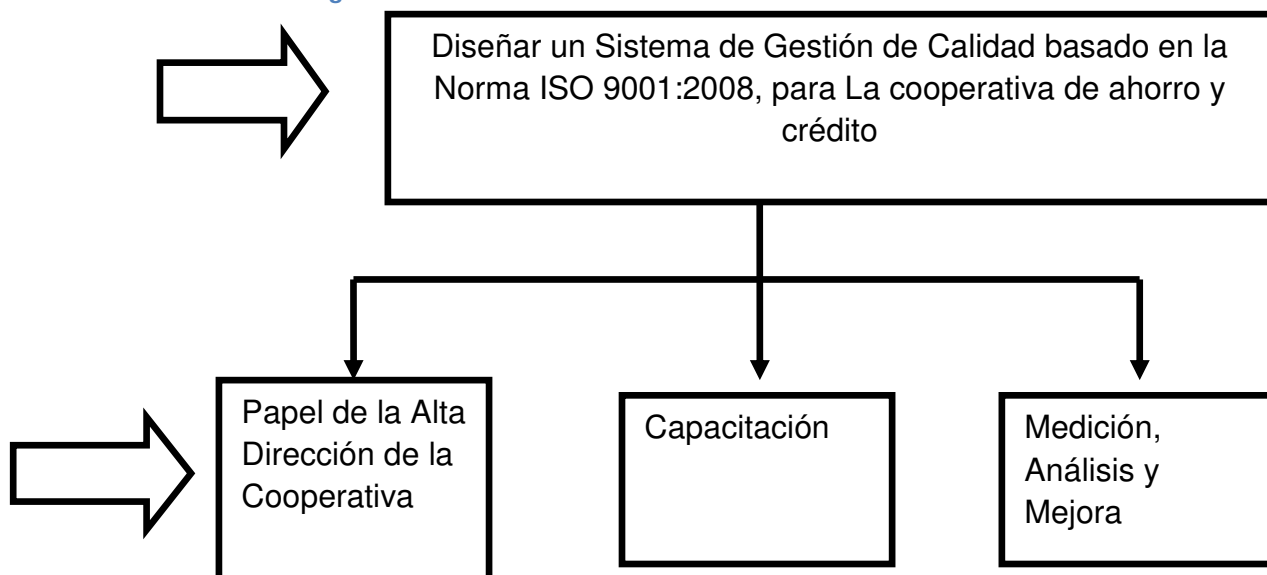
Nivel 2: Subsistema

Nivel 3: Paquetes de trabajo

Nivel 4: Actividades

Desglose Analítico del Sistema de Gestión de Calidad

Ilustración 58: Desglose Analítico del SGC



9.5 Descripción de los Paquetes de Trabajo

9.5.1 Subsistema: Papel de Alta Dirección de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

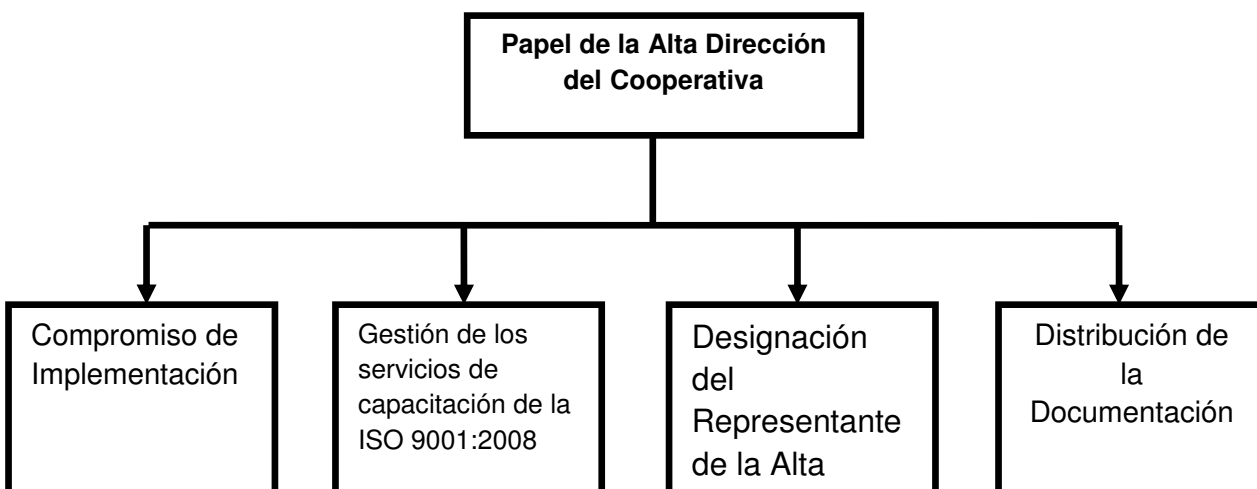
Los miembros de la Alta Dirección de la Cooperativa de Ahorro y Crédito (Presidencia y Gerencia Administrativa), tienen la función de involucrar a todo el personal de la Institución en la implementación del SGC, esto se debe lograr mediante:

- ✓ La promoción de la misión, visión, política de calidad y objetivos de calidad, para aumentar la toma de conciencia, motivación y participación del personal.
- ✓ Asegurar el enfoque hacia la satisfacción de los requisitos del usuario en cada unidad de la Cooperativa.
- ✓ Asegurar que en cada unidad se implementan los procesos y procedimientos apropiados para cumplir con los requisitos de los usuarios y las acciones para la mejora del SGC.
- ✓ Asegurar la disponibilidad de recursos necesarios para la implementación del SGC.

A continuación se describen los paquetes de trabajo.

Subsistema Papel de la Alta Dirección de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

Ilustración 59: Subsistema Papel de la alta dirección



9.5.2 Compromiso de implementación

La Alta Dirección de la Cooperativa de Ahorro y Crédito debe informar al personal sobre la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, asimismo concientizar a los Comités de apoyo, Gerencia General y encargados de

departamento sobre el compromiso adquirido respecto a la calidad y el funcionamiento del sistema ya que la comunicación debe ser el principal pilar para la implementación efectiva del proyecto.

Actividades del paquete Compromiso de implementación

Actividades	Duración (Días)
Comunicación del Compromiso de Implementación	1
Total (Días)	1

9.5.3 Gestión de los Servicios de Capacitación ISO 9001:2008

Las actividades a realizar para la contratación del servicio de capacitación son las siguientes:

Actividades del paquete Gestión de los Servicios de Capacitación ISO 9001:2008

Actividades	Duración (Días)
Publicar la necesidad del servicio de consultoría	2
Recibir diferentes cotizaciones	3
Evaluar y Seleccionar ofertas de acuerdo a perfil del consultor establecido	2
Establecer, vigencia y condiciones de contrato con el consultor	2
Total (Días)	9

9.6 2. Designación de representante de la Alta dirección y Comité de Calidad

Se nombra al representante de la alta dirección quien será el principal responsable del funcionamiento y mantenimiento del SGC, Asimismo se forma el Comité de Calidad quienes en conjunto con el Representante de la Alta Dirección serán los responsables de planear, coordinar y controlar las actividades de implementación y funcionamiento del SGC.

Actividades del paquete Designación de representante de la Alta dirección y Comité de Calidad

Actividades	Duración (Días)
Se designará al representante de la Alta dirección (Presidente del Comité de Calidad)	1
Se designará a los miembros del Comité de Calidad	1
Total (Días)	2

9.6.1 Distribución de la documentación.

En esta actividad se inicia con la reproducción de los ejemplares de la documentación que comprende el SGC y su correspondiente distribución, por lo cual se da entrada al sistema con plenitud, a realizar las labores propias de cada unidad de acuerdo a lo establecido en cada manual y respetando las guías.

Actividades del paquete Distribución de la documentación

Actividades	Duración (Días)
Reproducción de la Documentación del SGC	9
Distribución de la Documentación Presidencia, Gerencia Administrativa y Operativos	1
Total (Días)	10

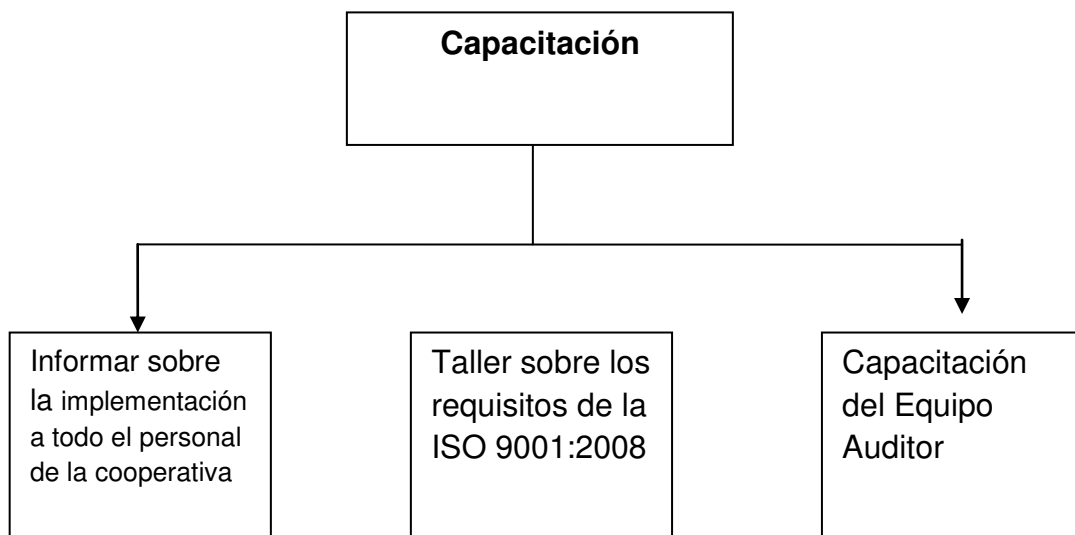
9.7 Subsistema: Capacitación

El desarrollo de este subsistema comienza principalmente con la información a todo el personal sobre la implementación del SGC e información acerca del mismo tal como su alcance, objetivos de calidad, política etc., con lo cual todos deben familiarizarse para lograr una efectiva implementación.

Otros paquetes de gran importancia son los involucrados con las capacitaciones necesarias para el personal de la institución con la cuales permitirán que estos posean los conocimientos sobre el sistema y apoyen los esfuerzos de la dirección en la ejecución proyecto.

Subsistema Capacitación

Ilustración 60: Subsistema Capacitación



9.7.1 Informar sobre la implementación a todo el personal

Se informara a nivel Administrativo y operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, con el fin de dar a conocer el trabajo a realizarse dentro del sistema, lo cual se desarrollará en una primera fase con la convocatoria a una reunión general en la cual se presentara:

- La política de Calidad
- Objetivos de Calidad
- Misión y Visión de la Institución
- Valores
- Alcance del SGC en el cual se involucran los procesos y procedimientos por cada una de las áreas
- Conformación del comité de Calidad y sus respectivas funciones
- Beneficios de la implementación del SGC.

Posteriormente informadas las diferentes Encargados y Gerencia tendrán el deber de transmitir la información al personal operativo que tienen a su cargo en las diferentes unidades, a fin de que todo el personal posea el conocimiento de la adopción del SGC en el Cooperativa y contribuya de manera positiva en el desarrollo de la implementación.

Actividades del paquete Informar sobre la implementación a todo el personal

Actividades	Duración (Días)
Informar sobre la implementación a nivel de Encargados y personal Administrativo	1
Informar sobre la implementación a nivel operativo	1
Total (Días)	2

9.7.2 Taller sobre los requisitos de la ISO 9001:2008

El objetivo del desarrollo de este taller es que el personal Administrativo y Operativo de la Institución posean los conocimientos sólidos sobre lo que es el SGC, y los requisitos que establece la Norma ISO 9001:2008, a fin de que el proceso de implementación sea efectivo y no exista una resistencia al cambio por los nuevos lineamientos de trabajo propuestos, ya que para el éxito del proyecto es necesario el apoyo y colaboración de todos los niveles jerárquicos.

Actividades a realizar:

Actividades del paquete Taller de los requisitos de la ISO 9001:2008

Actividades	Duración (Días)
Elaboración y envío de memorándum a participantes	0.5
Preparación y equipamiento del local	1.5
Realizar taller sobre requisitos de la ISO 9001:2008 para encargados, Gerencia Administrativa y consejo de Administración	3
Realizar taller sobre requisitos de la ISO 9001:2008 para el personal operativo	3
Total (Días)	8

Aspectos generales del Taller

- El Taller deberá realizarse en un lugar propicio para la interacción entre los participantes de manera que exista ausencia de interrupciones por motivos ajenos al desarrollo del Taller.
- Las instalaciones para el desarrollo del Taller deberán ser cómodas con un adecuado sistema de ventilación para evitar la pérdida de atención de los participantes por aspectos ambientales.
- Proveer al Capacitador los medios audiovisuales adecuados para que este desarrolle el Taller sobre los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 a fin de que los miembros comprendan el tema en cuestión.
- Durante el Desarrollo del Taller se deberá hacer énfasis a los participantes que el uso de celulares será restringido para evitar distracciones o interrupciones hacia el facilitador e incluso a los mismos participantes.
- Se debe considerar que el tiempo para el desarrollo del Taller no sea demasiado extenso para que los participantes no pierdan el interés en el tema, además deben existir pausas en las jornadas para que los participantes descansen y puedan asimilar el contenido desarrollado

9.7.3 Temario propuesto para el desarrollo del Taller

Los temas a desarrollar son los siguientes:

1. Conceptos de Normalización y de Norma.
2. Generalidades acerca de la ISO.
3. Definiciones Básicas.
 - a. Concepto de Calidad
 - b. Sistema de Gestión de Calidad
 - c. Cliente
 - d. Satisfacción del cliente

- e. Requisito
 - f. Mejora Continua
 - g. Proceso
 - h. Procedimiento
4. Familia de las ISO 9000, Sistemas de Gestión de Calidad.
 5. Cláusulas de la Norma ISO 9001:2008.
 6. Requisitos Generales del SGC.
 7. Estructura documental, definiciones.
 - a. Política de Calidad
 - b. Objetivos de Calidad
 - c. Manual de Calidad, Procedimientos
 - d. Otros documentos (instructivos etc.)
 - e. Registros
 8. Preguntas y respuestas.

9.8 Capacitación del Equipo auditor

Se realiza mediante una serie de capacitaciones para la formación de auditores Internos del SGC, este Equipo Auditor está formado por el Comité de Calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito el cual debe conocer el marco general de las cláusulas de la norma ISO 9001:2008, la estructura y la documentación requerida por el SGC.

A continuación se detallan las actividades:

Actividades del paquete Capacitación del Equipo Auditor

Actividades	Duración (Días)
Formación del Equipo Auditor	
Elaboración y distribución de memorándums a miembros del Comité de Calidad	0.75
Nombramiento oficial del equipo auditor	1
Capacitación sobre características del auditor y generalidades de la auditoría de calidad	
Elaboración y envío de memorándums a personal a capacitar	0.5
Preparación y equipamiento de local	1
Realización de la capacitación	1
Capacitación sobre auditoría de calidad	
Elaboración y envío de memorándums a personal a capacitar	0.75
Preparación y equipamiento de local	1
Realización de la capacitación	2
Total (Días)	8

9.9 Subsistema: Medición, Análisis y Mejora

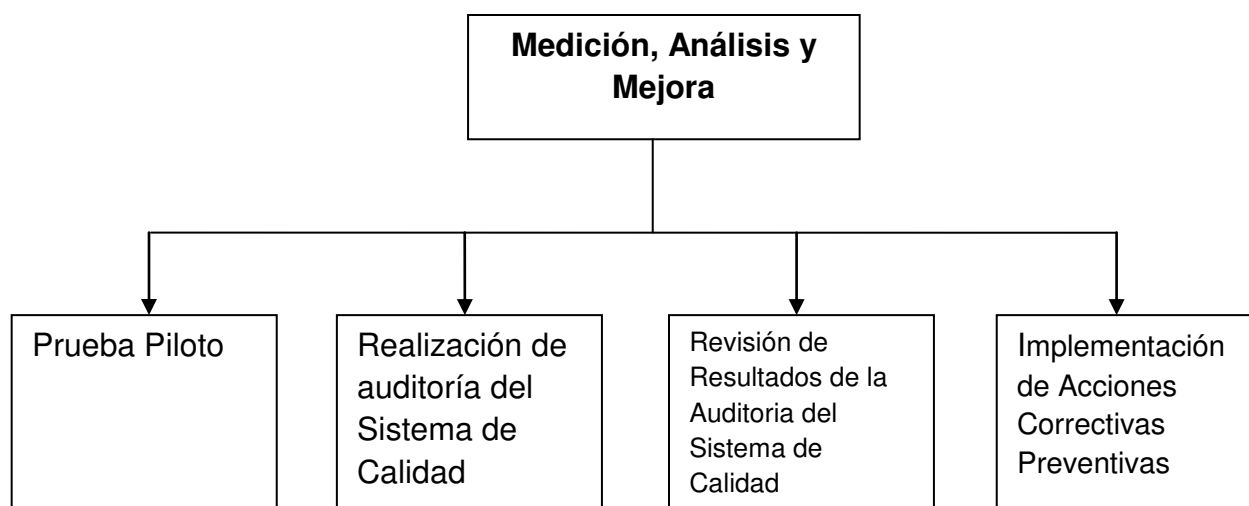
Este subsistema está conformado de tal manera que primero se desarrolla una prueba piloto del sistema, con el objetivo de identificar como se ejecuta el funcionamiento del mismo, posteriormente será necesaria la realización de una auditoría del sistema para identificar posibles oportunidades de mejora aplicando acciones correctivas y preventivas logrando así dejar a pleno el SGC.

La mejora de los procesos y procedimientos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, espera lograr la reducción del número de no conformidades detectadas en los servicios, dichas inconformidades se refieren a cualquier deficiencia en las características del servicio o en la prestación de este lo que ocasiona el incumplimiento de las necesidades o requisitos de los usuarios.

Para la ejecución de estos procesos, se presenta el siguiente desglose de paquetes de trabajo:

Subsistema Medición, Análisis y Mejora

Ilustración 61 Subsistema: Medición Análisis y Mejora



9.9.1 Prueba Piloto

Este paquete de trabajo consiste en realizar una prueba del SGC, en esta prueba el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito trabajara de acuerdo a los lineamientos establecidos en la documentación (manuales, guías, etc.), poniendo en práctica los procesos y procedimientos que abarca el sistema gestión de calidad en todas las unidades involucradas.

Actividades del paquete Realización de Auditoría del Sistema de Calidad

Actividades	DURACIÓN(Días)
Desarrollo de prueba piloto de los lineamientos de trabajo del SGC	20
Total (Días)	20

9.9.2 Realización de auditoría del Sistema de calidad

Esta actividad se lleva a cabo una vez que el sistema de calidad ha sido totalmente documentado y los procedimientos han sido puestos en marcha. Constituye la primera aplicación del procedimiento de auditoría del sistema de calidad.

Actividades a realizar:

Actividades del paquete Realización de Auditoría del Sistema de Calidad

Actividades	DURACIÓN(Días)
Planificación de la auditoría del Sistema de Calidad	1
Determinación del alcance y objetivos de la auditoría	1
Preparación de lista de verificaciones	2
Realización la auditoría	15
Preparación y elaboración de informe de auditoría y propuestas de acciones correctivas y preventivas	4
Presentación de informe de auditoría de calidad a la Alta Dirección	1
Total (Días)	24

9.9.3 Revisión de Resultados de Auditoría del Sistema de Calidad

Este proceso consiste en la presentación y revisión de los resultados obtenidos en la Auditoría del Sistema de Calidad con los encargados y el Comité de Calidad, con el objeto de analizar el grado de implementación del SGC y la conformidad con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.

Actividades del paquete Revisión de Resultados de Auditoría del Sistema de Calidad

Actividades	DURACIÓN(Días)
Revisión de resultados de auditoría del Sistema de Calidad con Jefaturas y Comité de Calidad	2
Total (Días)	2

9.9.4 Implementación de Acciones Correctivas y Preventivas

Esta actividad consiste en evaluar las no conformidades encontradas y problemas en la implementación del SGC, y orientar la ejecución de las acciones correctivas o preventivas propuestas por el comité de calidad, además de un seguimiento de todas las acciones planteadas para asegurar el logro del buen funcionamiento del sistema.

Actividades a realizar:

Actividades del paquete Implementación de Acciones Correctivas y Preventivas

Actividades	DURACIÓN(Días)
Reunión de comité de calidad para analizar acciones correctivas y preventivas a implementar	1
Ejecutar acciones correctivas y preventivas	10
Evaluar la efectividad de las acciones correctivas y preventivas	2
Total (Días)	13

9.10 Perfil del consultor en la sensibilización y capacitación para la implementación del sistema de gestión de calidad

Para la implementación del sistema es necesario realizar previamente una sensibilización del recurso humano en todos los niveles de la organización, para alcanzar los objetivos establecidos una vez el sistema de gestión de calidad este implementado.

Se ha establecido el perfil del consultor, que oriente una formación en adquirir una cultura de calidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito, el cual debe reunir las siguientes características:

9.10.1 Aptitudes personales

Se recomienda que un consultor sea:

- Observador: del ambiente que le rodea (tanto al entorno físico como a las actividades).
- Perceptivo: consciente y capaz de entender la necesidad de cambio y mejora;
- Versátil: capaz de adaptarse a diferentes situaciones y ofrecer soluciones alternativas.
- Dinámico, Creativo
- Autosuficiente, capaz de actuar y funcionar de manera independiente, y a la vez lograr la atención del público además de facilitar la interacción efectiva con los demás.
- Comunicativo, práctico, responsable.

9.10.2 Perfil Profesional

Se recomienda que el consultor posea los conocimientos adecuados y necesarios para prestar exitosamente sus servicios.

- Ser capaces de entender y aplicar las normas pertinentes que puedan afectar a la institución, por ejemplo:
 - ❖ ISO 9000, sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario
 - ❖ ISO 9001, sistemas de gestión de la calidad - Requisitos,
 - ❖ ISO 9004, sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la mejora de la rendimiento,
 - ❖ ISO 19011, Directrices para la auditoría de sistema de gestión de calidad y / o Medio Ambiente

Además, el consultor debe tener en cuenta otras normas que se requieren en los servicios de consultoría para la Institución: Ejemplo ley de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, Normas específicas del rubro, entre otras, etc.

9.10.3 Experiencia Laboral.

La experiencia del consultor puede incluir una combinación de uno o más de los siguientes aspectos:

1. Experiencia en gestión de calidad
2. Experiencia en realización de auditorías de calidad
3. Experiencia en la aplicación de un sistema de gestión de calidad
4. Llevar a cabo funciones relacionadas con la gestión de calidad.

9.11 Duración del proyecto

La duración del proyecto en la etapa de implementación es el tiempo en que se llevara a cabo la adopción del SGC en la Cooperativa de Ahorro y Crédito, luego de haber descrito cada uno de los paquetes de trabajo que conforman el desglose analítico se establecen las actividades más importantes y el tiempo que se pretende se realice cada actividad, así mismo también es necesario determinar la secuencia y relación entre cada una de ellas para la efectiva implementación del sistema. A continuación se presenta las actividades que componen el proyecto por cada subsistema y su respectiva duración:

Actividades de la Implementación del SGC para la Cooperativa de Ahorro y Crédito

Tabla 71 Duración de Actividades de Implantación

ACTIVIDAD	DURACIÓN (Días)
Papel de la Alta Dirección de la Cooperativa de Ahorro y Crédito	
Comunicación del Compromiso de la Implementación	1
Publicar la necesidad del servicio de consultoría	2
Recibir diferentes cotizaciones	3
Evaluar y seleccionar ofertas de acuerdo a perfil del consultor establecido	2
Establecer, vigencia y condiciones de contrato con el consultor	2
Designación del representante de la Alta dirección y miembros del Comité	2
Distribución de la documentación del SGC	10

ACTIVIDAD	DURACIÓN (Días)
Capacitación	
Informar sobre la implementación a nivel de Encargados y personal Administrativo	1
Informar sobre la implementación a nivel operativo	1
Desarrollo de Capacitaciones de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008	8
Desarrollo de Capacitaciones del Equipo Auditor	8
Medición, Análisis y Mejora	
Desarrollo de prueba piloto de los lineamientos de trabajo del SGC	20
Planificación de la auditoría del Sistema de Calidad	1
Determinación del alcance y objetivos de la auditoría	1
Preparación de lista de verificaciones	2
Realización de la auditoría	15
Preparación y elaboración de informe de auditoría y propuestas de acciones correctivas y preventivas	4
Presentación de informe de auditoría de calidad a la Alta Dirección	1
Revisión de resultados de auditoría del Sistema de Calidad con encargados y Comité de Calidad	2
Reunión de comité de calidad para analizar acciones correctivas y preventivas a implementar	1
Ejecutar acciones correctivas y preventivas	10
Evaluar la efectividad de las acciones correctivas y preventivas	2

Para tener una mejor visualización de las actividades que se realizarán durante la implementación es necesario identificar la relación que existe entre ellas, para lo

cual se presenta el siguiente cuadro donde se muestran las actividades, la duración en días y su dependencia.

Actividades y sus relaciones en la Implementación del SGC para la Cooperativa de Ahorro y Crédito

Tabla 72 Matriz de precedencia de las actividades de la implantación

Cod.	Actividad	Duración (días)	Dependencia
Papel de la Alta Dirección de la Cooperativa de Ahorro y Crédito			
A	Comunicación del Compromiso de la Implementación	1	-
B	Publicar la necesidad del servicio de consultoría	2	A
C	Recibir diferentes cotizaciones	3	B
D	Evaluar y seleccionar ofertas de acuerdo a perfil del consultor establecido	2	C
E	Establecer, vigencia y condiciones de contrato con el consultor	2	D
F	Designación del representante de la Alta dirección y miembros del Comité	2	A
G	Distribución de la documentación del SGC	10	F,K
Capacitación			
H	Informar sobre la implementación a nivel de encargados y personal Administrativo	1	A
I	Informar sobre la implementación a nivel operativo	1	H
J	Desarrollo de Capacitaciones de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008	8	I,E
K	Desarrollo de Capacitaciones del Equipo Auditor	8	J
Medición, Análisis y Mejora			
L	Desarrollo de prueba piloto de los lineamientos de trabajo del SGC	20	G
M	Planificación de la auditoría del Sistema de Calidad	1	L

Cod.	Actividad	Duración (días)	Dependencia
N	Determinación del alcance y objetivos de la auditoría	1	M
O	Preparación de lista de verificaciones	2	N
P	Realización la auditoría	15	O
Q	Preparación y elaboración de informe de auditoría y propuestas de acciones correctivas y preventivas	4	P
R	Presentación de informe de auditoría de calidad a la Alta Dirección	1	Q
S	Revisión de resultados de auditoría del Sistema de Calidad con Jefaturas y Comité de Calidad	2	R
T	Reunión de comité de calidad para analizar acciones correctivas y preventivas a implementar	1	S
U	Ejecutar acciones correctivas y preventivas	10	T
V	Evaluar la efectividad de las acciones correctivas y preventivas	2	U

4.1. Diagrama PERT

Se utilizara el diagrama PERT para representar la duración del proyecto e identificar las actividades que deben de considerarse como de mayor importancia en la implementación pues su ejecución no debe retrasarse, este modelo nos permite principalmente planificar y controlar el desarrollo de cada una de las actividades necesarias para la implementación. A continuación se presente el diagrama de red de la implementación del SGC para la Cooperativa de Ahorro y Crédito:

Diagrama PERT del Proyecto SGC para la Cooperativa de Ahorro y Crédito

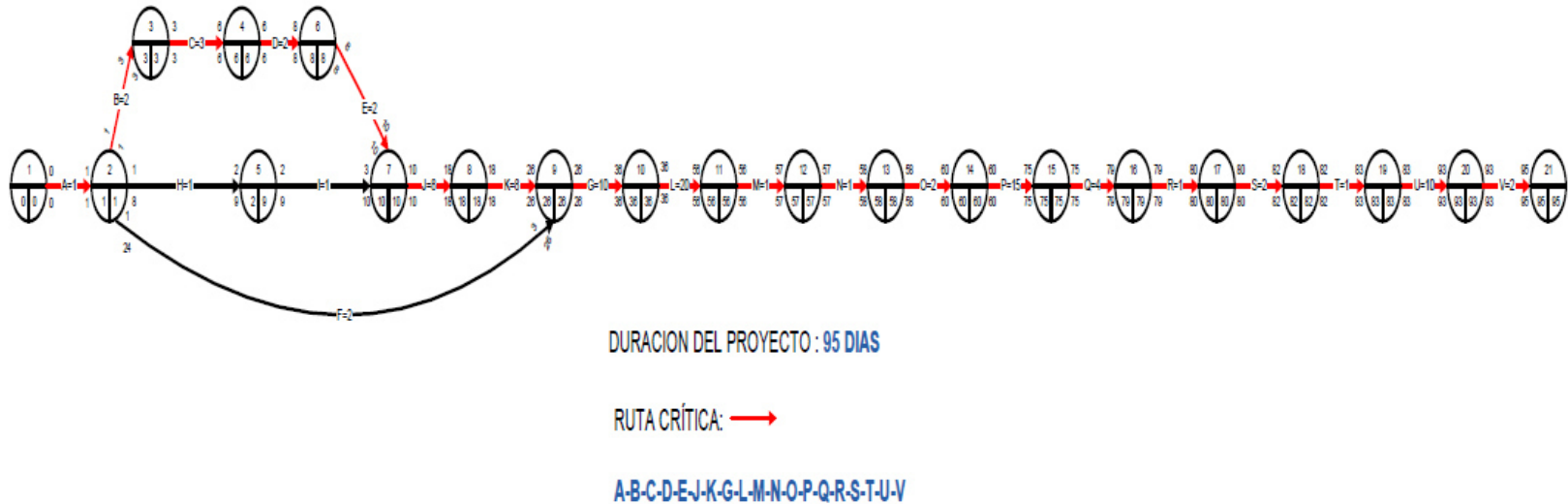


Ilustración 62 Diagrama PERT

Según el diagrama anterior la duración total del proyecto es de 95 días hábiles, la ruta crítica está representada por las flechas de color rojo las cuales nos indican las actividades de mayor importancia cuya ejecución no debe retrasarse, identificando que de 22 actividades que componen el proyecto 19 actividades son críticas representando el 86% de todo el proyecto.

9.11.1 4.2. Cronograma de Actividades

A continuación se presenta el cronograma de actividades en donde se observan las actividades a realizar en la implementación con su duración y su respectiva fecha de inicio y finalización. El proyecto se ha considerado inicie el 15 de Marzo del 2015 y finalice el 17 de Julio del 2015.

Cronograma de Actividades del Proyecto SGC para la Cooperativa de Ahorro y Crédito

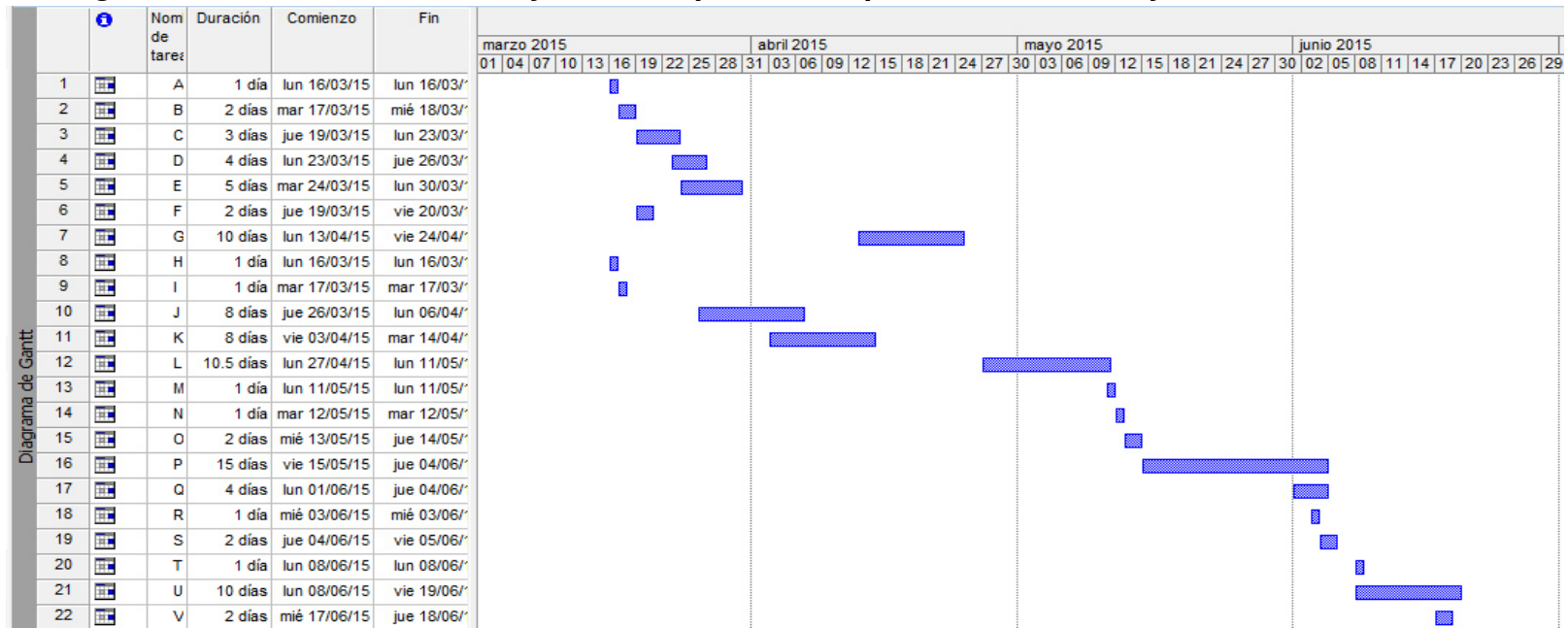


Ilustración 63 Cronograma de Actividades

9.12 Estructura Organización de la implementación del SGC en la Cooperativa de Ahorro y Crédito

9.12.1 Planificación y programación del proyecto

9.12.1.1 Descripción de objetivos de ejecución

La administración de proyectos se describe a menudo como el proceso de planificar y dirigir un proyecto desde su principio hasta su terminación en un plazo determinado y a un costo dado para obtener un producto final determinado. Por ser un proyecto de cuya implementación requerirá un corto periodo de tiempo se realizara lo siguientes:

- Planificación
 - **Fijar objetivos**
 - **Estudiar recursos**
 - **Formular estrategias**
- Prueba piloto
 - **Medir logros**
 - **Resolver problemas**
- Ejecución
 - **Asignar recursos**
 - **Guiar la ejecución**
 - **Coordinar los esfuerzos**
 - **Motivar**

9.12.2 La Planificación

La planificación del proyecto de implantación de la cooperativa comprende dos grandes áreas, la planeación y la programación.

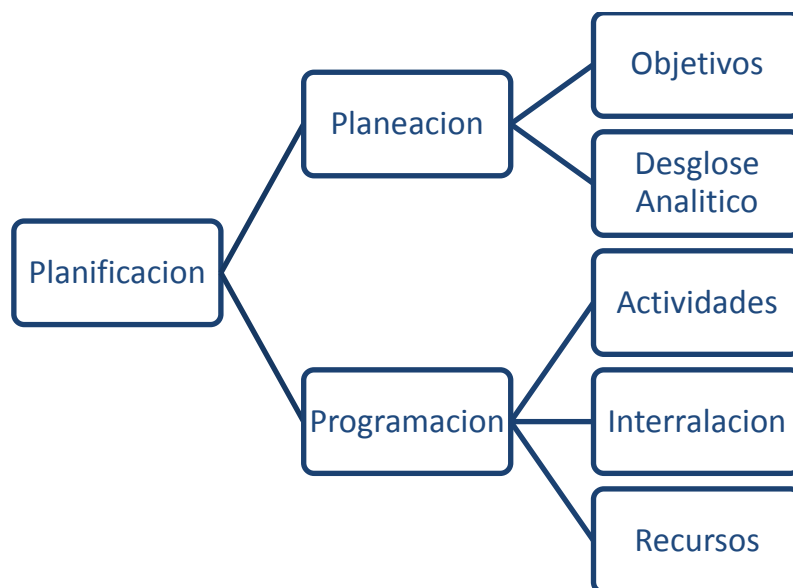


Ilustración 64 Áreas de la planificación del proyecto de implantación

9.12.2.1 Planificación del Proyecto

Objetivo General del Proyecto

Implementación de un Sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Objetivos Específicos del Proyecto

- Comunicar a la organización la importancia de satisfacer los requisitos del cliente (los legales y los reglamentarios).
- Difundir y capacitar a los empleados en cuanto al uso y consulta de los diferentes manuales que la norma pide como requisito, su actualización y adecuación.
- Difundir y capacitar a los empleados sobre la existencia de los manuales de procedimientos, su estandarización y cumplimiento como herramienta para la satisfacción de los clientes.
- Crear mecanismos efectivos para el almacenamiento y documentación de los registros
- Crear mecanismos efectivos para la comunicación con el cliente.
- Implementar todos los requerimientos de la norma.
- Crear un comité de calidad para garantizar el funcionamiento del sistema de gestión.
- Crear un equipo de auditoría interna con el fin de garantizar la mejora continua del sistema de gestión de la calidad

9.12.3 Organización del Proyecto

9.12.3.1 Definición

Sinónimo de Diseñar el aparato administrativo de la Cooperativa encargado del proyecto. Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

Dentro de la organización de un proyecto se pretende generar la asignación de responsabilidades y las relaciones de autoridad existentes que pueden darse dentro del proyecto.

9.12.3.2 Importancia

Determinar y especificar el trabajo necesario o requerido que deberá ejecutarse y para alcanzar objetivos y metas de la organización.

Repartir la carga completa de trabajo en actividades que puedan ser ejecutadas de la mejor manera por una persona o por un grupo de ellos.

Interactuar y establecer la mejor combinación de trabajo de cada uno de los participantes de la organización de forma lógica y eficiente.

Diseñar elementos vitales para coordinar el trabajo de los participantes de una forma amigable y estable.

Organización a Evaluar

- Organización Funcional
- Organización Matricial
- Organización por proyecto

9.13 Evaluación De Estructura Organizativa

Identificar el tipo de organización que se requiere para llevar a cabo la ejecución del mismo, es de suma importancia, ya que de ello dependerán muchos aspectos necesarios para llevar a la puesta en marcha el proyecto.

Para el caso de la cooperativa se identificara primeramente las ventajas y desventajas que presenta cada una de las clasificaciones de organización, luego se identificara y seleccionara aquel tipo de organización que sea más compatible con el proyecto.

9.13.1.1 Ventajas por tipo de Organización⁴³

Organización Funcional	Organización por Proyecto	Organización Matricial
<ul style="list-style-type: none"> • Existe mayor flexibilidad en el empleo de los recursos humanos. • Existen encargados de de una misma área funcional que pueden ser empleados en distintos proyectos. • Existencia de creatividad para la solución de problemas con una amplia base técnica dentro del área funcional • Desarrollo y crecimiento profesional de los encargados especializados en el área funcional. 	<ul style="list-style-type: none"> • El grado de responsabilidad y autoridad recae sobre el administrador del proyecto. • Existe mayor facilidad de comunicación entre los responsables y da una mejor y rápida respuesta al cliente. • Si los Proyectos son repetitivos se aumentan la eficiencia y capacidades de los especialistas. • Existe un nivel mayor respecto al compromiso y motivación por parte de los involucrados. • Existe una sola unidad de mando (un solo jefe). • Es simple y flexible su comprensión e implementación. • Mejora la dirección integrada del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un razonable acceso a la base tecnológica de las áreas funcionales y se reduce la duplicación de recursos. • El proyecto es el punto de énfasis, compartiendo esta virtud con la organización por proyectos • El futuro del proyecto es más acertado por lo que no produce ansiedad. • La respuesta a los clientes y flexibilidad es casi tan rápida como en la organización por proyectos. • Mayor consistencia con los procedimientos y políticas de la organización. • Existe un balance de recursos con la existencia de más proyectos.

Tabla 73 Ventajas de tipo de organización

⁴³ «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, de Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2006, Págs. 2 y 160 al 172.

9.13.1.2 Desventaja por tipo de Organización

Organización Funcional	Organización por Proyecto	Organización Matricial
<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo funcional se considera más importante que el proyecto por lo que el cliente no es el foco de las actividades e interés. • Está orientada a la funcionalidad de la empresa y no al proyecto. • Respuesta al cliente de forma tardía y existe ambigüedad en la asignación y coordinación de responsabilidades • Existe baja motivación del personal asignado al proyecto. • Hay dificultades en el manejo integral del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de recursos ante la existencia del aumento de proyectos. • Incremento en los costos por la necesidad de asegurar su disponibilidad • Difícil acceso a la base tecnológica de las áreas funcionales cuando se requieren soluciones que escapan al conocimiento de los especialistas. • Existe una tendencia de no respeto de los procedimientos y políticas generales de la organización • Tendencia a la fuerte división entre el equipo del proyecto y el resto de la organización. • Incertidumbre respecto al futuro de las personas una vez terminado el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un desbalance de poder entre el administrador del proyecto y los jefes funcionales. • El equilibrio de recursos asignados a cada proyecto puede generar roces entre los administradores de proyectos. • Existe complejidad respecto a las responsabilidades y su compartimiento. • La administración matricial viola el principio de unidad de mando pudiendo generar confusión y desorden.

Tabla 74 Desventaja de tipos de organización

9.13.2 Factores que Influyen en la selección del tipo de organización

Para seccionar el tipo de organización para el proyecto de la cooperativa de ahorro y crédito se tomara en cuenta ciertos factores críticos del proyecto, a continuación se muestra la valoración.

Tabla 75 Evaluación de los tipos de Estructura de Organización

Factor	Tipos de Estructura organizacional		
	Funcional	Matricial	Por proyecto
Naturaleza del Proyecto	Baja	Mediana	Alta
			X
Duración	1-6 meses	7-12 meses	Más de 12 meses
	X		
Tamaño	Pequeña	Mediana	Amplia
		X	
Fuente de Financiamiento	Baja	Mediana	Alta
			X
Capacidad Administrativa	Baja	Mediana	Alta
	X		
Suma	2	1	2

Según la valoración de la tabla 76 anterior, aunque hay un igual de valoración entre dos estructuras, la decisión que toma la alta dirección de la cooperativa es **Organización por proyecto**, ya que se requiere mucho compromiso para echar andar el proyecto en la actual cooperativa.

9.13.3 Matriz De Responsabilidades

Especificación

La matriz de la asignación de responsabilidades (RASCI por las iniciales de los tipos de responsabilidad) se utiliza generalmente en la gestión de proyectos para relacionar actividades con recursos (individuos o equipos de trabajo). De esta manera se logra asegurar que cada uno de los componentes del alcance esté asignado a un individuo o a un equipo.

Consiste en un cuadro donde se interrelacionan las tareas programadas con las personas encargadas de llevarlas a cabo. Es necesario que se realice un cuadro donde se visualice claramente las obligaciones de los implicados.

Descripción de Roles

Tabla 76 Descripción de roles en la organización de la implantación del proyecto

Símbolo	Rol	Descripción
R	Responsable	Este rol realiza el trabajo y es responsable directo por su realización, de la obtención de los recursos y los resultados. Es quien debe ejecutar las tareas.
A	Aprobador	Este rol se encarga de aprobar el trabajo finalizado y a partir de ese momento, se vuelve responsable por él. Es quien debe asegurar que se ejecutan las tareas.
S	Soporte	Este rol proporciona recursos adicionales para realizar el trabajo.
C	Consultado	Este rol posee alguna información o capacidad necesaria para terminar el trabajo. Se le informa y se le consulta información.
I	Informado	Este rol debe ser informado sobre el progreso y los resultados del trabajo. A diferencia del Consultado, la comunicación es unidireccional.

9.13.3.1 Mecánica de asignación de recursos.

Todos los recursos serán proporcionados por la Administración de la cooperativa, pero el Administrador del proyecto podrá autorizar cualquier compra de materiales en caso de requerirse en el momento. El proceso de contratación lo realizara el gerente general de la cooperativa y el gerente de proyecto se encargaran de avalar esas contrataciones.

Los desembolsos mayores serán realizados con órdenes del presidente de la Cooperativa (Representante de la alta dirección), al cual deberá informársele con anticipación de las necesidades de compra.

Tabla 77 Matriz de comunicación del proyecto

ACTIVIDAD	Administrador del Proyecto	Gestor de Calidad	Representante de la Alta dirección
Papel de la Alta Dirección de la Cooperativa de Ahorro y Crédito	R	I	A
Comunicación del Compromiso de la Implementación	R		
Publicar la necesidad del servicio de consultoría	R		
Recibir diferentes cotizaciones		R	I
Evaluar y seleccionar ofertas de acuerdo a perfil del consultor establecido	R		C
Establecer, vigencia y condiciones de contrato con el consultor	C		R
Designación del representante de la Alta dirección y miembros del Comité	C	I	R
Distribución de la documentación del SGC		R	
Capacitación		R	
Informar sobre la implementación a nivel de Encargados y personal Administrativo	R		I
Informar sobre la implementación a nivel operativo	R		
Desarrollo de Capacitaciones de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008		R	
Desarrollo de Capacitaciones del Equipo Auditor		R	
Medición, Análisis y Mejora		R	
Desarrollo de prueba piloto de los lineamientos de trabajo del SGC	R		

ACTIVIDAD	Administrador del Proyecto	Gestor de Calidad	Representante de la Alta dirección
Planificación de la auditoría del Sistema de Calidad	A	R	I
Determinación del alcance y objetivos de la auditoría		R	I
Preparación de lista de verificaciones	A	R	I
Realización de la auditoría	A	R	I
Preparación y elaboración de informe de auditoría y propuestas de acciones correctivas y preventivas	S	C	I
Presentación de informe de auditoría de calidad a la Alta Dirección	R	C	I
Revisión de resultados de auditoría del Sistema de Calidad con encargados y Comité de Calidad	S	C	R
Reunión de comité de calidad para analizar acciones correctivas y preventivas a implementar	I	C	R
Ejecutar acciones correctivas y preventivas	S	R	I
Evaluar la efectividad de las acciones correctivas y preventivas	C	R	I

Tomando de base las evaluaciones anteriores se diseña las funciones que competen a esta estructura organizativa para el proyecto de implantación del SGC,

Todo lo referente a la organización se describe con más detalle en el Manual de Organización para la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 el cual es presentado a continuación:

Manual de Organización para la Implantación del Sistema de Gestión de Calidad

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

DE R.L.



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGC PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

CÓDIGO: MM-GCA-006 VERSION 01

APROBADO POR: (PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA)

F. _____

FECHA DE APROBACION:

13-02-2015

HISTORIAL DE REVISIONES			
Sección Modificada	Cambios	Versión Modificada	Fecha Modificada

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerente General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
------------------------------------	------------------------------------	---



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-006

Página:
2/6

Título: Manual de organización para la implementación del SGC para la cooperativa de ahorro y crédito

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Organización es presentado con el fin de que sirva de guía para desarrollar las actividades que se realicen en cada una de las unidades que componen la administración para la ejecución del proyecto “Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 para LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO”.

Se definen las líneas de autoridad, relaciones de dependencia y otros aspectos importantes que interesan conocer dentro de la organización de la implementación del proyecto. Este manual de organización es un instrumento administrativo que describe cuales son las funciones básicas de cada unidad que comprende la organización para la implementación. Con este Manual se pretende facilitar la toma de decisiones que puedan servir para solucionar racionalmente y en forma óptima los problemas existentes y los que puedan surgir durante el desarrollo de las actividades además ayuda al mejoramiento de la coordinación, comunicación, y supervisión de las distintas áreas.

Este documento contribuirá a que todo el personal conozca los lineamientos que el Administrador del proyecto, El Gestor de Calidad y el Representante de la Dirección tienen definidos para llevar a cabo las diferentes actividades.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-006

Página:
3/6

Título: Manual de organización para la implementación del SGC para la cooperativa de ahorro y crédito

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

OBJETIVO GENERAL

Proporcionar un documento técnico que permita explicar en forma clara y sistemática la estructura organizativa, las líneas de autoridad-responsabilidad y la estructura formal. Así como también describir las funciones de los encargados de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Dar a conocer los niveles de autoridad y responsabilidad que operan en el área administrativa
- Delimitar el radio de acción de las diferentes unidades.
- Proporcionar una herramienta básica para efectuar al trabajo, basado en la planificación y previsión, evitando así funciones improvisadas.
- Evitar dualidad de funciones.
- Dar a conocer los objetivos y niveles de autoridad de cada una de las unidades del proyecto de implementación.
- Especificar las responsabilidades y funciones de cada una de las unidades del proyecto.
- Servir como guía e instrumento de consulta permanente para el personal.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL PROYECTO****ADMINISTRADOR DEL PROYECTO****Objetivo**

Planificar, organizar y controlar todas las actividades necesarias para la realización del proyecto de implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Funciones

- a) Planificar, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de cada actividad de la ejecución del proyecto.
- b) Formular políticas y estrategias para la administración del proyecto.
- c) Dar seguimiento y evaluar cada objetivo propuesto para la implementación del proyecto.



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-006

Página:
5/6

Título: Manual de organización para la implementación del SGC para la cooperativa de ahorro y crédito

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

- d) Establecer planes de asignación de recursos para cada unidad y controlar el cumplimiento de los mismos.
- e) Coordinar las funciones de las otras unidades que conforman el proyecto.
- f) Controlar los avances del plan de implementación de acuerdo a lo presupuestado.
- g) Tomar decisiones en situaciones críticas que se presenten durante la implementación del proyecto.

Gestor de Calidad

Objetivo

Realizar las capacitaciones necesarias para transmitir los conocimientos sobre lo que son los SGC y los requisitos que establece la Norma ISO 9001:2008 al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Funciones

- a) Planificar, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de las capacitaciones respectivas que deben de impartir.
- b) Desarrollar las capacitaciones en días y horas programadas previamente.
- c) Dar seguimiento y evaluar el grado de aprendizaje de los participantes a las capacitaciones.
- d) Colaborar en la sensibilización del Sistema de Gestión de Calidad.
- e) Asesorar en todo lo relacionado a mejorar las concientización del personal en general.

Representante de la Alta Dirección

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerente General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	---	--



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-006

Página:
6/6

Título: Manual de organización para la implementación del SGC para la cooperativa de ahorro y crédito

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

Objetivo

Establecer, implementar y mantener los procesos y procedimientos necesarios para el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008

Funciones

- a) Planificación de actividades relacionadas con la Concientización y Capacitación del personal involucrado con los procesos que formarán parte del Sistema.
- b) Revisión de la documentación necesaria para el Sistema de Gestión de Calidad.
- c) Dirigir la implementación, evaluación y desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad.
- d) Asegurar que se desarrolla, implementa y aplica eficazmente la estructura documentaria que sustenta el Sistema de Gestión de la Calidad.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

9.14 Identificación de recursos para el Sistema de Gestión de Calidad de la Cooperativa

A continuación se presentan la identificación de recursos necesarios para la buena ejecución del SGC basado en la Norma ISO 9001:2008. Para iniciar presentamos el detalle de los recursos necesarios para la realización del diseño.

Tabla 78 Tiempo utilizado para el proyecto

Actividad	Duración (Días)
Diagnostico	45
Diseño del SGC.	20
Documentación de manual de calidad	20
Documentación de procedimientos	20
Documentación de instructivos y guías	10
Total Días	115

Para la realización del diseño se ha requerido de un asesor, estudiante de ingeniería industrial.

9.14.1 Recursos necesarios para la implantación.

9.14.1.1 Recurso Humano

Entrando de lleno a lo que será la implantación y puesta en marcha se tiene que uno de los principales recursos que se han identificado es el Recurso Humano el cual comprende tanto a la alta dirección como al personal operativo dentro de la Cooperativa para ello se presenta en los siguientes cuadros como serán impartidos las capacitaciones en las cuales deberán de participar los ya mencionados.

Tabla 79 Identificación de Recursos para el proyecto

Designación	Capacitación	Descripción de la capacitación	Duración (horas)
C1	Sensibilización del SGC	Explicación de los Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001	4 ½
C2	Gestión Estratégica	Estudio de elementos organizacionales.	4
C3	Implementación del SGC	Equipos de trabajo , liderazgo, etc.	4
C4	Capacitación auditor de	Formación de auditores	8
C5	Capacitación seguimiento. de	Seguimiento de acciones correcciones y preventivas	4

Como ya antes se ha mencionado la alta dirección está comprendida por los siguientes elementos:

- Presidente de la Cooperativa
- Miembros del Consejo de Administración
- Gerente General
- Gestor de Calidad

Para el personal operativo se comprenden a los encargados departamentos, unidades de la cooperativa y personal operativo.

Tabla 80 Capacitaciones identificadas para el proyecto

Designación	Capacitación	Descripción de la capacitación	Duración (horas)
C1	Sensibilización del SGC	Explicación de los Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001	4 ½
C3	Implementación del SGC	Equipos de trabajo , liderazgo, etc.	4

De lo presentado en los cuadros anteriores podemos observar que cada integrante de de la alta dirección deberá de disponer de 24.5 horas, lo que equivale aproximadamente 3 días laborales y a nivel operativo, estos deberán de disponer de 8.5 horas, lo que equivale a un poco más de un día laboral, para poder presentarse a sus respectivas capacitaciones. Es de aclarar que estas capacitaciones servirán tanto como para poder implantar el SGC como también durante su puesta en marcha.

Un punto importante dentro de recurso humano es que para tener un mejor funcionamiento de lo que será el SGC se incorporado un nuevo elemento a la organización de la Cooperativa.

Este nuevo elemento es el Gestor de Calidad quien debe de estar presente durante y post la implantación del sistema ya que es la persona que velera por que el SGC funcione adecuadamente.

9.14.1.2 Papelería y utilería

Además del Recurso Humano también se tiene estimado otro recurso el cual es de papelería, que comprende a todos los documentos que el sistema requiere y que son presentados en siguiente cuadro.

Tabla 81 Documentación preliminar del SGC

Documento	No de paginas	No de copias
Manual de Calidad	25	1
Instructivo para la Elaboración y codificación de Documentos.	15	1
Guía para el manejo de indicadores del SGC	10	1
Manual de Procesos y Procedimientos	150	1
Manual de descripción y funciones de puesto	35	1

Cuando el SGC este en pleno funcionamiento se estima un promedio anual de 1000 páginas de papel bond a utilizar para los diferentes reportes que se deben de elaborar, e igual número de copias.

9.14.1.3 Mobiliario y equipo

El mobiliario y equipo que será utilizado tanto, durante la implantación como durante el funcionamiento, se detallan a continuación:

Tabla 82 Mobiliario y equipo para el proyecto

Descripción	Cantidad
Computadora	1
Impresor	1
Escritorio	1
Silla	1

9.14.1.4 Recursos necesarios para el desarrollo del SGC

A continuación se enlistan los recursos que serán necesarios para que luego de implantado el SGC este se desarrolle de la mejor manera y funcione como se ha diseñado, mejorando así la situación actual de la Cooperativa.

Los recursos necesarios para el desarrollo del SGC se presentan a continuación.

Tabla 83 Identificación de costos de operaciones del proyecto

Rubro	Descripción
Mantenimiento y utilización de la documentación	Este rubro es establecido por la cantidad promedio de copias a utilizar para los diferentes informes, registros u otros documentos (50) y material extra (cuadernos, libretas, lápices, etc.)
Personal a participar permanentemente en el SGC	El total de horas que el comité requiere es de 8 horas.
Nuevo Personal	Para poder implementar y llevar a cabo el SGC se requiere de una persona que sea responsable del funcionamiento de este.

9.15 Lineamientos para la certificación del SGC

En la etapa de Implementación del SGC en la Cooperativa de Ahorro y Crédito no se ha considerado la preparación para la Certificación del mismo ya que la institución considera realizar este proceso cuando el sistema se encuentre implementado y posea cierto tiempo de funcionar efectivamente. Posteriormente, en un futuro la cooperativa espera darle continuidad al proyecto e implementar el SGC en los procesos restantes y su correspondiente certificación.

Pero es necesario explicar que es una Certificación para después ser específicos en el tiempo que consume la realización de ella y el costo asociado a esta.

La certificación es la acción llevada a cabo por una entidad independiente de las partes interesadas mediante la que se manifiesta que una organización, producto, proceso o servicio, cumple los requisitos definidos en unas normas o especificaciones técnicas. En el caso particular es la entidad que emite a través de un certificado que cierta organización cumple con los requisitos que exige la Norma ISO 9001: 2008 y que tiene validez en un periodo determinado de tiempo.

Antes de mencionar los pasos que conlleva la realización de la certificación, se explicaran algunas generalidades de la Institución Certificadora, que ha sido tomada de ejemplo, de la cual se han tomado los pasos a listar, esta es AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación). AENOR está acreditada por ENAC (Entidad Nacional de Acreditación Española) para poder realizar la certificación de sistemas de gestión de la calidad ISO 9001: 2008 en todos los sectores de actividad. A finales del 2010, AENOR había emitido 26.720 certificados de Sistema de Gestión de la Calidad, de los cuales 22.993 en España.

Los pasos a realizar necesarios para lograr obtener la Certificación del SGC, tomados de la página web de AENOR (www.aenor.es) son los siguientes:

- Realizar la solicitud a Institución Certificadora
- Realización de la Auditoria Inicial(Institución Certificadora)
- Se emiten los resultados de la auditoria(Institución Certificadora)
- Elaboración de Plan de acciones correctivas e implementación (Institución que será certificada)
- Realización de Auditorías de evaluación(Institución Certificadora)
- Evaluación y decisión de entregar la certificación si la Institución cumple con los requisitos de la Norma.

Respecto al tiempo que duraran las auditorias depende del alcance del Sistema de Gestión de Calidad de la Institución solicitante, eso determinara el lapso de tiempo para la realización de las auditorias por parte de la empresa Certificadora, a la vez todo lo que dure el proceso de certificación dependerá principalmente del alcance del Sistema y del tiempo en que se superen las no conformidades encontradas en la auditoria inicial y en las posteriores auditorias de evaluación, por esas razones no se puede ser especifico en el tiempo en el que se obtendrá la certificación que emitirá la Institución Certificadora, que inicia desde que la Institución interesada ha implementado el Sistema de Gestión de Calidad y solicita a la Institución Certificadora la realización del proceso para poder obtener la certificación del Sistema de Gestión de Calidad implementado.

De la misma forma no se puede ser especifico con la cantidad de dinero a invertir para realizar el proceso de certificación, ya que depende de los siguientes elementos: la Empresa certificadora con la cual se contratara el proceso, la cantidad de auditorías a realizar, ya que estas auditorías son costeadas por la empresa interesada en la certificación y están relacionadas directamente con el alcance del Sistema de Gestión de Calidad , en el cual se determinara el tiempo necesario para realizar las auditorias, el personal necesario etc.

De esa forma las variables de tiempo y dinero, necesario para obtener la Certificación de un Sistema de Gestión de Calidad, dependen del alcance del Sistema y de la Empresa certificadora a contratar, además del tiempo que la empresa solicitante logre cumplir con los requisitos de la Norma bajo la cual certificara el Sistema de Gestión de Calidad implementado.

El tiempo de duración de la Certificación en promedio es de tres años, después de haber transcurrido este tiempo se realizan otras auditorias para mantener la certificación o renovarla según sea el caso, en el Salvador la Empresa Certificadora: American Trust Register ATR certifico a la Corte Suprema de Justicia bajo la Norma ISO 9001:2000 abarcando los servicios administrativos para las diferentes áreas funcionales del Órgano Judicial orientados a la administración de recursos humanos, adquisición de bienes y

servicios, gestión financiera y logística. Con un periodo de validez de la Certificación de tres años (16-04-2008 hasta el 15-04-2011).

Como elemento relevante a la temática de la Certificación, es necesario mencionar las ventajas que trae la Certificación del Sistema de Gestión de Calidad implementado, algunas de ellas son las siguientes:

- Inspira confianza, tanto a la organización interna como a los usuarios
- Reduce el número y duración de las auditorías externas
- Da acceso a los usuarios potenciales en mejores condiciones
- Mejora de la reputación y del renombre internacional debido a la publicación de la certificación
- Da lugar a verificaciones regulares por un organismo oficial como herramienta de gestión, obteniendo una visión clara del funcionamiento del sistema de calidad
- Garantiza el mantenimiento del sistema de calidad implantado en la institución, mediante auditorías de seguimiento
- Mejora de forma general la organización de la institución.

Debido a la importancia que tiene la Certificación del Sistema, también se presentan los nombres de algunas Instituciones Certificadoras como primer paso para la selección de ellas, estas son las siguientes:

- **AENOR:** Asociación Española de Normalización y Certificación, es una institución dedicada al desarrollo de la normalización y la certificación en todos los sectores industriales y de servicios. Experiencia: Certifico las siguientes instituciones: CEL, Ministerio de Hacienda.
- **ATR:** American Trust Register R.C.: organismo mexicano que se establece como una Sociedad Civil y se encarga de Certificar Sistemas de Gestión de la Calidad y Sistemas de Gestión Ambiental. Experiencia: Certifico al Órgano Judicial del País.
- **ICONTEC:** Es el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, Organismo Nacional de Normalización de Colombia.

10. VALIDACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LA NORMA ISO 9001:2008 CON EL DISEÑO DEL SGC DE LA COOPERATIVA

Como parte del alcance del sistema se definen se verifican los elementos propuestos para el cumplimiento de cada apartado de la norma ISO 9001:2008, y su ubicación en los documentos que se diseñaron por medio de la verificación tipo check list de cada requisito que la norma tiene, esto se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 84 Validación del cumplimiento del SGC con la Norma ISO 9001:2008

Capitulo	Apartado	Sub Apartado	Requisito Generales	Elemento del Sistema para su Cumplimiento
4.0 Sistema de Gestión de Calidad	4.1 Requisitos generales		<p>La organización debe:</p> <p>a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización (véase 1.2 de la norma ISO 9001),</p> <p>b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos,</p> <p>c) determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,</p> <p>d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,</p> <p>e) realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos,</p> <p>f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos proceso</p>	<p>La organización:</p> <p>a) Determina los procesos necesarios en el diagrama "Planificación del sistema de gestión de calidad" para la Cooperativa de ahorro y Crédito, en el esquema del punto 5.4.2 del Manual de Calidad.</p> <p>b) La secuencia e interacción de los procesos se detalla en el diagrama "5.4.2 Planificación del sistema de gestión de calidad "</p> <p>c) El control de la eficacia de sus procesos se determina por medio de los indicadores en el "Listado de indicadores del sistema de Gestión de Calidad"</p> <p>d) Los recursos necesarios para la operación de los procesos se especifica en el procedimiento Planificación de Recursos (P-NOR-002).</p> <p>e) Procedimiento y Guía para la evaluación de los servicios e identificación de los requisitos del cliente (PR-GCA-006) y Auditoría (PR-NOR-011)</p> <p>f) Auditorías de Calidad (PR-NOR-011) y procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas (PR-GCA-008).</p>

Capítulo	Apartado	Sub Apartado	Requisito Generales	Elemento del Sistema para su Cumplimiento
4.0 Sistema de Gestión de Calidad	4.2 Requisitos de la documentación	4.2.1 Generalidades	<p>La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:</p> <p>a) declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad,</p> <p>b) un manual de la calidad,</p> <p>c) los procedimientos documentados los registros requeridos por esta Norma internacional y</p> <p>d) los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.</p>	<p>Para la documentación del sistema de gestión de la calidad se debe seguir los lineamientos establecidos en la guía para la elaboración y codificación de documentos (D0-GCA-001).</p> <p>a) definición de política de la calidad en la sección 2 del manual de calidad.</p> <p>b) Manual de calidad.</p> <p>c) Manual de procedimientos (MM-GCA-005), que incluye: control de documentos, control de registros, auditoría interna, control de productos no conformes, acciones correctivas y preventivas.</p> <p>d) Manual de procedimientos de elaboración de productos, (MM-GCA-005), y manual de descripción y funciones de puestos (MM-GCA-003), Los registros generados a partir de la realización de los procedimientos de control de registros.</p>
		4.2.2 Manual de Calidad	<p>La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:</p> <p>a) el alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión (véase 1.2),</p> <p>b) los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y</p> <p>c) una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.</p>	<p>El manual de calidad incluye</p> <p>a) Unidades Operativas, Cooperativa de Ahorro y Crédito, sección 2 del manual de calidad (MM-GCA-001),</p> <p>b) manual de procedimientos (MM-GCA-005),</p> <p>c) la descripción e interacción de los procesos se encuentra en el diagrama "relación de los procesos del sistema de gestión de calidad".</p>

Capítulo	Apartado	Sub Apartado	Requisito Generales	Elemento del Sistema para su Cumplimiento
4.0 Sistema de Gestión de Calidad	4.2 Requisitos de la documentación	4.2.3 Control de Documentos	<p>Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documentos y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en 4.2.4. Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:</p> <p>a) aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,</p> <p>b) revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,</p> <p>c) asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos,</p> <p>d) asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,</p> <p>e) asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,</p> <p>f) asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad se identifica y se controla su distribución, y</p> <p>g) prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.</p>	<p>Se estableció un procedimiento (PR-GCA-001) para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de Tenencia y la disposición de los registros. Procedimiento de control de documentos (PR-GCA-001)</p> <p>a), b),c), d), e), f), g) Apartado 3.2 Emisión y Aprobación de documentos.</p> <p>Procedimiento de control de documentos.</p>

Capítulo	Apartado	Sub Apartado	Requisito Generales	Elemento del Sistema para su Cumplimiento
4.0 Sistema de Gestión de Calidad	4.2 Requisitos de la documentación	4.2.4 Control de Registros	Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse. La organización debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.	Los registros se ordenaron como anexos de cada procedimiento con un código alfanumérico Se estableció un procedimiento (PR-GCA-001) para definir los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación y la disposición de los registros.
5.0 Responsabilidad de la dirección	5.1 Responsabilidad de la dirección	5.1.1 Compromiso de la dirección	La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia a) comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios, b) estableciendo la política de la calidad, c) asegurando que se establecen los objetivos de la calidad, d) llevando a cabo las revisiones por la dirección, y e) asegurando la disponibilidad de recursos.	a) Matriz de comunicación interna b) Política de calidad en sección 2 manual de calidad (MM-GCA-001) c) Objetivos de Calidad en sección 2 manual de calidad MM-GCA-001 e) Procedimiento Planificación de Recursos (PR-NOR-002), Provisión de Recursos (P R-NOR-003)
	5.2 Enfoque al cliente		La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente (véanse 7.2.1 y 8.2.1).	Procedimiento Identificación de los requisitos del cliente y medición de su satisfacción PR-GCA-006 y matriz de comunicación interna (D-GCA-007)

Capítulo	Apartado	Sub Apartado	Requisito Generales	Elemento del Sistema para su Cumplimiento	
5.0 Responsabilidad de la dirección	5.3	Política de calidad	<p>La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:</p> <p>a) es adecuada al propósito de la organización,</p> <p>b) incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad,</p> <p>c) proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad,</p> <p>d) es comunicada y entendida dentro de la organización, y e) es revisada para su continua adecuación.</p>	<p>La alta Dirección asegura que la política de calidad:</p> <p>a) Se ha definido en base a su misión sección 2 Manual de Calidad (MM-GCA-001).</p> <p>b) Incluye un compromiso con los clientes .</p> <p>c) La Política de la Calidad es la base para el establecimiento de los objetivos de la calidad (MM-GCA-001).</p> <p>d) Se difunde la Política de la Calidad de acuerdo a lo establecido en la sección 2, Manual de Calidad (MM-GCA-001) y Matriz de Comunicación (DO-GCA-007)</p>	
	5.4	5.4.1	Objetivos de calidad	<p>La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto [véase 7.1 a)], se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad</p>	Sensibilización de la alta dirección, comité de calidad
		5.4.2	Planificación del sistema de gestión de la calidad	<p>La alta dirección debe asegurarse de que:</p> <p>a) La planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en 4.1, así como los objetivos de la calidad, y</p> <p>b) se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.</p>	<p>La alta dirección se asegura en:</p> <p>a) Plan de Acción para alcanzar los objetivo de calidad</p> <p>b) Manual de Calidad (MM-GCA-001)</p>
	5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación	5.5.1 Responsabilidad y autoridad	<p>La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.</p>	<p>Se creó un matriz de comunicación que garantiza la comunicación interna y Manual de Descripción de Puestos (M-GCA-002)</p>

Capítulo	Apartado	Sub Apartado	Requisito Generales	Elemento del Sistema para su Cumplimiento
5.0 Responsabilidad de la dirección	5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación	5.5.2 Representante de la dirección	La alta dirección debe designar un miembro de la dirección quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya: a) asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, b) informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y c) asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.	Funciones del Representante de la Dirección definidas en el Manual de Descripción de Puestos Comité de Calidad (MM-GCA-004) y de acuerdo a lo establecido en el apartado 5.5.2 del Manual de Calidad .
		5.5.3 Comunicación interna	La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.	Se creó un matriz de comunicación que garantiza la comunicación interna. Manual de Puesto y funciones (MM-GCA-003)
	5.6 Revisión por la dirección	5.6.1 Generalidades	La alta dirección debe, a intervalos planificados, revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad. Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección (véase 4.2.4).	Creación de un procedimiento de auditorías (PR-NOR-011) en el cual se observan programas, planes, informes, registros y listas de verificación. Informe de resultados de auditoría (RG-GCA-027)

Capítulo	Apartado	Sub Apartado	Requisito Generales	Elemento del Sistema para su Cumplimiento
5.0 Responsabilidad de la dirección	5.6 Revisión por la dirección	5.6.2 Información para la revisión	<p>La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:</p> <p>a) resultados de auditorías,</p> <p>b) retroalimentación del cliente,</p> <p>c) desempeño de los procesos y conformidad del producto,</p> <p>d) estado de las acciones correctivas y preventivas,</p> <p>e) acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas,</p> <p>f) cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y</p> <p>g) recomendaciones para la mejora.</p>	<p>a) Informe de resultados de auditoría (RG-GCA-027)</p> <p>b) Creación del Procedimiento Control de quejas, reclamos y sugerencias (PR-GCA-003)</p> <p>c) Registro de Informe y Seguimiento de Acciones Preventivas, Correctivas o de Mejora (RG-GCA-029)</p> <p>d) Registro de Informe y Seguimiento de Acciones Preventivas, Correctivas o de Mejora. (RG-GCA-029)</p> <p>e) Registro de Informe y Seguimiento de Acciones Preventivas, Correctivas o de Mejora (RG-GCA-029)</p> <p>f) Y g) se crea un listado maestro donde se registra cambios de procedimientos del sistema RG-GCA-000</p>
		5.6.3 Resultados de la revisión	<p>Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:</p> <p>a) la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos,</p> <p>b) la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y</p> <p>c) las necesidades de recursos</p>	<p>a) Gestión de acciones correctivas y preventivas PR-GCA-008</p> <p>b) Identificación de los requisitos del cliente PR-GCA-006</p> <p>c) Procedimiento Planificación de Recursos PR-NOR-002</p>
6.0 Gestión de recursos	6.1 Provisión de recursos		<p>La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para</p> <p>a) implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y</p> <p>b) aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.</p>	<p>La organización determina y proporciona los recursos para dar cumplimiento al literal a) y b) de la siguiente manera</p> <p>a) Realización de auditorías internas PR-NOR-011</p> <p>b) Paso No. 4 del Procedimiento de Identificación de los Requisitos del Cliente y Medición de su Satisfacción PR-GCA-006</p>

Capítulo	Apartado	Sub Apartado	Requisito Generales	Elemento del Sistema para su Cumplimiento
6.0 Gestión de recursos	6.2 Recurso humano	6.2.1 Generalidades	El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.	Diseño del Manual de Puestos (MM-GCA-003 en el cual se establece el perfil cada puesto de trabajo que forma parte del Sistema de Gestión de Calidad. Se determina para cada uno de ellos: las funciones que les competen, el nivel mínimo de estudio, experiencia y las habilidades y destrezas.
		6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia	La organización debe a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad del producto, b) cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesarias, c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas, d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia (véase 4.2.4).	a. La competencia del personal que forma parte de La Cooperativa se determina a través del procedimiento de Formación al Personal (PR-NOR-005). b. Procedimiento de Formación al Personal (PR-NOR-005). c. Procedimiento de Formación al Personal (PR-NOR-005). d. Procedimiento de Formación al Personal. (PR-NOR-005). e. Procedimiento de Formación al Personal. (PR-NOR-005).
	6.3 Infraestructura		La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable a) edificios, espacio de trabajo y servicios asociados, b) equipo para los procesos, (tanto hardware como software), y c) servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistema de información).	Control de mantenimiento de infraestructura de La Cooperativa (PR-NOR-008). Ordenes de Trabajo (PR-NOR-007).

Capítulo	Apartado	Sub Apartado	Requisito Generales	Elemento del Sistema para su Cumplimiento
6.0 Gestión de recursos	6.4 Ambiente de trabajo		La organización debe determinar y Gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto	Mantenimiento de un ambiente de trabajo adecuado a) Control de mantenimiento de infraestructura PR-NOR-008
7.0 Realización del Producto	7.1 Planificación del producto		<p>La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad (véase 4.1) Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:</p> <p>a) los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto; b) la necesidad de establecer procesos y documentos y de proporcionar recursos específicos para el producto; c) las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo; d) los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos (véase 4.2.4)</p>	<p>Se cumplen de la siguiente manera:</p> <p>a) Objetivos de calidad definidos en el panel fórum denominado Gestión Estratégica de la Calidad y requisitos del servicio identificados en el Diagnóstico de este proyecto. b) Establecimiento de procesos en forma documentada a través de fichas de procesos, en donde se definen los recursos necesarios para realizarlo. c) Están definidos indicadores en las Fichas de procesos, así también en documento de apoyo se presenta una metodología estadística para el manejo de estos. DO-GCA-006 d) cada proceso tiene registros que identifican la prestación del servicio.</p>

Capitulo	Apartado	Sub Apartado	Requisito Generales	Elemento del Sistema para su Cumplimiento
7.0 Realización del Producto	7.2 Procesos relacionados con el cliente	7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto	<p>La organización debe determinar</p> <p>a) Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma</p> <p>b) los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido,</p> <p>c) los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto, y</p> <p>d) cualquier requisito adicional que la organización considere necesario.</p>	<p>La Cooperativa de Ahorro y Crédito, identifica permanentemente los requisitos relacionados con el producto y/o servicio, por medio de la comunicación constante que establece con los clientes.</p> <p>Determina los requisitos del cliente que comprenden:</p> <p>a) Procedimiento de identificación de requisitos del cliente y medición de su satisfacción (PR-GCA-009)</p> <p>b) y c) Requisitos legales y reglamentarios, establecidos en la Ley de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador, Estatutos, y los reglamentos internos que rigen el funcionamiento de la Cooperativa.</p> <p>d) Otros requisitos que se determinen necesarios, identificados mediante el listado de identificación de requisitos del servicio (PR-GCA-006)</p>

Capítulo	Apartado	Sub Apartado	Requisito Generales	Elemento del Sistema para su Cumplimiento
7.0 Realización del Producto	7.2 Procesos relacionados con el cliente	7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto	<p>La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo, envió de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que</p> <p>a) están definidos los requisitos del producto, b) están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y c) la organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos. Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma (véase 4.2.4).</p> <p>Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación. Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.</p>	<p>Identificación de los requisitos del cliente por medio del instructivo para evaluación de los servicios e identificación de los requisitos de los clientes P-01-010</p> <p>a y b) se definen los requisitos por medio del instrumento que se encuentra como anexo en el instructivo para la evaluación e identificación de los requisitos de los clientes RG-GCA-25</p> <p>c) Cuando se cambian los requisitos de los servicios ofrecidos por la Cooperativa de Ahorro y Crédito se garantiza la modificación y divulgación de la documentación pertinente, aplicando el Procedimiento de Control de Documentos PR-GCA-001</p> <p>Registro generado por el instructivo para la evaluación de los servicios e identificación de los requisitos de los clientes. Se definen los requisitos por medio del instrumento que se encuentra como anexo en el instructivo para la evaluación e identificación de los requisitos de los clientes.</p>
		7.2.3 Comunicación con el cliente	<p>La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:</p> <p>a) la información sobre el producto, b) las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y c) la Retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas</p>	<p>a) información publicada en carteleras de la Cooperativa.</p> <p>b) información proporcionada por personal que presta el servicio en la Cooperativa.</p> <p>c) solicitudes, sugerencias, reclamos e inquietudes de los clientes a través de diferentes medios de comunicación como son: el contacto directo con los mismos, por medio de reuniones (clientes internos), Cartas, llamadas telefónicas, correo electrónico</p>

Capítulo	Apartado	Sub Apartado	Requisito Generales	Elemento del Sistema para su Cumplimiento
7.0 Realización del Producto	7.3 Diseño y desarrollo	7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo	<p>La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto. Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar</p> <p>a) las etapas del diseño y desarrollo, b) la revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo, y c) las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo</p> <p>La organización debe Gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades</p>	<p>Para lograr mejorar los diseños de los servicios y lograr su máximo desarrollo se identifican los requisitos del producto (PR-GCA-006).</p> <p>Para verificación y evaluación se utiliza el procedimiento de Evaluación de requerimientos PR-GCA-009</p>
		7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	<p>Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos de los productos y mantenerse registros (véase 4.2.4) Estos elementos de entrada deben incluir</p> <p>a) los requisitos funcionales y de desempeño, b) los requisitos legales y reglamentarios aplicables, c) la información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable, y d) cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo</p> <p>Los elementos deben revisarse para comprobar que sean adecuados. Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.</p>	<p>Procedimiento de Diseño y desarrollo de servicios PR-NOR-009</p> <p>Procedimiento de identificación de requisitos del producto (PR-GCA-006)</p>

Capítulo	Apartado	Sub Apartado	Requisito Generales	Elemento del Sistema para su Cumplimiento
7.0 Realización del Producto	7.3 Diseño y desarrollo	7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo	Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de manera adecuada para la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben aprobarse antes de su liberación. Los resultados del diseño y desarrollo deben a) cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, b) proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio, c) contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto, y d) especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.	Procedimiento de Diseño y desarrollo de servicios PR-NOR-009 Procedimiento de evaluación de requerimientos (PR-GCA-006)
		7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo	En las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1) a) evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos, e b) identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias. Los participantes en dichas revisiones deben incluir representantes de las funciones relacionadas con la(s) etapa(s) de diseño y desarrollo que se está(n) revisando. Deben mantenerse registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria (véase 4.2.4)	Procedimiento de Diseño y desarrollo de servicios PR-NOR-009 Procedimiento Identificación de requisitos del producto(PR-GCA-006) Procedimiento de evaluación de requerimientos
		7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo	Se debe realizar la verificación, de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1), para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo. Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria.	Procedimiento de Diseño y desarrollo de servicios PR-NOR-009 Procedimiento Identificación de requisitos del producto(PR-GCA-006) Procedimiento de evaluación de requerimientos

Capítulo	Apartado	Sub Apartado	Requisito Generales	Elemento del Sistema para su Cumplimiento
7.0 Realización del Producto	7.3 Diseño y desarrollo	7.3.6 Validación del diseño y desarrollo	Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1) para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto. Deben mantenerse registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria.	Procedimiento de Diseño y desarrollo de servicios PR-NOR-009 Procedimiento Identificación de requisitos del producto (PR-GCA-006) Procedimiento de evaluación de requerimientos
		7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo	Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado. Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria.	Procedimiento de Diseño y desarrollo de servicios (PR-NOR-009) Procedimiento Identificación de requisitos del producto Procedimiento de evaluación de requerimientos (PR-GCA-006)
	7.4 Compras	7.4.1 Proceso de compras	La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y el grado de control aplicado al proveedor y al producto adquirido deben depender del impacto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final. La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se deriven de las mismas.	Procedimiento de evaluación de proveedores (PR-NOR-004) Procedimiento de Provisión de Recursos (PR-NOR-003)

Capítulo	Apartado	Sub Apartado	Requisito Generales	Elemento del Sistema para su Cumplimiento
7.0 Realización del Producto	7.3 Diseño y desarrollo	7.4.2 Información de las compras	La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado a) requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos b) requisitos para la calificación del personal, y c) requisitos del sistema de gestión de la calidad.	Procedimiento de Provisión de Recursos PR-NOR-003)
		7.4.3 Verificación de los productos comprados	La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados. Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.	Procedimiento de Provisión de Recursos PR-NOR-003)
	7.5 Producción y prestación del servicio	7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio	La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable a) la disponibilidad de información que describa las características del producto, b) la disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario, c) el uso del equipo apropiado, d) la disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición, e) la implementación del seguimiento y de la medición, y f) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.	La prestación del servicio se realiza bajo condiciones controladas. Esto se logra con: a) la disponibilidad de los manuales de puestos, para la prestación de los servicios, b) los diagramas de procesos, el cumplimiento de los procedimientos y de la documentación que contienen la información donde se describen las características del servicio. c) Recurso que describe ficha de proceso. d y e) uso de indicadores en los procesos f) proceso de atención al cliente

Capítulo	Apartado	Sub Apartado	Requisito Generales	Elemento del Sistema para su Cumplimiento
7.0 Realización del Producto	7.5 Producción y prestación del servicio	7.5.2 Validación de los procesos de producción y de la prestación del servicio	<p>La organización debe validar todo proceso de producción y de prestación del servicio cuando los productos resultantes no puedan verificarse mediante seguimientos o mediciones posteriores.</p> <p>La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.</p> <p>La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable</p> <p>a) los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos,</p> <p>b) la aprobación de equipos y calificación del personal,</p> <p>c) el uso de métodos y procedimientos específicos,</p> <p>d) los requisitos de los registros (véase 4.2.4), y</p> <p>e) la revalidación.</p>	<p>a) Para determinar la eficacia de los procesos, continuamente son medidos con base a los indicadores establecidos (Nivel de servicio defectuosos)</p> <p>b) Para comprobar el desempeño del personal se realiza el procedimiento de evaluación de desempeño PR-NOR-006</p> <p>c), d), e) Para determinar el nivel cumplimiento de los procesos se realizan auditorías internas (PR-NOR-011)</p>
		7.5.3 Identificación y trazabilidad	<p>Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la Realización del producto.</p> <p>La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto.</p> <p>Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar la identificación única del producto y mantener registro.</p>	<p>Los registros usados en los servicios tiene un código, mandatorio por ley para el control específico de todos los movimientos financieros</p>
		7.5.4 Propiedad del cliente	<p>La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto. Si cualquier bien que sea propiedad del cliente se pierde, deteriora o de cualquier otro modos e considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello y mantener registro</p>	<p>Toda información, documentación, etc., del cliente se encuentra numerada, para luego ser resguardada para su posterior entrega al cliente.</p>

Capítulo	Apartado	Sub Apartado	Requisito Generales	Elemento del Sistema para su Cumplimiento
7.0 Realización del Producto	7.5 Producción y prestación del servicio	7.5.5 Preservación del producto	<p>La organización debe preservar el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos.</p> <p>Según sea aplicable la preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también a las partes constitutivas de un producto.</p>	El servicio prestado es preservado (cuando se encuentra en proceso interno: Cartas, solicitudes, cheques, etc.) en cuanto a su conformidad con el apoyo del sistema de gestión de Calidad.
	7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición		<p>La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados. La organización debe establecer procesos para asegurar de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de medición y seguimiento.</p> <p>Cuando sea necesario de asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Calibrarse o verificarse, o ambos, a intervalos especificados o antes de su utilización, comparados con patrones de medición trazables a patrones de medición internacional o nacional; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación. b) Ajustar o reajustar según sea necesario c) Estar identificado para poder determinar su estado de calibración d) Proteger contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición. e) Protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento. 	Para este apartado se tiene el procedimiento de Mejora continua (PR-GCA-010) el cual esta 100% enfocado a ir buscando y midiendo las mejoras en todo el SGC

Capítulo	Apartado	Sub Apartado	Requisito Generales	Elemento del Sistema para su Cumplimiento
8. Medición, análisis y mejora	8.1 Generalidades		<p>La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para</p> <p>a) demostrar la conformidad con los requisitos del producto,</p> <p>b) asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad,</p> <p>y</p> <p>c) mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.</p> <p>Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.</p>	<p>Para la el análisis y mejora se tienen los siguientes procesos.</p> <p>a) Implementación del proceso de Mejora, que incluye el control del servicio no conforme (PR-GCA-007)</p> <p>b) Mediante el proceso de Medición en el procedimiento de Auditorías internas (PR-GCA-11), el procedimiento de control de quejas reclamos y sugerencias (P-06- 003).</p> <p>c) Proceso de mejora, mediante las acciones correctivas y preventivas PR-GCA-008 y el control del servicio no conforme (PR-GCA-007)</p>
	8.2 Seguimiento y medición	8.2.1 Satisfacción del cliente	<p>Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.</p> <p>Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.</p>	<p>Procedimiento de Identificación de los requisitos del cliente y medición de su satisfacción (PR-NOR-006).</p> <p>Como método para la obtención de la información se utiliza el procedimiento de Identificación de los requisitos del cliente y medición de su satisfacción (P-06-008).</p>

Capítulo	Apartado	Sub Apartado	Requisito Generales	Elemento del Sistema para su Cumplimiento
8. Medición, análisis y mejora	8.2 Seguimiento y medición	8.2.2 Auditoría interna	<p>La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad a) es conforme con las disposiciones planificadas (véase 7.1), con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y b) se ha implementado y se mantiene de manera eficaz. Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo. Se deben establecer un procedimiento documentado, para definir las responsabilidades y los requisitos para la planificación y realización de las auditorías, establecer los registros e informar los resultados. La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación (véase 8.5.2).</p>	<p>Procedimiento de auditoría interna (PR-NOR-011)</p> <p>a) Lista de verificación de auditoría del procedimiento de auditoría interna (RG-GCA-027)</p> <p>b) Determinación de objetivos de medición del grado de implementación del SGC en el programa de auditoría (DO-GCA-005)</p> <p>Procedimiento de auditorías internas y diseño del Formulario del programa de auditorías como parte de este procedimiento (PR-NOR-011)</p> <p>Generalidades del Procedimiento de auditoría interna (PR-NOR-011), Asignación de dos auditores internos para evitar que cada uno de ellos pueda auditar el área de trabajo del otro</p> <p>Procedimiento de auditorías internas ((PR-NOR-011) y los registros generados</p> <p>Procedimiento de auditorías internas RG-GCA-027</p>

Capítulo	Apartado	Sub Apartado	Requisito Generales	Elemento del Sistema para su Cumplimiento
8. Medición, análisis y mejora	8.2 Seguimiento y medición	8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos	La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.	Procedimiento de acciones preventivas y correctivas (PR-GCA-008) Procedimiento de Mejora continua (PR-GCA-010)
		8.2.4 Seguimiento y medición del producto	La organización debe medir y hacer un seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas (véase 7.1). Debe mantenerse evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto al cliente (véase 4.2.4). La liberación del producto y la prestación del servicio no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas (véase 7.1), a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.	Diseño del Listado de identificación de los requisitos del servicio, procedimiento de Identificación de los requisitos del cliente y medición de su satisfacción Medición de los requisitos y de la satisfacción del cliente durante ciclo mediante el Procedimiento de Identificación de los requisitos del cliente y medición de su satisfacción (P-06-008). Registros generados por el Procedimiento de Identificación de los requisitos del cliente y medición de su satisfacción (P-06-008).

Capítulo	Apartado	Sub Apartado	Requisito Generales	Elemento del Sistema para su Cumplimiento
8. Medición, análisis y mejora	8.3 Control de producto no conforme		<p>La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional. Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme. Cuando se aplicable, la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:</p> <p>a) tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;</p> <p>b) autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente;</p> <p>c) tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente.</p> <p>Cuando se corregir un producto no conforme debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos. Se deben mantener registros (véase 4.2.4) de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.</p>	<p>Procedimiento de control del servicio no conforme (PR-GCA-007)</p> <p>Procedimiento de acciones correctivas y preventivas (PR-GCA-8)</p>

Capítulo	Apartado	Sub Apartado	Requisito Generales	Elemento del Sistema para su Cumplimiento
8. Medición, análisis y mejora	8.4	Análisis de datos	<p>La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes. El análisis de datos debe proporcionar información sobre</p> <p>a) la satisfacción del cliente (véase 8.2.1), b) la conformidad con los requisitos del producto (véase 7.2.1), c) las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas, y d) los proveedores (véase 7.4)</p>	<p>Procedimiento de Identificación de los requisitos del cliente y medición de su satisfacción (PR-GCA-006); a) y b) Registros generados por el Procedimiento de Identificación de los requisitos del cliente y medición de su satisfacción (PR-GCA-006). d) registros generados por el procedimiento de evaluación de proveedores (PR-NOR-004)</p>
	8.5	Mejora continua	<p>La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.</p>	<p>Establecimiento de la política de calidad, los objetivos de calidad, registro de auditorías (RGGCA-027), proceso de Medición y Mejora</p> <p>Indicadores de Gestión DO-GCA-005</p>

Capítulo	Apartado	Sub Apartado	Requisito Generales	Elemento del Sistema para su Cumplimiento
8. Medición, análisis y mejora	8.2 Seguimiento y medición	8.5.2 Acción correctiva	<p>La organización debe tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para</p> <p>a) revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes),</p> <p>b) determinar las causas de las no conformidades,</p> <p>c) evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,</p> <p>d) determinar e implementar las acciones necesarias,</p> <p>e) registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y</p> <p>f) revisar las acciones correctivas tomadas.</p>	Procedimiento de control del producto no conforme (PR-GCA-007) y procedimiento de acciones correctivas y preventivas (PR-GCA-008)
		8.5.3 Acción preventiva	<p>La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.</p> <p>Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para</p> <p>a) determinar las no conformidades potenciales y sus causas,</p> <p>b) evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,</p> <p>c) determinar e implementar las acciones necesarias,</p> <p>d) registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y</p> <p>e) revisar las acciones preventivas tomadas.</p>	Procedimiento de acciones correctivas y preventivas (PR-GCA-008)

Se puede establecer que el diseño de SGC de la cooperativa de ahorro y crédito, si cumple con los requisitos de la norma ISO 9001: 2008, por lo que se concluye que el SGC es conforme a los requisitos que la norma exige para que garantice la satisfacción del Cliente de la misma.

CAPITULO IV: EVALUACIONES

1. EVALUACIONES DE PROYECTOS

La evaluación de proyectos es un proceso por el cual se determina el establecimiento de cambios generados por un proyecto a partir de la comparación entre el estado actual y el estado previsto en su planificación. Es decir, se intenta conocer qué tanto un proyecto ha logrado cumplir sus objetivos o bien qué tanta capacidad poseería para cumplirlos.

1.1 Clasificaciones de la Evaluaciones de Proyectos

La evaluación de proyectos la podemos clasificar de la siguiente manera:

1.1.1 Según el nivel de gestión

Política-Estratégica: La parte política verá la parte social y política, su consistencia para trascender en el tiempo y que sea en cierta forma equitativo.

Administrativa: En el caso administrativo, el fin siempre es la mayor racionalización de todos los recursos, el logro de sus planes, objetivos, metas, actividades, programas; expresión de la eficiencia y eficacia en su mayor expresión.

Técnica: Lo técnico es una mezcla de lo anterior y lo propio, ya que incide hoy en día al mejor logro de los dos puntos anteriores, por el avance en los descubrimientos, su rapidez, medición y precisión. Ya dependerá de cada ciencia que enfoque científico y técnico aplicarán.

1.1.2 Según la naturaleza de la evaluación

La evaluación de proyectos puede ser vista de dos ópticas diferentes.

Evaluación privada: Que incluye a la "evaluación económica" que asume que el proyecto está totalmente financiado con capital propio, por lo que no hay que pedir crédito, y por otro lado la evaluación financiera, que incluye financiamiento externo.

Evaluación social: En la evaluación social, tanto los beneficios como los costos se valoran a precios sombra de eficiencia. Aquí interesan los bienes y servicios reales utilizados y producidos por el proyecto.

En una evaluación de proyectos siempre se produce información para la toma de decisiones, por lo cual también se le puede considerar como una actividad orientada a mejorar la eficacia de los proyectos en relación con sus fines, además de promover mayor eficiencia en la asignación de recursos. En este sentido, cabe precisar que la evaluación no es un fin en sí misma, más bien es un medio para optimizar la gestión de los proyectos.

1.1.2.1 Esquema de la Evaluación de Proyectos

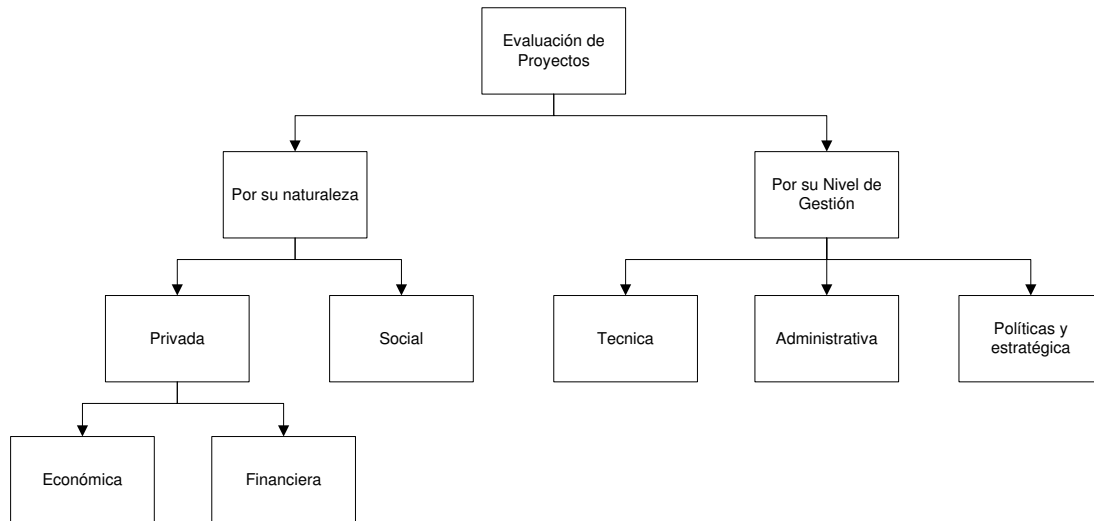


Ilustración 65 Esquema de las evaluaciones de proyectos

El esquema refleja las principales evaluaciones que se deben de realizar a la mayoría de proyectos, esto no quiere decir que los proyectos no pueden someterse a otro tipo de evaluaciones específicas, todo dependerá de la visión y el tipo de proyecto que se pretenda realizar.

1.2 Selección de las Evaluaciones a Realizar en el Proyecto del SGC

En base a las clasificaciones vista, se determina cuáles serán las evaluaciones que se realizaran al proyecto del sistema de gestión de calidad para la cooperativa de ahorro y Crédito:

Tabla 85 Selección de las evaluaciones del proyecto

Clasificaciones	Tipo de Evaluación	Justificaciones
Según su nivel de Gestión	Evaluación Técnica	<p>Por ser un proyecto en el que se aplicara un cambio en la cultura de trabajo de la organización, es de suma importancia el poder evaluar el cambio que se presentara en la situación propuesta, para el presente proyecto será el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO9001:2008.</p> <p>Puesto que no se han cambiado diseños de organización, ni modificado los servicios, las evaluaciones administrativa y Política - Estratégica no aplica, puesto que el SGC es un sistema que aportara un valor agregado a la organización</p>

Clasificaciones	Tipo de Evaluación	Justificaciones
Según su naturaleza	Evaluación Privada	El proyecto involucra a una organización privadas en su contexto, lo que significa que requieren tener la certeza de los beneficios que les podrá generar la implantación del proyecto del SGC, para lo cual se deberá de realizar una evaluación económica que permita tener la rentabilidad a alcanzar.
	Evaluación social	Los factores sociales son de interés para la organización, por lo que se debe de evaluar los cambios que se generarían con el proyecto, permitirá ver el grado de impacto del mismo en la sociedad, razón por la que estos se deben de especificar para tener otro parámetro de decisión.

2. EVALUACIÓN DE TECNICA

Debido a la naturaleza del proyecto a implementar, es decir, el Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001: 2008 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito, es necesario realizar diversas evaluaciones para visualizar la conveniencia de la implementación del Sistema en la Cooperativa, entre las evaluaciones a realizar, la primera es la evaluación técnica, la cual consiste en la medición del cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001: 2008 con el Diseño del Sistema de Gestión de Calidad propuesto, para realizar esta tarea, se utilizan parte de las herramientas que se usaron en la etapa de Diagnostico para determinar la brecha existente de la cooperativa respecto a los requisitos del Norma, esta evaluación se realiza de la siguiente manera:

2.1 Estimación del Nivel de cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 con el diseño de Gestión de Calidad para la Cooperativa de ahorro y Crédito

En el presente trabajo de grado, no se cumple al 100% con algunos de los requisitos establecidos en las norma ISO 9001:2008, el cumplimiento del 100% de la norma solo puede ser posible a través de su implementación y la certificación de la cooperativa en la cual es implementada.

Con el diseño del Sistema de Gestión de Calidad se aspira reducir la brecha existente determinada en la etapa de Diagnóstico del 69.85%, para lograr ese propósito, se presentan la siguiente tabla en las cual se muestra la posibilidad y el

nivel de cumplimiento estimado de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 con el Diseño del Sistema de Gestión de Calidad que se realizó, junto con la observación respectiva y porcentaje de cumplimiento del requisito.

2.2 Reducción de la brecha Actual con respecto al Diseño del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008.

2.2.1 Evaluación para determinar la brecha existente con el SGC

Debido a que el diseño del sistema de gestión de Calidad se realizó solo a un nivel de diseño (No se ha implementado propiamente), algunos requisitos no pueden ser valorados como completados al 100%, a continuación desarrolla la evaluación de cumplimiento técnico, al igual con la que se evaluó en la etapa de Diagnóstico:

La aplicación de los requisitos de la norma ISO en el sistema de la gestión de la calidad de la cooperativa de ahorro y crédito, serán evaluados bajo la escala de valores de “SI=1” o “NO=0”, ya que este es el formato de evaluación para auditoria de Calidad que se presentó en los procedimientos de Auditorias, la cual fue diseñada para determinar este objetivo, seguida de la estimación de % cumplimiento que se prevé que tenga, este será evaluado bajo la escala de valores que propone Anderi Souri⁴⁴,

Tabla 86 Escala de cumplimiento ISO

INTERPRETACIÓN	%
Cuando no se cumple ninguno de los requisitos de la norma ISO 9001:2008.	0%
Cuando el requisito está siendo aplicado pero no está documentado.	25%
Cuando el requisito está documentado pero no es aplicado, requiriendo revisión y actualización.	50%
Cuando el requisito está documentado y es aplicado pero se detectan observaciones en su efectividad, requiriendo mejoras.	75%
Cuando se cumple todos los requisitos contenidos en la norma ISO 9001:2008.	100%
Cuando los requisitos contenidos en la norma ISO 9001:2008 no aplican. Se debe hacer el comentario correspondiente en la columna de observaciones, no asignándole valor alguno y en consecuencia este requisito no será tomado en cuenta para la determinación de porcentaje de cumplimiento.	N/A

⁴⁴ Consultor Empresarial en Calidad Total, C.A, Venezuela <http://ve.linkedin.com/pub/souri-anderi/57/653/521>

Usando las valoraciones de la tabla 86 se realiza la evaluación de cada uno de los requisitos de la norma, el detalle de esta se presenta en la siguiente tabla 87:

Tabla 87 Matriz de evaluación de cumplimiento técnico del SGC

Requerimiento	Posibilidad de su cumplimiento	Puntaje	% de cumplimiento	Observaciones
4. SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD				
4.1 Generalidades				
¿Se encuentran identificados los procesos internos de la Cooperativa?	SI	1	100%	Los procesos subcontratados se identificaron, pero su control es está condicionado al contrato que se firma en compras, por lo que cada uno debe ser tratado de forma diferente.
¿Son identificados y controlan los procesos subcontratados externamente por la Cooperativa?	SI	1	50%	
4.2 Requisitos de la documentación				
4.2.1 Generalidades				
¿Cuenta la Cooperativa con una declaración documentada de visión?	SI	1	100%	Los procedimientos se encuentran documentados, pero la correcta utilización estará asociada a las auditorias, este punto es parte de la madurez que todo sistema gestión de calidad debe de alcanzar en el tiempo, por eso este parámetro se determina que deberá ser un punto constante de mejora.
¿Cuenta la Cooperativa con una declaración documentada de misión?	SI	1	100%	
¿La Cooperativa cuenta con un manual de organización?	SI	1	100%	
¿La Cooperativa cuenta con un manual de puestos?	SI	1	100%	
¿La Cooperativa cuenta con un manual de funciones?	SI	1	100%	
¿La Cooperativa cuenta con un manual de procedimientos?	SI	1	100%	
¿Los documentos antes mencionados y existentes en la Cooperativa están al alcance de todo el personal de la misma?	SI	1	100%	
¿Los empleados de su unidad trabajan en base a procedimientos establecidos?	SI	1	50%	

Requerimiento	Posibilidad de su cumplimiento	Puntaje	% de cumplimiento	Observaciones
4.2.2 Manual de la calidad				
¿Cuenta la Cooperativa con un manual de calidad?	SI	1	100%	El diseño del manual de calidad cumple con los requisitos que la norma estipula para su elaboración y el contenido.
¿El manual de calidad incluye el alcance del sistema de gestión de la calidad?	SI	1	100%	
¿El manual incluye o cita a todos los procedimientos documentados?	SI	1	100%	
¿El manual de calidad incluye una descripción de las interacciones entre los procesos de la cooperativa?	SI	1	100%	
4.2.3 Control de los documentos				
¿Existe un procedimiento documentado para el control de los documentos tales como: manual de calidad, manual de funciones, manual de procesos etc.?	SI	1	100%	El sistema contiene el procedimiento de control de documentos, este contempla todos aquellos recomendables que da la norma. Pero un punto que se visualiza de mejora, es que en el tiempo se debe de observar el correcto tratamiento de los documentos obsoletos, este es un punto muy revisado en las auditorias, ya que por olvido o falta de interés el personal no tienden a tratar estos documentos, esto será validado por los resultados de las auditorias y es parte de la madurez que se debe de alcanzar en el SGC.
¿Existe una metodología documentada adecuada para la aprobación de los documentos tales como: manual de calidad, manual de funciones, manual de procesos etc.?	SI	1	100%	
¿Existe una metodología documentada adecuada para la revisión y actualización de documentos?	SI	1	100%	
¿Existe una metodología documentada adecuada para la identificación de los cambios de los documentos y el estado de la versión vigente?	SI	1	100%	
¿Existe una metodología documentada adecuada para la distribución de los documentos que los haga disponibles en los puestos de trabajo?	SI	1	100%	
¿Los documentos son legibles e identificables?	SI	1	100%	
¿Existe una metodología adecuada para evitar el uso de documentos obsoletos?	SI	1	100%	
¿Los documentos obsoletos han sido tratados según la metodología definida?	SI	1	50%	

Requerimiento	Posibilidad de su cumplimiento	Puntaje	% de cumplimiento	Observaciones
4.2.4 Control de los registros				
¿Existe un procedimiento documentado para el control de los registros en general?	SI	1	100%	El control de registros del sistema prevé que se realizan las acciones de conservación y las copias de forma digital necesarias.
¿Existe una metodología para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación y disposición de los registros?	SI	1	100%	
¿El procedimiento describe la conservación y protección de registros en formato digital?	SI	1	100%	
¿Se realizan copias de seguridad de los registros informáticos?	SI	1	100%	
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN				
5.1 Compromiso de la dirección				
¿La alta dirección comunica a la organización la importancia de satisfacer los requisitos de los clientes y los requisitos legales correspondientes a los servicios ofertados dentro de la Cooperativa?	SI	1	100%	La alta dirección ha establecido su compromiso con el SGC, plasmándolo en la política de calidad donde establece el interés de generar satisfacción y se compromete a gestionar los recursos necesarios para garantizar que se cumple este compromiso.
Existe un compromiso con la satisfacción de los usuarios de la Cooperativa por parte de la alta dirección:	SI	1	100%	
¿La alta dirección establece los objetivos y políticas que tienen que ver con la calidad de los servicios brindados?	SI	1	100%	
Si su respuesta anterior fue "Si", se encarga la alta dirección de comunicarlos al resto de la Cooperativa	SI	1	100%	
¿Se asegura la alta dirección de disponibilidad de recursos para un desempeño eficiente de los procesos en la Cooperativa?	SI	1	100%	

Requerimiento	Posibilidad de su cumplimiento	Puntaje	% de cumplimiento	Observaciones
5.2 Enfoque al cliente				
¿La alta dirección está realmente comprometida con el incremento de la satisfacción de los clientes?	SI	1	100%	La dirección reconoce la importancia de generar satisfacción en el cliente por los servicios brindados
¿Se cuenta con algún mecanismo de control que permita analizar la satisfacción de los clientes de la Cooperativa?	SI	1	100%	
5.3 Política de la calidad				
¿Se encarga la alta dirección de la difusión de la misión y visión de la Cooperativa?	SI	1	100%	La política de calidad establecida tiene relación con los Misión y Visión de la cooperativa. Se a contemplado un encargado para velar por la calidad de los servicios, pero la efectividad de este estará condicionada a los resultados obtenidos en la auditoria
¿Cuenta la Cooperativa con objetivos y políticas de calidad establecidas?	SI	1	100%	
¿Estas políticas y objetivos se encuentran acordes a la misión y visión de la Cooperativa?	SI	1	100%	
Existe una persona o unidad delegada para velar por la calidad de los servicios de la institución	SI	1	50%	
5.4 Planificación				
5.4.1 Objetivos de la calidad				
¿Los objetivos de calidad son formulados para cada uno de los niveles de la Cooperativa?	SI	1	100%	Para el plan de acción de los objetivos no se establecen los recurso y las fechas previstas estarán condicionadas a la operatividad de la cooperativa, por lo que este punto es variable en el tiempo y dependerá de la alta dirección establecerlo con detalle, según el formato que ha se ha diseñado.
¿Los objetivos de la calidad están de acuerdo a las directrices de la política de la Cooperativa?	SI	1	100%	
¿Los objetivos son medibles y están asociados a un indicador?	SI	1	100%	
¿Los objetivos se encuentran desarrollados en planes de actividades para su cumplimiento?	SI	1	100%	
¿Se encuentran definidos los recursos, las fechas previstas y responsabilidades para las actividades del plan de objetivos?	SI	1	50%	

Requerimiento	Posibilidad de su cumplimiento	Puntaje	% de cumplimiento	Observaciones
5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad				
¿Se encuentran planificados los procesos del sistema de gestión de la calidad?	SI	1	100%	El SGC se basa en la metodología PHVA y prevé cumplir con todos los procesos necesarios para el sistema.
¿Se encuentran planificados los objetivos del sistema de gestión de la calidad?	SI	1	100%	
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación				
5.5.1 Responsabilidad y autoridad				
¿Están correctamente definidas las responsabilidades y autoridades dentro de las unidades de la Cooperativa?	SI	1	100%	Las responsabilidades se encuentran claramente definidas y documentadas en los manuales de organización y de puestos.
¿Existe un documento que contenga un organigrama de la Cooperativa?	SI	1	100%	
¿Las relaciones jerárquicas concuerdan realmente con las definidas en el organigrama?	SI	1	100%	
5.5.2 Representante de la dirección				
¿Se encuentra documentada la asignación de representante de la dirección a algún cargo o puesto de la organización?	SI	1	100%	El diseño contempla en cada proceso los registros como resultado de los mismo, el cumplimiento de las responsabilidades será un elemento que se pueda completar al 100% cuando el sistema tenga su retroalimentación mediante las auditorías internas quien verificara que estas sean ejecutas de acuerdo al manual de organización del comité de calidad.
¿Dentro de las responsabilidades del puesto de trabajo de representante de la dirección se incluye el aseguramiento del establecimiento, implementación y mantenimiento de los procesos del sistema?	SI	1	100%	
¿Dentro de las responsabilidades del puesto de trabajo de representante de la dirección se incluye la de informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema y de las necesidades de mejora?	SI	1	100%	
¿Dentro de las responsabilidades del puesto de trabajo de representante de la dirección se incluye la de asegurarse de la promoción de la toma de conciencia de los requisitos del cliente?	SI	1	100%	
¿Existen evidencias documentadas del cumplimiento de las responsabilidades?	SI	1	50%	

Requerimiento	Posibilidad de su cumplimiento	Puntaje	% de cumplimiento	Observaciones
5.5.3 Comunicación interna				
¿Existe una eficaz comunicación interna en la Cooperativa que permita el buen desempeño de los procesos?	SI	1	50%	La comunicación interna se encuentra definida, pero la eficacia estará condicionada al factor cumplimiento del personal responsable como se ha definido en la matriz de comunicación,
5.6 Revisión por la dirección				
5.6.1 Generalidades				
¿Se encuentran definida la frecuencia de realización de las revisiones del sistema por la dirección?	SI	1	100%	El procedimiento contempla el cumplimiento de cada unos de los requerimiento de análisis y documentación de los resultados de los mismo
¿Se incluye en el registro de informe de revisión el análisis de oportunidades de mejora, la necesidad de cambios en el sistema y el análisis de la política y los objetivos de la calidad?	SI	1	100%	
¿Se identifican y mantienen los registros de la revisión por la dirección?	SI	1	100%	
5.6.2 Información de entrada para la revisión				
¿El informe de revisión del sistema de gestión de calidad contiene los resultados de las auditorías internas?	SI	1	100%	Las fuentes de información se encuentran claramente definidas para la revisión del sistema de gestión de calidad por la dirección.
¿El informe de revisión del sistema de gestión de calidad contiene los resultados de satisfacción del cliente y sus reclamos?	SI	1	100%	
¿El informe de revisión contiene el análisis de indicadores de desempeño de cada uno de los procesos?	SI	1	100%	
¿El informe de revisión del sistema de gestión de calidad contiene el estado de las acciones correctivas y preventivas?	SI	1	100%	
¿El informe de revisión contiene el análisis de las acciones resultantes de revisiones anteriores?	SI	1	100%	

Requerimiento	Posibilidad de su cumplimiento	Puntaje	% de cumplimiento	Observaciones
¿El informe de revisión del sistema de gestión de calidad contiene la necesidad de cambios que afecten al sistema de gestión de la calidad?	SI	1	100%	
¿El informe de revisión contiene las recomendaciones para la mejora?	SI	1	100%	
5.6.3 Resultados de la revisión				
¿El informe de revisión del sistema de gestión de calidad contiene las decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad?	SI	1	50%	Los resultados de la revisión es el punto de mejora a verificar constantemente por las auditorías internas de calidad, puesto, por factor humano de la administración en turno pueden omitirse algunos puntos y no dejar aclaración de la causa de la omisión
¿El informe de revisión del sistema de gestión de calidad contiene las decisiones y acciones relacionadas con la mejora del servicio?	SI	1	50%	
¿El informe de revisión define los recursos necesarios para el desarrollo de estas acciones?	SI	1	50%	
6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS				
6.1 Provisión de recursos				
¿Dispone la organización de los recursos necesarios para mantener el sistema de gestión de la calidad y aumentar la satisfacción del cliente?	SI	1	100%	Se documentó la forma de cómo la cooperativa provisiona los recursos para la realización de los servicios
6.2 Recursos humanos				
6.2.1 Generalidades				
¿Es el personal competente para la realización de sus trabajos?	SI	1	100%	El personal actual tiene el factor experiencia, que con el tiempo ha adquirido más la formación que la cooperativa a impartido, con el diseño se documentó esto proceso y los debidos registros para el garantizar sus conformidad
¿Se encuentra definida la competencia necesaria para cada puesto de trabajo teniendo en cuenta la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas?	SI	1	100%	
¿Existe un plan de formación o de logro de competencias?	SI	1	100%	

Requerimiento	Posibilidad de su cumplimiento	Puntaje	% de cumplimiento	Observaciones
¿Existe una metodología definida para la evaluación de la eficacia de las acciones formativas emprendidas?	SI	1	100%	El personal actual tiene el factor experiencia, que con el tiempo ha adquirido más la formación que la cooperativa a impartido, con el diseño se documentó esto proceso y los debidos registros para el garantizar sus conformidad
¿Existen registros de plan de formación, competencia necesaria de cada puesto, ficha de empleado y actos o certificados de formación, o similares?	SI	1	100%	
¿Existe evidencia documentada del cumplimiento de los requisitos de competencia para cada empleado de la organización?	SI	1	100%	
6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia				
¿La alta dirección se asegura de que el personal que se encuentra en cada puesto cumpla con los requerimientos en cuanto a formación académica y conocimientos para desempeñar dicho puesto o función?	SI	1	100%	El cumplimiento de los planes de estarán condicionados al tipo de capacitación y a la contratación en compras de este requerimiento, por lo que su cumplimiento debe ser verificado en las auditorias de calidad.
¿Se tiene un plan de capacitación para el personal recién contratado?	SI	1	100%	
¿Es realmente utilizado este plan?	SI	1	50%	
¿Se cuenta con un plan de capacitación continua al personal?	SI	1	100%	
¿Es realmente utilizado este plan?	SI	1	50%	
¿Se llevan por escrito registros de estas capacitaciones?	SI	1	100%	

Requerimiento	Posibilidad de su cumplimiento	Puntaje	% de cumplimiento	Observaciones
6.3 Infraestructura				
¿Se encuentra identificada la infraestructura necesaria (edificios, áreas, oficinas) y existente para la realización de los procesos de trabajo de la Cooperativa?	SI	1	100%	Por ser una Infraestructura relativamente nueva se puede considerar que en la actualidad contiene todos los requerimiento, el diseño del SGC plasma los procedimientos para su mantenimiento y control de las ordenes de trabajo para cada elemento que requiera tener un mantenimiento preventivo o correctivo
¿Existen planes o rutinas de mantenimiento preventivo para cada uno de los equipos (computadoras)?	SI	1	100%	
¿Existen registros de las acciones de mantenimiento correctivo y preventivo para los equipos (computadoras)?	SI	1	100%	
¿Existe una metodología definida para la realización de estas tareas de mantenimiento?	SI	1	100%	
6.4 Ambiente de trabajo				
¿Existe condiciones ambientales adecuadas para la realización del trabajo (temperatura, limpieza de las áreas, ordenamiento específico)?	SI	1	100%	El diseño contempla que se debe de conservar el adecuado ambiente de trabajo mediante el mantenimiento
7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO				
7.1 Planificación de la realización del producto				
¿Existe una planificación de los servicios que presta la Cooperativa?	SI	1	100%	En la cooperativa se realiza una planeación anual, donde se plasmas las líneas de trabajo a realizar
¿Esta planificación es realizada por los jefes de cada unidad?	SI	1	100%	

Requerimiento	Posibilidad de su cumplimiento	Puntaje	% de cumplimiento	Observaciones
7.2 Procesos relacionados con el cliente				
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto				
¿Se encuentran documentados los requisitos de servicio del cliente, incluyendo condiciones de inicio y finalización del servicio?	SI	1	100%	Los requisitos implícitos y explícitos de los clientes determinados en el presente periodo se han documentado así como el procedimiento para la determinación.
¿Se han definido requisitos no especificados por el cliente pero propios del servicio?	SI	1	100%	
¿Existe una metodología definida para la determinación de estos requisitos?	SI	1	100%	
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto				
¿Son revisados los requisitos relacionados con el servicio?	SI	1	50%	El procedimiento contempla la forma de cómo realizar esta actividad, pero la correcta aplicación debe ser evaluada mediante la auditoria de calidad
7.2.3 Comunicación con el cliente				
¿Existe una metodología que permita una comunicación eficaz con los clientes de la cooperativa?	SI	1	100%	El sistema documento los diferente canales de comunicación y la forma de seguimiento y control las quejas
¿Se registran los resultados de satisfacción del cliente y sus quejas?	SI	1	100%	
7.3 Diseño y desarrollo				
7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo				
¿La Cooperativa planifica y controla el diseño y desarrollo de los servicios que brinda la Cooperativa?	Si	1	100%	Tanto el diseño y el encargado se encuentran definidos dentro del sistema de gestión de calidad
¿Existe una persona o unidad encargada del diseño y desarrollo de los servicios que brinda la Cooperativa?	SI	1	100%	

7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo				Se han determinado los elementos de entrada para los diseños de los servicios
¿Para el diseño y desarrollo de los servicios de la Cooperativa se tienen en cuenta los requisitos del cliente?	SI	1	100%	
¿Para el diseño y desarrollo de los servicios de la Cooperativa se tienen en cuenta los requisitos legales correspondientes?	SI	1	100%	
7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo				
¿Los resultados del diseño y desarrollo de los servicios reflejan los verdaderos requisitos de los mismos?	SI	1	50%	Los resultados deberán de ser evaluados mediante la auditoria, para determinar el correcto cumplimiento de lo que se ha establecido en el SGC
7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo				
¿Se evalúa la capacidad de los resultados diseño y desarrollo para cumplir con los requisitos de servicio?	SI	1	50%	Las evaluaciones de la capacidad de los resultados de diseño se encuentran definidas, pero la ejecución esta condiciona a las administraciones en turno lo que en cada una de ellas se pueden hacer omisiones, por lo que su validación será mediante la auditoria de calidad una vez implementado el SGC
¿Se realizan revisiones sistemáticas para identificar problemas y emprender las acciones necesarias?	SI	1	100%	
7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo				
¿Se realiza la verificación del diseño y desarrollo de los servicios bajo el enfoque del cumplimiento de lo planeado?	SI	1	100%	
7.3.6 Validación del diseño y desarrollo				
¿Se confirma que el diseño y desarrollo de los servicios cumplen con los requerimientos de los clientes?	SI	1	50%	
7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo				
¿Se realizan cambios en el diseño y desarrollo de los servicios de la Cooperativa?	SI	1	100%	

Requerimiento	Posibilidad de su cumplimiento	Puntaje	% de cumplimiento	Observaciones	
7.4 Compras					
7.4.1 Proceso de compras					
¿Son establecidos previamente los requisitos que deben cumplir los productos que planean comprarse?	SI	1	100%	En la cooperativa se realizaban estas actividades, con el diseño del SGC se documentó el proceso así como sus registros para la evidencia del cumplimiento del proceso del mismo.	
¿Existen criterios de selección para proveedores?	SI	1	100%		
¿Existe evidencia de los criterios que se utilizan para seleccionar a los proveedores?	SI	1	100%		
7.4.2 Información de las compras					
¿Los pedidos de compras (artículos, insumos, maquinaria, equipo, papelería) contienen información de los requisitos y especificaciones?	SI	1	100%		
¿Existe una metodología y planeación acerca de los pedidos de compra?	SI	1	100%		
7.4.3 Verificación de los productos comprados					
¿Existe una metodología definida para la inspección de los productos comprados?	SI	1	100%		
¿Son realmente inspeccionados los productos comprados al recibirlos?	SI	1	100%		
7.5 producción y prestación del servicio					
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio					
Para la prestación de los servicios de la Cooperativa ¿existen instrucciones definidas o protocolos de trabajo?	SI	1	100%	En la cooperativa se realizaban la planeación y control de la producción, el Diseño del SGC estandarizo los procesos y determino los elementos de registros que se deben de	
7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio					
¿Existen registros de la validación de los procesos?	SI	1	100%		

7.5.3 Identificación y trazabilidad				generar. El SGC no contempla un control de los equipos de seguimientos, ya que en la actualidad esto es realizado de manera manual, por formatos definidos, pero la utilización de una herramienta que facilite esta labor es la recomendación que se haría para poder cumplir con el 100% de este requerimiento en el futuro.
En el caso que se necesita, ¿es identificable el estado de un proceso (iniciado, en revisión, retroceso, etc.)?	SI	1	100%	
7.5.4 Propiedad del cliente				
¿Se encarga la Cooperativa de identificar, archivar y proteger los datos de información tanto de Asociados, No asociados y trabajadores?	SI	1	100%	
¿Se encarga la Cooperativa de verificar los datos de expediente tanto de Asociados como de los trabajadores de la misma?	SI	1	100%	
7.5.5 Preservación del producto				
N/A				
7.6 control de los equipos de seguimiento y de medición				
¿Existe un equipo que brinde seguimiento y medición de la calidad y satisfacción de los clientes al recibir servicios?	NO	0	0%	
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA				
8.2 Seguimiento y Medición				
8.2.1 Satisfacción del cliente				
¿Se realiza un seguimiento en cuanto al desempeño de sistema de gestión relativo a la percepción del cliente respecto de sus requisitos en el servicio?	SI	1	100%	Se han establecidos y documentados los procedimientos requeridos para la realización y determinación de los niveles de satisfacción y el seguimiento de los cumplimientos de las expectativas
¿Determinan los métodos para establecer el seguimiento y medición de los requisitos y satisfacción de los clientes?	SI	1	100%	
¿Determina el nivel de satisfacción de los clientes externos de la cooperativa?	SI	1	100%	
¿Existe un seguimiento a las quejas de los clientes de la cooperativa?	SI	1	100%	

Requerimiento	Posibilidad de su cumplimiento	Puntaje	% de cumplimiento	Observaciones
8.2.2 Auditoría interna				
¿Son las auditorías internas programadas de acuerdo a una calendarización?	SI	1	100%	Se ha establecido el procedimiento de auditoría y por ser un elemento de medición el cumplimiento es de suma importancia que ejecute en tiempo
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos				
¿Existen indicadores adecuados para cada uno de los procesos dentro de la Cooperativa?	SI	1	100%	Procedimiento de auditorías definidos en ellos se encuentra las mediciones de los indicadores y las responsabilidades de quienes deben de medirlos y darle seguimiento
¿Está definida la responsabilidad y la frecuencia para la realización del seguimiento de los indicadores?	SI	1	100%	
¿Se emprenden acciones a partir del análisis de indicadores?	SI	1	100%	
8.2.4 Seguimiento y medición del producto (servicio)				
¿Se encuentran definidas las pautas de inspección final de los servicios?	SI	1	100%	Se encuentran diseñados los registros para las auditorias
¿Existen registros de estas inspecciones finales?	SI	1	100%	
8.3 Control del producto no conforme				
¿Existe un procedimiento documentado para el control de los servicios no conformes y el tratamiento de las no conformidades?	SI	1	100%	El procedimiento de producto de no conforme se establecen los elementos a dar seguimiento y las acciones a tomar
¿Se toman acciones para la solución de las no conformidades?	SI	1	100%	
8.4 Análisis de datos				
¿Existe evidencia del análisis de datos del sistema (resultados de auditorías, satisfacción del cliente etc.)?	SI	1	50%	Se debe de verificar los informes que resulten de los análisis de datos en las auditorias de calidad cuando se encuentre implantado el sistema de gestión de calidad, ya que de esto dependerá en gran medida la efectividad de las acciones a tomar
¿Se emprenden acciones a partir de este análisis?	SI	1	100%	

Requerimiento	Posibilidad de su cumplimiento	Puntaje	% de cumplimiento	Observaciones
8.5 Mejora				
8.5.1 Mejora continua				
¿Existe evidencia de acciones emprendidas para la mejora continua de los servicios de la Cooperativa?	SI	1	50%	Las acciones emprendidas deben de ser evaluadas para verificar el cumplimiento del enfoque de mejora continua que se estable en el Diseño
8.5.2 Acción correctiva				
¿Existe procedimiento documentado para las acciones correctivas dentro de la Cooperativa?	SI	1	100%	Se encuentran los procedimientos diseñados para el tratamiento y gestión de las acciones correctivas y preventivas, así también la metodología para el análisis y determinación de la causas
¿Existe análisis de causas de los problemas?	SI	1	100%	
8.5.3 Acción preventiva				
¿Existe procedimiento documentado para las acciones preventivas dentro de la Cooperativa?	SI	1	100%	Se encuentran los procedimientos diseñados para el tratamiento y gestión de las acciones correctivas y preventivas, así también la metodología para el análisis y determinación de la causas
¿Existe análisis de causas de los posibles problemas dentro de la Cooperativa?	SI	1	100%	

2.2.2 Determinación de la brecha

Una vez realizada la evaluación (Formato auditoría de Calidad), se presentan los resultados en la tabla 88, por sub- apartados, apartados y capítulos para determinar el nivel de cumplimiento que tiene el SGC diseñado para la cooperativa

Tabla 88 Resumen de Evaluación Técnica

Requerimiento	Sub apartados	Apartado	Capitulo
4. SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD			
4.1 Generalidades	100%	100.00%	98.44%
4.2 Requisitos de la documentación		96.88%	
4.2.1 Generalidades	94%		
4.2.2 Manual de la calidad	100%		
4.2.3 Control de los documentos	94%		
4.2.4 Control de los registros	100%		
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN			
5.1 Compromiso de la dirección	100%	100.00%	91.56%
5.2 Enfoque al cliente	100%	100.00%	
5.3 Política de la calidad	100%	100.00%	
5.4 Planificación		86.00%	
5.4.1 Objetivos de la calidad	90%		
5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad	100%		
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación		80.00%	
5.5.1 Responsabilidad y autoridad	100%		
5.5.2 Representante de la dirección	90%		
5.5.3 Comunicación interna	50%		
5.6 Revisión por la dirección		83.33%	
5.6.1 Generalidades	100%		
5.6.2 Información de entrada para la revisión	100%		
5.6.3 Resultados de la revisión	50%		

Requerimiento	Sub apartados	Apartado	Capitulo
6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS			
6.1 Provisión de recursos	100%	100.00%	97.92%
6.2 Recursos humanos		91.67%	
6.2.1 Generalidades	100%		
6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia	83%		
6.3 Infraestructura	100%	100.00%	
6.4 Ambiente de trabajo	100%	100.00%	
7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO			
7.1 Planificación de la realización del producto	100%	100.00%	93.10%
7.2 Procesos relacionados con el cliente		83.33%	
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto	100%		
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto	50%		
7.2.3 Comunicación con el cliente	100%		
7.3 Diseño y desarrollo		82.14%	
7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo	100%		
7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	100%		
7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo	50%		
7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo	75%		
7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo	100%		
7.3.6 Validación del diseño y desarrollo	50%		
7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo	100%		
7.4 Compras		100.00%	
7.4.1 Proceso de compras	100%		
7.4.2 Información de las compras	100%		
7.4.3 Verificación de los productos comprados	100%		

Requerimiento	Sub apartados	Apartado	
7.5 producción y prestación del servicio			
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio	100%	100.00%	
7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	100%		
7.5.3 Identificación y trazabilidad	100%		
7.5.4 Propiedad del cliente	100%		
7.5.5 Preservación del producto	N/A		
7.6 control de los equipos de seguimiento y de medición	N/A	N/A	
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA			
8.1 Generalidades	100%	100.00%	91.67%
8.2 Seguimiento y Medición		100.00%	
8.2.1 Satisfacción del cliente	100%		
8.2.2 Auditoría interna			
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos	100%		
8.2.4 Seguimiento y medición del producto (servicio)	100%		
8.3 Control del producto no conforme	100%	100.00%	
8.4 Análisis de datos	75%	75.00%	
8.5 Mejora		83.33%	
8.5.1 Mejora continua	50%		
8.5.2 Acción correctiva	100%		
8.5.3 Acción preventiva	100%		
Nivel de Cumplimiento			
BRECHA			5.47%

El nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO alcanzado con el diseño del Sistema de Gestión de Calidad para la cooperativa se determina que es del **94.53%**, lo que en términos generales se acepta, ya que parte de la cultura del sistema es que tiene que madurar para alcanzar el 100% mediante la

retroalimentación contesta, lo cual también está contemplado dentro de las certificaciones ISO.

2.2.3 Resumen del cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 con el Diseño del Sistema de Gestión de Calidad para la Cooperativa de Ahorro y Crédito

Una vez evaluados cada uno de los requisitos (tabla 2), se continúa con la consolidación de estos resultados por capítulos, así se podrá hacer la comparación con el resultado que se obtuvo en diagnóstico de la situación actual.

Tabla 89 Resumen de cumplimiento técnico del SGC de la cooperativa

Capitulo	Nivel de cumplimiento	Observaciones
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	98.44%	<p>-El restante para alcanzar el 100%, se debe a que no se puede saber con qué nivel se cumplan los procedimientos documentados por el personal, esto solo será posible determinarlo, cuando se encuentre implantado el sistema, ya que ahí será cuando se realicen las auditorias de los procedimientos de trabajo.</p> <p>-Otro parámetro que no cumple es el correcto trato que se le diera a la documentación obsoleta, esto será responsabilidad de las personas encargadas de la distribución, pero hasta cuando se implante el SGC y se audite este punto.</p>
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	91.56%	<p>-Un punto que no se ha definido son las fechas prevista para dar marcha al plan de Objetivos, esto es parte de las acciones que deberá de realizar la alta dirección cuando se encuentre implantado el SGC.</p> <p>-El Diseño contempla las responsabilidades que del representante de la alta dirección, el cumplimiento de las mismas serán únicamente medibles cuando sea implantado el sistema</p> <p>La Eficacia en la comunicación que se logre en los procesos, será el resultado a medir después de la implantación.</p> <p>Al igual que el punto anterior, será parte de una de auditoría verificar el cumplimiento de alta dirección de los elementos que tienen que contener los resultados de la revisión del SGC que se haría anualmente.</p>

Capitulo	Nivel de cumplimiento con diseño	Observaciones
6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS	97.92%	Este es el único capítulo que en la cooperativa llevaba un gran avance desde la situación actual, por lo que el incremento es relativamente poco, puesto prácticamente solo se documentó sus procesos y los registros necesarios.
7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	93.10%	<p>- Las evidencia de las revisión de los requisitos relacionados con el servicio deben contener los elementos contemplados en el procedimiento, pero cumplimiento dependerá de cada administración en turno tiempo después de la implantación del SGC</p> <p>-El diseño y desarrollo de los servicios, serán evaluados posterior a su aplicación, mediante la evidencia de los registros que se generan a partir de esta, por lo que se considera que esto solo puede completarse una vez se encuentre implantado el SGC en la cooperativa,</p> <p>-En la cooperativa se diseñó los registros para llevar el control de sus servicios y de más elementos , pero todo esto se ve afectado si no se tiene una herramienta para su ayuda, como ejemplo para el tratamiento de las quejas, sería adecuado implantar un portal web donde se podrían cargar los reclamos y que estos sean vistos por todos los trabajados, pero principalmente que sirva de herramienta de seguimiento a esta labor</p>
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	91.67%	- En la actualidad aun no existen evidencias que se hayan realizados correctamente los procedimientos para análisis de la información y con ello el trato de las No conformidades y/o Observaciones para aplicar la metodología de mejora continua, por ende la eficacia de las acciones preventivas y correctivas realizadas para el tratamiento de las antes mencionadas no conformidades
Cumplimiento		94.53%
BRECHA		5.43%

En las observaciones se pueden concluir que lo pendiente para alcanzar el 100% en cada uno de los capítulos está asociado al factor de la cultura de trabajo de los empleados de la cooperativa, para aplicar todo el sistema de gestión de calidad y

esto solo podrá ser evaluado después de la implantación del SGC y más a un si existe una certificación de este sistema.

La brecha actual se debe de considerar como Observaciones a tener en cuenta (más que incumplimientos), para que el SGC cumpla con todos los requisitos que la norma estable. Si solo se contemplara la elaboración de la documentación y sus registros se caería en el mal uso del enfoque que busca alcanzar en la ISO.

El sistema cumple con los elementos necesarios, pero la eficacia del mismo está ligada al correcto uso que la administraciones en turno pueda darle a este, es necesario que constantemente debe de revisarse el SGC para monitorear todos los cambios internos y externos que afecten al sistema y así este se encuentre actualizado y cumpliendo con los requisitos exigidos por la norma, este es el principio aplicado por las recertificaciones que se realizan cada 3 años.

2.2.4 Comparativos de Brechas situación actual y situación con Diseño del SGC para la Cooperativa de ahorro y Crédito

En base a los resultados obtenidos, se determina el valor de la nueva brecha existente en la cooperativa la cual

Situación de Cumplimiento	Resultado
Requerido por la Norma	100%
Situación Futura (con Diseño)	94.53%
Brecha	5.47%

Se obtiene como resultado una brecha del 5.47% para lograr cumplir con los requerimiento que la norma exige como mínimos para un eficiente sistema de gestión de la calidad.

Para determinar los cambios que la cooperativa presenta con el diseño de manera general es necesario compararlo con la situación actual (Sin el SGC), que se determinó en Diagnostico, y con ello se podrá cuantificar los puntos a los cuales se dio la principal mejora.

2.2.5 Comparativo de los resultados Diagnostico y Diseño

En la siguiente tabla se puede observar el comparativo por capitulo entre las situación actual y la propuesta (Diseño)

Tabla 90 Comparativo de la reducción de la brecha

Apartado	Nivel de cumplimiento diagnostico	Nivel de cumplimiento diseño	Nivel de mejora
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	15.63%	98.44%	82.81%
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	15.28%	91.56%	76.28%
6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS	90.63%	97.92%	7.29%
7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	20.48%	93.10%	72.62%
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	8.75%	91.67%	82.92%
PROMEDIO	30.15%	94.53%	64.38%
BRECHA	69.85%	5.47%	64.38%

Los resultados anteriores se presentan en la siguiente grafica en la que se hace una comparativa del cumplimiento de los requerimientos

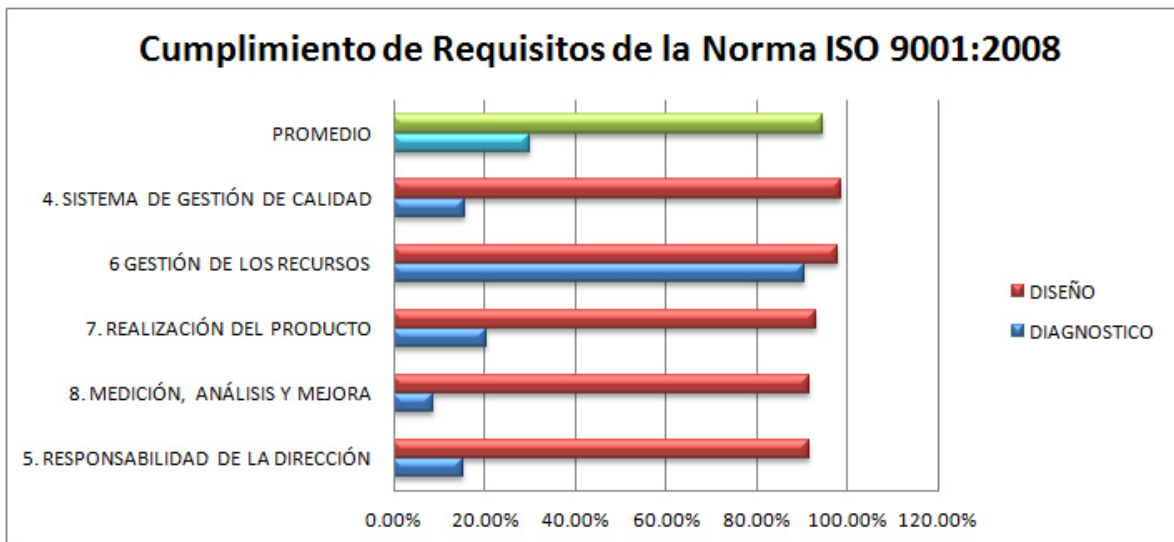


Ilustración 66 Comparativo de la brechas actual-propuesta

Si se transpone los resultados de diagnostico y diseño se obtienen la siguiente grafica de puente en la que se detalla el incremento por capítulo de la norma

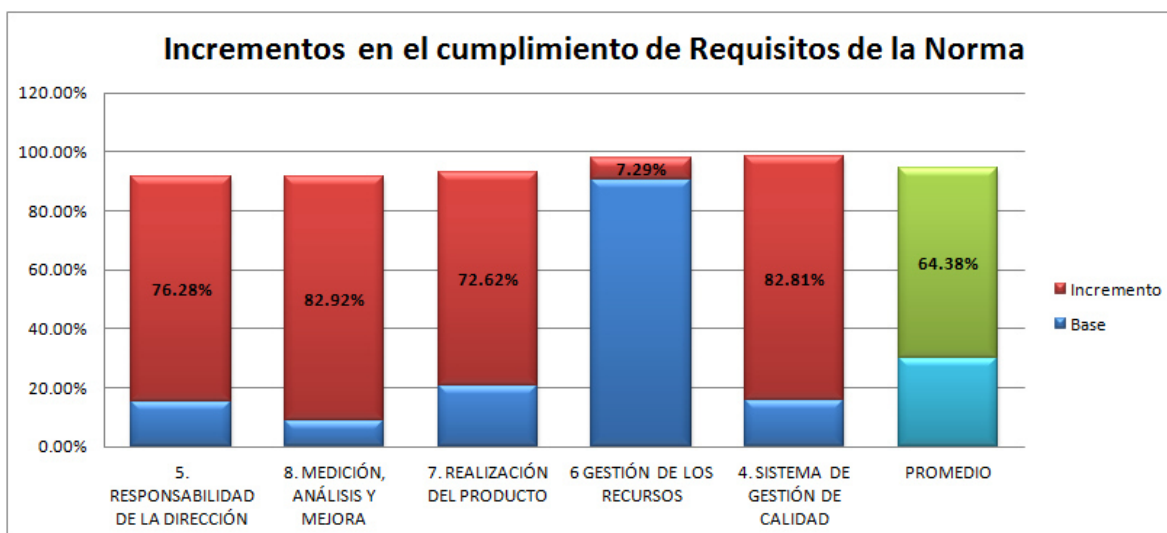


Ilustración 67 Incremento por de cumplimiento por Capítulo

En la grafica anterior, se observa que el mayor incremento se tiene en el “*capítulo 4 Sistema de Gestión de Calidad*” (82.81%), pues es en este punto que la cooperativa no disponía de la documentación mínima requerida para un SGC, cabe resaltar que esta documentación corresponde a los procesos claves y procesos de apoyo obligatorios por la Norma, las restantes unidades de la cooperativa, deberán de apearse a la misma metodología con el tiempo, pero para el diseño solo se contemplaron los principales procesos productivos de la cooperativa.

El segundo Capitulo con mayor incremento es el “*Capitulo 8 Medición y Mejora*” con 82.92%, en este apartado la cooperativa no contaba con los mecanismo para realizar retroalimentación para verificar la eficiencia de de sus procesos y el resultado que estos tenían en el cliente (Satisfacción), por lo que parte del trabajo se enfoco en el diseño de la adecuada manera de llevar a cabo esta labor.

El tercer gran avance es en el Capitulo 5. “*Responsabilidades de la Alta dirección*”, con 76.28, este incremento estuvo orientado al diseño de la planificación estratégica y el compromiso de la administración con la calidad, puesto si es de mencionar que la dirección había estado trabajando por dar un paso de calidad enorme en la cooperativa, pero este no se encontraba plasmado en un compromiso formal y liderado por un representan el cual vería por que este pensamiento se cumpliera o se buscaran soluciones para poder alcanzarlos.

El capítulo 7 “*Realización del producto*” es el que ha tenido un incremento del, 72.62%, enfocado a diseñar sus procesos que son por norma requeridos, pero para que alcance su máximo nivel, esto debe ponerse en marcha tal cual como los procedimientos los requieren que se realice, lo que únicamente se lograría cuando se encuentre implantado.

En el *capítulo 6 Gestión de los recursos*, el aumento fue relativamente pequeño 7.29%, en este tema la cooperativa si se encontraba adelantada, mejorando con el diseño en la creaciones de los procedimientos documentados y controles que le hacían falta, y que la norma requiere por obligación se implanten en el sistema de gestión de calidad.

En términos generales se resumen que el aporte del diseño del SGC, logra en conjunto un incremento en el cumplimiento de los requisitos del 64.38%, este avance la permitirá a la cooperativa trabajar en conformidad con la norma ISO 9001:2008.

2.3 Análisis de la Evaluación

Con lo cual se concluye que es conveniente desde el punto de vista de la evaluación técnica realizar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, ya que con el Diseño de este, se obtiene un porcentaje de cumplimiento de los requisitos que exige la Norma ISO 9001:2008 del 94.53%, el cual se podrá ir aumentado en el tiempo y con la aplicación del ciclo de mejora continua en el SGC, ya que esto es el principal enfoque que propicia la norma.

Es de aclarar que en el tiempo esta cultura de trabajo, podrá ser replicada en los demás procesos, sean estos de apoyo u estratégicos, con la generación de la experiencia del cumplimiento de los requerimientos, esto le un poco más fácil en el futuro.

3. EVALUACIÓN ECONÓMICA

La función principal de la evaluación económica de proyectos es informar a aquellos que toman las decisiones, dejando claro que la evaluación económica sólo es una parte de la información requerida para tomar la decisión, siendo los otros puntos a considerar: como también los que se deberán de tomar en cuenta propios de la actividad o de la finalidad del proyecto

3.1 Análisis de coste.

Ninguna evaluación económica de un proyecto puede evitar el análisis de coste (Knapp, 1983), sobre lo cual se ha elaborado un amplio repertorio metodológico para abordarlo, no obstante, no se ha podido evitar que al menos dos temas fundamentales sigan siendo muy conflictivos a la hora de valorar la calidad de una evaluación económica. El primero se refiere a los costes generales (Foster, Dodge y Jones, 2003) compartidos por más de un proyecto, en el caso de la cooperativa los que son de uso común y, el segundo, a la temporización diferencial de los costes, referido al tiempo por el cual se deberán de aplicar.

Al iniciar un estudio de costes, el primer punto a determinar se refiere a qué costes se deben considerar en la evaluación.

- **Con respecto a la temporización (Estimación del duración del proyecto)**

La evaluación económica del proyecto de implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en las normas ISO 9001:2008 para la Cooperativa, se realiza para un periodo de 3 años, ya que es el tiempo esperado para la realización de la auditoria de certificación.⁴⁵

- **Con respecto a los costos en la cooperativa se usara el criterio de incremental pero aquí hay que hacer una distinción:**

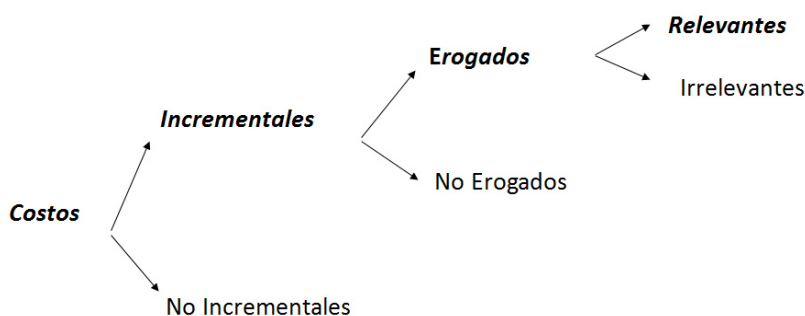


Ilustración 68 Priorización de los costos del proyecto

⁴⁵ Consulta a jefes de Calidad de COMEDICA de R:L

Definiciones:

Costos Erogables: Relacionados con la erogación o pago de suma de dinero. Ejemplo pago de Mano de Obra, materias primas, etc.

Costos No Erogables: No implica erogación de fondos. Ejemplo Depreciaciones de bienes de uso

Relevantes. Considérese un costo que impactaría en la actualidad, no presupuestado.

3.2 Interpretación de la selección de costos a considerar

Por el tipo de proyecto que se aplicaría en la cooperativa solo se tomaran aquellos incrementables Erogados que sean relevantes, lo que en otros términos todo aquel costo que actualmente no se tenga en la cooperativa, excluyendo algunos incrementos que se dieran pero que no son relevantes para el proyecto (Energía eléctrica, Agua, Telefonía, internet, etc.) por considerarse de uso común y su incremento no impactaría significativamente el presupuesto de la cooperativa.

Otro elemento que se excluye son las depreciaciones de equipos o mobiliario (Costos No Erogados), ya por la naturaleza del proyecto no contempla mucho equipo y mobiliario.

3.3 Estimación de los Costos del Proyecto

Estimación de los costos relevantes para el proyecto del SGC de la cooperativa de ahorro y crédito estaría dada por las siguientes fuentes de información:

Tabla 91 Fuentes de información para la estimación del costo del proyecto

Fuentes	Descripción
Costo de proyectos similares	Investigación de Campo, Consultas, Entrevistas, Tesis
Costos unitarios conocidos	Precio de Mercado conocido o referencias de expertos
Cotizaciones	Consultas específicas con los proveedores de los productos o servicios

Utilizando estas fuentes de información se procede a establecer la metodología para la determinación del costo del proyecto, la cual se presenta en la tabla 92

3.4 Clasificación de los costos a determinar:

Tabla 92 Clasificación de los costos del proyecto del SGC

Categorías de Costos	Descripción ⁴⁶
Inversión	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de pre inversión y diseño de ingeniería. • Terrenos • Instalación • Obras Civiles • Maquinaria y equipos • Permisos, patentes, impuestos. • Supervisión y asesoramiento • Reposiciones • Capital de trabajo • Capacitación • Seguros e imprevistos
Operación	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldos y salarios • Servicios Básicos (AP, electricidad, teléfono, etc.) • Arriendos • Materiales e insumos • Combustibles • Permisos, patentes • Publicidad • Seguros • Impuestos
Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de equipos, maquinarias y edificios • Repuestos • Reposición equipamiento menor • Reparaciones periódica: • Pintura • Bacheo, resellado

3.5 Costos de Inversión Inicial

Estas se relacionan con todos los recursos que se requieren en la fase inicial del proyecto y que comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y los intangibles necesarios para iniciar el SGC.

⁴⁶ La descripción de las categorías de costos muestra ejemplos de costos a consultar, muchas de ellos no aplicarían al proyecto del SGC (Ejemplo; Terrenos, Impuestos, etc.)

Esta inversión fija puede clasificarse en dos grupos los cuales se especifican a continuación en la siguiente Tabla 93

Tabla 93 Clasificación de la inversión inicial del proyecto del SGC

Inversiones	Rubros
Tangibles	Terrenos
	Obra Civil
	Maquinaria equipo
	Mobiliario, equipo de oficina
Intangibles	Investigación, estudios previos
	Gastos legales
	Administración de proyecto
	Puesta en Marcha (pruebas piloto)
	Imprevisto


Se hace la observación que el proyecto del SGC no va a requerir de todos los rubros que se describen por cada categoría.

3.5.1 Inversión Fija Intangible

Por el tipo de proyecto que será implando en la cooperativa, este no va a requerir la compra de terreno u obras civiles, por lo que la única inversión fija se detalla a continuación:

Costo por Equipos ⁴⁷necesarios para el SGC

Tabla 94 Detalle de Inversión Fija Intangible

Equipo	Descripción	Cant.	Costos	imagen	Proveedor
Computadora	Motherboard Intel DH61ww Procesador Core i3 3.40 Ghz Memeoria Ram 4GB Disco Duro Sata II 500GB Quemador LG Teclado Mause Monitor Led AOC 18.5 pulgadas	1	\$607		Extreme computadoras 2516-5659

⁴⁷ Fuente: Elaboración propia en base a precios de Mercado consultados

Equipo	Descripción	Cant.	Costos	imagen	Proveedor
Escritorio y Silla	Escritorio ejecutivo y silla ergonómica	1	\$250		Indemetal
Impresor multifuncional	Multifuncional Canon MX360	1	\$65		RG-Nietos
Resmas de papel bond tamaño carta	Base 80	Caja	\$67.2		Papelería el Todo Azul
Caja de lapiceros	Bic	3	\$4.32		Papelería el Todo Azul
Tinta color negro	Cn 145	5	\$75		RG Nietos
Tinta a color	CN 146	5	\$85.00		RG Nietos
Varios consumibles	Corrector Borradores Lápices Y otros accesorios de la oficina	1	\$50		Librería el Toldo Azul
Total			\$1,203		

3.5.2 Costo de Diseño del sistema

Este rubro de costo está referido al pago a consultores por la elaboración del diseño del sistema, que incluye lo siguiente:

- ✓ Elaboración del diagnóstico para la determinación del universo de procesos y procedimientos, determinación de procesos clave, nivel de desempeño de los procesos nivel de satisfacción del cliente Actual y la brecha existente entre la situación actual de la cooperativa y los requerimientos de la norma.
- ✓ Establecimiento de la gestión estratégica de Calidad (Misión, Visión, Política de Calidad, Objetivos de Calidad), El levantamiento de los procesos y mapeo de ellos, diseño de los manuales de calidad, procedimientos, guía de elaboración de documentos, etc.

El detalle de cada uno de estos costos se presenta a continuación:

Para establecer el costo de los honorarios del consultor se realiza una sondeo en las diferentes empresas que se encuentran certificadas, de las cuales interesa conocer el monto que estaría ganando un consultor (Ya sea por experiencias pasadas o porque existe una persona de planta que se encuentre realizando este tipo de trabajo), el las cuales fueron las siguientes

Tabla 95 Sueldos de RRHH especializado en SGC

Empresa consultada	Tipo	Monto
AES El Salvador	Jefe de Calidad	\$1,700
COMEDICA	Encargado de Sistema de Gestión de Calidad	\$1,200

En base a los datos anteriores se estima un promedio aproximado por el costo del consultor que realizara el proyecto:

Costo Mensual por el consultor: \$1,500, este monto está considerando un margen por si se cancela de otra persona que apoye a las labores de levantamiento de la documentación dentro de la organización.

Detalle del tiempo de la consulta y sus productos

Tabla 96 Tiempo promedio por la consulta del SGC

Elemento del SGC	Duración de elementos (Días hábiles)	Costo diario (\$)	Costo total de diseño (\$)
Establecimiento de la brecha actual con respecto a las normas ISO 9001:2008	35	\$50	\$1,750

Elemento del SGC	Duración de elementos (Días hábiles)	Costo diario (\$)	Costo total de diseño (\$)
Establecimiento de políticas y estrategias de diseño e implementación del SGC	10	\$50	\$500
Diseño de documentación del sistema	30	\$50	\$1,500
Prueba piloto y primer auditoría	30	\$50	\$1,500
Total			\$5,250

Según la tabla de productos de de la consultoría, el total a cancelar por este proyecto preliminarmente sería \$5,250

3.5.3 Costos relacionados a las capacitaciones de empleados, comité de calidad y auditores internos de la Cooperativa

En el caso de los costos de capacitación en la norma ISO 9001:2008, se tienen 3 grupos a capacitar:

- ✓ Empleados en general
- ✓ Comité de calidad
- ✓ Auditores internos

3.5.3.1 Capacitación a empleados

Las capacitaciones a los empleados de la Cooperativa serán impartidas a todos los que están relacionado con los trabajos de los procesos claves , independientemente de su nombramiento, asistentes, jefes de departamento, miembros de consejo, para estas capacitaciones no se podrá incurrirá en ningún costo debido a que pueden buscar alianzas con estudiantes de horas sociales de las diferentes universidades del país, específicamente UCA y UES, que ya en su momento tuvieron algún a cercamiento en el que hay un beneficio mutuo.

Detalle de la capacitación a empleados

Grupo	Capacitación	Empresa Capacitadora	Cantidad de empleados	Duración	Costo de la capacitación	Periodo	Costo total
Empleados	Norma ISO 9001:2008 e interpretación	Estudiantes (UES, UCA, UFG)	Todos	22 horas	\$0.00	1 vez al año, al inicio de la implantación	\$0.00

Es de mencionar que la periodicidad es de una vez al año al inicio de la implantación, en los siguientes años, será el gestor de calidad el que asumirá este rol, ya que serán refuerzos no una capacitación, porque parte del sistema prevé que los empleados deben ayudarse entre sí para ir avanzando en sus competencias personales

3.5.4 Capacitación a los auditores internos

Las capacitaciones impartidas a los auditores internos del Sistema de Gestión de Calidad de la Cooperativa, serán impartidas una empresa especializada en este tema, a continuación se muestra la cotización obtenida por FEPADE:

Tabla 97 Cotización de Capacitación

Nombre	Capacitación	Empresa Capacitadora	Cantidad de empleados	Duración	Costo de la capacitación	Periodicidad	Total
Auditor líder	Auditor líder	FEPADE	1	24 horas	\$904	1 vez al año durante	\$904

3.5.4.1 Costos horas hombre utilizadas en las capacitaciones de auditor

A continuación se presenta el costo de las horas hombre invertidas en la capacitación del auditor interno de la Cooperativa:

Puesto	Cantidad de empleados	Horas de capacitación	Sueldo por hora	Total de sueldos
Gestor de Calidad	1	24	\$2.91	\$69.84

3.5.5 Capacitación al comité de calidad

Grupo	Capacitación	Cantidad	Duración	Costo de la capacitación	Periodicidad
Presidente de la Cooperativa	Fundamentación del SGC Interpretación y Diagnostico de la Norma ISO 9001:2008	1	16 horas	\$216.00	El primer año de implantación
Gestor de Calidad		1	16 horas	\$216.00	
Representantes de los empleados		3	48 horas	\$648.00	
TOTAL		5	80	\$1,080.00	

3.5.5.1 Costos horas hombre utilizadas en capacitación al Comité de Calidad.

A continuación se presenta el costo de las horas hombre invertidas en la capacitación del comité de calidad de la Cooperativa:

Tabla 98 Costo promedio de Horas hombre por capacitación de comité de calidad

Tabla de sueldos	Cantidad de empleados	Horas de capacitación	Total de sueldo por hora	Total de sueldos
Presidente de la Cooperativa	1	16	\$25	\$400
Gestor de Calidad	1	16	\$2.91	\$46.6
Representantes de los empleados ⁴⁸	3	48	\$2.08	\$99.84
Total	5	80		\$1,235.08

3.5.6 Costos de Sensibilización

Como se plasmó en la fase de planificación de la formación de los empleados (Diseño), se determinó que esto se realizaría en un tiempo de un día⁴⁹,

Tabla 99 Costo promedio de RRHH por sensibilización en el SGC

Cargo	Cantidad de empleados	Sueldo mensual	Sueldos diarios	Sueldo por hora	Horas de capacitación	Total invertido
Presidente de la Cooperativa	1	\$400	---	\$25	8	\$200
Directivos del Consejo de Administración	3	\$300	----	\$15	8	\$360
Gerente General	1	\$1,200	\$40	\$5	8	\$40
Jefes de Área	3	\$700	23.33	\$2.91	8	\$69.99
Personal Operativa	8	\$500	\$16.66	\$2.08	8	\$133.12
Total	17				8	\$803.19

⁴⁸ El costo de los representantes se promedió a un sueldo promedio de \$500

⁴⁹ Fuente: Elaboración propia a partir de datos del presupuesto 2014 (Sueldos son aproximados a los reales por motivos de confidencialidad de la cooperativa, no serán detallados)

3.5.7 Costos de la administración del Proyecto

Para implantar este proyecto se diseñó un programa de implantación, el cual contemplaba a una organización para la realización de los paquetes de trabajo, por lo que se debe de considerar el costo del Administrador de proyecto, ya que en la organización se consideraba.

El sueldo mensual estimado para el administrador por la implantación es de \$750, este

Tabla 100 Costo por Administrador del proyecto del SGC

Descripción	Salario diario ⁵⁰	Cantidad de días	Total
Administrador del Proyecto de Implantación	\$25	100	\$2,500

3.6 Resumen Costos de Inversión (Implementación)

Tabla 101 Resumen Inversión inicial del proyecto SGC

Rubro	Sub Rubro	Costo total año 1
Administrador de proyecto		\$2,500
Equipo e Inmobiliario		\$1,203
Capacitaciones	Capacitación Empleados de la Cooperativa	\$0
	Capacitación Auditores	\$904.00
	Horas Hombre Capacitación Auditores	\$69.84
	Capacitación Comité de Calidad	\$1,080.00
	Horas Hombre Capacitación Comité de Calidad	\$1,235.08
Sensibilización		\$803.19
Total		\$7,795.11

Nota: A este monto se le deberá de sumar el 5% en concepto de imprevistos, lo cual se realizara, cuando se totalicen los costos del proyecto.

⁵⁰ Salario diario: Sueldo mensual / 30 días promedio

3.7 Costos de Operación

3.7.1 Recurso RRHH

Para mantener el sistema de gestión de calidad se requiere a un nuevo recurso, que integrara la planilla de la cooperativa para que sea el encargado de verla por el cumplimiento del SGC.

Los costos a incrementar en la planilla serán:

Salario Anual = Salario Mensual * 12 meses

Salario Diario = Salario Mensual / 30 días

Vacaciones= Salario Diario * 15 días * 30 %

Aguinaldo= \$ 200 (es aprobado anualmente por el gobierno)

Salario Anual Devengado = Salario Anual + Vacaciones + Aguinaldo Cuota

Patronal

ISSS = (Salario Anual + Vacaciones) * 7.5%

AFP = (Salario Anual + Vacaciones) * 6.75%

Obligaciones por las listas pasivas, jubilaciones y pensiones: 5% del salario anual.

Pago Anual de Mano de Obra = Salario Anual Devengado + ISSS + AFP +

Obligaciones

Patronal.

Tabla 102 Detalle de salario del nuevo recurso para el SGC

Gestor de Calidad	Monto \$
Salario Anual	\$8,400.00
Vacaciones	\$105.00
Aguinaldo	\$200.00
Salario Devengado	\$8,705.00
ISSS	\$637.88
AFP	\$574.09
Otras Obligaciones	\$420.00
Total	\$10,336.96

Este el monto pagado anualmente al gesto de calidad, el valor se debe de multiplicar por 3 para sacar el costo Operativa

3.7.2 Costos de documentación del Sistema de Gestión de Calidad

Los costos de documentación se calculan con el costo físico de los documentos creados y que deberán de estar en el sistema de gestión de calidad cuando este se encuentre en marcha.

La distribución de estos documentos será de exclusiva responsabilidad del gestor de calidad de la cooperativa. Las copias se entregarán a las siguientes personas:

Tabla 103 Distribución de la documentación del SGC

Puesto	Original	Copia
Gerente General	1	
Jefes de Departamento/Unidad		3
Analista de Operaciones		1
Analista de créditos		1
Ejecutiva de Atención al Cliente		1
Encargado de Captación		1
Consejo de Administración	3	
Comités de Apoyo		9
TOTAL	4	15

Se requiere en promedio un total de 19 documentos completos del sistema de Gestión de Calidad, para que toda la organización se encuentre en sintonía con el SGC implantado.

3.7.3 Listado de documentos a distribuir

Se detalla cada uno de los principales documentos que es requeridos que sean distribuidos dentro de la cooperativa, para el SGC

Tabla 104 Documentos del SGC a distribuir

Tipo de documento	Nº de paginas	Nº de copias
Manual de Calidad	30	15
Listado Maestro de Documentos	5	15
Manual de Procedimientos	200	15
Manual de Organización	12	15
Manual de Funciones	30	15
Guía para la elaboración de documentos	6	15
Guía para el Manejo de Indicadores	10	15

3.7.3.1 *Calculo del costo de los documentos a distribuir*

Tabla 105 Costo de la Documentación del SGC

Tipo de documento	Nº de paginas	Nº de copias	Costo Unitario	Total
Manual de Calidad	30	15	\$0.02	\$6.75
Listado Maestro de Documentos	5	15	\$0.02	\$1.13
Manual de Procedimientos	200	15	\$0.02	\$45.00
Manual de Organización	12	15	\$0.02	\$2.70
Manual de Funciones	30	15	\$0.02	\$6.75
Guía para la elaboración de documentos	6	15	\$0.02	\$1.35
Guía para el Manejo de Indicadores	10	15	\$0.02	\$2.25
Total	293	105	\$0.02	\$65.93

Se considera el precio de la copia a valor de costo de mercado, ya que en la cooperativa se cuenta con equipos propios, pero de igual forma para considerar que esta papelería no estaba contemplada en el presupuesto se usara el costo para fines de ir determinando costos.

El costo por la impresión de los documentos del sistema será de \$65, es de aclarar que este costo solo es asociado al inicio, ya que a posterior solo se gastara cuando existan modificaciones en los documentos que se hayan revisado.

3.7.3.2 *Calculo asociado a la revisión⁵¹ del sistema.*

Tabla 106 Costo por Revisión de la documentación

Puesto	Tiempo Requerido (H)	Cantidad de personas	Costo Hora	Costo Total
Presidente de la Cooperativa	8	1	\$25	\$200
Directivos del Consejo de Administración	8	3	\$15	\$360
Gerente General	8	1	\$5	\$40
Jefes áreas	8	3	\$3.5	\$84
TOTAL				\$684

El total de los costos que se asocian a la documentación (Impresiones de documentos y el tiempo invertido en las revisiones) es **\$749.93**

3.8 **Costos relacionados con el mantenimiento del Equipo**

Estos serán los costos asociados a preservar el buen funcionamiento del nuevo equipo que se va adquirir en la cooperativa, es de aclarar que como se considera que se compraran como nuevos estos tendrán además la garantía de compra del proveedor en un periodo de dos años, pero se establecerá un costo promedio mensual a aplicar para efectos de calculo

Tabla 107 Costo de mantenimiento del SGC

Equipo	Tipo de mantenimiento	Costo	Frecuencia	Costo al año
Computadoras	Preventivo y Correctivo	\$20	Cada mes.	\$240.00

⁵¹ NOTA: Salarios calculados en base a un costo estimado que la cooperativa presento para el estudio (No son los reales por razones de confidencialidad)

3.9 Costos Total del Proyecto

En esta sección se presenta el total de Costos del Proyecto, el cual está constituido por la suma de los costos del Diseño del sistema más el costo de Implementación más el costo de Operación del Sistema de Gestión de Calidad, así como el porcentaje de imprevisto, el cual es denominado Costo por Imprevistos, este costo se determina como un margen de seguridad para el proyecto, dado que en el desarrollo intervienen variables que su comportamiento no depende de los ejecutores de proyecto, las cuales de no ser consideradas pueden interferir en desarrollo del mismo, y afectar el desempeño del proyecto. Para este proyecto se considera una 5% del total de los costos como Costo por Imprevistos.⁵²

El resumen de los costos del Proyecto se presenta en la tabla 108:

Tabla 108 Resumen de Costos del proyecto del SGC

Categorías de Costos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Inversión Inicial	\$7,795.11				\$7,795.11
Operación		\$11,086.96	\$11,086.96	\$11,086.96	\$33,260.88
Mantenimiento		\$240.00	\$240.00	\$240.00	\$720.00
Subtotal		\$11,326.96	\$11,326.96	\$11,326.96	\$33,980.88
Imprevistos (5%)	\$389.76	\$566.35	\$566.35	\$566.35	\$2,088.80
Total	\$8,184.87	\$11,893.31	\$11,893.31	\$11,893.31	\$43,864.79

⁵² Este es un porcentaje promedio que se aplica a los proyectos

4. LA TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO (TMAR)

La Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento es la tasa mínima de ganancia sobre la inversión propuesta. La referencia para que ésta tasa sea determinada es el índice inflacionario. Sin embargo, cuando un inversionista arriesga su dinero, para él no es atractivo mantener el poder adquisitivo de su inversión, sino más bien que ésta tenga un crecimiento real; es decir, le interesa un rendimiento que haga crecer su dinero más allá que compensar los efectos de la inflación.

Considerando lo anterior la TMAR se define como:

$$TMAR = i + f + if$$

Donde:

f= inflación

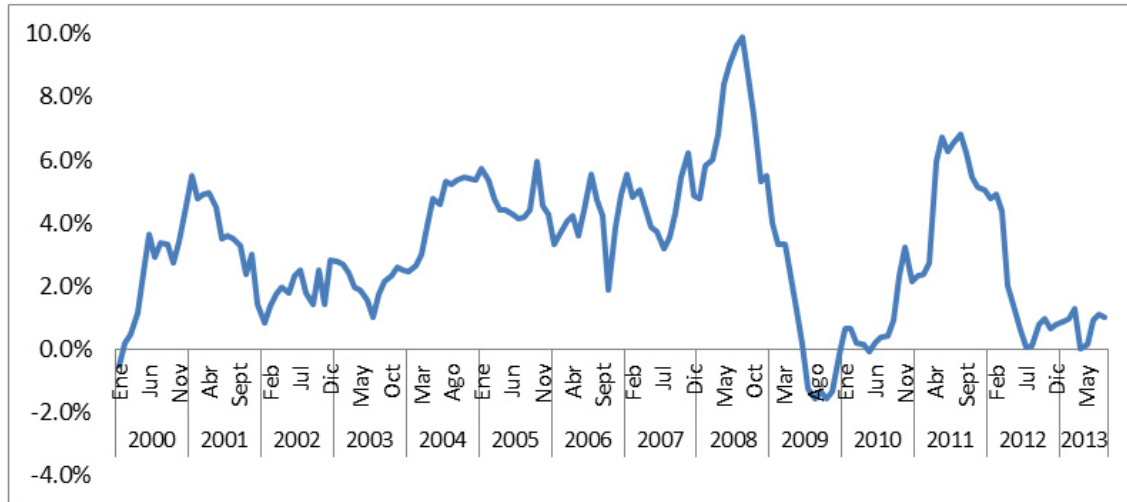
i= premio al riesgo

CALCULO DE LA TMAR

La TMAR utilizada para este proyecto está basada en el valor de la inflación del país correspondiente al año 2013, y el premio al riesgo es considerado en base a la tasa de interés de diciembre del 2011 para depósitos a 180 días como referencia al riesgo. Las consideraciones para el premio al riesgo son en base a recomendaciones del Departamento de Estabilidad Financiera, de la Gerencia del Sistema Financiero del BCR, dado que en el país no existe una tasa pre-establecida especial para evaluar proyectos públicos y sociales. El plazo de 180 días es considerado dado que la tasa de referencia mundial para evaluar proyectos según la Ley de Adquisiciones y Contrataciones se basa en un plazo de 180 días.

Según el Banco Central de Reserva (BCR) el índice de inflación obtenido en los balances económico desde 1999 a 2013 son:

El Salvador: Inflación anual de enero 2000 a agosto 2012, base diciembre 2009.



Para el cálculo del índice de inflación se utilizara el más alto en los últimos 4 años, ya que es el que describe mejor la situación del país y la tendencia que se podría esperar para el futuro

f= inflación 2011= 5.1%

i= premio al riesgo= 2.5%⁵³

TMAR= 2.5% + 5.1% + (2.5% x 5.1%)

TMAR= 7.73%

Además de las consideraciones, esta es la tasa usada para evaluar otros proyectos del mismo tipo, SGC por lo que se toma como aceptada para emprender la evaluación de este proyecto

⁵³ 2.5% Considerando un margen extra al 1.91 % de Tasa de Interés para depósitos a 180 días correspondientes al mes de Diciembre del 2011. Fuente Gerencia del Sistema Financiero, Departamento de Estabilidad Financiera del BCR.

5. BENEFICIOS ECONÓMICOS

A continuación se presenta el análisis del establecimiento del beneficio económico del proyecto, que indirectamente es lo que toda organización espera percibir cuando emprenda este proyecto, una observación importante que se hace es que los SGC, atraen otro tipo de oportunidades y ventajas fuera de solo las monetarias como lo harían otros proyectos de inversión.

Un punto muy importante para este análisis radica en el nivel de eficiencia que genera el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 y con ello el mejoramiento del desempeño de la Cooperativa, lo cual puede ser percibido en su razón de ser: Los Servicios de Financieros, específicamente en los procesos de Créditos, Por lo cual para el análisis del beneficio económico se considera la eficiencia actual en la atención de los servicios créditos ya que es este el que genera los principales ingresos para las cooperativas de ahorro y créditos, a continuación se presenta el nivel de eficiencia por procesos, y con dichos valores se realizaran las proyección del beneficio económico a percibir en el tiempo que se ha determinado para la evaluación del proyecto (3 años).

Es importante mencionar que las proyecciones del beneficio realizadas son en base a valores estimados, obtenidos de los estados de resultado⁵⁴ y del balance general de la cooperativa, además de otros criterios que se establecieron anteriormente.

5.1 Eficiencias Actuales de los procesos⁵⁵de la cooperativa (Sin Implementación del SGC)

En la etapa de diagnostico se determino la eficiencia estimada de cada uno de los procesos claves de la cooperativa, la cual será de punto de referencia para el análisis de los beneficios esperados.

⁵⁴ Memoria de Labores 2013 y 2014, Cooperativa de ahorro y Crédito

⁵⁵ Resultados de la Evaluación del Desempeño de los procesos de la cooperativa de ahorro y Crédito, Diagnostico

La eficiencia de los procesos (Situación actual sin SGC)

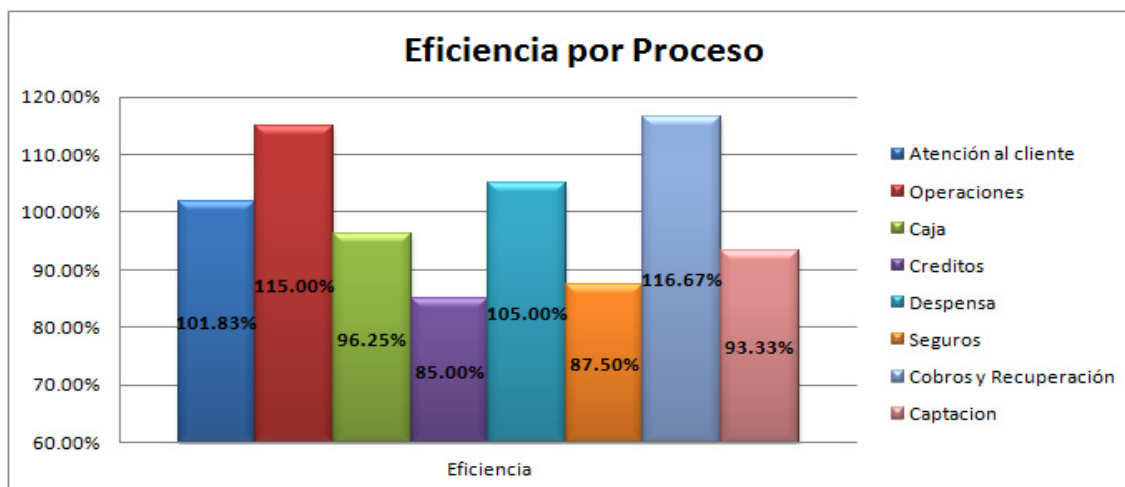


Ilustración 69 Eficiencia del proceso de Créditos

Se puede observar claramente que el proceso con menor eficiencia, es el proceso de créditos, el principal generador de ingresos para la cooperativa, por tal razón su eficiencia determina el crecimiento y desarrollo de la misma

Detalle de las eficiencias del proceso

Tabla 109 Detalle de la eficiencia del proceso de Créditos

Proceso	Subproceso	Eficiencia
Crédito	Análisis de Créditos	75.00%
	Evaluación de Créditos	80.00%
	Créditos Autorizados	80.00%
	Crédito desembolsado	125.00%
	Elaboración de Mini crédito	80.00%
	Crédito denegado	75.00%
	Total del Proceso	85.00%

En la Tabla 109 se presenta los niveles de eficiencia en los Servicios de Créditos, lo cual nos permitirá determinar la meta a alcanzar con el sistema de Gestión de Calidad, a partir de considerar que entre los beneficios de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad se genera un impacto directo en ciertos indicadores de la cooperativa y uno de estos será la eficiencia en los procesos de créditos.

5.2 Estimación de Incremento en los Ingresos de la cooperativa

La producción alcanzada en el año 2013 en la cartera de préstamos fue la siguiente

Tabla 110 Producción de préstamos aprobados 2013

Línea	Cantidad	Monto
Consolidación de deudas	58	\$985,440
Consumo	144	\$847,143
Vivienda	12	\$318,873
Mini Crédito	105	\$71,843
Educación	4	\$50,612
Adquisición de vehículo	5	\$40,425
Gastos médicos	1	\$4,100
Línea Blanca	1	\$1,119
Totales	330	\$2,319,555.00

Si se promedian los resultados, se tendría que la cantidad de préstamos aprobados por mes los cuales son de 27, con un monto promedio de \$7,208.95 por cada préstamo, todo esto resulta de las gestiones realizadas en la cooperativa sin un SGC y con una eficiencia del proceso de créditos del 85%, se puede establecer que como meta de implementación del Sistema, es alcanzar el restante 15% del 100% de la medición.

Tabla 111 Resultados de producción de créditos por línea

Línea	Promedio Cantidad de prestamos	Promedio prestamos Monto \$	Promedio Monto por prestamos
Consolidación de deudas	4.8	\$82,120.00	\$16,990.34
Consumo	12.0	\$70,595.25	\$5,882.94
Vivienda	1.0	\$26,572.75	\$26,572.75
Mini Crédito	8.8	\$5,986.92	\$684.22
Educación	0.3	\$4,217.67	\$12,653.00
Adquisición de vehículo	0.4	\$3,368.75	\$8,085.00
Gastos médicos	0.1	\$341.67	\$4,100.00
Línea Blanca	0.1	\$93.25	\$1,119.00
Totales	28	\$193,296.25	\$7,028.95

5.2.1 Justificación de porcentaje de mejora

En el análisis de mejora de procesos⁵⁶, se determino que el proceso de Créditos tiene un 9.26% oportunidad de mejora al eliminar las actividades sin valor agregado que se encuentran en el, además con la adecuada documentación y controles establecidos por el SGC está valor puede incrementar llegando casi al 15%, para efectos de proyección se toma como valido este porcentaje, ya que también se le consulto a la jefa de calidad de la Cooperativa COMEDICA y ellos estiman su mejora en los primeros años de implantación con un 20%, debido a estas causas se considera que es posible lograr alcanzar la capacidad del 100% en un periodo de 3 años.

5.2.2 Proyección de crecimiento en la cantidad de préstamos

Aplicando una mejora en la eficiencia del 5%, para el primer año, del 6% en el segundo año y del 4% para el último año en estudio, se establecen las siguientes proyecciones

Proyección Primer Año

Tabla 112 Proyección de mejoras proceso de Créditos primer año

Línea	Año Base		Año 1		
	Cantidad	Monto	Cantidad Proyectada	Monto Proyectado	Incremento \$
Consolidación de deudas	58	\$985,440	60.9	\$1,034,712	\$49,272
Consumo	144	\$847,143	151.2	\$889,500	\$42,357
Vivienda	12	\$318,873	12.6	\$334,817	\$15,944
Mini Crédito	105	\$71,843	110.3	\$75,435	\$3,592
Educación	4	\$50,612	4.2	\$53,143	\$2,531
Adquisición de vehículo	5	\$40,425	5.3	\$42,446	\$2,021
Gastos médicos	1	\$4,100	1.1	\$4,305	\$205
Línea Blanca	1	\$1,119	1.1	\$1,175	\$56
Totales	330	\$2,319,555	346.5	\$2,435,533	\$115,977.75

⁵⁶ Aplicación de la metodología del Valor Agregado, realizada en el Capítulo de Diseño al proceso de Créditos

Aplicando una mejora del 5% en el primer año se obtiene un incremento en la cantidad de préstamos de 16 al año, que representaría \$115, 977.75

Proyección Segundo Año

Tabla 113 Proyección de mejoras proceso de Créditos segundo año

Línea	Año Base		Año 2		
	Cantidad	Monto	Cantidad Proyectada	Monto Proyectado	Incremento \$
Consolidación de deudas	58	\$985,440	61.5	\$1,044,566	\$59,126
Consumo	144	\$847,143	152.6	\$897,972	\$50,829
Vivienda	12	\$318,873	12.7	\$338,005	\$19,132
Mini Crédito	105	\$71,843	111.3	\$76,154	\$4,311
Educación	4	\$50,612	4.2	\$53,649	\$3,037
Adquisición de vehículo	5	\$40,425	5.3	\$42,851	\$2,426
Gastos médicos	1	\$4,100	1.1	\$4,346	\$246
Línea Blanca	1	\$1,119	1.1	\$1,186	\$67
Totales	330	\$2,319,555.00	349.8	\$2,458,728	\$139,173.30

Aplicando una mejora del 6% en el primer año se obtiene un incremento en la cantidad de préstamos de 19 al año, que representaría \$139, 173.30

Proyección Tercer Año

Tabla 114 Proyección de mejoras proceso de Créditos tercer año

Línea	Año Base		Año 3		
	Cantidad	Monto	Cantidad Proyectada	Monto Proyectado	Incremento \$
Consolidación de deudas	58	\$985,440	60.3	\$1,024,858	\$39,418
Consumo	144	\$847,143	149.8	\$881,029	\$33,886
Vivienda	12	\$318,873	12.5	\$331,628	\$12,755
Mini Crédito	105	\$71,843	109.2	\$74,717	\$2,874
Educación	4	\$50,612	4.2	\$52,636	\$2,024
Adquisición de vehículo	5	\$40,425	5.2	\$42,042	\$1,617
Gastos médicos	1	\$4,100	1.0	\$4,264	\$164
Línea Blanca	1	\$1,119	1.0	\$1,164	\$45
Totales	330	\$2,319,555.00	343.2	\$2,412,337	\$92,782.20

Aplicando una mejora del 5% en el primer año se obtiene un incremento en la cantidad de préstamos de 13 al año, que representaría \$92, 782.20

5.2.3 Resumen de Incrementos percibidos por el SGC en la cartera de préstamos

Tabla 115 Incrementos de créditos por mejoras en el proceso de Créditos

Línea de Crédito	Año 1	Año 2	Año 3
Consolidación de deudas	\$49,272.00	\$59,126.40	\$39,417.60
Consumo	\$42,357.15	\$50,828.58	\$33,885.72
Vivienda	\$15,943.65	\$19,132.38	\$12,754.92
Mini Crédito	\$3,592.15	\$4,310.58	\$2,873.72
Educación	\$2,530.60	\$3,036.72	\$2,024.48
Adquisición de vehículo	\$2,021.25	\$2,425.50	\$1,617.00
Gastos médicos	\$205.00	\$246.00	\$164.00
Línea Blanca	\$55.95	\$67.14	\$44.76
Totales	\$115,977.75	\$139,173.30	\$92,782.20

Los incrementales que se presentan son el producto de ser más eficiente en el servicio, aplicando el principio, producir más con los mismos recursos, lo que significa que en estos 3 años se estaría considerando que se opera bajo el presupuesto asignado en la cooperativa.

5.3 Determinación de los Ingresos

Para poder determinar el ingreso neto en la cooperativa, es necesario hacer las siguientes consideraciones

1. El incremento en los préstamos no representa el verdadero ingreso a percibir en la cooperativa, puesto es la salida de dinero en un momento dado, que estaría retornando en el tiempo.
2. Las aportaciones y los depósitos de ahorro al igual que los préstamos tienen una tasa de interés a ser aplicada.

Considerando estas dos premisas, se concluye que es necesario aplicar la tasa de interés aplicada a los préstamos menos la tasa de interés pagada por las aportaciones y depósitos de ahorros, para tener la utilidad por el servicio prestado.

Para esto este cálculo se usara las tasas de interés actuales en la cooperativa, las cuales se detallan a en las siguientes tablas, tanto para préstamos como depósitos

5.3.1 Tasa de interés por línea de Crédito ⁵⁷

Línea de crédito	Tasa de interés
<i>Consumo</i>	18%
<i>Consolidación</i>	15%
<i>Mini crédito rotativo</i>	36%
<i>Vivienda</i>	12%
<i>Producción</i>	18%
<i>Inversión</i>	14%
<i>Crédito de línea blanca</i>	16%
<i>Con garantía de depósitos</i>	Tasa real 4 puntos. más de la tasa pactada

Cada tasa de interés por crédito será descontada para el paso del los interés por depósitos y ahorros

5.3.2 Tasa de interés por servicios de Ahorro

Tipo	Tasa de Interés
Ahorro a la vista	0.75%
Ahorro programado	Varia
Infanto juvenil	2.00%
Navideño	4.00%
Educativo	4.50%
Simultaneo	1.00%
Pro-retiro	4.00%
Ahorro futuro	2.00%
Depósitos a plazo fijo	
30 Días	1.00%
60 Días	1.75%
90 Días	2.50%
120 Días	2.75%
150 Días	3.75%
180 Días	4.00%
360 Días	6.00%

Se promediara las tasas para obtener un aproximado de lo que se paga por cada el total de los servicios de ahorro

⁵⁷ Fuente; Cooperativa de Ahorro y Crédito Electra de R.L

Tasas de interés que genera Ingresos a la cooperativa

Tabla 116 Tasa de Interés Neta

Línea de crédito	Tasa de interés por créditos	Tasa promedio de interés por ahorros y depósitos	Tasa de Interés de ingreso
<i>Consumo</i>	18%	2.87%	15.13%
<i>Consolidación</i>	15%	2.87%	12.13%
<i>Mini crédito rotativo</i>	36%	2.87%	33.13%
<i>Vivienda</i>	12%	2.87%	9.13%
<i>Producción</i>	18%	2.87%	15.13%
<i>Inversión</i>	14%	2.87%	11.13%
<i>Crédito de línea blanca</i>	16%	2.87%	13.13%

5.4 Ingresos generados por aumento en los préstamos

Tabla 117 Incrementos en ingresos por mejoras en el proceso de Créditos

Línea	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Consolidación de deudas	\$5,976.69	\$7,172.03	\$4,781.35	\$17,930.08
Consumo	\$6,408.64	\$7,690.36	\$5,126.91	\$19,225.91
Vivienda	\$1,455.66	\$1,746.79	\$1,164.52	\$4,366.97
Mini Crédito	\$1,190.08	\$1,428.10	\$952.06	\$3,570.24
Educación	\$281.66	\$337.99	\$225.32	\$844.97
Adquisición de vehículo	\$224.97	\$269.96	\$179.97	\$674.90
Gastos médicos	\$22.82	\$27.38	\$18.25	\$68.45
Línea Blanca	\$7.35	\$8.82	\$5.88	\$22.04
Totales	\$15,567.85	\$18,681.42	\$12,454.28	\$46,703.55

Se concluye que el monto total en beneficio esperado por el SGC en la cooperativa es de **\$46,703.55** para los 3 años que se considera el proyecto.

5.5 El valor actual neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN), es el valor presente de los flujos de efectivo futuros esperados menos la inversión inicial incurrida en la implementación del sistema. Los flujos de efectivo son descontados con base en la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR).

La utilización de este indicador está basado en la regla de decisión que determina la aceptación el proyecto si su VAN es mayor o igual a cero.

El análisis del valor actual neto o valor presente da como parámetro de decisión una comparación entre todos los ingresos y gastos que se han efectuado a través del período de análisis, los traslada hacia el año de inicio del proyecto (año cero) y los compara con la inversión inicial del proyecto.

Se pueden presentar tres situaciones:

- A.** Si el VAN es positivo, la utilidad de la inversión está sobre la tasa de inversión actualizada o de rechazo ($VAN \geq 0$).el proyecto se acepta.
- B.** Si el VAN es cero, la rentabilidad será igual a la tasa de rechazo. Por lo tanto un proyecto con un VAN positivo o igual a cero, puede considerarse aceptable, $VAN = 0$.
- C.** Si el VAN es negativo, la rentabilidad está por debajo de la tasa de rechazo y el proyecto debe de rechazarse. $VAN \leq 0$.

El Valor Actual Neto del proyecto se calcula con la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum_{n=1}^{n=N} \frac{FNE_n}{(1+i)^n} - P$$

Donde

n: es el periodo de evaluación del proyecto

i : es el valor de la TMAR

P: es el monto de la inversión inicial

A continuación se presentan los montos de flujos de efectivo esperados para los próximos 3 años, tiempo de realización de la evaluación del proyecto para lograr su plena implementación.

Flujos de efectivo del proyecto: Beneficio Total

Años	Costos de Operación	Beneficios	Total=Beneficios-Costos
1	\$11,893.31	\$15,567.85	\$3,674.54
2	\$11,893.31	\$18,681.42	\$6,788.11
3	\$11,893.31	\$12,454.28	\$560.97

Una vez definidos los valores de flujo de efectivo esperado se procede a sustituir valores utilizando la fórmula del valor actual neto, considerándose para ello la TMAR de 7.73% y una inversión inicial como se presento en la definición de los costos de **\$8,184.87**

Flujos de efectivo del proyecto y Valor Presente

Años	Flujo de Efectivo	Valor presente
1	\$3,674.54	\$3,410.88
2	\$6,788.11	\$5,848.92
3	\$560.97	\$416.48
Total de Flujos de Efectivo		\$9,676.28

VAN= Total de flujos de Efectivo - Inversión del proyecto

VAN= \$9,676.28- \$8,184.87

VAN= **\$1,491.41**

El valor obtenido del Valor Actual Neto es de \$ 1,491.41, lo que indica que el proyecto puede aceptarse ya que se tendrá una proporción mayor de ahorros por el capital invertido.

5.6 La tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno es la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de efectivo netos del proyecto, con el valor presente de la inversión inicial. Permitiendo apreciar el valor del rendimiento porcentual del proyecto en términos de ahorro en un mediano plazo debido a la mejora en la eficiencia de los procesos.

Se pueden presentar tres situaciones:

A. TIR > i: Se recomienda realizar el proyecto

B. TIR < i: Se recomienda no realizar el proyecto

C. TIR = i: Se recomienda el inversionista es indiferente entre realizar el proyecto o no.

La tasa interna de retorno se determina por medio de la siguiente ecuación:

$$P = \sum_{n=1}^{n=N} \frac{FNE_n}{(1+i)^n}$$

Donde:

n: es el periodo de evaluación del proyecto

i: esta tasa se calcula para igualar los flujos de efectivo con el valor de la inversión inicial “p”

P: es el monto de la inversión inicial

Los valores de esta ecuación son los mismos que para el Cálculo del VAN, con la única diferencia que la tasa de descuento (“i”) se calcula para igualar los flujos de efectivo con el valor de la inversión inicial “P”.

Para la evaluación de la TIR a partir de la fórmula se obtiene la siguiente ecuación:

$$\$8,184.87 = \frac{\$3,410.88}{(1+i)^1} + \frac{\$5,848.92}{(1+i)^2} + \frac{\$416.48}{(1+i)^3}$$

$$i = 10.51\%$$

Con el resultado anterior se demuestra la rentabilidad del proyecto lo que significa que el proyecto desde el punto de vista de la Tasa Interna de Retorno se acepta ya que es mayor que la TMAR

5.7 Tiempo de recuperación de la inversión (TRI)

Tiene como objetivo determinar el número de años en que se recupera la inversión, mediante la resta sucesiva de los flujos netos anuales descontados del monto de la inversión, hasta el punto en que se iguala o sobrepasa dicha inversión.

Para obtener el tiempo de recuperación de la inversión se utiliza el índice obtenido de la inversión total entre la utilidad promedio.

La fórmula a utilizar son las siguientes

$$\text{TRI} = \frac{\text{Inversion Total}}{\text{Utilidad Promedio}}$$

$$\text{Utilidad promedio} = \frac{\sum \text{Utilidad de todos los periodos}}{\text{Numero de periodos}}$$

Sustituyendo los datos primero de la fórmula de utilidad promedio y luego la de TRI tenemos los resultados:

$$\text{Utilidad Promedio} = \frac{\$9,676.28}{3}$$

Se obtiene la utilidad promedio

$$\text{Utilidad Promedio} = \$3,225.43$$

Se sustituye en la ecuación principal y se obtiene el tiempo

$$\text{TRI} = \frac{\$8,184.87}{\$3,225.43}$$

$$\text{TRI} = 2.54$$

El TRI es de 2.54 años para que se recupere la inversión, esto significa que la inversión se recuperará casi finalizando el periodo en estudio

5.8 Relación Beneficio/Costo (B/C)

El análisis costo-beneficio es una herramienta financiera que mide la relación entre los costos y beneficios asociados a un proyecto de inversión con el fin de evaluar su rentabilidad.

La relación Beneficio/costo conocida como índice neto de rentabilidad, es un cociente que se obtiene al dividir el valor actual de los ingresos totales netos o beneficios netos entre el valor actual de los costos de inversión o costos totales de un proyecto.

El análisis de la relación B/C, toma los valores mayores, menores o iguales a 1, lo que significa lo siguiente:

Si $B/C > 1$ implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable.

Si $B/C = 1$ implica que los ingresos son iguales que los egresos, entonces el proyecto es indiferente.

Si $B/C < 1$ implica que los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto no es aconsejable.

Para desarrollar el cálculo se utiliza la siguiente fórmula:

Aplicando la fórmula tenemos que:

$$B/C = \frac{\frac{\$3,410.88}{(1 + 0.0773)^1} + \frac{\$5,848.92}{(1 + 0.0773)^2} + \frac{\$416.48}{(1 + 0.0773)^3}}{\$8,184.87}$$

$$B/C = \frac{\$9,676.28}{\$8,184.87}$$

$$\mathbf{B/C = 1.18}$$

El resultado de la razón beneficio/costo del proyecto, resultó mayor que 1, es conveniente llevar a cabo el proyecto bajo este escenario. La interpretación del resultado obtenido es que se obtiene una ganancia de \$0.18 por cada dólar invertido.

6. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Un factor importante para la realización del presente proyecto es el establecimiento de las fuentes de financiamiento. El financiamiento del Sistema de Gestión de Calidad para la cooperativa puede realizarse de la siguiente manera:

1. **Con Inversión Propia**
2. **A través de búsqueda de Donaciones**

La selección de cualquiera de las alternativas propuestas es responsabilidad de la Alta Dirección de la cooperativa quienes considerando las características de cada una de ellas evaluarán y seleccionarán la alternativa más viable para la ejecución del proyecto. A continuación se presentan cada una de las posibles alternativas con sus requerimientos y características:

6.1 Fondos propios

Los fondos propios se refieren a los recursos con los que cuenta la Cooperativa, destinados para el funcionamiento del mismo, los cuales provienen directamente de Presupuesto. Por lo que para optar a esta fuente de financiamiento primero es necesario colocar el proyecto en el plan anual de trabajo de la Cooperativa, esto hace que los fondos necesarios para el proyecto se reserven. Este plan anual de trabajo de la institución es presentado a la Asamblea General de Asociados el cual lo analizará y evaluará para su respectiva aprobación.

Considerando la fuente de financiamiento como fondos propios es necesario identificar el monto de la inversión requerida para el proyecto la cual se determinó en la evaluación económica y cuya cifra asciende a \$8,184.1, es de considerar que si se realiza de esta manera este sería el monto a aprobar, ya que para los gastos de operación y mantenimiento pueden ser adsorbidos por el incremento anual que se tiene en el presupuesto, además de la búsqueda de ahorros en algunas cuentas de la cooperativa para así buscar equilibrar el presupuesto con los costos generados de la operación.

6.2 Donaciones

Otra fuente de financiamiento son las donaciones las cuales pueden darse a través de entidades, nacionales o extranjeras que se encuentren apoyando al sector⁵⁸. En el caso de las entidades nacionales se pueden gestionar fondos a través de INSAFOCOOP y el Ministerio de Economía, también se puede buscar financiamiento con entidades extranjeras para la ejecución del proyecto, las cuales

⁵⁸ Según la Experiencia de COMEDIDA, ellos en base a sus gestión lograron que este proyecto fuera patrocinado por donaciones.

se interesen en la cooperación para el desarrollo de proyectos de Fomento al Cooperativismo.

Para optar por esta fuente de financiamiento, es necesario realizar una serie de gestiones para lograr obtener la ayuda necesaria. Es importante recalcar que dichas gestiones incurren en el consumo de tiempo para la realización de los mismos, pero es de considerarse que el beneficio esperado sería más en el corto tiempo.

7. EVALUACIÓN SOCIAL

Busca identificar, cuantificar y valorar todos los costos y beneficios que genera una inversión para la sociedad en su conjunto; se apoya de algunas disciplinas como: la economía, finanzas, estadística, ingeniería, entre otras y emite recomendaciones basadas en indicadores de rentabilidad, utilizando metodologías específicas y particulares según el tipo de proyecto, generando resultados comparables entre sí, que permiten a quien toma decisiones jerarquizar entre varias ideas de inversión de diferentes sectores.

El bienestar social de una comunidad depende de la cantidad de bienes y servicios disponibles, de la libertad política, del respeto al derecho de la propiedad, a las instituciones y al ejercicio de otros derechos humanos; de la movilidad social; del poderío militar de los países limítrofes, de las alianzas y convenios con otros países; de la composición y monto de la inversión extranjera, entre otros factores

7.1 Impacto organizacional.

De acuerdo a la definición básica del concepto de impacto: “Conjunto de consecuencias provocadas por un hecho o actuación que afecta a un entorno o ambiente social o natural”, por lo que “los impactos y efectos se refieren a las consecuencias planeadas o no previstas de un determinado proyecto”, tomando en cuenta esta definición se desglosa el impacto de la implementación del SGC en el efecto interno Institucional, para luego hablar acerca del impacto en los asociados. Como impacto interno, consecuencia de la implementación del Modelo de SGC se puede recalcar lo siguiente bajo el esquema que la norma ha establecido

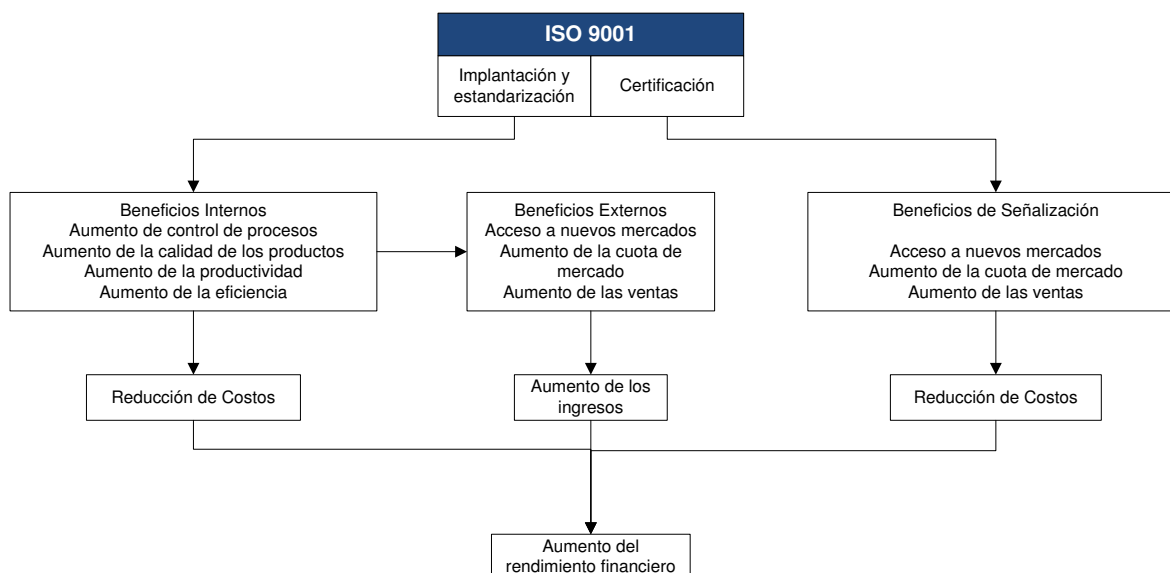


Ilustración 70 Esquema de Beneficios sociales por el SGC

7.2 Validación de los beneficios

- El SGC permite generar y consolidar una cultura enfocada en la gestión por procesos para la realización del trabajo eficiente, en el área de operaciones de la cooperativa.
- Con el modelo del SGC se cumple el propósito que persigue toda organización actual que es la mejora continua estableciendo la metodología del ciclo PDCA para el proyecto se da una guía instructiva de cómo aplicar a la organización la misma y obtener el tan ansiado logro de metas y proponerse otras más ambiciosas.
- El hecho que la organización es una cooperativa que funciona con el aporte de sus asociados, una mejora en el funcionamiento de la misma a través del modelo del SGC que favorezca a la calidad de servicio que ofrecen a sus clientes, hace que sus asociados que son en su mayoría los usuarios de los servicios, queden satisfechos por el uso de estos y de esta forma ayudar a la fidelidad de los asociados de seguir perteneciendo a la cooperativa.
- Dentro de la utilización de los recursos se tendría un control establecido, lo que ayudara a la reducción de los recursos para hacer un uso más eficientes de los mismos
- Aumento en las Operaciones financieras que se realizan, si bien es cierto en la evaluación económica, se plantea un análisis de crecimiento para los créditos, la demanda de otros servicios también se incrementaría.
- Acceso a nuevos o aumento de cuota de mercados, el dar a conocer que en la cooperativa se trabaja en cumplimiento de los requerimientos de la

ISO, esto ayudaría a generar oportunidades de negocios o alianzas con beneficios para la cooperativa que a la vez se traducen en beneficios a los asociados

7.3 Impacto en los asociados de la cooperativa.

La mejora a desarrollar tendría un impacto en la percepción de los usuarios, ya que los procesos mejorados forman parte de los servicios que brinda la cooperativa a sus clientes, lo cual podría traer efectos positivos, como aumento en el número de personas que desean ser asociados a la cooperativa y al mismo tiempo un aumento en la captación de fondos lo que produciría que la organización contara con más recursos para otorgar créditos sin hacerlo mediante préstamos, principalmente para vivienda y empresa.

Uno de los beneficios de mayor impacto será los canales de comunicación mas eficiente que contara el cliente para dar seguimiento a sus consultas y reclamos por los servicios, además de recibir en el, un buen trato por parte del personal que ha sido capacitado en la importación de generar satisfacción. .

7.4 Impacto social

Las cooperativas de ahorro y crédito hacen posible que exista una buena armonía social a través del apoyo a la familia, pues promueven el ahorro y contribuyen a administrar mejor los ingresos económicos, para que las familias cuenten con más recursos para lograr resolver y satisfacer sus necesidades (primarias o secundarias) en el transcurso del tiempo.

Gracias a estas la asociación sale adelante con los propósitos y aspiraciones, las cuales son las necesidades económicas que a diario tienen los miembros de las familias. Brindan beneficios para favorecer directamente la economía de sus asociados, haciendo que los gastos sean en forma ordenada y prudente.

Son generadoras de empleos, aumenta la población económicamente activa del país; cuando se asocia una persona a una cooperativa esta mejora su nivel de vida, porque esto le genera que pueda tener bienes propios, mejoran los pequeños negocios que ya tienen y pueden pasar de productos tradicionales a no tradicionales.

Además las cooperativas de ahorro y crédito son las que representan un mayor crecimiento en cantidad en los últimos años

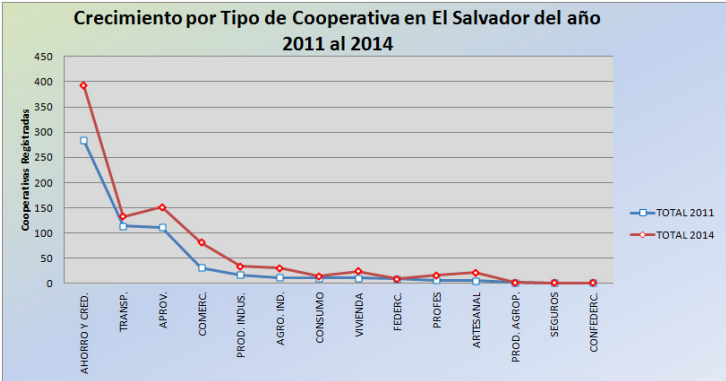


Ilustración 71 Crecimiento de las Asociaciones Cooperativa de ahorro y crédito en El Salvador

Si bien es cierto existen diferentes tipos de cooperativas, las de Ahorro y Crédito representas el 95% de asociados a nivel nacional, por lo que con este proyecto se busca garantizar la satisfacción de los clientes de las mismas

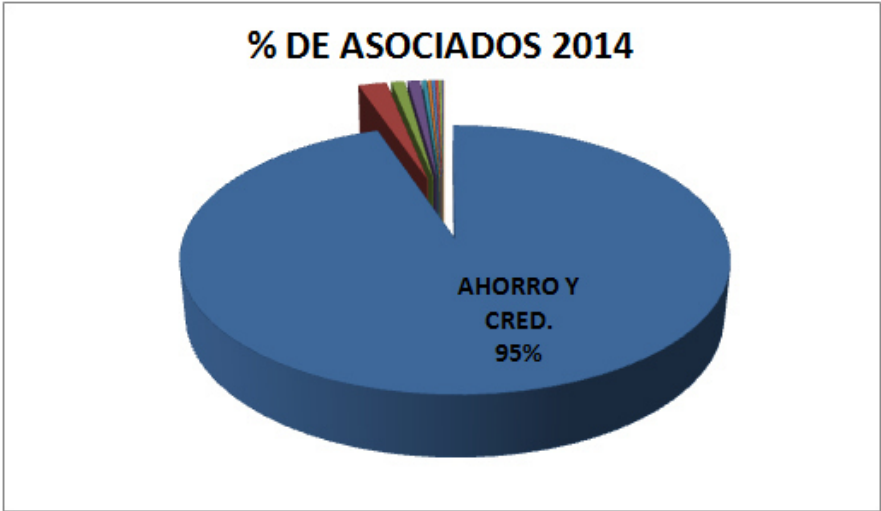


Ilustración 72 Distribución de Asociados por tipo de cooperativa

Personal con mayores competencias laborales; los beneficios trae consigo la implantación es que se realizan una serie de capacitación y retroalimentaciones sobre temas de gestión de la calidad a los empleados, estos temas son estandarizados, lo que en futuro les puede ayudar a tener otro posicionamiento laboral dentro del sector de cooperativas u en otro sector.

7.5 Beneficio Social-Económico

Como beneficio social-económico se hace un aproximado para costear el ahorro que reciben los asociados a la cooperativa financiera como fruto de pagar cuotas a menos intereses en comparación a lo que pagarían en otras instituciones bancarias.

- Interés de referencia 35.97% (Banco Promerica tasa más alta del mercado).
- Interés promedio (línea de Créditos similares) de la cooperativa de ahorro y Crédito: 18%

Según la memoria de labores del año 2013 el total en préstamos en la cooperativa fue:

Préstamo	Monto
Totales	\$2,319,555.00

Resultado de la generación de los intereses pagados por los clientes

Intereses pagados	Calculo de Intereses
Cooperativa	\$417,519.90
Sistema Bancario	\$834,343.93
Ahorro	\$416,824.03
% de ahorro	49.96%

El resultado nos muestra que el sector cooperativo genera una reducción promedio en los préstamos del 50% en el pago de interés, con respecto a la banca

Pero además hay que considerar que en la cooperativa que parte de los beneficios por el pago de los intereses, también serán percibidos por los asociados (que a la vez son clientes), en los excedentes que se reparten al final del periodo, como también otros beneficios particulares que cada cooperativa dispone (clínicas medicas, cursos de Verano, etc.). Caso contrario la banca, que la ganancia de estos intereses sale del país, sin dejar otro valor de utilidad entre sus clientes.

7.5.1 Generación de empleo

El proyecto del SGC buscara incorporar un nuevo RRHH a la planilla de la cooperativa, lo que directamente beneficiara no a una persona, sino que aun grupo familiar, aportando así un empleo formal a la economía del país. Además de las cotizaciones que serán por el patrono en concepto de requisitos de ley

Este empleo generara un aporte de ingresos a la economía nacional por

Gestor de Calidad	Monto \$
Salario Anual	\$8,400.00
Vacaciones	\$105.00
Aguinaldo	\$200.00
Salario Devengado	\$8,705.00
ISSS	\$637.88
AFP	\$574.09
Otras Obligaciones	\$420.00
Total	\$10,336.96

Es de esta manera que se hace un aproximado de los beneficios sociales que se perciben por el buen funcionamiento de una cooperativa de ahorro y crédito, es decir que de ahí la importancia de la implementación del proyecto de gestión de calidad, porque además de contribuir a la mejora del desempeño de la organización, dará un impacto social-económico en el país.

CONCLUSIONES

Etapa de Diagnostico

En del desarrollo de la investigación y establecimiento de la situación actual de la cooperativa, se llegan a las siguientes conclusiones:

- No existe actualmente la documentación de los procesos claves de la cooperativa. En materia de documentación la cooperativa tiene un serio atraso, lo que no permite un control adecuado, de la realización de los servicios.
- No hay ningún tipo de medición sobre la satisfacción de los clientes que la cooperativa se encuentre realizando, el nivel que se determino en el encuestas de los clientes fue de 67.73%, considerándose un valor muy bajo para la cooperativa. El afán de la cooperativa ha sido la producción, dejando de medir el impacto de satisfacción que generan sus servicios con los clientes.
- Existe una brecha de 69.85% con respecto a los requisitos necesarios de la ISO 9001:2008. El cumplimiento es bajo, pero todos los involucrados de la cooperativa debe de asumir esto como un reto para mejorar internamente y esto llevara a generar mejores servicios.
- El desempeño global de los procesos actuales es: 74.99%, existen muchos puntos de mejora, se debe de priorizar entre los procesos cual es el que generar mayor desviación y atacar de mejor manera la causa raíz.
- Estas problemáticas encontradas se pueden generalizar a todo el sector de cooperativas de ahorro, puesto en términos sencillo la forma de funcional es prácticamente igual debido a las normativas vigentes para la creación y funcionamiento de cooperativas.

Etapa de Diseño

- La planificación del sistema de gestión de calidad (Incluye resultados de diagnostico) es de suma importancia para el existo de esta nueva cultura de

trabajo dentro de la organización, ya que desde ahí parte todos los lineamientos que definirán el funcionamiento eficaz del SGC, mas aun cuando se hace en base a querer cumplir con los requisitos internacionales de un norma.

- Los diseños de cada uno de los elementos que conforma el sistema de gestión de calidad de la cooperativa de ahorro y crédito, está en un marco general para la aplicación por cualquier cooperativa de ahorro y crédito que desee implementarlo, actualizando si fuera el caso algunos registros que son parten de sus propios servicios o particularidades.
- El diseño de este sistema de gestión de calidad parte desde Cero, ya que en la cooperativa modelo, no se encontraba trabajando con la documentación requerida para un sistema, ni con procedimientos para la realización de los servicios, por lo que el aporte no está dimensionado para una organización que ya tenga un adelanto, sino prácticamente puede ser aplicado a una organización que se encuentra en desarrollo de su organización.
- Se diseñó los manuales de procedimientos, funciones, organización y calidad para el sistema de gestión, que tendrán un gran aporte dentro del sistema de gestión de calidad de la cooperativa aunque este no se encuentre certificado en primer momento
- Se diseñaron los seis procedimientos de norma entre los cuales se encuentran: control de documentos, acciones correctivas entre otros.
- Se diseñaron los diecinueve registros obligatorios que solicita la norma entre los cuales están: mejora continua, acciones correctivas, acciones preventivas, registros de auditoría entre otros.
- Se estandarizarán los documentos de uso interno de la Cooperativa y los procedimientos de los procesos que se encuentran en el alcance del sistema de gestión de calidad.
- Se establecieron los indicadores que permitirán medir y controlar tanto los procedimientos propios de la Cooperativa, como los procedimientos obligatorios de Norma.

- Se creó el plan de Implantación del Sistema de Gestión de Calidad para ser desarrollando en la cooperativa de Ahorro y Crédito y poner en marcha la aplicación de este diseño.
- El SGC diseñado en base a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, no tiene una periodo de caducidad establecido, ya que por la misma cultura del sistema en cada cambio que se dé en la organización este deberá de ser actualizado para esta siempre conforme con los requisitos. No obstante si la cooperativa estable buscar la Certificación del SGC, es de suma importancia que se realice antes del año 2018, ya que a partir de ese año entrara en vigencia la nueva Norma ISO 9001:2015, la cual contempla algunos nuevos cambios o eliminación de elementos, que en el presente diseño los contempla y otros que no. Si se realiza la certificación antes que entre en vigencia la nueva versión, la ISO daría 3 años adicionales de gracia para que la organización pueda adaptar los nuevos cambios, periodo suficiente para que el SGC en la cooperativa haya madurado y pueda continuar con la certificación.

Etapas Evaluaciones

- La Diseño del SGC que se elaboro para la cooperativa cumplen con los requisitos, establecidos por la norma ISO, ya que se estable la nueva brecha de 94.53 en la evaluación técnica.
- Los costos asociados únicamente al diseño del Sistema de Gestión de calidad basados en la norma ISO 9001:2008 son de \$5,250.
- La inversión Inicial del proyecto sería de \$8,184.87 (esto no incluye la certificación del SGC).
- Los costos de operaciones del proyecto para el periodo establecido de 3 años es \$11,893.31
- El nivel máximo de servicio en la cooperativa, se lograra alcanzar a al inicio del tercer año después de la implementación del SGC.
- Los resultados de la evaluación Económica (VAN, TIR, B/C) establecen en tomar la decisión de invertir y llevar a cabo el proyecto, puesto si generara rentabilidad en el tiempo la implantación del SGC.

RECOMENDACIONES

Etapa Diagnostico

- Implantar el Sistema de Gestión de Calidad.
El Sistema de Gestión de calidad basado en las Normas ISO 9001:2008, está hecho para poder desarrollarse con el fin de mejorar la organización, el orden y el control de todos los recursos que son utilizados dentro de la unidad por lo que es recomendable llevar a cabo este proyecto aun si no se busca una certificación o no se poseen los recursos para dicho caso, ya que el SGC puede desarrollarse perfectamente sin estar certificado.
- Dirigir los esfuerzos hacia la cultura de calidad.
Como punto medular de la mejora continua es importante el establecer una cultura interna de calidad, orientada a establecer un patrón de mejora generalizado en cada una de las áreas que conforman la Cooperativa de ahorro y crédito, para ello se debe de involucrar al personal y ser dirigido por la administración, puesto que la alta dirección es quien debe de dar la pauta para que el sistema de verdad funcione y son ellos los únicos que pueden garantizar los bueno resultados que se buscan dentro del sistema.

Etapa Diseño

- Es importante que al comenzar con este tipo de proyectos, la organización tenga un panorama hasta que fase está en capacidad de llevarlo, ya que la última fase es la certificación y es eso lo que desmotiva a las organizaciones a comenzar a prepararse con un Sistema de Gestión de Calidad, pero aunque el SGC no se encuentre con la certificación, la organización lo puede poner en práctica, esta cultura y cumplir con los requisitos de una norma internación, pasado el tiempo y la organización busca certificarse, le sería más fácil, puesto ya estaría familiarizado con esta cultura de trabajo.

- Se le recomienda a la Gerencia ubicar un buzón de sugerencias contiguo a la ventanilla de atención al cliente, con el fin de obtener una eficaz comunicación con el cliente.
- Se recomienda que la Cooperativa tenga a disposición de los clientes que finalizaron sus su contratos (Créditos) un registro particular de quejas debidamente codificado y controlado, para poder medir la experiencia de aquellos que ya tuvieron un servicio.
- Se recomienda que antes del inicio de la implementación del sistema de gestión de calidad se realice charlas magistrales por parte de los jefes de cada unidad con el fin de concientizar a todos los empleados acerca de la importancia de la implementación de las normas ISO 9001:2008.

Etapas de Evaluaciones

- Para cumplir en el tiempo con el 100% de los requisitos de la norma, es necesario que se dé mucha importancia a que todos los empleados reciben las capacitaciones en el SGC, puesto que es el elemento que complementara el SGC.
- Se recomienda que el proyecto considere en la certificación después de los 3 años de implantado, puesto será ahí cuando tendrá que incurrir nuevamente en gasto de Inversión y se puede nuevamente iniciar con el ciclo de evaluar los beneficios.
- El financiamiento del proyecto se recomienda que sea con fondos propios, ya que la inversión inicial no supera los \$15,000.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS:

1. Calidad Total y Productividad, Humberto Gutiérrez Pulido, Editorial McGraw-Hill, México 1997.
2. De la filosofía de la calidad al sistema de mejora continua., Gilberto Peralta Alemán, Panorama Editorial S.A de C.V., México 2002.
3. Metodología de la Investigación., Hernández Sampieri, Roberto, Editorial McGraw-Hill, México 1998.

TESIS CONSULTADAS:

- **“Diseño de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001-2008, para la unidad agroindustrial de la escuela nacional de agricultura., junio 2011**
Juan Ernesto días Hernández
Edwin Giovanni murillo lino
Madis Elisa Pérez Figueroa
- **“Sistema de gestión de la calidad basado en ISO 9001:2008 en la facultad de odontología de la universidad de el salvador”**
Lorena Denisse Majico peña
Evangelina Siguenza tobar
- **“Sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 para el instituto salvadoreño de rehabilitación integral (ISRI)”**
Elisa Alejandrina Avalos Turcios
Karen Guisela manzano Rauda
Norman Alfonso Tutila Rios

DOCUMENTOS NORMATIVOS

- **Norma Internacional ISO 9000:2005. Sistemas de Gestión de Calidad – Fundamentos y Vocabulario –**
Traducción certificada
Organización Internacional de Normalización (ISO)
Edición en Español Año 2005
Ginebra Suiza
- **Norma Internacional ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos –**
Traducción certificada
Organización Internacional de Normalización (ISO)
Edición en Español Año 2008
Ginebra Suiza.
- **Norma Internacional ISO 19011:2000 – Directrices para la Auditoría Ambiental y de la Calidad.**
- **Curso Interactivo de Sistema de Gestión de Calidad ISO – AES AENOR**

Páginas Web

<http://www.conacyt.gob.sv/>

<http://www.aenor.es/aenor/inicio/home/home.asp>

-Top 10 cooperativas de Centro América

<http://blog.utp.edu.co/coopecentroamerica/?cat=18617&paged=5>

-Cooperativa Seguro Futuro Certificada ISO 9001

<http://www.slideshare.net/icmifmicroinsurance/212-daisy-presentacin-educacin-financierafinal?nomobile=true>

-Comedia cooperativa de ahorro y crédito certificada

http://www.comedica.com.sv/website/index.php?option=com_content&view=article&id=19&Itemid=38

-Organización Internacional del Trabajo

<http://www.ilo.int/global/topics/employment-promotion/cooperatives/lang-es/index.htm>

-ONU

<http://www.un.org/es/events/coopsyear/index.shtml>

GLOSARIO TECNICO

ACCIÓN CORRECTIVA

Son las acciones tomadas por el auditado para eliminar la causa de una no conformidad. Elimina la causa raíz de las No Conformidades.

ACCIÓN PREVENTIVA

Son acciones tomadas por el auditado para eliminar los riesgos identificados en un proceso determinado o las observaciones detectadas (es una No Conformidad Potencial). Previene una No Conformidad

AMBIENTE DE TRABAJO

Conjunto de condiciones que se viven dentro del entorno laboral bajo las cuales se realiza el trabajo y se compone de todas las circunstancias que inciden en la actividad dentro de una oficina. Ejemplo: iluminación, ergonomía, otros.

ALTA DIRECCIÓN

Personas que dirigen y controlan al más alto nivel el Sistema de Gestión de Calidad de la Cooperativa.

ANALISTA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Persona que asegura la implementación y el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad en los procesos relacionados, desarrollando mecanismos adecuados para la sensibilización del personal y la correcta aplicación de los procedimientos normativos.

ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

Consiste en tener y seguir un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implantadas dentro del Sistema de Calidad, estas acciones deben ser demostrables para proporcionar la confianza adecuada (tanto a la propia empresa como a los clientes) de que se cumplen los requisitos del Sistema de la Calidad.

AUDITOR (DE CALIDAD)

Persona calificada para realizar auditorías de calidad a Sistema de Gestión de calidad objetiva y eficaz.

AUDITOR LÍDER (DE CALIDAD) O AUDITOR JEFE

Persona calificada para Administrar las Auditorías de Calidad y garantizar la ejecución y seguimiento del proceso de auditorías internas a través de la elaboración y aplicación de programas y planes de auditoría de calidad.

AUDITORÍA DE CALIDAD

Proceso sistemático, documentado y de verificación objetiva para obtener y evaluar la evidencia de la auditoría y determinar cuáles actividades específicas, eventos, condiciones, sistemas gerenciales, de calidad o información referente a estos aspectos, cumplen con los criterios de auditoría, y la comunicación de los resultados de este proceso al cliente.

CALIDAD

Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos del cliente.

CLIENTE EXTERNO

Son todas las personas o entidades externas a la organización que requieren y reciben nuestros servicios.

CLIENTE INTERNO

Cliente interno es cualquier empleado o unidad dentro de la organización que solicita y recibe un producto o servicio de parte nuestra.

COMPETENCIA

Aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades en el proceso en que se encuentra el personal.

COPIA CONTROLADA

Todos aquellos documentos físicos sujetos al control de su tenencia una vez aprobados para su distribución de parte de Gestión de Calidad.

COPIA NO CONTROLADA

Son copias de aquellos documentos impresos que exoneran al emisor de la responsabilidad del control de actualización.

COORDINADOR DE GESTIÓN DE CALIDAD

Persona que asegura que en los procesos definidos en el alcance del Sistema de Gestión de Calidad sean implementados, mantenidos y mejorados de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001: Vigente.

CORRECCIÓN

Acción inmediata tomada para eliminar una No Conformidad detectada, la cual no garantiza que la No Conformidad sea eliminada desde su causa-raíz.

DOCUMENTO

Es el testimonio material por cualquier medio (digital o físico), que establece o hace constar algo.

DUEÑO DE PROCESO

Responsable de un proceso específico que lleva a cabo el control de su desempeño, medición, análisis y mejoras del mismo.

EFICACIA

Es hacer lo necesario para alcanzar los resultados esperados, "lograr la meta", grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

EFICIENCIA

Lograr un fin empleando los mejores medios posibles, sin errores y con los recursos necesarios. Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

ENFOQUE AL CLIENTE

Satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso, lo que permite mejorar el desempeño de una organización.

EQUIPO AUDITOR DE CALIDAD

Grupo de auditores designados para desempeñar una auditoría de Calidad; puede incluir expertos técnicos, si es necesario y auditores en prácticas.

EVIDENCIA DE AUDITORÍA

Información, registros, declaraciones o cualquier otra información de hecho verificables. La evidencia de auditoría puede ser cualitativa o cuantitativa, es utilizada por el auditor para determinar cuándo se cumple con el criterio de auditoría. La evidencia de auditoría se basa típicamente en entrevistas, revisión de documentos, observación de actividades y condiciones, resultados de mediciones y pruebas.

HALLAZGO DE AUDITORÍA

Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría.

INDICADOR

Es una herramienta de medición que se usa para medir el desempeño real de un proceso.

INFRAESTRUCTURA

Organización, sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.

INSTRUCTIVO

Es un documento que describe de forma específica “cómo” debe ejecutarse una actividad o tarea, para asegurar su realización.

MANUAL DE CALIDAD

Documento "maestro" en el cual la empresa especifica su sistema de gestión de calidad y establece los puntos que marca la Norma ISO 9001: vigente.

MAPA DE PROCESOS

Representa los procesos que componen el Sistema de Gestión de Calidad y sus relaciones principales.

MARGEN DE TOLERANCIA

Es la permisibilidad que se establece al cumplimiento de un indicador, dependiendo del comportamiento este puede ser negativo o positivo.

MEJORA CONTINUA

Es una metodología de mejora para cualquier proceso, la cual permite un crecimiento y optimización permanente de factores importantes para la empresa que mejoran el desempeño de esta en forma significativa a través de acciones y/o esfuerzos encaminados para mejorar continuamente productos, servicios o procesos.

NO CONFORMIDAD (NC)

Es el incumplimiento a los procedimientos internos establecidos por la empresa, a los procedimientos de la Norma ISO 9001:2008 y a la regulación o leyes establecidas.

NORMA ISO

Es el conjunto de "Normas" internacionales orientadas a asistir a las empresas en la implementación de un “Sistema de Gestión de la Calidad”, son reglas establecidas de forma genéricas complementarias a las especificaciones de los productos/servicios y que dan como resultado el mejoramiento continuo de la calidad y una satisfacción creciente de todos los clientes de una organización.

OBJETIVO DE CALIDAD

Formulación de lo que pretende lograrse en el campo de la calidad, estos objetivos deben ser formulados de una forma sencilla, deben ser además realistas, atractivos, medibles y deben fijarse unos plazos para su cumplimiento.

OBSERVACIÓN

Riesgos detectados en el proceso que pueden convertirse en No Conformidades futuras o de cualquier otro detalle que el auditor de calidad haya observado y le parece relevante registrar. Su tratamiento requiere una Acción Preventiva.

POLÍTICA DE CALIDAD

Son las orientaciones y objetivos generales de una organización en relación con la calidad, expresadas formalmente por la alta dirección.

PROCEDIMIENTO

"Como lo hacemos", define los pasos a seguir para realizar un proceso de forma efectiva y son realizados por dos o más personas.

PROCESO

"Lo que hacemos", conjunto de actividades sucesivas e interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando valor añadido para el cliente.

PROCESOS CLAVE

Constituyen la secuencia de valor añadido del servicio, desde la comprensión de las necesidades o expectativas del cliente hasta la prestación del servicio.

PROCESOS DE APOYO

Proporcionan apoyo a los procesos clave o clientes internos de la empresa.

PROCESOS ESTRATÉGICOS

Definen "como" opera el negocio y como se crea valor para el cliente y para la empresa.

PROVEEDOR INTERNO

Proceso interno de la organización que brinda servicio a los procesos clave y a su vez impactan la prestación del servicio hacia el cliente.

PROVEEDOR EXTERNO

Organización o persona que proporciona un producto o servicio.

RECLAMO REPETITIVO

Son reclamos recibidos por la misma causa en diferentes periodos.

REGISTRO

Documento físico o digital que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN (RD)

Miembro formal, designado por la Alta Dirección, con funciones específicas en el Sistema de la Calidad.

REQUISITO DEL CLIENTE

Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

REQUISITOS IMPLÍCITOS

Cuando el cliente no manifiesta lo que espera recibir porque asume que la empresa se lo da.

REQUISITO EXPLÍCITOS

Cuando el cliente expresa verbalmente o por escrito lo que necesita.

RESULTADO DE LA AUDITORÍA

Resultados de la evaluación de la evidencia de auditoría recopilada comparada contra los criterios de auditoría.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Percepción del cliente sobre el grado en el que se han cumplido sus requisitos.

SERVICIO NO CONFORME

Errores identificados que se produce dentro de un proceso o área y que afecta al cliente interno.

SISTEMA

Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para lograr un fin específico.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (SGC)

Conjunto de procesos que se interrelacionan entre sí, los cuales son administrados de forma ordenada y con calidad en la búsqueda de la mejora continua.

Anexo 1.

DOCUMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
DE R.L.**



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

MANUAL DE CALIDAD

CÓDIGO: MM-GCA-001 VERSION 01

APROBADO POR: (PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA)

FECHA DE APROBACION:

13-02-2015

HISTORIAL DE REVISIONES			
Sección Modificada	Cambios	Versión Modificada	Fecha Modificada

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	--



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-001

Página:
2/29

Título: Manual de Calidad

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

INDICE

1. Presentación
 - a) Presentación de la Organización
 - b) Nuestros Clientes
 - c) Organigrama Funcional
 - d) Misión
 - e) Visión
 - f) Política de Calidad
2. Procesos de la Organización.
 - a) Identificación de Procesos
 - b) Secuencia e Interacción de Procesos
3. Control y difusión del manual
4. Sistema de gestión de la calidad
5. Responsabilidad de la dirección
6. Gestión de los recursos
7. Realización del Producto
8. Medición, análisis y mejora

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-001

Página:
3/29

Título: Manual de Calidad

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. PRESENTACION

1.1. Presentación de la Organización

Legalmente ELECTRA de R.L fue constituida en el local del SIES, a las 19 horas del día 18 de diciembre de mil novecientos setenta, en Junta general de asociados Extraordinaria, de la Cooperativa de Ahorros Electra de Responsabilidad Limitada; con el objeto de reorganizar la asociación en conformidad a lo dispuesto en la ley general de asociaciones cooperativas y su reglamento.

La escritura pública de constitución fue creada el 4 de septiembre de 1959.

En asamblea se acordó el cambio de la razón social de la cooperativa, la aprobación de los estatutos de la cooperativa.

En la actualidad La Administración de la Cooperativa de ahorro y crédito está conformada

- a) La Asamblea General de Asociados
- b) El Consejo de Administración
- c) La Junta de Vigilancia

Entre las funciones básicas se encuentran:

A) LA ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS.

La Asamblea General por definición legal es considerada la máxima autoridad en una Asociación Cooperativa. Art. 33 Ley General de Asociaciones Cooperativas, celebrará las sesiones en su domicilio, sus acuerdos son de obligatoriedad para el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y de todos los asociados presentes, ausentes, conformes o no, siempre que se hubieren tomado conforme a ésta Ley, su Reglamento o los Estatutos.

B) CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

Art. 40 Ley General de Asociados.

El Consejo de Administración es el Órgano responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados, estará integrado por un número impar de miembros, no menos de cinco, ni mayor de siete elector por la Asamblea General de Asociados, para un período no mayor de tres años, ni menos de uno, lo cual regulará el Estatuto respectivo.

Estará compuesta de un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, un Tesorero y uno o más Vocales.

Se elegirán tres miembros suplentes, los cuales deberán concurrir a las sesiones con voz, pero sin voto, excepto cuando suplan a los propietarios en cuyo caso tendrán también voto. Los Estatutos de cada cooperativa regularán los casos de suplencia.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-001

Página:
4/29

Título: Manual de Calidad

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

El Presidente del Consejo tiene la representación legal, pudiendo delegarla cuando sea conveniente para la buena marcha de la Cooperativa. Podrá conferir los poderes que fueren necesarios, previa autorización del mismo Consejo.

C) JUNTA DE VIGILANCIA.

Art. 41 De la Junta de Vigilancia.

La Junta de Vigilancia ejercerá la supervisión de todas las actividades de la Cooperativa y fiscalizará los actos de los Órganos Administrativos; así como los empleados. Estará integrada por un número impar de miembros no mayores de cinco, ni menor de tres, electos por la Asamblea General de Asociados, para un período no mayor de tres años, ni menor de uno, lo cual regulará el estatuto respectivo.

Estará compuesta de un Presidente, un Secretario y uno o más Vocales. Se elegirán dos suplentes quienes deberán concurrir a las sesiones con voz pero sin voto, excepto cuando suplan a los propietarios en cuyo caso tendrán también voto.

D) COMITÉS DE APOYO.

El Consejo de Administración dentro de las funciones propias tiene la facultad de crear comités de apoyo, de acuerdo a las necesidades reales que se presentan para el funcionamiento de la cooperativa y que por su especificidad dinamicen el desarrollo de la Asociación.

- *Comité de Educación.*

Organismo de apoyo responsable del diseño y ejecución de programas educativos cooperativos, orientado a los asociados directivos.

- *Comité de Crédito.*

Organismos de apoyo, responsable de administrar la gestión crediticia, significando esto recepción, análisis y resolución sobre las solicitudes de Crédito de los Asociados, observando las normas del Reglamento de Crédito Vigente en la Cooperativa

En la relación a la parte económica con la que funciona se encuentran las siguientes de financiamiento en el capital:

El capital con que iniciará la cooperativa, estará formado de la siguiente manera (Art. 50, Ley de Cooperativas).

- a) Las aportaciones y los intereses que la Asamblea General resuelva capitalizar.
- b) Con los ahorros y depósitos de los asociados y aspirantes.
- c) Con los bienes muebles e inmuebles.
- d) Con los préstamos o créditos recibidos.
- e) Donaciones, herencias, legados, subsidios.
- f) Con las reservas y fondos especiales.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-001

Página:
5/29

Título: Manual de Calidad

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

Principales leyes que Regulan las Operaciones de la Organización

- **LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS**

Las cooperativas financieras se rigen por la ley general de asociaciones cooperativas creada en 1986 y por sus propios estatutos.

Asamblea Legislativa de El Salvador, Centro de Documentación Legislativa.

- **LEY CONTRA EL LAVADO DE DINERO Y ACTIVOS**

RESUMEN

OBJETO DE LA LEY

Art. 1.- La presente Ley tiene como objeto prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como su encubrimiento.

- **LEY CONTRA LA USURA**

Ley Contra la Usura (LCU) aplica a todo tipo de Acreedores (Art. 3): “aplicará a toda clase de acreedores, ya sean personas naturales o jurídicas, instituciones del sistema financiero, casas comerciales, montepíos, comerciantes de bienes y servicios, casas de empeño, y en general, a cualquier sujeto o entidad que preste dinero, cualquiera que sea la forma utilizada para hacer constar la operación, ocultarla o disminuirla”.

- **LEY DE REGULACION DE LOS SERVICIOS DE INFORMACION SOBRE EL HISTORIAL DE CREDITO DE LAS PERSONAS**

Artículo 1.- La presente Ley tiene por objeto garantizar el derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen en el tema de la confiabilidad, la veracidad, la actualización y el buen manejo de los datos de consumidores o clientes, relativos a su historial de crédito, incorporados o susceptibles de ser incorporados a una agencia de información de datos administrada por una persona jurídica, debidamente autorizada conforme a la presente Ley.

- **ESTATUTOS DE LA COOPERATIVA**

Art. 9.- Los Estatutos de toda Asociación Cooperativa contendrán:

a) Denominación de la Asociación, que deberá ser distinta a la de cualquiera otra ya registrada y llevará al principio de su denominación las palabras “ASOCIACIÓN COOPERATIVA” y al final de ella las palabras “DE RESPONSABILIDAD LIMITADA “ o sus siglas de “R.L.”;

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

1.2 NUESTROS CLIENTES

Clientes	Tipos de Clientes	Requisitos Implícitos	Requisitos Explícitos
Clientes Externos	Asociados	<ul style="list-style-type: none"> • Amabilidad • Confiabilidad • Exactitud en la información • Rapidez en la atención y respuesta • Infraestructura adecuada • Orden, limpieza, seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para entrar en contacto con la Cooperativa • Calidad, claridad y conocimiento técnico de los empleados que atienden • Plazos para la resolución de las solicitudes • Brindar la misma atención a todos los clientes • Ser una empresa justa, que si comete errores busca corregir, informar y aclarar respecto a su actuación • Entrega anticipada y sin errores de la estado de cuenta • Facilidad de comprensión de las disposiciones en los contratos por los servicios. • Disponibilidad de puntos de pago
	No Asociados	<ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad a puntos de servicio • Pagos aplicados Oportunamente • Cooperativa trabajando bajo las leyes que les regulan sus operaciones 	
Clientes Internos	Todos los procesos de la Cooperativa de ahorro y Crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Amabilidad • Confiabilidad • Exactitud en la información • Infraestructura adecuada • Orden, limpieza, seguridad • Personal capacitado 	<ul style="list-style-type: none"> • Resguardo e integridad de la información • Cumplimiento en los tiempos de respuesta • Disponibilidad y acceso a la información • Planes de formación y capacitación

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-001

Página:
7/29

Título: Manual de Calidad

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1.3 ALCANCE

La Cooperativa define el alcance de su sistema de Gestión de Calidad, para los procesos Claves para llevar a cabo los servicios que se brinda a los clientes:

Estos procesos son los que se realizan en la Única oficina central, ubicada en Calle El Bambú, Colonia San Antonio, Ayutuxtepeque.:

- Atención al Cliente
- Capitación
- Créditos
- Operaciones
- Caja
- Cobros y Recuperación
- Despensa
- Seguros

1.4 NUESTROS SERVICIOS

Procesos	Descripción de los Servicios
Atención al Cliente	Generar un vínculo contractual entre el cliente y la Cooperativa, del cual nace un nuevo contrato, detallando las características sobre las cuales tendrá beneficios como asociado. Atención de gestiones comerciales a través de los diferentes puntos de contacto (Personalmente, teléfono, Correo electrónico)
Capitación	Servicios de Ahorro, en sus distintas modalidades, plazos y tasas de interés
Créditos	Servicios de Créditos , en sus distintas modalidades, plazos y tasas de interés
Operaciones	Servicios de seguimiento y control del las operaciones de los cliente, para generar la información correcta y oportuna
Caja	Servicios de Cobros y Retiro de Efectivo por los servicios adquiridos en la cooperativa.
Cobros y Recuperación	Servicios de cobro para los clientes que han tenido algún problemática para hacer sus correspondientes abonos por el servicio adquirido en la cooperativa
Despensa	Servicios de Venta de artículos para las necesidades de los cliente
Seguros	Servicios de Venta de seguros para los clientes, en sus diferente tipos y modalidades

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-001

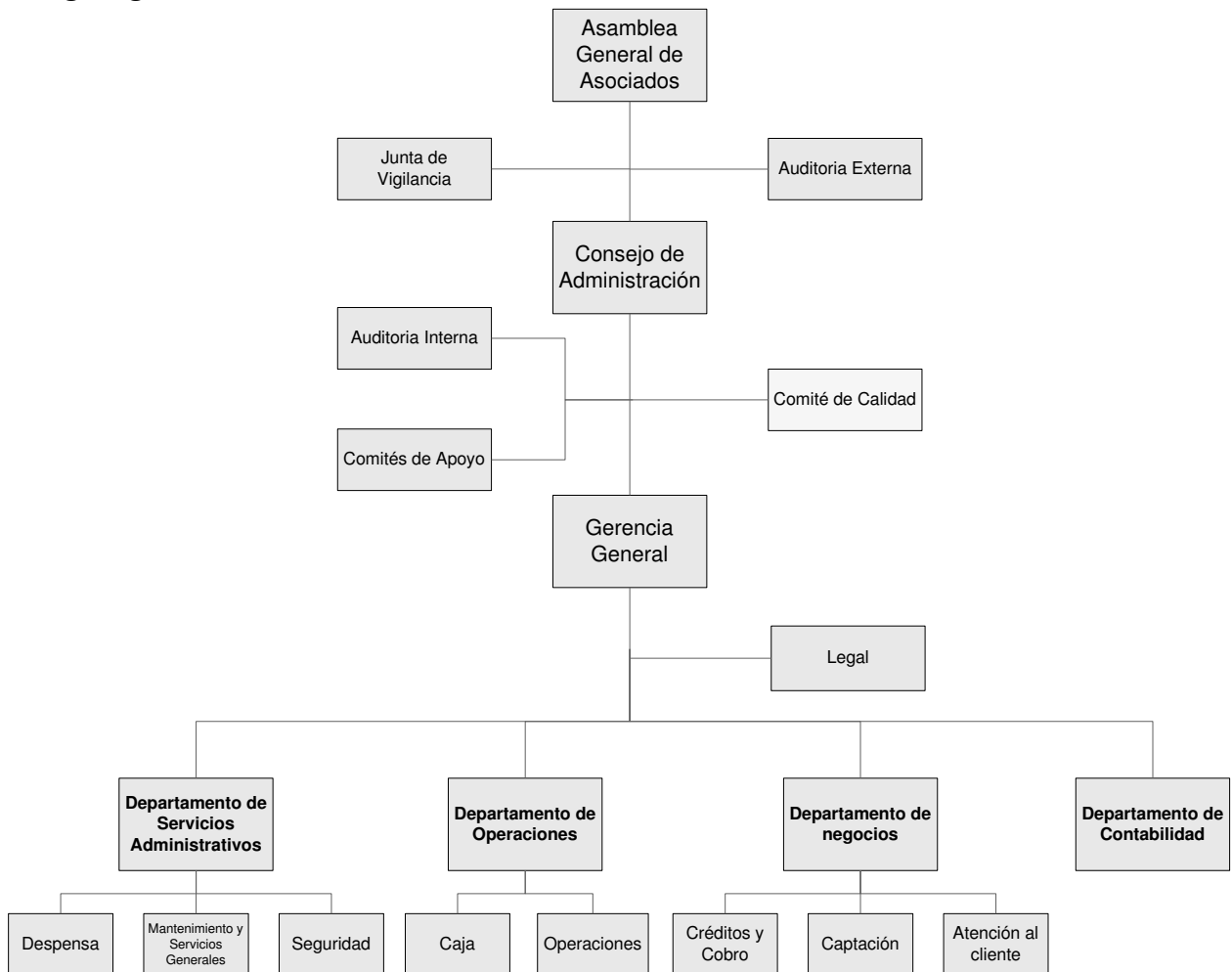
Página:
8/29

Título: Manual de Calidad

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1.5. Organigrama Funcional



Misión

Somos una cooperativa que brinda soluciones financieras personalizadas con calidad y muy competitivas a los empleados del sector eléctrico del país, con un personal altamente capacitado para ofrecerle soluciones que satisfagan sus expectativas y trabajando siempre bajo los valores del cooperativismo.

Visión

Ser una cooperativa consolidada y reconocida a nivel nacional por las soluciones financieras personalizadas que damos a nuestros clientes del gremio del sector eléctrico, siendo sus socios estratégicos en los proyectos que deseen emprender y así ayudarles a genera una mejor calidad de vida.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-001

Página:
9/29

Título: Manual de Calidad

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

Política de Calidad

En la cooperativa de ahorro y Crédito Electra se reconocemos la satisfacción al cliente como el principal pensamiento estratégico de nuestra gestión

Para ello, aseguramos la satisfacción y el cumplimiento de las expectativas de nuestros clientes, desarrollando servicios financieros de calidad y competitivos dentro del mercado nacional, basándonos principalmente en el entendimiento de sus requerimientos para creación de los productos financieros que se les ofrecen y siempre con la aplicación de los principios del cooperativismo y compromiso con los valores de honestidad, lealtad y responsabilidad.

Para la consecución de la excelencia en la prestación de los servicios esta dirección se compromete a garantizar los recursos necesarios para mantener servicio de calidad y también cumplir con las leyes que rigen nuestras operaciones. Asimismo realizaremos nuestros procesos, resultados e Indicadores, basados en la Norma de Calidad ISO 9001:2008, y haremos la mejora continua parte de nuestra cultura de trabajo.

Objetivos de Calidad

- Recuperar 10% de Ex asociados insatisfechos en la oficina de la cooperativa y en visitas de ejecutivos a su lugar de trabajo.
- Aumentar un 10% en el resultado de la evaluación de satisfacción al cliente
- Mejorar el seguimiento y resolución de las quejas a un 90% de nuestros clientes.

La misión y la visión deben de ser revisadas por lo menos una vez al año, para asegurarse que en verdad están relacionadas con la idea central de la institución, al igual que la política debe de ser revisada anualmente por parte del comité de calidad.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
MM-GCA-001Página:
10/29

Título: Manual de Calidad

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0**2 PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN DENTRO DEL ALCANCE DEL SGC****2.1. Identificación de procesos**

Código	Denominación	Edición	Fecha
PR-GCA-1	Procedimiento Control de la documentación del sistema	1	05/02/2015
PR-GCA-2	Procedimiento Control de los Registros	1	05/02/2015
PR-NOR-1	Procedimiento Elaboración de plan anual de trabajo	1	05/02/2015
PR-NOR-2	Procedimiento Planificación de recursos	1	05/02/2015
PR-GCA-3	Procedimiento Manejo de quejas	1	05/02/2015
PR-NOR-3	Procedimiento Provisión de recursos	1	05/02/2015
PR-NOR-4	Procedimiento Evaluación de Proveedores	1	05/02/2015
PR-NOR-5	Procedimiento Sensibilización, formación y competencia profesional	1	05/02/2015
PR-NOR-6	Procedimiento Evaluación de desempeño	1	05/02/2015
PR-NOR-7	Procedimiento Realización de ordenes de trabajo	1	05/02/2015
PR-NOR-8	Procedimiento control de mantenimiento de infraestructura	1	05/02/2015
PR-NOR-9	Procedimiento de Diseño y Desarrollo	1	05/02/2015
PR-GCA-4	Procedimiento Elaboración y actualización de catálogos	1	05/02/2015
PR-GCA-5	Procedimiento Evaluación de requerimiento	1	05/02/2015
PR-ATE-1	Atención al Cliente – Información Asociado/No Asociados	1	05/02/2015
PR-ATE-2	Actualización de bases de Datos	1	05/02/2015
PR-ATE-3	Ordenes de descuento de los Asociados.	1	05/02/2015
PR-ATE-4	Envío de estados de cuenta a asociados	1	05/02/2015
PR-ATE-5	Atención de Reclamos	1	05/02/2015
PR-ATE-6	Afiliación	1	05/02/2015
PR-ATE-7	Retiro de Asociados	1	05/02/2015
PR-ATE-8	Cuentas de Ahorro	1	05/02/2015
PR-ATE-9	Elaboración de ordenes	1	05/02/2015
PR-OPE-1	Actualización de Descuentos en sistema	1	05/02/2015
PR-OPE-2	Registro de Cargos y Abonos de Asociados	1	05/02/2015

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
MM-GCA-001Página:
11/29

Título: Manual de Calidad

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

Código	Denominación	Edición	Fecha
PR-OPE-3	Archivo Físico de Expedientes de Asociados	1	05/02/2015
PR-OPE-4	Archivar la Correspondencia de los movimientos del asociado(Ordenes, despensa)	1	05/02/2015
PR-OPE-5	Elaboración de Transferencias Bancarias	1	05/02/2015
PR-OPE-8	Control de Cheques para Asociados	1	05/02/2015
PR-CAJ-1	Cobro de pagos	1	05/02/2015
PR-CAJ-2	Retiros de Efectivo	1	05/02/2015
PR-CAJ-3	Cuadros en Caja	1	05/02/2015
PR-CAJ-4	Remesa de Efectivo Empresas de Servicio	1	05/02/2015
PR-CRE-1	Análisis de Créditos	1	05/02/2015
PR-CRE-2	Evaluación de Créditos	1	05/02/2015
PR-CRE-3	Elaboración de Mini crédito		
PR-CRE-4	Crédito desembolsado	1	05/02/2015
PR-CRE-5	Créditos mayores a 50,000	1	05/02/2015
PR-CRE-6	Crédito denegado	1	05/02/2015
PR-CRE-7	Autenticación de Mutuo	1	05/02/2015
PR-DES-1	Inventario físico de productos en Despensa.	1	05/02/2015
PR-DES-2	Proveeduría Empresas CAESS	1	05/02/2015
PR-DES-4	Atención en Despensa.	1	05/02/2015
PR-DES-5	Cobro/Elaboración de Factura.	1	05/02/2015
PR-SEG-1	Presentación de seguro por Crédito	1	05/02/2015
PR-SEG-2	Venta de seguro	1	05/02/2015
PR-COB-1	Cobro de Crédito administrativo	1	05/02/2015
PR-COB-2	Cobro de Crédito judicial	1	05/02/2015
PR-CAP-1	Captación de Depósitos a Plazo	1	05/02/2015
PR-CAP-2	Creación/Cierre de Cuentas de Ahorro	1	05/02/2015
PR-GCA-6	Procedimiento Identificación de requisitos del producto	1	05/02/2015

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
MM-GCA-001Página:
12/29

Título: Manual de Calidad

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

Código	Denominación	Edición	Fecha
PR-NOR-11	Procedimiento Realización de auditorías internas	1	05/02/2015
PR-GCA-7	Procedimiento Control del producto no conforme	1	05/02/2015
PR-GCA-8	Procedimiento Gestión de acciones correctivas y preventivas	1	05/02/2015
PR-GCA-9	Procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente	1	05/02/2015
PR-GCA-10	Procedimiento Mejora continua	1	06/02/2015
PR-GCA-11	Procedimiento Revisión de la Dirección	1	06/02/2015

Lista Maestra de Registros del SGC

Código	Denominación	Edición	Fecha
RG-GCA-001	Listado de documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.	1	15-feb-15
RG-GCA-002	Listado de registros	1	15-feb-15
RG-GCA-003	Listado de distribución de documentos	1	15-feb-15
RG-GCA-004	Listado de documentación externa	1	15-feb-15
RG-GCA-005	Requisición de recursos materiales.	1	15-feb-15
RG-GCA-006	Requisición de recurso humano.	1	15-feb-15
RG-GCA-007	Formulario de quejas	1	15-feb-15
RG-GCA-008	Matriz de control de proveedores	1	15-feb-15
RG-GCA-009	Solicitud de Formación	1	15-feb-15
RG-GCA-010	Plan de Sensibilización	1	15-feb-15
RG-GCA-011	Plan de Acogida de nuevo personal	1	15-feb-15
RG-GCA-012	Ficha de Formación de Personal	1	15-feb-15
RG-GCA-013	Registro de evaluación de desempeño	1	15-feb-15
RG-GCA-014	Orden de Trabajo	1	15-feb-15
RG-GCA-015	Ficha de inventario de equipo	1	15-feb-15
RG-GCA-016	Plan de mantenimiento de equipo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito	1	15-feb-15
RG-GCA-017	Ficha de requisiciones de obras, bienes /o servicios	1	15-feb-15
RG-GCA-018	Ficha solicitud de servicio de mantenimiento	1	15-feb-15

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
MM-GCA-001Página:
13/29

Título: Manual de Calidad

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

Código	Denominación	Edición	Fecha
RG-GCA-019	Ficha control de mantenimiento de maquinaria, equipo, infraestructura y mantenimiento	1	15-feb-15
RG-GCA-020	Registro de condiciones	1	15-feb-15
RG-GCA-021	Registro de revisión, verificación y validación	1	15-feb-15
RG-GCA-022	Registro de cambios	1	15-feb-15
RG-GCA-023	Revisión de las solicitudes	1	15-feb-15
RG-GCA-024	Consulta de Normativas	1	15-feb-15
RG-GCA-025	Listado de requisitos legales aplicables	1	15-feb-15
RG-GCA-026	Responsabilidades	1	15-feb-15
RG-GCA-027	Informe de auditoría	1	15-feb-15
RG-GCA-028	Informe de incidencias / reclamaciones	1	15-feb-15
RG-GCA-029	Informe de acción correctiva / preventiva	1	15-feb-15
RG-GCA-030	Planeación de la evaluación.	1	15-feb-15
RG-GCA-031	Ejecución de la evaluación.	1	15-feb-15
RG-GCA-032	Modelo de encuesta de satisfacción de clientes	1	15-feb-15
RG-GCA-033	Hoja de vida de los indicadores	1	15-feb-15
RG-GCA-034	Resumen de Indicadores de Gestión	1	15-feb-15
RG-GCA-035	Modelo de Plan de Trabajo	1	15-feb-15
RG-GCA-036	Reporte Mensual de Avance de plan	1	15-feb-15
RG-GCA-037	Resumen de actividades desfasadas	1	15-feb-15
RG-GCA-038	Ficha de procesos	1	15-feb-15
RG-GCA-039	Lista de Verificador de Auditoria de Calidad	1	15-feb-15
RG-GCA-040	Plan Anual de Auditorias	1	15-feb-15
RG-GCA-041	Plan de auditoria	1	15-feb-15
RG-GCA-042	Registro de Listado de acciones preventivas y correctivas	1	15-feb-15

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativas de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-001

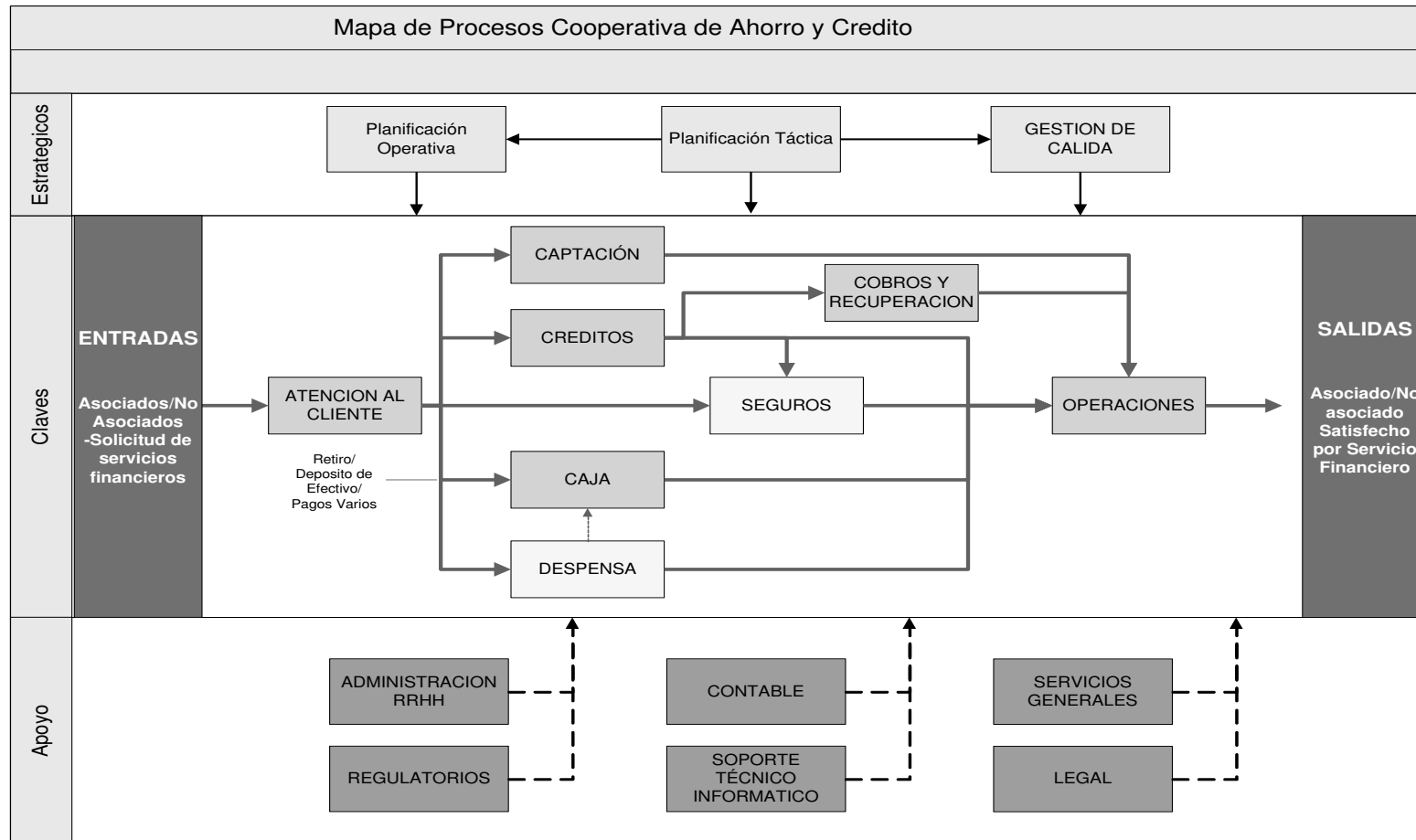
Página:
14/29

Título: Manual de Calidad

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

2.2. Secuencia e interacción de procesos



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-001

Página:
15/29

Título: Manual de Calidad

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

2.2.1 Descripción de Mapa de Procesos

En el esquema anterior, procesos claves son alimentados directamente por los procesos estratégicos los cuales proporcionan los lineamientos, políticas y planes para el desarrollo de las actividades operativas dentro de la cooperativa, además de la planificación de los insumos y recursos que sean necesarios para poder cumplir con los requisitos. Los proveedores que también interactúan directamente con los procesos claves, estos proporcionan los insumos principales para la elaboración de los servicios financieros. Los procesos de apoyo interactúan con los procesos claves, aunque de forma no tan directa como los ya mencionados, por esa razón se conectan con líneas discontinuas, pero intervienen en que el personal sea lo más capaz para la realización de sus actividades operativas, que las instalaciones estén lo mejor equipadas y limpias para el mejor desarrollo de las actividades dentro de las plantas, entre otras que como ya se menciona no actúan directamente en el procesos productivo pero si colaboran para que la Cooperativa trabaje de mejor manera. Todos estos procesos en conjunto e interactuando influyen y obviamente son reflejo mismo de los productos que son presentados a los clientes, quienes al final de todo proceso son los que reciben el producto.

3. Control de difusión del manual

El Gestor de Calidad actúa como coordinador responsable de la redacción y edición de este manual y de las sucesivas revisiones que se puedan hacer en el futuro. Presenta al presidente de la cooperativa los originales para su aprobación y se encarga de la difusión de la totalidad de ejemplares, los cuales son copias numeradas y controladas para su entrega a los responsables principales de los procesos.

A continuación se expresa la lista de dichos responsables principales junto con el número de la copia del manual que les corresponde:

N° de copia	Responsable
Original	Gestor de calidad
1	Presidente de la Cooperativa
2	Gerente General

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-001	Página: 16/29
Título: Manual de Calidad	Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0	

3.1 Exclusión

En el Sistema de Gestión de la Calidad, se excluyen los siguientes numerales de la Normativa ISO 9001: Vigente:

7.5.5 Preservación del Producto, debido a las características de los servicios que atienden los procesos de Atención al Cliente, Captación, Créditos, Operaciones, Cobros y recuperación no requieren de preservación, almacenaje y embalaje; aquellos documentos que necesitan ser almacenados se controlan a través del procedimiento de Control de Documentos y Registros

3.2 Los requisitos de la norma ISO aplicados para el sistema en la Cooperativa

A continuación se detallan los puntos de la norma ISO 9001: Vigente, aplicables para el Sistema de Gestión de Calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.2.3 Control de documentos (4.2.3)

Se ha establecido un procedimiento documentado para satisfacer el requerimiento de Control de Documentos de su Sistema de Gestión de la Calidad.

El procedimiento se aplica a documentos controlados, con el objetivo de no utilizar versiones obsoletas. Este procedimiento establece el control de las revisiones y aprobaciones antes de la emisión de documentos, el control y aprobación de cambios posteriores, la publicación adecuada en el modulo del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008 en el lugar adecuado para su publicación,

En lo que se refiere a la aprobación y distribución de documentos, el Coordinador de Calidad establece y mantiene al día los procedimientos para controlar todos los documentos que se relacionen con la norma. Estos documentos se revisan y aprueban, antes de su publicación en la respectiva carpeta asignada al sistema de gestión de calidad, luego se publican en el lugar establecido Este control asegura que:

- Las Ediciones actualizadas de los documentos apropiados estén disponibles en todos los puntos en que se llevan a cabo las operaciones fundamentales para el funcionamiento efectivo del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Se obtenga la publicación de los documentos originales actualizados y vigentes. El Gestor de Calidad mantiene el control de los documentos que describen el sistema, a través del establecimiento de dos procedimientos.

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---

 Cooperativa de Ahorro y Crédito	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-001	Página: 17/29
		Título: Manual de Calidad	Fecha de Vigencia: Febrero 2015

El primero de ellos establece la metodología para elaborar, codificar y reglamentar los documentos que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad y correspondiente al Procedimiento para la confección y emisión de documentos.

El segundo establece el mecanismo para controlar, revisar, aprobar y modificar la documentación del Sistema de Gestión de Calidad, tanto interna como externa, y corresponde al, Procedimiento para el control de documentos.

La aprobación de los documentos del sistema de gestión de calidad se realizará dando un OK en la hoja de aprobación donde se especifican los nombres y cargos que aprueban los documentos del sistema.

Procedimientos Asociados al apartado 4.3.2	
código	Procedimiento
PR-GCA-01	Control de Documentación
DD-GCA-01	Instructivo para la elaboración y codificación de documentos

Control de registros (4.2.4)

Los registros resultantes de la aplicación de los documentos que describen la operación del sistema y que constituyen la evidencia de la realización de las actividades establecidas, son controlados según el procedimiento de Control de Registros de Calidad, en el cual se establece la existencia de una planilla que señala la identificación, el almacenamiento, protección, tiempo de retención, recuperación, disposición y responsable.

Procedimientos Asociados al apartado 4.3.4	
código	Procedimiento
PR-GCA-02	Control de registros de Calidad

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.1 Compromiso de la dirección

La Cooperativa de ahorro y crédito tiene como compromiso prioritario con sus empleados, colaboradores, asociados y No asociados velar constantemente por la calidad de los servicios brindados por la organización.

Para esta organización calidad significa que los servicios deben cumplir en todo momento con los requisitos del cliente y con los requisitos reglamentarios y legales. Para cumplir

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-001	Página: 18/29
Título: Manual de Calidad	Fecha de Vigencia: Febrero 2015		Versión: 1.0

con el fin anterior, la Dirección implanta un Sistema de Gestión de la Calidad y dota a la organización con los recursos adecuados. La línea general de actuación de la organización en materia de calidad se conoce como política de la calidad y las características concretas de los servicios que la organización se plantea mejorar cada año son los objetivos de la calidad.

Una vez al año la Presidencia y los responsables de cada departamento revisarán en una reunión que todo lo relativo a la calidad funciona como se esperaba y se emitirá un acta de dicha reunión.

5.2 Enfoque al cliente

En el procedimiento de manejo de quejas se recolectarán las quejas de los clientes que se recibirán de la Instalaciones y en los buzones colocados en la salida de la cooperativa.

Procedimientos Asociados al apartado 5.2	
código	Procedimiento
PR-GCA-03	Manejo de quejas

5.3 Política de calidad

La Cooperativa es una institución financiera, cuyo fin es el apoyar de manera integral y eficaz, a los asociados en la generación de alternativas de servicios financieros.

Los servicios se basan en los siguientes principios:

A) Proyección Social

Apoyar a los asociados con sentido humanístico, haciendo contacto con la realidad nacional y obtener una toma de conciencia ante la problemática social salvadoreña.

B) Integridad

Tenemos un compromiso sincero y permanente de servir honestamente a nuestros asociados.

C) Mejora continua

Mejora continúa del desempeño de la institución con el fin de satisfacer las necesidades de los asociados del sector.

5.4.1 Objetivos de calidad

Los objetivos se revisan en las reuniones periódicas con el Responsable de Calidad y en la revisión anual del sistema. Tanto los objetivos como su seguimiento se encuentran registrados y su evolución es difundida al personal. Los plazos para la consecución de los objetivos de la calidad se fijan normalmente entre uno y dos años.

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---

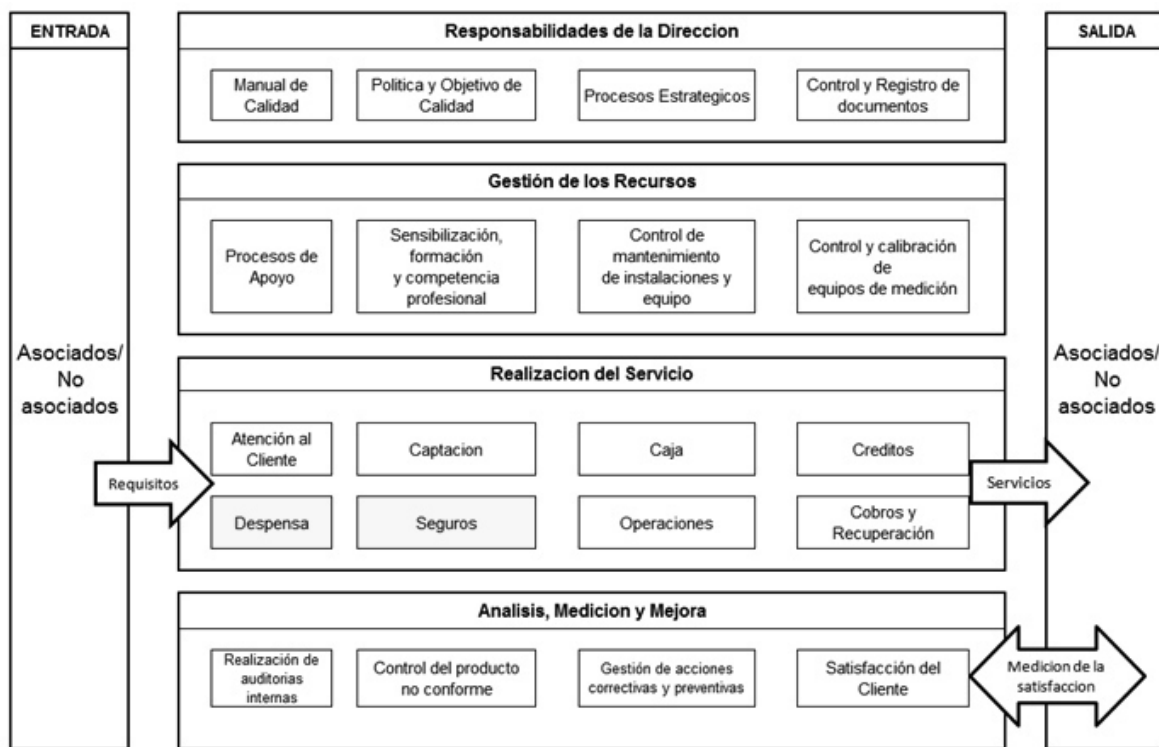
 Cooperativa de Ahorro y Crédito	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-001	Página: 19/29
Título: Manual de Calidad		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

5.4.2 Planificación del sistema de calidad

El consejo de administración se asegura de que:

- La planificación del sistema de gestión de calidad se realice con el fin de cumplir con lo establecido en el presente manual de calidad y con los objetivos de calidad
- Se mantenga la integridad del Sistema de Gestión de Calidad cuando se planifica e implementan cambios en este.

Esquema del Sistema de Gestión de Calidad Cooperativa de Ahorro y Crédito



5.5.1 Responsabilidad y Autoridad

El sistema de calidad deja documentados las responsabilidades, las competencias y las relaciones entre todo el personal que dirige, realiza y verifica cualquier tarea que incida en la calidad.

El consejo de Administración y dependientes de la Gerencia General involucrados en los procesos que forman parte del alcance del Sistema de Gestión de Calidad, tiene la responsabilidad y autoridad para:

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
------------------------------------	-------------------------------------	---



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-001

Página:
20/29

Título: Manual de Calidad

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

- Iniciar acciones para prevenir la ocurrencia de no conformidades relacionadas con el servicio.
- Identificar y registrar cualquier no conformidad relacionada con los productos o servicios ofrecidos.
- Verificar la implementación de acciones correctivas y preventivas.
- Controlar el proceso posterior hasta que la no conformidad se haya corregido.

5.5.2 Representante de la dirección

El consejo de administración debe nombrar a una persona con nombre y apellido, desempeñando las misiones de coordinación de las actividades y operaciones, así como del control sobre las mismas, profundizando en el conocimiento de las necesidades explícitas o implícitas de los clientes con relación y respecto a los servicios que hemos de suministrarles.

5.5.3 Comunicación interna

La Dirección de la organización difundirá al personal toda aquella información derivada del funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad: objetivos, estadísticas de incidencias, resultados de auditorías, etc. con el propósito de involucrar y hacer efectiva la colaboración de todo el personal en la mejora de la calidad de los servicios.

5.6.2 Información para la revisión

Entre las fuentes de información utilizadas para llevar a cabo la revisión del sistema, destacan:

- Los informes de las auditorías internas y de revisiones anteriores del sistema.
- La información referente a incidencias/reclamaciones y funcionamiento de los procesos.
- La información relativa a acciones correctivas y preventivas.
- La información relativa a la satisfacción del cliente.
- La evolución de los indicadores u objetivos de la calidad.

6.0 GESTIÓN DE LOS RECURSOS

6.1 Provisión de recursos

Los diversos responsables de cada departamento o actividad informan al jefe inmediato, por escrito, de las diversas necesidades de recursos, tanto humanos como materiales, que se deberían incorporar o adquirir para cumplir con los requisitos de los clientes y/o para mejorar la realización de los servicios. (Se muestra Formulario de necesidades de recursos).

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-001

Página:
21/29

Título: Manual de Calidad

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

Los responsables de las instalaciones deben aportar la máxima información acerca de los motivos por los cuales debe procederse a la incorporación de ese recurso y del coste estimado, así como de las ventajas que se obtendrán en el futuro y su planificación de entrada en la organización.

El Gerente de la Cooperativa contesta a estos informes y puede hacerlo bien sobre el mismo informe o en un informe que responda a varias solicitudes aportando las razones por las cuales se acepta o deniega la incorporación del recurso.

El Gerente de la cooperativa, a la vista del presupuesto previsto y de la evolución económica de la organización, asigna total o parcialmente los medios oportunos y dispone una planificación de recursos.

Procedimientos Asociados al apartado 6.1

código	Procedimiento
PR-NOR-03	Provisión de Recursos
PR-NOR-02	Planificación de Recursos

6.2 Recursos humanos

6.2.1 Generalidades

6.2.2 Competencia toma de conciencia y formación

Se realizaran talleres, capacitaciones, charlas y seminarios, de acuerdo con las necesidades para que se cumpla con la política de calidad y con los objetivos de calidad.

6.3 Infraestructura

Se dispone de la infraestructura necesaria, además se adquiere equipos y materiales para la realización de los servicios.

Para el buen mantenimiento de las instalaciones se define un requerimiento de orden de trabajo la cual se pasa a la unidad de mantenimiento.

Procedimientos Asociados al apartado 6.3

código	Procedimiento
PR-NOR-07	Realización de ordenes de trabajo

6.4 Ambiente de trabajo

Se mantendrán los puestos, con los materiales y equipos necesarios para su buen funcionamiento.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-001	Página: 22/29
Título: Manual de Calidad		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

Se llenara un Formulario diario detallando los puestos de trabajo, para llevar un control de necesidades y aspectos a considerar par su buen funcionamiento.

Procedimientos Asociados al apartado 6.1	
código	Procedimiento
PR-NOR-03	Provisión de Recursos

7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

7.1 Planificación de la realización del producto

Para satisfacer las exigencias de los clientes se considera la realización de acciones adicionales que faciliten el cumplir con dichos requisitos, es decir, se estudia la modificación o creación de procedimientos, instrucciones, registros, incorporación de recursos, nuevos procesos, nuevas pautas y puntos de inspección, criterios de aceptación del servicio, etc. Si los requisitos del nuevo cliente obligan a disponer de acciones adicionales o específicas, las acciones particulares para este cliente se reflejan en un documento que se denomina Plan de Calidad.

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el servicio

Se detallan las obligaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito en relación al producto y servicio que el cliente solicita, dado que una gran parte de las disconformidades detectadas por el cliente son por la falta de comunicación que existe por parte de la unidad y los clientes.

Para obviar las disconformidades de los clientes se establecen una gran cantidad de información que solicitan con cada uno de los productos que la cooperativa genera, además se establecen procedimientos para la obtener información.

Se utilizan especificaciones técnicas redactadas por escrito para satisfacer al cliente. Resulta necesario profundizar en las expectativas del mercado a fin de poder satisfacerle con plenitud.

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

Se clasifican todas las necesidades de los clientes con respecto a los servicios que se ofrecen y luego se determinan; las cantidades de materiales, suministros, tiempos, recursos humanos, recurso financiero, entre otros.

Se establece un procedimiento de atención en el cual se describe lo solicitado por el cliente y se le da un seguimiento en todas las partes del proceso de prestación.

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---

 <small>Cooperativa de Ahorro y Crédito</small>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-001	Página: 23/29
		Título: Manual de Calidad	Fecha de Vigencia: Febrero 2015

Los clientes solicitan en Formularios en los cuales deben de especificar todo lo solicitado y en la Cooperativa se debe de revisar los Formularios, para luego crear las solicitudes necesarios, con las cuales se iniciara la prestación del servicio.

Procedimientos Asociados al apartado 7.2

Código	Procedimiento
PR-GCA-06	Identificación de requisitos del Producto

7.2.3 Comunicación con el cliente

Se publicará un catálogo en el cual se describen los servicios que se ofrecen en la Cooperativa de ahorro y Crédito, este catálogo se actualizara cuando salgan servicios nuevos o exista alguna variación en los ya existentes.

Se realizarán encuestas de forma periódica para saber las opiniones de los servicios.

Procedimientos Asociados al apartado 7.2.3

Código	Procedimiento
PR-GCA-05	Elaboración y actualización de catálogo

7.3 Diseño y desarrollo

7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

A través del proceso de diseño y desarrollo PR-NOR-09 la Cooperativa debe de reflejar las tareas llevadas a cabo en el diseño de sus productos.

7.4 Compras

7.4.1 Proceso de Compras

La Cooperativa de ahorro y crédito como tal solo se limita a solicitar mediante requerimientos, los materiales, en dicho requerimiento se especificara de forma técnica todo lo referente a las necesidades.

La recepción de los productos se realizara por parte de un representante de la Gerencia General para supervisar que lo solicitado está conforme con los recibidos.

Procedimientos Asociados al apartado 7.4.1

Código	Procedimiento
PR-GCA-05	Elaboración de requerimientos

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
------------------------------------	-------------------------------------	---

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-001	Página: 24/29
Título: Manual de Calidad	Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0	

7.4.2 Información sobre las compras

El responsable solicitar las compras, revisa toda la documentación correspondiente a cada adquisición con el fin de comprobar que, antes de enviar el pedido definitivo a la unidad de compras, no existe discrepancia alguna entre las necesidades de la organización y los requisitos señalados, no solamente en cuanto a definición del producto y/o servicio, sino también en lo que se refiere a plazos y modalidades de la entrega, criterios de aceptación y rechazo y demás condiciones del suministro.

Procedimientos Asociados al apartado 7.4.2

Código	Procedimiento
PR-GCA-05	Elaboración de requerimientos

7.4.3 Verificación de los Productos Comprados

Es responsabilidad de la Gerencia General delegar a un experto para revisar lo solicitado para que se compare lo solicitado con lo recibido. En caso de que no se tenga un experto dentro la Cooperativa se tendrá que solicitar los servicios profesionales de un experto en la materia.

Al recibir los pedidos se debe de colocar fecha, hora y un sello de recibido, en caso que no cumpla con los solicitado se procede a elaborar un acta de devolución de los artículos.

7.5 Producción y Prestación del servicio

7.5.1 Control de la producción y prestación del servicio

Se realizaran el control de las salidas de los servicios contratados/productos adquiridos, mediante hojas de recibido, el representante de la unidad que recibe deberá estampar su firma de entera satisfacción del Servicio/producto, en caso de no estar satisfecho el receptor del servicio/producto lo devolverá y debe de colocar las observaciones, para que se realicen las mejoras.

7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio.

Existe una hoja de rendimiento en la que se puede identificar cada uno de los pasos de realización del servicio que tienen en cada uno de los procesos.

7.5.3 Identificación y trazabilidad

Las áreas involucradas en los procesos que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad identifican los servicios de los diferentes registros y procedimientos mediante códigos asignados.

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-001	Página: 25/29
Título: Manual de Calidad		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

7.5.4 Propiedad del cliente

La cooperativa de ahorro y crédito se hace responsable de los elementos que sean propiedad del cliente, garantizándole el adecuado resguardo durante se encuentre en posesión de la cooperativa y entregándolos en el momento que se necesiten según lo establecido en los procesos a los mismos dueños.

7.5.5 Preservación del producto

Debido a las características de los servicios que atienden los procesos de Atención al Cliente, Captación, Créditos, Cobros y Recuperación, Operaciones, Caja, Seguros, y Procesos de Apoyo; estos no requieren de preservación, almacenaje y embalaje; aquellos documentos que necesitan ser almacenados se controlan a través del procedimiento de Control de Documentos y Registros.

7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y de medición.

Los equipos de gestión, seguimiento y medición se encuentran verificados según lo especificado en PR-GCA-06, en el cual se establece el procedimiento adecuado que se utilizan en la Cooperativa de ahorro y Crédito.

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-001

Página:
26/29

Título: Manual de Calidad

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

8.1 Generalidades

Existe un comité de calidad el cual se reunirá y revisará los incumplimientos de forma mensual, luego se revisarán los índices establecidos.

El Sistema de Gestión de la Calidad adicionalmente, incorpora revisiones a la Política y Objetivos de Calidad, los resultados de las auditorías internas, los planes de Acciones Correctivas y Preventivas, así mismo, se utilizan mediciones estadísticas donde se realizan evaluaciones de los procesos a través de cada dueño de proceso, para garantizar la conformidad del servicio y la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

8.2 Seguimiento y Medición

8.2.1 Satisfacción del Cliente

Cada seis meses se envía a la totalidad de los clientes un cuestionario con diversas preguntas acerca de su opinión sobre los productos y/o servicios suministrados por la organización.

Se confeccionan cuestionarios orientados a la medición periódica de indicadores de percepción de calidad, preguntando a los clientes cuáles son los aspectos del servicio más importantes para ellos y cuál es la calificación merecida en cada uno. Posteriormente se tratan informáticamente los datos obtenidos y sus resultados se envían al Consejo de Administración, como un dato fundamental para la revisión del sistema de calidad.

8.2.2 Auditoría interna

El Gestor de calidad programa auditorías a los procesos descritos en el sistema de gestión de la calidad. Dichas auditorías son realizadas según lo documentado en el procedimiento PR-NOR-11 Realización de Auditoría Interna.

Las auditorías internas se realizan para comprobar que el sistema de gestión de la calidad: está conforme con las actividades planificadas y con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 tomada como referencia.


- Está implantado, actualizado y funciona de forma eficiente.
- El Gestor de calidad debe tomar en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas por auditar, así como los resultados de auditorías previas.

En el procedimiento para llevar a cabo auditorías se definen las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de auditorías, así como los criterios para informar los resultados y mantener los registros

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-001	Página: 27/29
Título: Manual de Calidad	Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0	

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

Cuando en los diversos procesos no se alcanzan los resultados esperados, el comité de calidad inicia las acciones correctivas apropiadas para asegurar la conformidad del servicio con los requisitos del cliente.

8.2.4 Seguimiento y medición de los productos

Todos los empleados son responsables de que sus actividades se desarrollan de acuerdo con el procedimiento vigente, para lo cual realizarán comprobaciones periódicas, tanto de la metodología de trabajo, como de los recursos, materiales, cumplimiento de parámetros y tiempos y adecuación de las ayudas y servicios externos.

8.3 Control de producto no conforme

En el sistema de Gestión de Calidad, se asegura que el servicio, que no sea conforme con los requisitos, se identifique, analice las causas y se propongan las acciones correctivas y preventivas, de tal manera de evitar que se vuelva a producir.

Se ha establecido un procedimiento para la implementación de las acciones relativas a los servicios o productos no conformes: "Procedimiento de no conformidades y acciones correctivas y Preventivas" del Sistema de Gestión de la Calidad. Este procedimiento precisa la identificación, documentación, calificación, y tratamiento de los servicios o productos no conformes y mantiene los registros de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, para eliminarlas y promover el proceso de mejora continua.

Procedimientos Asociados al apartado 7.4.2

Código	Procedimiento
PR-GCA-10	Mejora Continua

8.4 Análisis de datos

La Cooperativa de ahorro y Crédito; tiene definidas dos fuentes de información básicas para la mejora continua: por un lado se tienen las encuestas a clientes, desglosadas en características y aspectos del servicio, y por otro la información relativa a productos no conformes, como pueden ser las quejas, incidencias y reclamaciones de clientes.

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-001	Página: 28/29
Título: Manual de Calidad	Fecha de Vigencia: Febrero 2015		Versión: 1.0

8.5 Mejora

8.5.1 Mejora continua

Según las recomendaciones de las auditorías internas se realizarán procedimientos, tomando en cuenta la política, objetivos de calidad y las opiniones del Consejo de Administración.

8.5.2 Acciones Correctivas

Las acciones correctivas aplicadas dentro del “Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, implementado en la Cooperativa, derivan principalmente de las no conformidades detectadas por:

- Problemas Repetitivos
- Auditorías Internas de Calidad.
- Reclamos de clientes.
- Revisiones al Sistema de Gestión de Calidad.
- Auditorías Externas de Calidad.

La no conformidad que da origen a una acción correctiva es registrada en un registro específico, “No Conformidad, Acciones Correctivas/Preventivas”, en donde se indica, la descripción de la No Conformidad, el análisis de sus causas, la disposición inmediata, las acciones correctivas/preventivas, el seguimiento de la acción con el responsable y la fecha de implementación.

El Representante de la alta dirección, es el responsable de coordinar los seguimientos de la implementación de una acción correctiva y su cierre a las no conformidades detectadas durante las Auditorías Internas. Las acciones correctivas derivadas de un producto no conforme, reclamo de cliente, etc. Son responsabilidad del Jefe de cada área, el cual deberá canalizarlas. El responsable de llevar el control del estatus de las acciones correctivas generadas en las distintas áreas para efectos de revisión gerencial, es el Gestor de Calidad.

8.5.3 Acciones preventivas

Las acciones preventivas son manejadas de igual forma que las acciones correctivas, siendo su fuente de origen:

- Análisis de Informes estadísticos.

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-001

Página:
29/29

Título: Manual de Calidad

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

- Registros de calidad.
- Reclamos de clientes.
- Reuniones de Revisión Gerencial.
- Cumplimiento de Objetivos de Calidad.
- Medición de satisfacción de clientes.
- Acciones de mejora determinadas por la Gerencia.

Estas acciones son analizadas por el Encargado de cada área, quien aprueba la implementación de las acciones propuestas.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

2. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

El Manual de Organización y Funciones, es un instrumento de gestión técnico normativo de forma institucional que describe las funciones específicas por niveles de gestión dentro de la cooperativa, para los cuales se desarrollan a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el por el reglamento internos de la cooperativa o por los estatutos y en muchos caso por normativa legal, de con esta herramienta se tienen los canales de comunicación establecidos y la relación entre las diferentes áreas que conforman la cooperativa.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

DE R.L.



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

CÓDIGO: MM-GCA-002 VERSION 01

APROBADO POR: (PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA)


F. _____

FECHA DE APROBACION:

13-02-2015

HISTORIAL DE REVISIONES			
Sección Modificada	Cambios	Versión Modificada	Fecha Modificada


Realizado por Asesor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	--

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-002	Página 1/5
Título: Manual de organización y funciones		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

CONTENIDO

- INTRODUCCIÓN
- OBJETIVOS
- ORGANIGRAMA DE PUESTOS
- LISTADO DE DEPARTAMENTOS/UNIDADES Y SECCIONES
 - ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS
 - JUNTA DE VIGILANCIA
 - CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
 - COMITÉS DE APOYO
 - GERENCIA GENERAL
 - UNIDAD DE CUMPLIMIENTO
 - UNIDAD LEGAL
 - DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y RECURSOS HUMANOS
 - SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
 - SECCIÓN DE MANTENIMIENTO, SERVICIOS GENERALES Y SEGURIDAD
 - SECCIÓN DE TECNOLOGÍA Y SISTEMAS
 - DEPARTAMENTO DE OPERACIONES
 - SECCIÓN DE CAJA
 - SECCIÓN DE MERCADEO E IMAGEN
 - DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS
 - SECCIÓN DE CRÉDITOS Y NEGOCIOS
 - SECCIÓN DE CAPTACIONES
 - SECCIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE
 - DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Realizado por Asesor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	--

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-002	Página 2/5
Título: Manual de organización y funciones		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

INTRODUCCION


El presente Manual de Organización tiene como objetivo básico brindar una visión integral y acertada de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Electra de R.L, misma que se cimienta en la ley general de cooperativas de El Salvador, y que se origina en el marco del fomento al cooperativismo en el país.

La importancia de la organización de la Cooperativa, radica en el involucramiento de la población, de los asociados que serán los principales actores y beneficiarios de este tipo de organización que tiene como proyección universal, la ayuda mutua entre sus asociados, para generar una mejor calidad de vida entre todos sus asociados.

De esta manera, este documento contempla en su contenido; introducción, base legal que rige, las atribuciones, organigramas, objetivos y funciones que le dan identidad a esta Cooperativa y que justifican su existencia.

El diseño y difusión de este documento, obedecen a la intención de especificar, por escrito, su organización y con ello contribuir a fortalecer la coordinación del personal que la compone, ilustrar su identidad dentro del contexto general al que corresponde, y ser útil como material de consulta y conocimiento al personal de nuevo ingreso, así como a cada consejo de administración que se entre en turno a su gestión.

Realizado por Asesor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-002	Página 3/5
Título: Manual de organización y funciones		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

OBJETIVOS DEL MANUAL

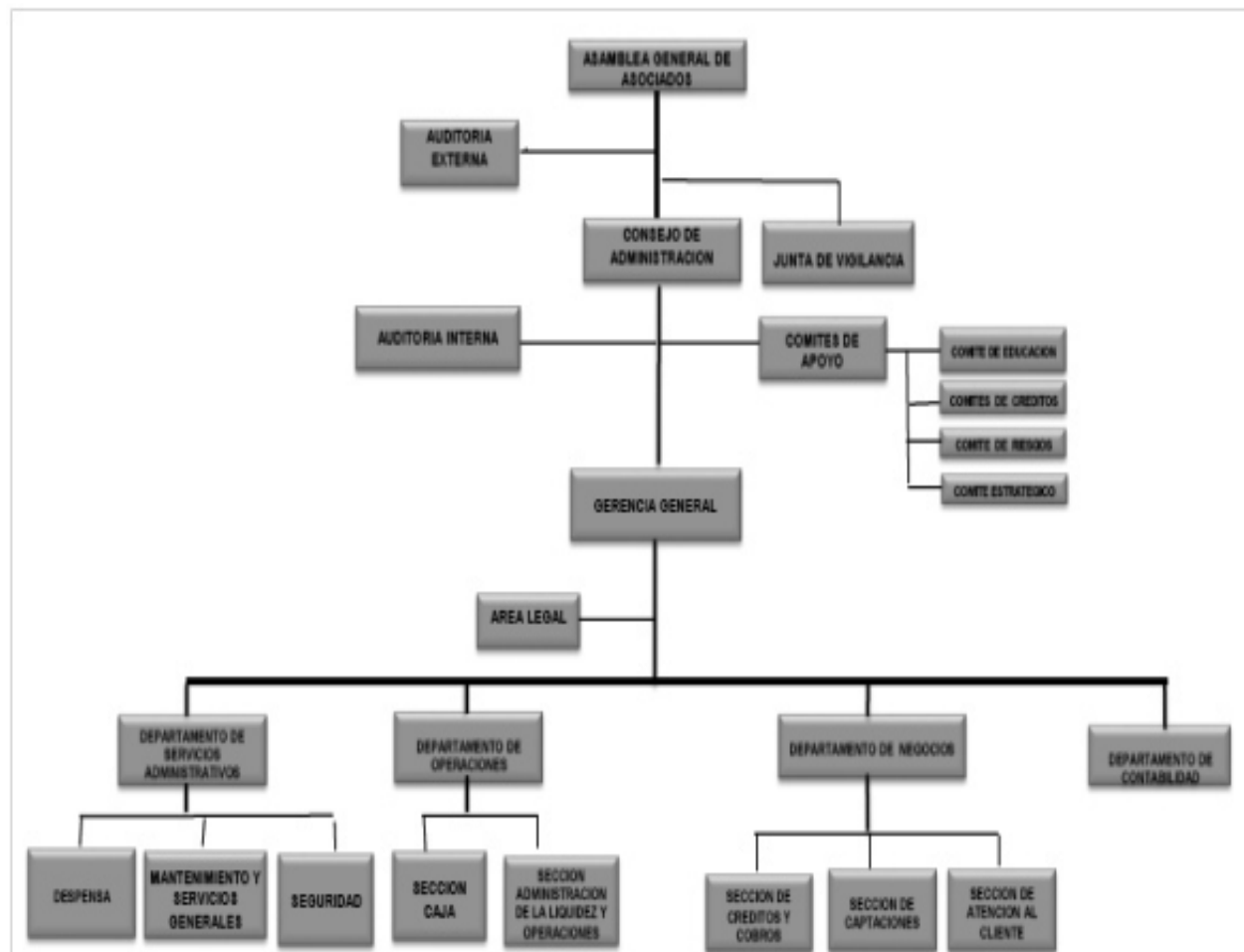
1. Describir la estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Electra de R.L.
2. Orientar el funcionamiento y definir el marco de referencia del accionar de los diferentes niveles de la estructura de organización de la Cooperativa.
3. Presentar el objetivo, funciones y relaciones de coordinación de los diferentes elementos de organización de acuerdo a su nivel.
4. Servir como guía e instrumento de consulta de todos los interesados.

Realizado por Asesor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---



Cooperativa de Ahorro y Crédito


ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA



Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-002	Página 5/5
Título: Manual de organización y funciones		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

LISTADO DE DEPARTAMENTOS/UNIDADES Y SECCIONES

- ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS
- JUNTA DE VIGILANCIA
- CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
- COMITÉS DE APOYO
- GERENCIA GENERAL
- UNIDAD DE CUMPLIMIENTO
- UNIDAD LEGAL
- DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y RECURSOS HUMANOS
- SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
- SECCIÓN DE MANTENIMIENTO, SERVICIOS GENERALES Y SEGURIDAD
- SECCIÓN DE TECNOLOGÍA Y SISTEMAS
- DEPARTAMENTO DE OPERACIONES
- SECCIÓN DE CAJA
- SECCIÓN DE MERCADEO E IMAGEN
- DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS
- SECCIÓN DE CRÉDITOS Y NEGOCIOS
- SECCIÓN DE CAPTACIONES
- SECCIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE
- DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Realizado por Asesor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	--



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
MM-GCA-002Página
1/2

Título: Manual de organización y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0**ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS**

Unidad Organizativa	Asamblea General de Asociados
Depende Jerarquía	Ninguna
Nivel Jerárquico	Dirección
Supervisa a	Consejo de Administración y Junta de Vigilancia.


OBJETIVO GENERAL

Se constituye en la máxima autoridad de la cooperativa y responsable de la toma de decisiones que regirán el que hacer de la misma, sus acuerdos obligan a los asociados presentes y ausentes, conformes y disidentes, siempre que se tomen de acuerdo a la ley, reglamentos y estatutos.

FUNCIONES

1. Determinar el plan general de los negocios de la Cooperativa.
2. Establecer las normas generales de la administración de la cooperativa.
3. Aprobar o improbar el Balance General de cierre, las cuentas y los informes relacionados con el manejo y administración de la Cooperativa.
4. Nombrar y remover con motivo suficiente a los miembros del consejo de administración, comité de Crédito, Junta de Vigilancia y al auditor que auxilia a la junta de vigilancia.
5. Aprobar las modificaciones de los Estatutos, previa autorización del INSAFOCOOP.
6. Autorizar la capitalización por medio de aportaciones de los intereses y excedentes correspondientes a los asociados.
7. Enajenación o gravamen de los bienes raíces de la cooperativa.
8. La revalorización de los activos previa autorización del INSAFOCOOP
9. Acordar la constitución de fondos y reservas especiales, la utilización de los mismo y autorizar la distribución de los rendimientos anuales;

Realizado por
Asesor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-002	Página 2/2
Título: Manual de organización y funciones		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

10. Cambiar el domicilio legal de la cooperativa.
11. Estudiar y decidir sobre la apelación de asociados excluidos por el consejo de Administración;
12. Conocer las reclamaciones contra los integrantes de los distintos cuerpos administrativos y de vigilancia para hacer efectivas sus responsabilidades.
13. Acordar su ingreso a una Federación o Confederación de Asociaciones Cooperativas;
14. Acordar la disolución de la Cooperativa o su fusión con otra cooperativa, previa aprobación del INSAFOCOOP;
15. Contratación de Prestamos por la cooperativa en exceso al 100% de patrimonio, con el visto bueno de la Junta de Vigilancia; y
16. Acordar la Compra o venta de activos Extraordinarios
17. Establecer el sistema de votación para la elección de los directivos que ocuparan los cargos en la Junta de Vigilancia y el Consejo de Administración
18. Otras funciones y responsabilidades que la Ley general de Cooperativas, Ley de Bancos Cooperativos y Estatutos, le asignen

Realizado por Asesor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
MM-GCA-002Página
1/2

Título: Manual de organización y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0**JUNTA DE VIGILANCIA**

Unidad Organizativa	Junta de Vigilancia
Depende Jerarquía	Asamblea General de Asociados
Nivel Jerárquico	Supervisión
Supervisa a	Todas las unidades operativas

OBJETIVO GENERAL

Ejercer la supervisión de todas las actividades de la Cooperativa y fiscalizar los actos del consejo de Administración, los demás órganos administrativos y los empleados de la cooperativa. Velar el estricto cumplimiento de la Ley, sus estatutos, reglamentos internos y las decisiones de la Asamblea general.

FUNCIONES

1. Vigilar que los miembros del Consejo de Administración, de los comités de empleados y miembros de la cooperativa, cumplan con sus deberes y obligaciones.
2. Vigilar el estricto cumplimiento de estos Estatutos y de las prescripciones de la Ley;
3. Conocer de todas las operaciones de la cooperativa y vigilar que se realicen con Eficiencia;
4. Cuidar que la contabilidad se lleve con la debida puntualidad y corrección en los libros debidamente autorizados y que los balances se practiquen mensualmente y se den a conocer a los asociados. Al efecto revisara las cuentas y practicara arquezos, cuando menos unas vez mensualmente y de su gestión se dará cuenta a la Asamblea General con las indicaciones que juzgues necesarios.
5. Vigilar el empleo de los fondos;
6. Guardar la debida diligencia y cuidado de la información a la que tiene acceso conforme el desarrollo de sus funciones.

Realizado por
Asesor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-002

Página
2/2

Título: Manual de organización y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

7. Dar visto bueno a los acuerdos del consejo de administración que se refieren a solicitudes o concesiones de préstamos que exceden el máximo fijado por sus estatutos y dar aviso al mismo consejo de las noticias que tengan sobre hecho o circunstancias relativos a disminución de la solvencia de los deudores o al menoscabo de cauciones; y
8. Emitir dictamen sobre la Memoria y Balance General del Consejo de Administración que se le entregara con Treinta días de anticipación a la fecha en que debe reunirse la Asamblea general.
9. Las demás actividades y funciones de fiscalización que señale la Ley y los estatutos.

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
MM-GCA-002Página
1/3

Título: Manual de organización y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0**CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

Unidad Organizativa	Consejo de Administración
Depende Jerarquía	Asamblea General de asociados
Nivel Jerárquico	Dirección
Supervisa a	Gerencia General, Comités de Apoyo, unidad de cumplimiento y Auditoria Interna.

OBJETIVO GENERAL

Administrar y velar por el buen desarrollo y objetivos institucionales de la cooperativa a través de la toma de decisiones, respetando los lineamientos emitidos por la asamblea general de asociados y políticas emanadas del consejo de administración.

Se constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados.

FUNCIONES

1. Convocar a Asamblea General de Asociados, según lo establecido en los estatutos y las veces que se estime conveniente-
2. Decidir sobre la admisión y retiro de asociados.
3. Establecer las normas prestatarias, tales como cuantías, plazos máximos, intereses y garantías.
4. Recomendar a la Asamblea la distribución de excedentes y pago de intereses sobre aportaciones
5. Someter a consideración de la Asamblea General de Asociados los resultados de la gestión del último ejercicio por medio de los estados financieros, memoria anual de labores e informe del Auditor Externo.
6. Ejercer la representación Legal de la Cooperativa por mandato de la Asamblea General, a través del Presidente del consejo de Administración
7. Aprobar la normativa institucional, ya sea esta de origen crediticia, financiera,

Realizado por
Asesor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-002

Página
2/3

Título: Manual de organización y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

administrativa y Control Interno.

8. Autorizar las políticas y acciones necesarios para lograr los objetivos de inversión crediticia
9. Conocer los informes de Auditoría Interna, Externa y de la Junta de vigilancia asegurarse de las corrección de las anomalías detectas.
10. Decidir sobre la admisión, suspensión, inhabilitación y retiro de los asociados.
11. Acordar la constitución de gravámenes sobre bienes muebles e inmuebles de la cooperativa.
12. Acordar la delación de firmas y convenios y contratos sobre servicios y obligaciones necesarios para el buen funcionamiento organizativo y operativo de la cooperativa.
13. Proponer a la Asamblea General de Asociados la enajenación de los bienes de la Cooperativa.
14. Recibir y entregar bajo minucioso inventario, los bienes muebles o inmuebles de la Cooperativa;
15. Fijar el máximo de aportaciones que cada asociado pueda poseer dentro del margen establecido por la Ley, asimismo reglamentar los depósitos de ahorros
16. Nombrar o remover a los comités de Apoyo
17. Llenar las vacantes que se produzca en su propio seno, en la Junta de Vigilancia y en diferentes Comités de Apoyo.
18. Reglamentar la Inversión de fondos de la Cooperativa.
19. Nombrar y remover al Gerente, y empleados de acuerdo a propuestas de la Gerencia, aprobar sus remuneración y obligaciones de acuerdo a la políticas institucionales,
20. Conocer y aprobar las contrataciones de las personas de acuerdo a las ternas y planteamiento presentados por la Gerencia General o su delegado.
21. Autorizar y firmar convenios o contratos en representación legal de la Cooperativa cuando sea conveniente para la buena marcha de la Asociación.
22. Autorizar la delegación de la representación legal de la cooperativa, cuando sea conveniente para la buena marcha de la Asociación;

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-002

Página
3/3

Título: Manual de organización y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

23. Designar las instituciones financieras en que se depositaran los fondos de la Cooperativa;
24. Controlar la Cobranza de los préstamos y acordar que se cargue a la reserva respectiva los préstamos incobrables;
25. Decidir sobre la resolución de cuentas inactivas;
26. Presentar anualmente a la Asamblea General de Asociados la Memoria, Balance General, Estados Resultados y Proyecto de pago de Intereses y de distribución de excedentes.
27. Estudiar y aprobar el sistema de contabilidad, plan de trabajo y presupuesto respectivo, presentado por el gerente o tesorero y exigir su cumplimiento.
28. Conocer de las faltas de los asociados e imponer las sanciones respectivas;
29. Llevar al día un libro de registros de Asociados, autorizados por el Instituto Salvadoreño de Fomento al Cooperativo.
30. Celebrar de acuerdo con las facultades que le confieren los estatutos los contratos que se relacionen con el objetivo de la Cooperativa
31. Tener a la vista de los asociados los libros de contabilidad y los archivos. Las revisiones se harán siempre acompañados por un miembro de la Junta de vigilancia y regulados por un reglamento; y
32. En general todas aquellas atribuciones que le señalen los estatutos y que le correspondan como organismo administrativo y que no estén reservadas a la Asamblea General;
33. Otras atribuciones que sean de su competencia.

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-002

Página
1/6

Título: Manual de organización y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

COMITÉS DE APOYO

Unidad Organizativa	Comités de Apoyo
Depende Jerarquía	Consejo de Administración
Nivel Jerárquico	Apoyo Consejo de administración y Gerencia General
Supervisa a	Ninguno

OBJETIVO GENERAL

Apoyar en las diversas actividades operacionales tales como resolución de crediticias, de riesgo de Inversiones; como también el fomento a la cultura y educación cooperativa, la Auditoría Interna de Procesos, como también apoyo en la decisiones estratégicas que hay que tomar en la Cooperativa.

FUNCIONES

1. Elaborar plan de trabajo, el cual deberá contener acciones cualitativas y cuantitativas y realizar evaluaciones de cumplimiento del mismo, según periodos de evaluación.
2. Conocer y resolver según políticas crediticia, sobre solicitudes de créditos presentadas por los asociados, a través de la Jefatura de Negocios o su delegado.
3. Velar por que las funciones crediticias se realicen de conformidad con las políticas y reglamentos crediticios vigentes.
4. Controlar mediante informes, las gestiones de cobro de asociados en mora y garantizar que la gestión de cobro sea eficiente.
5. Informar por escrito sobre sus actividades y de manera mensual al consejo de Administración y anualmente a la Asamblea general de asociados, a través de informe de gestión el cual se incluye en la memoria de labores.
6. Participar en la elaboración de las políticas y reglamentos de créditos y otras normas prestarías para el buen desempeño del proceso crediticio.

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-002

Página
2/6

Título: Manual de organización y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

7. Apoya en la elaboración y ejecución de planes de recuperación y combate a la mora.

8. Rendir Informe de su gestión al consejo de Administración, cuando este lo requiera o en las fechas de las evaluaciones de la ejecución de los planes Empresariales.

COMITÉ DE EDUCACION

1. Someter al consejo de Administración el plan de trabajo anual y el presupuesto correspondiente a las actividades de educación de la cooperativa.

2. Planificar y proponer al consejo la realización de eventos tales como: círculos de estudio, grupos de discusión, pasantías, eventos nacionales e internacionales, etc. A fin de contribuir con la educación cooperativa de sus asociados, órganos de dirección, empleados y potenciales asociarse.

3. Organizar y desarrollar programas de educación cooperativa y adiestramiento entre los asociados, dirigentes, empleados y demás funcionarios de la cooperativa.

4. Realizar actividades de información y promoción en la comunidad, empresa, asociación u otro medio en donde se encuentre establecida la cooperativa.

5. Dar a conocer a los asociados la estructura social de la cooperativa y sus aspectos administrativos, así como sus derechos y deberes.

6. Organizar e involucrarse en actos culturales o en conjunto con organizaciones de la comunidad.

7. Aportar elementos de análisis sobre la realidad nacional que afecte a la cooperativa o sus asociados y publicarlos en boletines informativos

8. Apoyar en otras actividades de mercadeo

9. Otras funciones que le encomiende el consejo de Administración según sus competencias.

COMITÉ DE RIESGO


Las principales funciones que le encomiende el consejo de Administración según sus competencias.

1. Diseñar y proponer al consejo de administración, la estructura operativa de la organización para la gestión integral de riesgos

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-002	Página 3/6
Título: Manual de organización y funciones		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

2. Diseñar y proponer las estrategias, políticas, para la gestión de todos los riesgos en forma integral, y de cada riesgo en particular, así como las reformas pertinentes cuando correspondan.
3. Proponer el establecimiento de metodología, procesos, y manuales de funciones y procedimientos para la gestión integral de riesgos y de cada riesgo de manera específica.
4. Proponer al consejo de Administración mecanismos para que esta instancia se asegure de la correcta ejecución de las estrategias, políticas, metodologías, proceso y procedimientos para la gestión Integral de los riesgos por parte de la Gerencia General y las áreas involucradas.
5. Proponer al Consejo de Administración, límites específicos de tolerancia a la exposición al riesgo, para cada tipo de riesgo.
6. Informar oportunamente al consejo de administración, respecto de la efectividad, aplicabilidad y conocimiento del personal, acerca de las estrategias, políticas, procesos y procedimientos establecidos para la gestión integral de todos los riesgos que afectan a la cooperativa,
7. Proponer al Consejo de Administración sistemas y metodologías de medición de las exposiciones al riesgo, para cada tipo de riesgo y su impacto en el margen financiero y el valor patrimonial de la cooperativa.
8. Proponer al Consejo de Administración, políticas y mecanismo de tratamiento de situaciones de excepción temporal, a los límites aprobados para cada riesgo en particular.
9. Proponer al Consejo de Administración, sistemas de información gerencial relacionados con la gestión integral de riesgos, lo que deben de contemplar reportes de exposición a cada uno de los riesgos y reportes de cumplimiento de límites establecidos, así como recomendaciones de acciones correctivas si corresponden.
10. Proponer al Consejo de Administración planes de contingencia para hacer frente a situaciones atípicas extremas correspondientes a cada tipo de riesgo.
11. Asesorado al Consejo de Administración en cuanto a los límites de exposición de

Realizado por Asesor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-002

Página
4/6

Título: Manual de organización y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

riesgos, definiendo: Montos, Plazos, Instituciones e instrumentos financieros en los cuales pueden Invertir.

12. Velar por el cumplimiento de los acuerdos del Consejo de Administración en cuanto a la gestión de Liquidez.

13. Recomendar al Consejo de Administración sobre estrategias para conformar la estructura de los activos y pasivos (Montos, Plazos, tasa, rendimientos) que provean riesgo de liquidez.

14. Analizar, Justificar y proponer al consejo de Administración, lo referido a los cambios en las tasas de interés activas y pasivas, en función de cómo se esté comportando el mercado.

1. Participar en la coordinación para formular y elaborar el plan estratégico de la cooperativa.

2. Participar en la elaboración de la planificación financiera.

3. Revisión de la ejecución de los planes de acción de acuerdo a los planes estratégicos de la cooperativa.

4. Coordinación de diferentes actividades para la formulación y evaluación de diferentes proyectos.

5. Dar seguimiento al cumplimiento de plan estratégico de la cooperativa

6. Presentar informes de evaluación sobre los resultados de diferentes planes promovidos por la cooperativa en coordinación con cada responsable de área.

7. Participar en la coordinación para celebrar diferentes foros dirigidos a los asociados.

8. Participar en la elaboración de la memoria de labores.

9. Establecer mecanismos de gestión y control del riesgo de Liquidez

10. Asesorar al Consejo de Administración en cuanto a los límites de exposición de riesgos, proponiendo: Montos, plazos, instituciones financieras en los cuales se puede invertir.

11. Velar por el cumplimiento de los acuerdos del Consejo de Administración en cuanto a la gestión de liquidez.

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-002

Página
5/6

Título: Manual de organización y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

12. Proponer al Consejo de Administración las Tasas de Interés activas y pasivas conforme el mecanismo definido en la Política de tasas de Interés.
13. Recomendar al Consejo de Administración sobre estrategias para conformar la estructura de los activos y pasivos (Montos, plazos, tasas y rendimientos) que provean riesgo de liquidez.
14. Analizar, justificar y proponer al consejo de Administración lo referido a los cambios en las tasas de Interés y pasivas, en función al mercado financiero.
15. Rendir informe de su gestión al consejo de administración, cuando este lo requiera o en las fechas de las evaluaciones de la ejecución de los Planes Empresariales.
16. Otras funciones que le encomiende el consejo de Administración según sus competencias.

COMITE ESTRATEGICO

COMITÉ DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

1. Participar en la elaboración, puesta en práctica y evaluación de la política y programa de gestión de prevención de riesgos ocupacionales de la cooperativa.
2. Promover iniciativas sobre procedimientos para la efectiva prevención de riesgos, pudiendo colaborar en la corrección de las deficiencias existentes.
3. Investigar objetivamente las causas que motivaron el accidente de trabajo y enfermedades profesionales, proponiendo las medidas de seguridad necesarias para evitar su repetición; en caso que el Consejo de Administración no atienda las recomendaciones emitidas por el comité, cualquier interesado podrá informarlo a la dirección general de previsión social, quien deberá dimitir dicha controversia mediante la práctica de la correspondiente inspección en el lugar de trabajo.
4. Proponer al consejo de Administración, la adopción de medidas de carácter preventivo.
5. Instruir a los trabajadores y trabajadoras sobre los riesgos propios de la actividad laboral, observando las acciones inseguras y recomendación métodos para

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-002

Página
6/6

Título: Manual de organización y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

superarlas.

6. Inspeccionar periódicamente los sitios de trabajo con el objeto de detectar las condiciones físicas y mecánicas inseguras, capaces de producir accidentes de trabajo, a fin de recomendar medidas correctivas de carácter técnico.
7. Vigilar el cumplimiento de la Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de Trabajo, sus reglamentos, normas de seguridad propias del lugar de trabajo, y de las recomendaciones que emita.
8. Elaborar su propio reglamento de funcionamiento, a más tardar sesenta días después de su conformación.
9. Rendir informe de su gestión al Consejo de Administración, cuando este lo requiera o en fechas de las evaluaciones de ejecución de los planes empresariales.

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-002

Página
1/2

Título: Manual de organización y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

GERENCIA GENERAL

Unidad Organizativa	Gerencia General
Depende Jerarquía	Consejo de Administración
Nivel Jerárquico	Dirección
Supervisa a	Responsables del Departamentos

OBJETIVO GENERAL

Planificar, garantizar, dirigir, controlar, evaluar y coordinar el adecuado funcionamiento de la Cooperativa.

FUNCIONES

1. Ejecutar las decisiones conforme a los acuerdos del consejo de Administración.
2. Presentar al consejo de administración, en forma constante y oportuna, toda aquella información necesaria para el buen funcionamiento de la cooperativa.
3. Rendir informes periódicos al Consejo de Administración, sobre las labores realizadas de acuerdo al plan anual establecido, a efecto de evaluar resultados que sirvan de base para la toma de decisiones.
4. Coordinar la dotación de recursos humanos, materiales, financieros y técnicos a las diferentes unidades organizativas de la cooperativa.
5. Nombrar y remover el personal, según delegación, con previa aprobación del Consejo de Administración.
6. Dirigir y controlar el desarrollo de las funciones de los departamentos y demás Unidades bajo su dirección, verificando al mismo tiempo, que se cumplan los objetivos y metas propuestas y proponer acciones que mejores los resultados.
7. Proponer al consejo de Administración reglamentos y políticas en caminados a optimizar los recursos y administración en general de la Cooperativa

Realizado por
Asesor de Calidad


Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-002	Página 2/2
Título: Manual de organización y funciones		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

8. Someter a consideración del Consejo de Administración los presupuestos financieros, de operación e inversión.
9. Coordinar la ejecución de políticas, planes, programas, proyectos y otros instrumentos de planificación, que faciliten el logro de objetivos y metas programadas
10. Gestionar y coordinar los proyectos de remodelación y/o construcción de nuevas instalaciones ante el Consejo de Administración.
11. Establecer y mantener las relaciones internas y externas de trabajo entre los diferentes protagonistas que son necesarias para buena marcha de las actividades de la cooperativa.

Realizado por Asesor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-002	Página 1/2
Título: Manual de organización y funciones		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

UNIDAD DE CUMPLIMIENTO

Unidad Organizativa	Unidad de Cumplimiento
Depende Jerarquía	Gerencia
Nivel Jerárquico	Unidad de Cumplimiento
Supervisa a	Operaciones

OBJETIVO GENERAL

Ser una unidad con funciones estrictamente para la prevención y detección de lavado de dinero y activos, a través de la designación de un funcionario responsable de garantizar el cumplimiento de los aspectos legales y normativos en la materia y evitar que la cooperativa sea utilizada como un instrumento para blanquear recursos provenientes de actividades ilícitas.

FUNCIONES

1. Establecer, adecuar o modificar las disposiciones internas de la cooperativa para prevenir y detectar actos u operaciones sospechosas de lavado de dinero
2. Vigilar el cabal y oportuno cumplimiento dentro de la cooperativa de las disposiciones emitidas en el instructivo de la unidad de investigación financiera de la Fiscalía General de la República
3. Vigilar el cabal y oportuno cumplimiento dentro de la cooperativa, de las disposiciones internas emitidas por la unidad de cumplimiento respecto de las políticas, procesos, procedimientos, controles internos e instructivos diseñados para prevenir el lavado de dinero y de activos.
4. Conocer de aquellos casos que puedan considerarse como operaciones sospechosas, así como determinar técnicamente la procedencia de informar a las autoridades la realización de dichas operaciones de conformidad con los términos previstos en el instructivo de la Unidad de Investigación Financiera de la Fiscalía

Realizado por Asesor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-002

Página
2/2

Título: Manual de organización y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

General de la República.

5. Ser el órgano de comunicación de los reportes y demás información que debe remitirse a las autoridades de conformidad con las disposiciones emitidas por la Unidad de de Investigación Financiera, a través del instructivo correspondiente.
6. Ser el responsable de dar respuesta a las solicitudes de información por parte de las autoridades correspondientes.
7. Diseñar, proponer y ejecutar programas de inducción, capacitación y difusión en materia de prevención y detección de actos u operaciones sospechosas o irregulares.
8. Vigilar la aplicación de los programas de inducción, capacitación y difusión
9. Proponer e integrar comités o grupos de trabajo que considere convenientes para el ejercicio de sus facultades, diseñando y proponiendo su normativa en materia de integración, funcionamiento y facultades
10. Coordinar el ejercicio de las atribuciones que el instructivo de la unidad de Investigación Financiera, y las disposiciones internas, otorgan a los funcionarios y empleados de la cooperativa, estableciendo prioridades y resolviendo las controversias que en sus caso se lleguen a suscitar.
11. En general adoptar cualquier resolución en la materia objeto del instructivo y ser el enlace entre la institución y la UIF.

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-002	Página 1/2
Título: Manual de organización y funciones		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

UNIDAD LEGAL

Unidad Organizativa	Unidad Legal
Depende Jerarquía	Gerencia
Nivel Jerárquico	Unidad Legal
Supervisa a	Operaciones y Contabilidad

OBJETIVO GENERAL

Planear, coordinar y ejecutar los diferentes procesos para la administración y control de los documentos legales, velando por que la Asesoría Legal externa cumpla con los requisitos contractuales en el apoyo correspondiente para la Cooperativa.

FUNCIONES

1. Elaborar anualmente y dar seguimiento al plan de trabajo de la unidad, de acuerdo a las prioridades de la Institución.
2. Coordinar la asesoría legal para la Administración Superior y demás Unidades Organizacionales de la cooperativa, en lo relacionado con el cumplimiento de leyes notariales, bancarias, tributarias, civiles, mercantiles, laborales y otras.
3. Realizar todo tipo de gestión legal a solicitud de la Administración de la Cooperativa,
4. Proporcionar apoyo legal, en el proceso de otorgamiento y recuperación del crédito.
5. Coordinar la recuperación de préstamos por la vía judicial, otorgados por la Cooperativa.
6. Coordinar la participación de los servicios legales contratados, en cualquier proceso legal en que la cooperativa tenga interés.
7. Apoyar Juicios Ejecutivos de persecución judicial a deudores morosos, a petición de las diferentes áreas de gestión.

Realizado por Asesor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-002	Página 2/2
Título: Manual de organización y funciones		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

8. Realizar los procesos judiciales contra proveedores de bienes y servicios que atenten contra los intereses de la Cooperativa.
9. Velar por el registro legal oportuno, de los bienes dados en garantía por los Asociados, así como de las garantías adicionales requeridas en el desarrollo de las operaciones.
10. Elaborar todo tipo de contratos de interés para la Cooperativa.
11. Coordinar la realización de los estudios jurídicos que le encomienden.
12. Apoyar los procesos judiciales y los que se requieran, en materia mercantil, penal, de tránsito, laboral y administrativa.
13. Realizar otras funciones propias de su competencia, que le sean asignadas.

Realizado por Asesor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
MM-GCA-002Página
1/2

Título: Manual de organización y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0**DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE RECURSOS HUMANOS**

Unidad Organizativa	Departamento de Servicios Administrativos y de Recursos Humanos
Depende Jerarquía	Gerencia
Nivel Jerárquico	Recursos Humanos
Supervisa a	Sección de Recursos Humanos, Despensa, Sección de Mantenimiento y Servicios Generales y Sección de Seguridad


OBJETIVO GENERAL

Administrar eficientemente todo lo relacionado a las necesidades de Recursos Humanos en cuanto a la cooperativa

FUNCIONES

1. Administrar los seguros de bienes y personas de la Institución.
2. Administrar los Servicios Generales y de seguridad de la institución.
3. Supervisar el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, según las necesidades y requerimientos de las diferentes Unidades.
4. Recomendar a la Gerencia General, los cambios, traslados o retiro del personal de la Institución, en coordinación con las Unidades internas.
5. Velar porque se proporcione el apoyo humano y material necesario para el óptimo funcionamiento de todas las Unidades de la Institución.
6. Gestionar los equipos e insumos logísticos necesarios para el buen funcionamiento y desarrollo de los servicios administrativos y financieros, y presentar cotizaciones a la Gerencia General para su aprobación.
7. Velar porque el personal de la Institución cuente con las condiciones ambientales y equipo apropiado, a efecto de que su rendimiento sea satisfactorio.
8. Implementar controles para la administración de bienes y servicios.

Realizado por
Asesor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-002	Página 2/2
Título: Manual de organización y funciones		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

9. Velar porque se proporcionen y establezcan sistemas confiables de seguridad para la protección de los bienes de la Institución, así como para el recurso humano.
10. Promover y desarrollar políticas, procedimientos, normas y sistemas de control para minimizar el riesgo en el manejo y transporte de fondos y valores.
11. Participar en la planeación de los recursos financieros que sirvan de base para orientar los planes de inversión y concesión de créditos.
12. Controlar la contabilidad de las operaciones de la Cooperativa.
13. Administrar y ejercer control de las obligaciones con Instituciones Financieras, tanto públicas como privadas.
14. Gestionar fondos de fuentes internas como externas, en condiciones favorables para el mejor desarrollo de las operaciones financieras y económicas de la Institución.
15. Coordinar y controlar el cumplimiento de los convenios de préstamos con Instituciones financieras.
16. Ejecutar políticas emanadas del Consejo de Administración o Gerencia General, sobre la custodia y manejo de fondos, proponiendo las recomendaciones que estime convenientes.

Realizado por Asesor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-002

Página
1/2

Título: Manual de organización y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

SECCION DE RECURSOS HUMANOS

Unidad Organizativa	Sección de Recursos Humanos
Depende Jerarquía	Departamento de Recursos Humanos
Nivel Jerárquico	Sección de Recursos Humanos
Supervisa a	Ninguno

OBJETIVO GENERAL

Realizar todas aquellas actividades operativas relacionadas directamente con la administración del recurso humano y sus respectivas prestaciones.

FUNCIONES

1. Dar seguimiento y cumplimiento en lo que concierne a la sección, al plan de trabajo de acuerdo a las prioridades de la Institución.
2. Reclutar, seleccionar e inducir al personal contratado y requerido en virtud de las necesidades de las Unidades Organizativas de la Cooperativa.
3. Garantizar la elaboración de las planillas de sueldo del personal de la Institución y trasladarlas a contabilidad para su registro.
4. Proponer el plan de prestaciones para el personal de la Institución.
5. Promover actividades de integración institucional, social y cultural.
6. Mantener actualizado el inventario de Recurso Humano.
7. Coordinar el proceso de evaluación del desempeño del personal.
8. Dar cumplimiento al Reglamento Interno de Trabajo y demás reglamentos que regulen el comportamiento moral y laboral de los empleados.
9. Diseñar y ejecutar el Plan de Capacitación Integral, en coordinación con las jefaturas o responsables de cada área de trabajo.
10. Desarrollar programas de bienestar integral que comprendan actividades sociales, recreativas, deportivas y culturales que contribuyan a la integración del recurso humano de la Institución.

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-002

Página
2/2

Título: Manual de organización y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015


Versión:
1.0

11. Garantizar la seguridad del personal en las instalaciones de la cooperativa.
12. Rendir informes periódicos a la jefatura inmediata o Gerencia general, sobre las labores realizadas de acuerdo a la programación anual establecida, a efecto de evaluar resultados que sirvan de base para la toma de decisiones.
13. Dar seguimiento y control a todas las invitaciones relativas a capacitaciones para el personal y Realizar propuestas de participación del mismo.
14. Llevar el control de los expedientes del personal y mantenerlos actualizados
15. Llevar el control en cada expediente, de todas las capacitaciones a las que asiste el personal de la cooperativa
16. Realizar otras funciones propias de su competencia y Áreas que le sean asignadas por la Gerencia de Operaciones.

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-002	Página 1/1
Título: Manual de organización y funciones		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

SECCIÓN DE MANTENIMIENTO, SERVICIOS GENERALES Y SEGURIDAD

Unidad Organizativa	Sección de Mantenimiento, Servicios Generales Y Seguridad
Depende Jerarquía	Departamento de Servicios Administrativos y Recursos Humanos
Nivel Jerárquico	Sección de Mantenimiento, Servicios generales y Seguridad
Supervisa a	Ninguno
OBJETIVO GENERAL	
Brindar el apoyo logístico en cuanto a mantenimiento, servicios básicos, seguridad de las instalaciones y administración de la proveeduría de accesorios de oficina y de promoción y mercadeo.	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutar programas periódicos de mantenimiento a las instalaciones, según normas y políticas vigentes 2. Proponer e implementar normas y procedimientos para la adquisición y distribución de equipo, materiales, repuestos, combustible y otros. 3. Garantizar condiciones ambientales y equipo apropiado para el personal de la Institución. 4. Mantener actualizado y en buen estado el stock de inventario de existencias de papelería y útiles. 5. Entregar con eficiencia y prontitud los bienes y servicios requeridos por las diferentes Unidades de la Cooperativa. 6. Identificar las necesidades de mantenimiento de bienes muebles, materiales y controlar su custodia. 7. Coordinar, supervisar y evaluar los servicios básicos necesarios para la correcta gestión de la cooperativa, en cuanto a limpieza, transporte, mensajería, seguridad y otros. 8. Garantizar la seguridad de los valores, bienes y personal de la cooperativa, mediante el uso óptimo del Recurso Humano asignado a la seguridad armada y de los medios electrónicos instalados. 9. Identificar las necesidades de seguridad de bienes y valores de la cooperativa y proponer medidas y mejoras en las condiciones de seguridad existentes 	

Realizado por Asesor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-002	Página 1/1
Título: Manual de organización y funciones		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

SECCIÓN DE TECNOLOGÍA Y SISTEMA

Unidad Organizativa	Sección de Tecnología Y Sistema
Depende Jerarquía	Departamento de Servicios Administrativos
Nivel Jerárquico	Sección de Tecnología y Sistemas
Supervisa a	Ninguno


OBJETIVO GENERAL

Apoyo eficiente a las unidades que integran la cooperativa a efecto de satisfacer las necesidades de informática; así como ofrecer servicios de soporte y asesoría en todo lo relacionado al área de sistema que contribuya al logro de los objetivos institucionales.

FUNCIONES

1. Capacitar al personal de la Cooperativa en cuanto a los sistemas informáticos y equipos de cómputo.
2. Gestionar y vigilar por el mantenimiento preventivo y correctivo del equipo computacional distribuido en las diferentes Unidades Operativas.
3. Garantizar el uso racional de los equipos de computación, considerando aspectos económicos, técnicos y operativos.
4. Verificar que los equipos de computación, ubicados en las diferentes Unidades, se mantenga en adecuadas condiciones ambientales y de seguridad, adoptando a su vez medidas que impidan su deterioro y/o pérdidas de información.
5. Controlar que se cumplan los instructivos de operaciones correspondientes.
6. Apoyo en la elaboración de términos de referencia para la adquisición de Hardware, Software y servicios de comunicación.
7. Coordinar con FEDECACES, el mantenimiento y desarrollo del sistema informático integrado.
8. Supervisar la administración adecuada de la Red.
9. Supervisar el adecuado funcionamiento de los sistemas de información.
10. Aplicar la política de seguridad del sistema informático.

Realizado por Asesor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-002	Página 1/1
Título: Manual de organización y funciones		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

Unidad Organizativa	Departamento de Operaciones
Depende Jerarquía	Gerencia General
Nivel Jerárquico	Departamento de Operaciones
Supervisa a	Sección de Caja y Sección de Administración de la Liquidez y Operaciones

OBJETIVO GENERAL

Coordinar la adecuada administración de las operaciones de caja (Entradas y Salidas de Efectivo) y manejo oportuno de la Liquidez

FUNCIONES

1. Coordinar las operaciones que se realizan en el área de caja
2. Supervisión de las operaciones y manejo del numerario en reserva de la cooperativa.
3. Monitorear los cortes de caja
4. Administrar el Numerario en Reserva
5. Apoyar y coordinar con la unidad de mercadeo el buen funcionamiento de las operaciones de Red Activa
6. Proponer y ejecutar políticas, normas y reglamentos para una buena gestión de la Liquidez.
7. Aplicar estándares de cumplimiento de indicadores de Liquidez como disciplina financiera para la cooperativa.
8. Mantener los controles de inversión diaria de la liquidez de la cooperativa en las diferentes instituciones financieras y FEDECACES.
9. Mantener la reserva de liquidez necesaria para atender oportunamente los requerimientos de liquidez de los asociados y operaciones.
10. Velar por el cumplimiento de la reserva de Encaje
11. Controlar la liquidez a través de flujos de efectivo
12. Control de las disponibilidades del crédito externo para fines de atención de la demanda crediticia u otras inversiones de la cooperativa
13. Aplicación de planillas de descuentos de préstamos en el sistema.

Realizado por Asesor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-002

Página
1/1

Título: Manual de organización y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0


SECCION DE CAJA

Unidad Organizativa	Sección de Caja
Depende Jerarquía	Departamento de Operaciones
Nivel Jerárquico	Sección Caja
Supervisa a	Ninguno
OBJETIVO GENERAL	
Coordinar la adecuada administración de las operaciones de caja (Entradas y Salidas de Efectivo)	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none">1. Controlar el efectivo en caja, garantizando que se cumplan los aspectos de2. Control Interno y manejo de efectivo, en cuanto a los retiros y remisiones al numerario, a la custodia de los fondos y otros valores.3. Atender los pagos de operaciones de remesas y envíos del sistema y de otros agentes4. Recibir los pagos por los Servicios de colecturías y de otros agentes5. Recibir las operaciones de depósitos de ahorro y de retiro de los asociados6. Atender las operaciones de pago de desembolsos y abonos a préstamos7. Garantizar el adecuado servicio de Red Activa8. Otras operaciones caja que sean delegadas por su jefatura9. Atender abonos a préstamos de los asociados10. Recibir el pago del ingreso y entrega del efectivo por retiro de los asociados11. Todo lo relacionado al ingreso y salida de efectivo	

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-002	Página 1/2
Título: Manual de organización y funciones		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

SECCION DE MERCADEO E IMAGEN

Unidad Organizativa	Sección de Mercadeo E Imagen
Depende Jerarquía	Departamento de Negocios
Nivel Jerárquico	Sección de Mercadeo e Imagen
Supervisa a	Ninguno


OBJETIVO GENERAL

Planear y coordinar las actividades de mercadeo enfocadas a la promoción de los servicios financieros, como también a la creación de estrategias para el mantenimiento y crecimiento de las carteras de ahorro, préstamos, seguros, membrecía, remesas y los otros servicios que presta la cooperativa.

FUNCIONES

1. Proponer y ejecutar el plan de mercadeo de la cooperativa, el cual comprende las acciones de mercadeo integral de la Oficina Central y las Agencias.
2. Velar por el cumplimiento de las actividades plasmadas en el Plan Operativo establecido y relacionado con actividades de mercadeo.
3. Identificar posibles puntos de expansión geográfica de la cooperativa.
4. Diseñar, proponer y ejecutar nuevos productos financieros activos y pasivos, acorde al mercado meta de la cooperativa
5. Evaluar eventualmente el grado de satisfacción de los asociados respecto a los servicios financieros que provee la cooperativa.
6. Diseñar y ejecutar campañas de promoción de los servicios, que incrementen el sentido de bienestar y satisfacción de los asociados y usuarios de la cooperativa.
7. Identificar servicios financieros que no agregan valor a la gestión de la cooperativa y proponer acciones al respecto.

Realizado por Asesor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-002	Página 2/2
Título: Manual de organización y funciones		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

8. Evaluar periódicamente los resultados de las estrategias de mercadeo aplicadas.
9. Contribuir al Cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Empresarial en lo relacionado con la captación de fondos y servicios financieros de Remesas Familiares, seguros cooperativos y Red Activa y los demás servicios
10. Diseñar en coordinación con el Departamento de Negocios, las actividades orientadas a la captación de ahorros y depósitos, incremento de la membrecía, atención de remesas familiares, seguros, promoción de créditos y estrategias de atención al cliente.
11. Generar informes del cumplimiento del plan trabajo y presentarlos a la Gerencia General.
12. Velar por la buena imagen de la infraestructura interna, como externa de la cooperativa, y dar fiel cumplimiento al catalogo de estandarización de marca del Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES.

Realizado por Asesor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
MM-GCA-002Página
1/2

Título: Manual de organización y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0**DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS**

Unidad Organizativa	Departamento de Negocios
Depende Jerarquía	Gerencia General
Nivel Jerárquico	Departamento de Negocios
Supervisa a	Sección de Créditos y Cobros, Sección de Captaciones, Sección de Atención al Cliente y Sección de Mercadeo e Imagen

OBJETIVO GENERAL

Coordinar el Recurso Humano, Administrativos y técnicos bajo su área para el cumplimiento de los objetivos institucionales y los planes de negocios establecidos por la administración.

FUNCIONES

1. Velar por el seguimiento de planes operativo anual avalado por la administración superior.
2. Coordinar con las secciones bajo su mando, los requerimientos y apoyo necesario en aspectos administrativos, financieros, de mercadeo, de productos financieros y créditos.
3. Velar porque se apliquen las políticas, normas y procedimientos establecidos para el desarrollo de las operaciones crediticias, contables y financieras
4. Proponer planes de mercadeo dirigidos al cumplimiento de las metas individuales de la cooperativa en lo relacionado con los productos y servicios financieros que se brindan.
5. Desarrollar planes de acción encaminados a fortalece la imagen institucional así como la promoción y publicidad de los servicios financieros de la cooperativa.
6. Aplicar y diseñar estrategias de captación de ahorros entre los asociados

Realizado por
Asesor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-002

Página:
Página

Título: Manual de organización y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

2/2

7. Proponer políticas y procedimientos orientados a la mejora del ciclo administrativo del crédito, como de las operaciones de administración y financiera
8. Velar por la sanidad de la cartera de Préstamos de la Cooperativa, controlando el índice de morosidad, mediante el desarrollo e implementación de planes de recuperación.
9. Supervisar y controlar las gestiones administrativas de recuperación, realizada por las Empresas de Recuperación Privada contratadas para tal efecto, si las hubiere velando por que se logren resultados significativos y proyectados
10. Proponer nuevas líneas de créditos que sean más competentes y atractivas para los clientes, promoviendo su aplicación en la Cooperativa.
11. Gestionar, cotizar y someter a aprobación de la Gerencia General las compras relacionadas con la promoción de servicios financieros.
12. Rendir informes periódicos a la Gerencia General sobre las labores realizadas de acuerdo a los planes estratégico y operativo anual, a efecto de evaluar los resultados obtenidos.
13. Coordinar esfuerzos, actividades y acciones estratégicas con las demás unidades de la cooperativa, conforme sea requerido por estas y a iniciativa propia.
14. Ejecutar el fiel cumplimiento de las disciplinas financieras del Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
MM-GCA-002Página
1/1

Título: Manual de organización y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0**SECCION DE CREDITOS Y NEGOCIOS**

Unidad Organizativa	Sección de Créditos y Negocios
Depende Jerarquía	Departamento de Negocios
Nivel Jerárquico	Sección de Créditos y Negocios
Supervisa a	Ninguno


OBJETIVO GENERAL

Coordina las actividades del proceso crediticio, desde su trámite, aprobación, contratación y recuperación, de acuerdo a lo que establece la normativa y políticas vigentes relativas al crédito

FUNCIONES

1. Proponer y ejecutar políticas de créditos
2. Aplicar y proponer aspectos relativos al Reglamento de Créditos.
3. Diseñar y ejecutar líneas de crédito según las necesidades de los asociados.
4. Velar porque los créditos que se aprueben según la delegación, cumplan con las políticas y el reglamento establecido.
5. Velar por la sanidad de la cartera de préstamos.
6. Proponer y ejecutar políticas de combate a la mora.
7. Coordinar las acciones administrativas y extrajudiciales, orientadas a la recuperación de la cartera en mora.
8. Generar información estadística sobre el cumplimiento de metas de colocación.
9. Presentar informes sobre el comportamiento de la Cartera en Mora y Depurada si la hubiese.
10. Responsables de la administración de la cartera de préstamos de la cooperativa en lo relacionado con el cumplimiento de metas de colocación, gestión de cobranza y ampliación de cobertura crediticia.

Realizado por
Asesor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

 <small>Cooperativa de Ahorro y Crédito</small>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-002	Página 1/1
		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0
Título: Manual de organización y funciones			

SECCION DE CAPTACIONES

Unidad Organizativa	Sección de Captaciones
Depende Jerarquía	Departamento de Negocios
Nivel Jerárquico	Sección de Captaciones
Supervisa a	Ninguno


OBJETIVO GENERAL

Diseñar metas de captación de fondos en las diferentes modalidades de ahorros y ejecutar las actividades operativas para cumplir las metas de captación establecidas en el Plan Empresarial

FUNCIONES

1. Garantizar una adecuada prestación del servicio que contribuya a una buena captación de fondos
2. Control, seguimiento y retención de la cartera de clientes por certificados de depósitos a plazo, ahorro programado, a la vista y otras modalidades de ahorro
3. Gestión interna y externa para una buena promoción y captación de fondos coordinado con el Departamento de Mercadeo e Imagen y la jefatura inmediata
4. Participar activamente en los eventos de relacionados con la comunidad, instituciones, asociaciones y gremios, en los cuales existan potenciales ahorrantes para la cooperativa.
5. Coordinar el diseño de promociones y productos de captación de ahorros, con el Departamento de Mercadeo e Imagen.
6. Comunicar a la jefatura inmediata o/a la Gerencia, cualquier observación o comentario sobre las políticas de captación existentes en la cooperativa.
7. Gestionar tasas pasivas, márgenes o sobretasas de negociación ante la Jefatura inmediata o la Gerencia.
8. Otras que la función general de la Sección requieran

Realizado por Asesor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-002	Página 1/1
Título: Manual de organización y funciones		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

SECCION DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Unidad Organizativa	Sección de Atención al Cliente
Depende Jerarquía	Departamento de Operaciones
Nivel Jerárquico	Sección de Atención al Cliente
Supervisa a	Ninguno

OBJETIVO GENERAL

Implementar mecanismos y aplicar políticas institucionales para una buena gestión en la atención al asociado, en todos los aspectos relacionados con los servicios financieros y no financieros que le brinde la cooperativa a los asociados y clientes, desde su ingreso, uso de servicios y retiro de la cooperativa como asociado.

FUNCIONES

1. Aplicar o establecer políticas de calidad en relación a la atención al cliente y someterlas a aprobación del Consejo de Administración
2. Establecer un plan de atención al cliente originado en la dirección de la cooperativa e involucre a todos los empleados
3. Implementar políticas de atención al cliente en toda la cooperativa, a fin de mejorar la fidelización de los clientes
4. Orientar y entrenar al personal en la aplicación de políticas de atención al cliente y conocimiento claro de los productos y servicios que brinda la cooperativa
5. Impulsar medidas de evaluación de los servicios y de satisfacción de los asociados y clientes, proponiendo a la Gerencia Jefatura inmediata, un Plan de Acción y cambios necesarios para mejorar el servicio de atención al cliente.
6. Administrar con esmero, control y dedicación el servicio de entrega de remesas familiares
7. Contribuir al cumplimiento de las metas de seguros establecidas en el Plan Empresaria
8. Eficientizar el servicio de Red Activa y garantizar el control interno aplicado en el proceso
9. Conocer los resultados sobre sondeos o estudios de mercado elaborados por el departamento de mercadeo e imagen, sobre la atención a asociados y clientes, a fin de responder a las exigencias de los servicios que se proveen

Realizado por Asesor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
MM-GCA-002Página
1/2

Título: Manual de organización y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

Unidad Organizativa	Departamento de Contabilidad
Depende Jerarquía	Gerencia General
Nivel Jerárquico	Departamento de Contabilidad
Supervisa a	Secciones de Caja y Operaciones

OBJETIVO GENERAL

Aplicar el sistema de control y registro contable que proporcione tanto a la Administración como a las diferentes Unidades Organizativas de la Cooperativa, información contable, oportuna y veraz, por medio de la elaboración y presentación de Estados Financieros que permita la efectiva toma de decisiones.

FUNCIONES

1. Dar seguimiento al plan de trabajo anual del Departamento de acuerdo a las necesidades y objetivos de la Cooperativa.
2. Proponer políticas y coordinar los procedimientos del sistema contable con el objetivo de proporcionar un flujo de información efectivo que minimice los riesgos y aumente la capacidad para la aplicación de las operaciones diarias.
3. Mantener los registros y controles actualizados con el objetivo de proporcionar oportunamente los Estados Financieros que reflejen la situación económica-financiera de la Cooperativa.
4. Coordinar esfuerzos con el Departamento de Tecnología y Sistema en el procesamiento de los reportes contables e informes financieros.
5. Garantizar la elaboración de los Estados Financieros y sus respectivos anexos.
6. Controlar las erogaciones de la Institución, provenientes de sus operaciones.
7. Controlar los préstamos contratados, con Instituciones Financieras.
8. Mantener los registros adecuadamente tanto de las operaciones activas, pasiva y patrimonio Institucional.
9. Velar porque el Flujo de Efectivo tanto de ingresos como de egresos, sea elaborado

Realizado por
Asesor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-002

Página
2/2

Título: Manual de organización y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

mediante procedimientos de control establecidos, que garanticen la seguridad de entradas y salidas de efectivo.

10. Vigilar porque la documentación que ampara las diferentes transacciones realizadas por la Cooperativa, cumpla con los requisitos de legalidad, protección y control interno, a fin de garantizar la seguridad.
11. Velar porque los registros de la cartera de préstamos, de ahorros y de aportaciones se encuentren correctos y actualizados.
12. Mantener eficientemente los registros de desembolsos y abonos de los préstamos otorgados a los asociados/as.
13. Atender requerimientos de información sobre la cartera de préstamos y otras cuentas por parte de las agencias, instituciones fiscalizadoras y proveedores de recursos, previa autorización de la Gerencia o Jefatura del Área de Operaciones.
14. Mantener actualizadas las conciliaciones de las diferentes cuentas.
15. Efectuar diligencias con los distintos entes reguladores del estado en relación a la parte legal-financiera de la Cooperativa.
16. Garantizar la aplicación en lo que le concierne, del Manual de control interno.
17. Rendir informes periódicos a la Gerencia, acerca de las labores realizadas de acuerdo a la programación anual establecida, a efecto de evaluar resultados que sirvan de base para la toma de decisiones.
18. Realizar otras funciones propias de su competencia y tareas que le sean asignadas por la Jefatura del Área de Operaciones.

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

3. MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES

El presente Manual de Puestos persigue los siguientes objetivos:

- Lograr la calidad, consistencia y uniformidad en todas las actividades y operaciones que realiza la Cooperativa de ahorro y Crédito.
- Mantener un sistema de calidad documentado que facilite el flujo de información y comunicación entre las unidades de diferentes áreas y niveles jerárquicos de la organización.
- Acelerar y facilitar la inducción o el entrenamiento del personal de nuevo ingreso o que ha sido promovido.
- Crear una cultura de la organización, orientada a la mejora continua.
- Servir de consulta a todos los colaboradores de la organización.
- Mantener el orden organizacional a través de respetar y cumplir las directrices plasmadas en los manuales y documentos de la organización.
- Colaborar a alcanzar de manera constante los objetivos de la institución.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE R.L.



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES

CÓDIGO: MM-GCA-003 VERSION 01

APROBADO POR: (PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA)

F. _____

FECHA DE APROBACION:

13-02-2015

HISTORIAL DE REVISIONES			
Sección Modificada	Cambios	Versión Modificada	Fecha Modificada

Realizado por Asesor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	--



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-003

Página:
3/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

CONTENIDO

- INTRODUCCIÓN
- OBJETIVOS
- ORGANIGRAMA DE PUESTOS
- LISTADO DE PUESTOS
 - I. Gerente General
 - II. Jefe de Operaciones
 - III. Analista de Operaciones
 - IV. Cajera
 - V. Jefe de Negocios
 - VI. Analista de Créditos
 - VII. Atención al Cliente
 - VIII. Encargado de Captación
 - IX. Contador General
 - X. Jefe de Servicios Administrativos
 - XI. Analista de Sistemas
 - XII. Servicios Varios

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-003	Página: 4/52
Título: Manual de puestos y funciones		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

INTRODUCCION

En el presente manual de puestos se describen las responsabilidades y autoridades del personal Administrativo y Operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito con el objeto de implementar y mantener de forma eficaz y eficiente el Sistema de Gestión de Calidad.

El fin del presente documento es contribuir en el logro de los objetivos de calidad, establecer su participación, motivación y compromiso.

Este manual establece la jerarquía, perfiles y funciones de cada cargo que interviene en el Sistema de Gestión de la Calidad, para asegurar que las responsabilidades y autoridades estén definidas dentro de la Cooperativa.

El fin de este manual es poder definir el perfil de personal que se requiere para el desarrollo de las actividades del puesto y facilitar la búsqueda de candidatos internos y/o externos para ocupar el puesto (reclutamiento y selección de personal) y a la vez Poder evaluar el valor (salario) de las actividades realizadas.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Servir como una guía de consulta, adiestramiento y colocación del personal de trabajo en los puestos respectivos, describiendo las responsabilidades sobre las tareas asignadas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la cooperativa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Proporcionar una herramienta que sirva para el reclutamiento y selección del personal, al establecer los requisitos básicos que tienen que tener los candidatos que desempeñaran un puesto específico dentro de la empresa.
- ✓ Servirá de base para el establecimiento de políticas salariales, tomando como parámetros las tareas, responsabilidades de cada puesto y la posición relativa que ocupa dentro de la empresa.
- ✓ Facilitar el proceso de adiestramiento y capacitación del personal a ocupar los puestos de trabajo.
- ✓ Servir de guía para la evaluación del desempeño.
- ✓ Crear planes de capacitación y desarrollo.
- ✓ Conocer y evaluar las necesidades reales de recursos humanos de la empresa.

Realizado por Asesor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-003

Página:
5/52

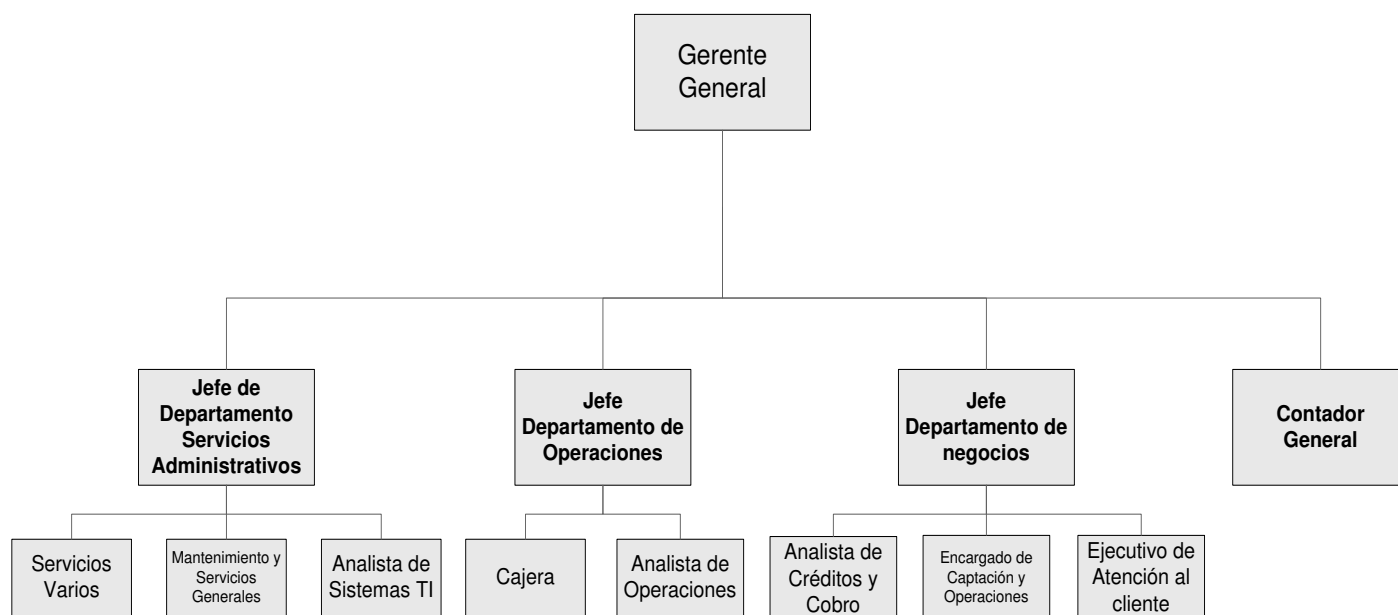
Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

- ✓ Permitir la distribución equitativa de la carga de trabajo entre los diferentes puestos, así como la asignación adecuada de la autoridad de acuerdo con sus responsabilidades

ORGANIGRAMA DE PUESTOS



Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-003	Página: 6/52
Título: Manual de puestos y funciones		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

LISTADO DE PUESTOS

- I. Gerente General
- II. Jefe de Operaciones
- III. Analista de Operaciones
- IV. Cajera
- V. Jefe de Negocios
- VI. Analista de Créditos
- VII. Atención al Cliente
- VIII. Encargado de Captaciones
- IX. Contador General
- X. Jefe de Servicios Administrativos
- XI. Analista de Sistemas
- XII. Servicios Varios

Realizado por Asesor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	--



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
MM-GCA-003Página:
7/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES			CODIGO: GG-001	
Nombre del Puesto	Gerente General		N° de Plazas	1
Unidad a la que pertenece	Gerencia	Jefe Inmediato	Consejo de Administración	
Ubicación	Administrativo	Subordinado/s	Jefes de Departamento/Unidad	
COMUNICACIÓN				
Ascendente	Consejo de Administración	Descendente	Jefes de Departamento/Unidad	
Propósito del Puesto	Contribuir al logro de indicadores de rentabilidad, eficiencia y utilidades proyectadas de la Cooperativa a través del otorgamiento de servicios financieros a los asociados, manteniendo crecimientos proyectados de acuerdo al plan quinquenal, a través del incremento en la membrecía, mayor número de asociados, incremento en la cartera de aportaciones, incremento de la captación de depósitos y el incremento de la cartera de préstamos, amparados bajo los principios y valores del Cooperativismo			
PERFIL DEL PUESTO				
Estudios	Licenciatura en Administración de Empresas, Contaduría Pública, Economía, Ingeniería o Arquitectura. De preferencia con Maestría en Finanzas o Administración.		Genero	M/F
Experiencia Previa Requerida	5 años en áreas de administración, operaciones bancarias y financieras y dirección de personal o en puestos similares		Edad	Mayor 30 años
COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTOS				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento en productos financieros. ✓ Conocimiento en ofimática y sistemas informáticos ✓ Técnicas de negociación ✓ Técnicas de administración, gerencia, Presupuestarían, interpretación y análisis financiero. ✓ Conocer de leyes fiscales, tributarias, mercantiles, laborales y legales del sistema cooperativo. ✓ Técnicas de administración de recursos humanos ✓ Operaciones de intermediación financiera 				

Realizado por
Asesor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
MM-GCA-003Página:
8/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

- ✓ Herramientas de planeación estratégicas y medición de resultados
- ✓ Auditoría y control interno

HABILIDADES Y DESTREZA

- ✓ Habilidad analítica y numérica
- ✓ Manejo de relaciones interpersonales
- ✓ Honesto, honrado y transparente
- ✓ Disciplinado y ordenado
- ✓ Orientado a las relaciones y servicio al cliente
- ✓ Tacto para relacionarse con el asociado
- ✓ Dirección y liderazgo
- ✓ Resolución de problemas comerciales
- ✓ Desarrollo de equipos de trabajo

MANEJO DE EQUIPOEquipo de Computo
Equipo Audio visual
Equipo de Oficina**Responsabilidades Confidenciales**

- ✓ Operaciones de los asociados
- ✓ Política de la Cooperativa
- ✓ Acuerdos del Consejo de Administración y junta de vigilancia.
- ✓ Garantías en custodia y depósitos.
- ✓ Pólizas de seguros
- ✓ Información financiera y gerencial de la Cooperativa

Funciones**FUNCION GENERAL**

Planificar, organizar, administrar y dirigir a largo plazo las estrategias de la Cooperativa.

Definir, formular y ejecutar junto con las jefaturas funcionales las políticas y disposiciones emanadas del Consejo de Administración, ante quien es responsable de los resultados obtenidos y de las actividades realizadas.

Operativamente desarrolla relaciones y contactos de negocio, evalúa las necesidades de expansión, diversificación de productos y/o servicios y revisa periódicamente la marcha y resultados de todas las operaciones de mercadeo, créditos, cobros, contabilidad, finanzas, recursos humanos y sistemas, a fin de otorgar excelentes y ágiles servicios financieros a los Asociados y obtener los indicadores esperados por los Administradores de la Cooperativa.

FUNCIONES DIARIAS

1. Revisar en el sistema los diversos indicadores de gestión de las carteras (aportaciones, ahorro y préstamos) y verificar cómo se cerró el día anterior y compararla con lo proyectado en el plan.
2. Supervisar los reportes de créditos para conocer el movimiento proyectado para el día y verificar la disponibilidad financiera.
3. Autorizar créditos sobre aportaciones (Gerenciales) y créditos automáticos: así como la liquidación de los créditos, revisando y verificando que los documentos cumplan todas las

Realizado por
Asesor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-003	Página: 9/52
Título: Manual de puestos y funciones		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

disposiciones contempladas en las políticas de crédito.

4. Autorizar el desembolso de los créditos aprobados por el comité de créditos.
5. Supervisar cumplimiento del plan de mercadeo y determinar nuevas acciones y productos para los clientes, a fin de darle cumplimiento.
6. Recibir la remesa diaria de caja y resguardarla en la caja fuerte de acuerdo a la política de seguridad.
7. Autorizar depósitos a plazos de acuerdo a las negociaciones.
8. Autorizar cheques después que han sido elaborados y revisados.
9. Supervisar el control e información actualizada en el libro de numerario en reservas
10. Vigilar y controlar en coordinación con el jefe de operaciones, el monto del efectivo en cada caja, garantizando que no sobrepase los montos por los que están cubiertos los seguros.
11. Resguardar los depósitos a plazos dados en garantías.
12. Brindar atención a todos los asociados y resolver inquietudes o problemas manifestados.

ACTIVIDADES SEMANALES Y QUINCENALES

13. Verificar las actividades programadas en el área de mercadeo, para generar la captación de nuevos Asociados con sus aportaciones, depósitos y préstamos, que se cumplan de acuerdo a lo planificado. (Tres veces por semana).
14. Revisar las actividades realizadas y el cumplimiento del plan de trabajo en todas las áreas operativas y administrativas de la Cooperativa (Semanal).
15. Supervisar las funciones y actividades de las áreas funcionales de la cooperativa (Administración y Finanzas, informática, operaciones) y garantiza el cumplimiento del plan operativo.
16. Autorizar el pago a todos los proveedores o empresas que brindan servicios o venden insumos a la Cooperativa.
17. Preparar las reuniones del Consejo de Administración y sus cuerpos directivos y velar por el cumplimiento de todas sus disposiciones.
18. Ejecutar todos los acuerdos emanados por el Consejo de Administración de la Cooperativa y junta de vigilancia y Comités de Apoyo (Quincenal).
19. Autorizar el pago de la planilla de salarios, (Quincenal)
20. Asistir a las reuniones de los cuerpos directivos y comités de apoyo, cuando sea requerido.

ACTIVIDADES MENSUALES

21. Autorizar el pago de comisiones al personal.
22. Elaborar y presentar al Consejo de Administración, los informes gerenciales relacionados con el seguimiento del plan anual operativo y control del presupuesto.
23. Informar al Consejo de Administración, el desempeño del personal y las actividades de todas las áreas de trabajo. (Semestral).
24. Revisar los estados financieros de la Cooperativa antes de presentarlos ante el Consejo de Administración.
25. Dar seguimiento a todos los aspectos legales y fiscales de la Cooperativa.
26. Supervisar y controlar que los créditos otorgados con garantías hipotecarias y prendarias esté debidamente inscrito en la institución correspondiente.

Realizado por Asesor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-003

Página:
10/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

27. Custodiar las garantías hipotecarias, prendaías (Prendas y depósitos a plazos).
28. Monitorear el plan de mercadeo para verificar que se desarrolla según lo planificado.
29. Velar porque todas las disposiciones o mandatos del Consejo de Administración y junta de vigilancia estén documentadas y archivadas.
30. Supervisar y controlar que todas las garantías otorgadas como respaldo de un crédito estén aseguradas y registradas según su naturaleza.

ACTIVIDADES ANUALES

31. Elaborar y presentar propuestas y ejecutar previa autorización del Consejo de Administración, para una sana y eficiente administración de la Cooperativa (políticas, procedimientos, Manuales, etc.)
32. Elaborar el Plan Anual Operativo y presupuesto anual, para presentarlo oportunamente para la autorización del Consejo de Administración.
33. Coordinar las diferentes actividades para la elaboración de la memoria de labores y elaborar los informes operativos de la Administración.
34. Elaborar junto al jefe del área responsable el plan de mercadeo para la generación de nuevos productos y el otorgamiento de los servicios financieros.
35. Supervisar la elaboración de los estados financieros de la Cooperativa, con su respectivo cierre contable y autorizar su emisión.
36. Organizar y gestionar oportunamente los procesos de licitación y contratación de bienes y servicios.

ACTIVIDADES EVENTUALES

37. Realizar las gestiones para establecer alianzas con otras cooperativas o instituciones de interés para la organización.
38. Coordinar con el jefe de administración el reclutamiento, selección y contratación de personal de acuerdo a las instrucciones del Consejo de Administración.
39. Presentar iniciativas tendientes a mejorar los servicios, la administración y la organización en general.
40. Dar seguimiento al comportamiento de las tasas de interés en el mercado financiero local.
41. Gestionar y supervisar la contratación de servicios de terceros
42. Gestionar o revisar las cotizaciones sobre la compra de mobiliario y equipo de la Cooperativa de acuerdo a las políticas y procedimiento de compra.

Indicadores Claves de Cumplimiento

A. CUANTITATIVO

- ✓ Cumplir la meta de incremento de activos totales.
- ✓ Cumplir la meta de crecimiento de la membresía
- ✓ Cumplir la meta de incrementar las aportaciones.
- ✓ Cumplir la meta de incrementar la cartera de depósitos y ahorros
- ✓ Cumplir con la meta mensual en un 100% de la cartera de crédito y préstamos.
- ✓ Lograr el índice de rentabilidad sobre los activos y utilidades de la Cooperativa
- ✓ Cumplir con el índice de morosidad menor o igual al 4% anual

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-003

Página:
11/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0


B. CUALITATIVO

- ✓ Cumplimiento de indicadores del Plan Operativo de la Cooperativa
- ✓ Lograr una cultura de servicio y atención al cliente y asociados.
- ✓ Mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de las operaciones.
- ✓ Asegurar el nivel óptimo de gastos de la Cooperativa
- ✓ Formular y presentar al Consejo de Administración los proyectos estratégicos de la Cooperativa.

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

 Cooperativa de Ahorro y Crédito	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-003	Página: 12/52
		Título: Manual de puestos y funciones	Fecha de Vigencia: Febrero 2015

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			CODIGO: JOP-001	
Nombre del Puesto	Jefe de Operaciones		Nº de Plazas	1
Unidad a la que pertenece	Departamento de Operaciones	Jefe Inmediato	Gerente General	
Ubicación	Administrativa	Subordinado/s	Analista de Operaciones /Cajera/Despensa	
COMUNICACIÓN				
Ascendente	Gerente General	Descendente	Analista de Operaciones /Cajera/Despensa	
Propósito del Puesto	Contribuir a alcanzar los niveles de productividad de la Cooperativa, por medio del desarrollo eficiente y eficaz de los planes para el logro de los resultados esperados; a través de la comercialización de productos y servicios financieros, que garanticen la satisfacción de las necesidades de los asociados.			
PERFIL DEL PUESTO				
Estudios	Graduado de Licenciatura en Administración de Empresas, Mercadeo, Finanzas, Ingeniería Industrial u otra carrera en ciencias económicas.		Genero	M/F
Experiencia Previa Requerida	3 años en áreas de mercadeo, ventas, operaciones bancarias y financieras, administración de personal, en puestos directivos o similares.		Edad	Mayor de 25 años
COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTOS				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento en productos financieros. ✓ Conocimiento en comercialización y marketing operacional ✓ Técnicas de venta, negociación y manejo de objeciones. ✓ Conocimientos en ofimática. ✓ Conocimientos en planeación y supervisión de recursos humanos ✓ Técnicas de dirección de personal ✓ Conocimientos de análisis de créditos ✓ Gestión de cobranza ✓ Administración de cartera 				

Realizado por Asesor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
------------------------------------	-------------------------------------	--



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
MM-GCA-003Página:
13/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0**HABILIDADES Y DESTREZA**

- ✓ Habilidad analítica
- ✓ Habilidad numérica
- ✓ Orientación a las relaciones interpersonales y humanas
- ✓ Dinamismo y agresividad
- ✓ Honestidad, honradez y transparencia
- ✓ Técnicas de instrucción
- ✓ Disciplina y orden
- ✓ Liderazgo
- ✓ Autocontrol y dominio personal.

MANEJO DE EQUIPO

Equipo de Oficina
Equipo de computo
Manejo de Vehículo

Responsabilidades Confidenciales

- ✓ Bases de datos internas
- ✓ Depósitos de los asociados.
- ✓ Información financiera y gerencial.
- ✓ Expedientes de crédito de los asociados.

Funciones**FUNCION PRINCIPAL**

Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades de Captación, Crédito y Aportaciones, utilizando criterios definidos en las políticas, reglamentos y procedimientos, procurando obtener la máxima rentabilidad al menor riesgo posible. Asegurar el cumplimiento de las políticas de captación, créditos y aportaciones aprobadas por el Consejo de Administración y proponer mejoras, así como desarrollar estrategias de afiliación de nuevos asociados

GESTION GERENCIAL

- 1) Elaborar y controlar el avance del plan de trabajo de la unidad a su cargo, tomando las medidas correctivas pertinentes que aseguren el cumplimiento de objetivos y metas.
- 2) Elaborar conjuntamente con la Gerencia General y la jefatura de Administración y finanzas y demás equipo el presupuesto y plan operativo de la cooperativa y presentarlo al Consejo de Administración, una vez aprobado, controlar su correcta ejecución y cumplimiento de metas
- 3) Presentar informes a la Gerencia General sobre la situación operativa de la Cooperativa en lo que respecta al avance diario y periódico de las colocaciones, recuperaciones, captación, aportaciones e ingresos de nuevos asociados.
- 4) Garantizar que el personal a cargo cumpla con las disposiciones legales que regulan la cooperativa : Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento, Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos y su Reglamento, Instructivo de la Unidad de Investigación

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-003	Página: 14/52
Título: Manual de puestos y funciones		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

Financiera para la Prevención del Lavado de Dinero y de Activos, Ley de Protección al Consumidor, Ley Contra la Usura, Ley de Transparencia de la Información, Ley de Regulación de los Servicios de Información sobre Historial de Crédito de las Personas, Ley Reguladora de las Actividades Relativas a las Drogas, Ley de Proscripción de Maras, pandillas, agrupaciones, asociaciones y organizaciones de naturaleza criminal, Ley Especial Contra Actos de Terrorismo, Ley de Extinción del Dominio y demás Leyes Fiscales , Mercantiles y Municipales Aplicables.

- 5) Proponer mejoras a las normas o reglamentos relacionadas con el departamento de operaciones y comercialización (captación, créditos, aportación y membrecía)
- 6) Dar seguimiento mensual y recibir informe de parte de asesoría legal, sobre la situación de créditos en cobranza judicial.
- 7) Resolver las observaciones o reparos que efectúen las auditorías internas o externas sobre las actividades del área, tomando las medidas correctivas que correspondan.
- 8) Autorizar y firmar cheques de acuerdo al instructivo para asignación y uso de firmas autorizadas vigente.
- 9) Realizar reuniones de trabajo con el personal del área, para planificar y coordinar actividades y dar seguimiento a los proyectos del Área de Operaciones y Comercialización.
- 10) Participar en coordinación con el encargado de recursos humanos en la aplicación de los procesos de selección, inducción, evaluación, capacitación y motivación del personal, canalizando oportunamente las necesidades y expectativas del personal a su cargo.
- 11) Coordinar con la jefatura que corresponde las vacaciones, el plan de capacitación, los permisos, sanciones, ascensos, despidos, esquemas de remuneración, etc., para canalizar las acciones a realizar.
- 12) Orientar y asesorar al personal bajo su cargo, en la aplicación de políticas y procesos internos de la unidad bajo su responsabilidad
- 13) Asegurar un efectivo control de calidad de los procesos operativos de caja, para lo cual deberá mantenerse periódicamente informado de las operaciones realizadas.
- 14) Realizar otras funciones que le asigne la Gerencia General dentro del campo de su competencia. (Informes especiales, proyectos, etc.)

CAPTACION Y VENTA DE SERVICIOS FINANCIEROS

- 15) Investigar, elaborar y presentar la gerencia general proyectos, planes e iniciativas o innovaciones tendientes a mejorar los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa
- 16) Desarrollar e implementar nuevos productos o promociones y nuevas modalidades de crédito en coordinación con la Gerencia General, que permitan una mayor fidelización de los asociados.

Realizado por Asesor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-003	Página: 15/52
Título: Manual de puestos y funciones		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

- 17) Conducir las actividades relacionadas con el incremento de la membrecía y la captación de ahorros en sus diversas modalidades y desarrollar otras modalidades de captación de depósitos.
- 18) Evaluar constantemente el desarrollo alcanzado en la captación de depósitos con el objeto de lograr una mayor participación en el mercado.
- 19) Mantener información actualizada de los productos y modalidades de captación que ofrece la competencia, de acuerdo al informe periódico que envíe el encargado de captación y operaciones.
- 20) Establecer relaciones comerciales con asociados y efectuar visitas cuando fuese necesario junto con las ejecutivas de servicios financieros o la supervisora de captación y operaciones.
- 21) Aprobar las comisiones de las ejecutivas de servicios financieros

CREDITOS Y COBROS

- 22) Dirigir, controlar y actualizar los procesos y procedimientos relacionados con evaluación, otorgamiento y recuperación de los créditos concedidos por la cooperativa.
- 23) Asegurar que las operaciones de créditos presentadas, mediante solicitudes de créditos se ajusten a las disposiciones legales vigentes y a las normas internas de la Cooperativa.
- 24) Revisar y autorizar las solicitudes de crédito que pasarán al comité de crédito de acuerdo a las políticas establecidas en el manual de Créditos.
- 25) Planificar en coordinación con el jefe de administración y finanzas, los desembolsos aprobados por el comité de crédito y demás instancias, de acuerdo al manual de créditos.
- 26) Autorizar solicitudes de valúo de garantías hipotecarias y prendarias.
- 27) Dar seguimiento a los créditos otorgados, verificando el cumplimiento de las condiciones estipuladas en el respectivo contrato.
- 28) Vigilar que el monto máximo (asunción de riesgo) de los créditos concedidos a un solo asociado, no exceda de los límites fijados por el Consejo de Administración
- 29) Llevar seguimiento del control de las acciones realizadas por el área de créditos y cobros, para la recuperación de créditos vencidos, presentando al comité de recuperación de préstamos en mora las propuestas de pago de los deudores para su aprobación e iniciar las acciones pertinentes para su recuperación.
- 30) Ejecutar lo acordado por el comité de mora y recuperación de préstamos, en lo relacionado a los convenios judiciales de pago, condonaciones de intereses, liberación de garantías, de acuerdo con lo aprobado o reglamentado por el Consejo de Administración.

Indicadores Claves de Cumplimiento

CUANTITATIVO

- ✓ Cumplir con el 100 % de la meta de crecimiento de Captación de Ahorro
- ✓ Cumplir con el 100 % de la meta de crecimiento de Colocación de Préstamos

Realizado por Asesor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-003

Página:
16/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

- ✓ Cumplir con el 100 % de la meta de crecimiento de Aportaciones
- ✓ Cumplir con el 100 % de la meta de crecimiento de afiliación de nuevos asociados.
- ✓ Mantener un índice de Vencimiento menor al 4 % lo que exige las normas financieras prudentiales
- ✓ Cumplir con el índice de satisfacción del asociado mayor o igual al 80 % (encuesta satisfacción)


CUALITATIVO

- ✓ Mantener un clima laboral saludable que propicie la productividad y las relaciones interpersonales eficientes en su equipo de trabajo
- ✓ Diseñar e innovar estrategias mercadológicas de productos y servicios financieros que satisfagan las necesidades de los asociados.
- ✓ Contribuir al fortalecimiento de la imagen corporativa de la cooperativa.

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

 <small>Cooperativa de Ahorro y Crédito</small>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-003	Página: 17/52
		Título: Manual de puestos y funciones	

MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS			AOP-001	
Nombre del Puesto	Analista de Operaciones		N° de Plazas	1
Unidad a la que pertenece	Departamento de operaciones	Jefe Inmediato	Jefe Departamento de operaciones	
Ubicación	Operativo	Subordinado/s	Ninguno	
COMUNICACIÓN				
Ascendente	Jefe de operaciones	Descendente	Ninguno	
Propósito del Puesto	Asegurar la efectiva ejecución de los planes de captación de depósitos, ahorro, aportaciones y membrecía, así como un servicio de calidad en las operaciones de caja, dirigidas a mejorar la imagen de la institución.			
PERFIL DEL PUESTO				
Estudios	Graduado o Egresado o Estudiante Activo a nivel de 5to. Año de la Licenciatura de Contaduría Pública, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial u otra carrera en ciencias económicas.		Genero	M/F
Experiencia Previa Requerida	De 2 a 3 años en operaciones bancarias y financieras, en áreas de ventas, servicio al cliente, administración de personal o en puestos similares.		Edad	Mayor de 25 años
COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTOS				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Técnicas de planeación y organización ✓ Conocimiento en productos financieros. ✓ Conocimiento en comercialización y marketing relacional ✓ Técnicas de venta, negociación y manejo de objeciones con el cliente. ✓ Conocimientos en ofimática ✓ Conocimientos en administración y supervisión de recursos humanos 				
HABILIDADES Y DESTREZA			MANEJO DE EQUIPO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidad analítica ✓ Habilidad numérica ✓ Orientación a las relaciones 			Manejo de equipo de oficina Manejo de equipo de computo	

Realizado por Asesor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-003

Página:
18/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

interpersonales y humanas

- ✓ Dinamismo
- ✓ Alta tolerancia a la frustración
- ✓ Manejo del estrés
- ✓ Honestidad, honradez y transparencia
- ✓ Puntualidad
- ✓ Disciplina y orden
- ✓ Liderazgo

Responsabilidades Confidenciales

- ✓ Depósitos de los asociados
- ✓ Expedientes de asociados
- ✓ Información de pólizas de seguro
- ✓ Información financiera y gerencial.


Funciones

- ✓ Informar a contabilidad y su jefe inmediato y órganos de control, sobre asociados que giren cheques sin fondos y enviar comunicación escrita al titular de la cuenta o en su defecto por vía telefónica, indicando la falta de fondos y la reversión de la operación realizada. Asimismo, gestionar la recuperación del cheque y/o revertir la operación de acuerdo al procedimiento establecido.
- ✓ Aplicar el pago de los intereses a las cuentas de ahorros y depósitos a plazo, imprimir diariamente los Listados revisar, firmar y enviar a contabilidad.
- ✓ Proponer al jefe inmediato mejoras a los procesos y procedimientos a fin de mejorar el servicio brindado a los asociados.
- ✓ Ejecutar las operaciones de reversión de ahorros y depósitos, así como de créditos con la firma del supervisor de créditos y cobros y con el visto bueno de su jefe inmediato.
- ✓ Autorizar retiro de asociados y/o cancelaciones de sus cuentas, de acuerdo al Reglamento.
- ✓ Revisar y dar conformidad a los documentos de aperturas y contratos con los asociados, a efecto de mantener un adecuado control interno que garantice la transparencia en las operaciones con los asociados.
- ✓ Coordinar con los administradores de las agencias lo relacionado con la atención al público, sobre los servicios que brinda el área.
- ✓ Identificar cuentas de ahorros que realicen operaciones significativas a fin de verificar la procedencia de los fondos, velando así por el cumplimiento de la ley de lavado de dinero
- ✓ Elaborar los anexos y reportes contables concernientes al área.
- ✓ Reportar a la Unidad de oficio de cumplimiento la situación diaria de Cajas y las operaciones que a su juicio y de acuerdo al manual de Lavado de Dinero y Activos

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-003	Página: 19/52
Título: Manual de puestos y funciones		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

deben de controlarse.

- ✓ Resguardar y llevar el control de los valores (Certificados Pignorados, Cheques rechazados, etc.) que se originan producto de las operaciones diarias de la cooperativa.
- ✓ Custodiar las chequeras de las cuentas corrientes bancarias asignadas a Operaciones.
- ✓ Revisar y dar el visto bueno a los cierres diarios de operaciones, cajas y numerario, dejando constancia en los documentos respectivos.
- ✓ Coordinar con la Supervisora de créditos y cobros la entrega de los cheques por desembolsos de los créditos concedidos a los asociados.
- ✓ Coordinar con contabilidad el cuadro diario de las carteras de ahorro corriente, plazo fijo y aportaciones. Si existen diferencias investigar, documentar y sustentar en colaboración con dicha área.
- ✓ Enviar a contabilidad los reportes de cierre de mes, de inactividad de las cuentas, reportes de saldos de ahorros y depósitos.
- ✓ Autorizar las reversiones en las operaciones mal registradas, haciendo un análisis y llevando un archivo documentado de éstos.
- ✓ Autorizar la reactivación o cancelación de las cuentas inactivas, retiros y cargos en cuentas de ahorro corriente de acuerdo con los niveles establecidos.
- ✓ Firmar las libretas de ahorros y aportaciones para apertura de cuentas, certificados de depósitos a plazo fijo, contratos y otros documentos del área.
- ✓ Habilitar a las cajas de efectivo suficiente para el funcionamiento de sus operaciones diarias y firmar los documentos que amparan la operación.
- ✓ Efectuar retiros de los Bancos, para abastecer las operaciones diarias, previa autorización del nivel correspondiente.
- ✓ Imprimir o digitalizar el movimiento diario del numerario en reserva junto con todos los documentos que lo soporten.
- ✓ Revisar y ordenar los documentos que sustentan las operaciones diarias de caja, para su remisión a Contabilidad, junto con los reportes que requiera dicha área.
- ✓ Retener, elaborando el acta respectiva, todo billete y/o moneda falsa que haya sido presentado para su depósito o pago en las cajas.
- ✓ Controlar el nivel de efectivo en ventanillas de acuerdo con los límites asignados.
- ✓ Efectuar arqueos sorpresivos a ventanillas y a las agencias de la Asociación Cooperativa.
- ✓ Garantizar que el personal a cargo cumpla con las disposiciones legales que regulan la cooperativa : Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento, Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos y su Reglamento, Instructivo de la Unidad de Investigación Financiera para la Prevención del Lavado de Dinero y de Activos, Ley de Protección al Consumidor, Ley Contra la Usura, Ley de Transparencia de la Información,

Realizado por Asesor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-003

Página:
20/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

Ley de Regulación de los Servicios de Información sobre Historial de Crédito de las Personas, Ley Reguladora de las Actividades Relativas a las Drogas, Ley de Proscripción de Maras, pandillas, agrupaciones, asociaciones y organizaciones de naturaleza criminal, Ley Especial Contra Actos de Terrorismo, Ley de Extinción del Dominio y demás Leyes Fiscales, Mercantiles y Municipales Aplicables.

- ✓ Otras atribuciones que le designe su jefe inmediato.

Indicadores Claves de Cumplimiento

A. CUANTITATIVO

- ✓ Cumplir con el 100 % de la meta de captación programada
- ✓ Lograr la reactivación de un 10 % de los asociados inactivos
- ✓ Cumplir con el índice de satisfacción del asociado mayor o igual al 80 % (encuesta satisfacción)

B. CUALITATIVO

- ✓ Mejorar continuamente los procesos de atención a los asociados.
- ✓ Mantener los niveles adecuados de disponibilidades en el Numerario en Reserva.

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
MM-GCA-003Página:
21/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS			CAJ-001	
Nombre del Puesto	Cajera		N° de Plazas	1
Unidad a la que pertenece	Departamento de Operaciones	Jefe Inmediato	Jefe de Departamento Operaciones	
Ubicación	Operativo	Subordinado/s	Ninguno	
COMUNICACIÓN				
Ascendente	Jefe de Operaciones	Descendente	Ninguno	
Propósito del Puesto	Brindar un servicio de calidad a los asociados, en las operaciones de ventanilla, relacionadas con el pago de aportaciones, ahorros, retiros y depósitos a plazo, a través de la correcta aplicación de los procedimientos operativos establecidos por la Cooperativa.			
PERFIL DEL PUESTO				
Estudios	Estudiante universitario a nivel medio (2do.año, en áreas económicas, mercadotecnia, administración de empresas o contabilidad.)	Genero	M/F	
Experiencia Previa Requerida	2 años en puestos de Atención al Cliente, cajera o puesto similar.	Edad	Mayor de 18 años	
COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTOS				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos en ofimática. ✓ Conocimientos en técnicas de atención a clientes. ✓ Habilidad numérica. ✓ Políticas de crédito y recuperación. ✓ Procedimientos en la gestión de cobros. ✓ Piteado y recuento de billete ✓ Normas de seguridad ✓ Apertura, cuadratura y cierre de caja 				
HABILIDADES Y DESTREZA			MANEJO DE EQUIPO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidad para atención al cliente. ✓ Excelentes relaciones interpersonales. ✓ Buena comunicación y facilidad de expresión. ✓ Buena presentación personal. ✓ Dinámica 			Equipo de oficina Equipo de Computo	

Realizado por
Asesor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
MM-GCA-003Página:
22/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

- ✓ Honestidad, honradez y transparencia.
- ✓ Disciplina y orden.
- ✓ Capacidad de negociación.

Responsabilidades Confidenciales

- ✓ Información sobre ahorros y depósitos de los Asociados.
- ✓ Cheques recibidos y entregados.
- ✓ Montos de efectivo en caja.

Funciones**FUNCIONES DIARIAS:**

- ✓ Aperturar el sistema de caja con el fondo establecido, con base en la política de manejo de efectivo, usando el respectivo formulario de requisición
- ✓ Atender a los Asociados según turno de llegada para recibir sus operaciones, ya sean aportaciones, depósitos a cuentas de ahorro, retiros, transferencias, notas de cargo o pagos a préstamos, retiro de Asociados de la Cooperativa, remesas a bancos u otras Instituciones financieras con las que la Cooperativa tiene relación.
- ✓ Procesar notas de cargo autorizados por los Asociados para el pago de sus aportaciones o créditos.
- ✓ Procesar en el sistema recibos provisionales de los asociados, entregados por el personal de ejecutivas de servicios financieros y gestores de cobro.
- ✓ Notificar a la Jefatura de Operaciones y Comercialización o en su ausencia a la Gerencia General, el retiro de cheques para verificar disponibilidad y mantener el control de egresos, en los casos que el asociado lo solicita.(para revisión de dicho punto con gerencia general)
- ✓ Notificar a la Jefatura de Operaciones y Comercialización o en su ausencia a la Gerencia General, el retiro de efectivo que sobrepasa los límites de caja para contar con la disponibilidad en el momento que se presente el Asociado.
- ✓ Controlar los niveles de disponibilidad para requerir efectivo o remitir a caja en determinado momento, según política de manejo de efectivo.
- ✓ Realizar al final del día el cierre de caja, conciliando los valores en efectivo con el corte de sistema.
- ✓ Realizar la remisión de valores a la Jefatura de Operaciones y Comercialización o en su ausencia a la Gerencia General, utilizando el formulario respectivo según política de manejo de efectivo, para comprobar cuadratura de caja.
- ✓ Ordenar y entregar al Área de Contabilidad toda la documentación según sus características: depósitos de ahorro, recibos, facturas, retiros de ahorro, retiros de aportaciones entre otros.
- ✓ Comunicarse con Asociados para informarles de la situación de mora de sus cuotas de

Realizado por
Asesor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-003

Página:
23/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

préstamo, aportación o ahorro, de parte de la institución a la que autorizó desembolsarlo.

- ✓ Aplicar fielmente normas operativas de seguridad en el área de caja (reconocimiento de personas, sistemas, y área física de caja), para prevenir la ocurrencia de situaciones de riesgo.

FUNCIONES SEMANALES

- ✓ Procesar en el sistema, el pago de la cuota de ingreso, aportaciones y ahorro de nuevos asociados autorizados por el Consejo de Administración.
- ✓ Imprimir y llevar control de libretas de ahorro y aportaciones entregadas a nuevos Asociados.
- ✓ Archivar documentos de depósitos a plazo otorgados, ya procesados en el sistema.

FUNCIONES ANUALES

- ✓ Colaborar en los eventos organizados por la cooperativa, como: Asamblea de socios, tarde alegre, día del cooperativismo y fiesta navideña.

FUNCIONES EVENTUALES

- ✓ Colaborar en las diferentes actividades que la Cooperativa determine.

Indicadores Claves de Cumplimiento

A. CUANTITATIVO

- ✓ Mantener "Cero" diferencias en los cortes de caja al final del día (no sobrante ni faltante).
- ✓ Cuadrar correctamente notas de abono de Asociados efectuados en las diferentes instituciones financieras o no, con las que la Cooperativa tiene relación.
- ✓ Mantener "Cero" diferencias por cheques no validos o dinero falso.
- ✓ Mantener un saldo máximo de disponible de \$8,000, en caso de exceder deberán entregar el excedente al jefe de operaciones o en caso de ausencia a la gerencia general.
- ✓ Cumplir con el índice de satisfacción del asociado igual o mayor al 80 % (encuesta satisfacción)

B. CUALITATIVO

- ✓ Calidad y eficiencia en el servicio al cliente interno y asociado.

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
MM-GCA-003Página:
24/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			CODIGO JNE-001	
Nombre del Puesto	Jefe de Negocios		N° de Plazas	1
Unidad a la que pertenece	Departamento de Negocios	Jefe Inmediato	Gerencia General	
Ubicación	Administrativo	Subordinado/s	Atención al Cliente/Captación/Créditos y cobro	
COMUNICACIÓN				
Ascendente	Gerente General	Descendente	Atención al Cliente/Captación/Créditos y cobro	
Propósito del Puesto	Lograr junto con su equipo a cargo, las metas de afiliación, captación, y colocación de los productos y servicios de la Cooperativa, asegurando un servicio de calidad a los asociados.			
PERFIL DEL PUESTO				
Estudios	Estudiante universitario(a) a nivel medio, (50% de materias aprobadas) en áreas económicas, mercadotecnia o comercialización.		Genero	M/F
Experiencia Previa Requerida	3 años en puestos de atención al cliente, cobros, comercialización, ventas o similar.		Edad	Mayor de 25 años
COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTOS				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mercadeo y ventas ✓ Conocimientos en ofimática. ✓ Conocimientos en técnicas de atención a clientes. ✓ Análisis de créditos. ✓ Técnicas de negociación. ✓ Delegación efectiva ✓ Políticas de crédito y recuperación. ✓ Administración de procedimientos en la gestión de cobros. ✓ Administración efectiva del tiempo 				
HABILIDADES Y DESTREZA			MANEJO DE EQUIPO	

Realizado por
Asesor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-003

Página:
25/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

- ✓ Habilidad para atención a clientes.
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales.
- ✓ Buena comunicación y facilidad de expresión.
- ✓ Buena presentación personal.
- ✓ Dinámica, persuasiva
- ✓ Honesto y transparente.
- ✓ Disciplinado y ordenado.

Manejo de Equipo de Oficina
Equipo de computo
Manejo de Vehículos

Responsabilidades Confidenciales

- ✓ Listado de Asociados en trámite de crédito.
- ✓ Manual y políticas de créditos.
- ✓ Listado de Asociados.
- ✓ Información de créditos y condiciones de mora.
- ✓ Expedientes de Asociados.


Funciones

- ✓ Planificar, organizar y dirigir las actividades relacionadas con la captación, colocación, membrecía y aportaciones, así como apoyar y orientar a los (as) ejecutivas de servicios financieros en su desarrollo y en la efectiva administración de las carteras asignadas.
- ✓ Colaborar en la definición de las características y atributos de los productos y servicios ofrecidos (precio, plazos, condiciones, garantías, etc.) a los asociados.
- ✓ Colaborar y/o proponer a su jefe inmediato mejoras a procesos ya existentes y/o nuevos procesos que impacten favorablemente la satisfacción del asociado.
- ✓ Proponer a su jefe inmediato, las mejoras necesarias para una adecuada atención al asociado y gestión dentro del ámbito de su competencia.
- ✓ Analizar junto con el jefe inmediato, supervisor de créditos y cobros, y supervisor de captación y operaciones las diferentes carteras y su estadística de tal forma que sirvan de insumos para implementar nuevas estrategias de ventas.
- ✓ Llevar un control diario y semanal de las actividades realizadas por cada Ejecutiva (o) de servicios financieros, de acuerdo a la programación realizada, para medir el avance en el cumplimiento de las metas, a fin de tomar las medidas correctivas que corresponda.
- ✓ Revisar la programación de las actividades de forma semanal por ejecutiva, que incluya las visitas a los asociados de acuerdo a la cartera asignada.
- ✓ Revisar el reporte de visita a asociados y los resultados obtenidos por las ejecutivas, a fin de mejorar la eficiencia y eficacia del trabajo realizado.
- ✓ Analizar las estrategias empleadas por la competencia y las implementadas por la Cooperativa, a fin de desarrollar mejoras e innovaciones en la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-003	Página: 26/52
Título: Manual de puestos y funciones		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

- ✓ Mantener constantemente sesiones de trabajo con las ejecutivas de servicio financieros, acerca de los productos y servicios que ofrece la competencia, de tal forma que sirva de insumo para el diseño de nuevas estrategias de venta.
- ✓ Conducir, organizar y difundir las campañas promocionales con el fin de alcanzar los objetivos planteados respecto a las diferentes metas de la Cooperativa.
- ✓ Asegurar un control de calidad del proceso de formalización de ingreso de nuevos asociados, revisando y autorizando las solicitudes presentadas.
- ✓ Elaborar los reportes y/o estadísticas solicitadas por su jefe inmediato, cuidando de incluir información objetiva y oportuna que facilite el proceso de toma de decisiones gerencial.
- ✓ Realizar visitas aleatorias a los asociados para verificar los datos e información declarada por los mismos, asegurando con ello un control de calidad del proceso de venta de servicios financieros.
- ✓ Apoyar a las ejecutivas en el seguimiento del análisis de crédito, su aprobación y desembolso, así como de apoyar a subsanar las observaciones a las solicitudes de crédito.
- ✓ Dirigir y motivar al personal a cargo, hacia el cumplimiento de las metas trazadas, promoviendo la colaboración y participación de su equipo a cargo.
- ✓ Evaluar el desempeño del personal a cargo, identificando fortalezas y áreas de mejora, estableciendo de común acuerdo acciones que contribuyan a la superación de éstas.
- ✓ Programar la participación de las ejecutivas en todos los eventos organizados por la Cooperativa.
- ✓ Atender y resolver oportunamente, las observaciones efectuadas por los órganos de control interno y externo, en el ámbito de su competencia.
- ✓ Analizar junto con su jefe inmediato, (el) la supervisora de créditos y cobros y (el) la supervisora de captación y operaciones, la posible reasignación o reclasificación de cartera de asociados, entre el personal a su cargo, a fin de lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones de la Cooperativa.
- ✓ Gestionar con su jefe inmediato los períodos de vacaciones, los permisos, etc., para canalizar las acciones a realizar con el área administrativa.
- ✓ Velar por el adecuado abastecimiento de material logístico para el correcto desempeño del personal a su cargo.
- ✓ Garantizar que el personal a cargo cumpla con las disposiciones legales que regulan la Cooperativa : Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento, Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos y su Reglamento, Instructivo de la Unidad de Investigación Financiera para la Prevención del Lavado de Dinero y de Activos, Ley de Protección al Consumidor, Ley Contra la Usura, Ley de Transparencia de la Información,

Realizado por Asesor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-003

Página:
27/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

Ley de Regulación de los Servicios de Información sobre Historial de Crédito de las Personas, Ley Reguladora de las Actividades Relativas a las Drogas, Ley de Proscripción de Maras, pandillas, agrupaciones, asociaciones y organizaciones de naturaleza criminal, Ley Especial Contra Actos de Terrorismo, Ley de Extinción del Dominio y demás Leyes Fiscales, Mercantiles y Municipales Aplicables.

- ✓ Cumplir las demás funciones que asigne su jefe inmediato.

Indicadores Claves de Cumplimiento

CUANTITATIVO

- ✓ Cumplir con el 100 % de crecimiento de la meta asignada en cuanto a: crecimiento de afiliación de nuevos asociados, captación de ahorro, colocación de préstamos, aportaciones.
- ✓ Mantener un índice de Vencimiento menor al 4 % lo que exige las normas financieras prudenciales
- ✓ Cumplir con el índice de satisfacción del asociado mayor o igual al 80 % (encuesta satisfacción)
- ✓ Cumplir con el 100 % de las metas establecidas para su unidad de trabajo


CUALITATIVO

- ✓ Mantener un clima laboral saludable que propicie la productividad y las relaciones interpersonales eficientes en su equipo de trabajo
- ✓ Diseñar e innovar estrategias mercadológicas de productos y servicios financieros que satisfagan las necesidades de los asociados.
- ✓ Mejora continua en los procesos de atención de asociados

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-003	Página: 28/52
		Título: Manual de puestos y funciones	

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			CAP-001	
Nombre del Puesto	Encargado de Captación		N° de Plazas	1
Unidad a la que pertenece	Departamento de Negocios	Jefe Inmediato	Jefe de Negocios	
Ubicación	Administrativa	Subordinado/s	Ninguno	
COMUNICACIÓN				
Ascendente	Jefe de negocios	Descendente	Ninguno	
Propósito del Puesto	<p>Asegurar que los procesos de colocación y recuperación de créditos de la cooperativa, se cumplan eficaz y eficientemente, en tiempo y calidad, buscando la satisfacción plena de los asociados. Contribuir a alcanzar los niveles de productividad de la Cooperativa, por medio del logro eficiente y eficaz de resultados en los procesos de créditos y cobros, a fin de proveer un servicio de calidad a los asociados, manteniendo la cartera de créditos con bajos índices de morosidad.</p>			
PERFIL DEL PUESTO				
Estudios	Estudiante a nivel de 3er o 4to. Año de la licenciatura de Contaduría Pública, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial u otra carrera en ciencias económicas.		Genero	M/F
Experiencia Previa Requerida	3 años en áreas de mercadeo, ventas, créditos y cobros, operaciones bancarias y financieras, administración de personal o en puestos similares.		Edad	
COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTOS				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis de créditos ✓ Gestión de la cobranza en sus distintas fases ✓ Diseño de campañas de cobro efectivo ✓ Conocimiento en productos financieros. ✓ Técnicas de venta, negociación y manejo de objeciones. ✓ Conocimientos en ofimática. ✓ Administración y supervisión de recursos humanos 				
HABILIDADES Y DESTREZA			MANEJO DE EQUIPO	

Realizado por Asesor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
------------------------------------	-------------------------------------	---



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-003

Página:
29/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

- ✓ Capacidad de análisis y síntesis
- ✓ Habilidad numérica
- ✓ Orientación a las relaciones interpersonales y humanas
- ✓ Dinamismo y agresividad
- ✓ Honestidad, honradez y transparencia
- ✓ Puntualidad
- ✓ Disciplina y orden
- ✓ Liderazgo
- ✓ Autocontrol y dominio personal

Manejo de Equipo de computo
Equipo de Oficina

Responsabilidades Confidenciales

- ✓ Expedientes de crédito de los asociados.
- ✓ Información financiera y gerencial

Funciones

CREDITOS

- ✓ Planificar, organizar y dirigir las actividades relacionadas con la colocación de recursos financieros del Área a su cargo, así como controlar el desarrollo de las operaciones en el ámbito administrativo, de crédito y su recuperación, dentro de las normas y reglamento aplicables creados por el consejo de administración.
- ✓ Colaborar en la definición de las características y atributos de los productos y servicios ofrecidos (precio, plazos, condiciones, garantías, etc.); también deberá colaborar y/o proponer al Jefe inmediato nuevos procesos que signifiquen mejoras en temas relacionados al análisis y recuperación de los créditos.
- ✓ Proponer a su jefe inmediato, cambios a las políticas y normas, para una adecuada operatividad en la atención al asociado.
- ✓ Comparar las estrategias de la competencia con las implementadas por la Cooperativa, a fin de desarrollar mejoras e innovaciones en la calidad de los productos y servicios ofrecidos,
- ✓ Promover y supervisar la correcta atención a los asociados, velando por conservar la buena imagen institucional.
- ✓ Atender oportunamente los requerimientos de pagos presentados por los asociados, en cualquiera de las modalidades que la cooperativa ofrece.
- ✓ Revisar y verificar que los expedientes que pasen a la Jefatura de Operaciones y Comercialización para su análisis con la Gerencia General o comité de Créditos estén completos y en su debido orden.
- ✓ Analizar junto a su jefe inmediato las campañas publicitarias de los productos de créditos, que se ofrecen a las instituciones en donde la Cooperativa tiene convenios, en

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-003

Página:
30/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

las ferias y en las diferentes gremiales, en orden a implementar mejoras o innovaciones que satisfagan las necesidades de los asociados.

- ✓ Realizar de forma periódica un sondeo de control de calidad en los nuevos préstamos otorgados, haciendo énfasis en la forma de pago adoptada por el asociado y en el pago de la primera cuota
- ✓ Recibir, preparar y pedir autorización a su jefe inmediato sobre los descuentos de cobranza o condonación de intereses moratorios, dentro de los niveles autorizados por el Consejo de Administración y comité de mora y recuperación de préstamos.
- ✓ Solicitar a la Supervisora de Captaciones y Operaciones la información necesaria para el análisis y otorgamiento de créditos pignorados, así como proporcionar el listado de créditos que se han pignorado para que se proceda al resguardo de los certificados y el bloqueo de cuentas y depósitos
- ✓ Autorizar el desbloqueo de cuentas de depósitos y ahorros presentados como garantía para el otorgamiento de crédito.
- ✓ Revisar y entregar oportunamente los reportes diarios y/o mensuales a las áreas que corresponde y especialmente a la gerencia general y jefaturas, además de los comités en los cuales está asignada su participación
- ✓ Elaborar reportes estadísticos de control solicitados por la Jefatura inmediata y Gerencia general, así como dar conformidad a los reportes mensuales establecidos en el Manual de Prevención de Lavado de Activos.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las normas establecidas en el Manual de Prevención de Lavado de Activos y en el Manual de Créditos, a fin de garantizar transparencia en los procesos de atención a los asociados.
- ✓ Realizar visitas aleatorias a los asociados junto con el analista de crédito, para verificar los datos e información declarada por los mismos, cumpliendo con las normas establecidas en el Manual de Créditos.
- ✓ Velar para que el otorgamiento de crédito, se sujete a las condiciones crediticias establecidas.
- ✓ Informar y opinar sobre el otorgamiento de créditos, cancelaciones anticipadas, refinanciamiento y otros asuntos crediticios que estén dentro y fuera de su autonomía de aprobación, de tal manera de que esta información sirva como elemento de mejora continua.
- ✓ Revisar en el sistema informático los refinanciamientos, reprogramaciones y reestructuraciones de créditos, verificando que estas cumplan con los requisitos exigidos.
- ✓ Organizar y dirigir la recuperación de créditos vencidos, en cobranza judicial y créditos castigados conjuntamente con gestores de cobro, así como los bufetes externos

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-003

Página:
31/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

contratados para esa finalidad; así también, llegar a acuerdos prejudiciales y extrajudiciales con los asociados cuando sea requerido.

- ✓ Supervisar aleatoriamente el correcto registro de los pagarés en el momento del desembolso de créditos.
- ✓ Velar por el control de calidad en la elaboración de los Libros de Actas del Comité de Crédito y del Comité de Mora.
- ✓ Proporcionar a su jefe inmediato con copia al jefe de administración y finanzas, el flujo de desembolsos de créditos semanales, mensuales, a fin de asegurar la provisión oportuna de recursos para la normal atención de las solicitudes de crédito de los asociados.
- ✓ Desarrollar estrategias motivacionales para el personal a su cargo, contribuyendo así al cumplimiento de las metas establecidas y al mantenimiento de un clima laboral saludable.
- ✓ Evaluar el desempeño del personal del área de crédito y cobros, identificando fortalezas y áreas de oportunidad, estableciendo acciones correctivas para la superación de éstas.
- ✓ Participar en todos los eventos cooperativistas organizados por la cooperativa.
- ✓ Participar en las sesiones del comité de créditos.
- ✓ Atender y resolver las observaciones efectuadas por los órganos de control interno y externo, en el ámbito de su competencia.
- ✓ Colaborar en coordinación con la jefatura inmediata, encargada de captación y operaciones, encargada de ventas y la Gerencia de General, la reasignación o reclasificación de cartera cuando sea necesario o como parte de las estrategias e informar y solicitar al jefe de administración y finanzas y TI que realice los cambios en el sistema informático.
- ✓ Coordinar con su jefe inmediato las vacaciones, el plan de capacitación, los permisos, sanciones, ascensos, despidos, esquemas de remuneración, etc., para canalizar las acciones a realizar con el área administrativa.

COBROS

- ✓ Realizar labores de requerimiento de pago a asociados que se encuentran con créditos en mora crítica y en cobranza administrativa o judicial. Para dicho efecto realizar visitas de requerimiento de pago al domicilio y del codeudor, acompañado del Gestor de cobros, cuando lo considere necesario.
- ✓ Revisar junto con el personal del área los listados diarios de morosidad y de vencimiento de pago de cuotas y organizar el trabajo para gestionar la regularización de los créditos vencidos.
- ✓ Revisar la elaboración de los expedientes en situación de mora, para su traslado a

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
MM-GCA-003Página:
32/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

asesoría legal, quien deberá realizar el protesto de pagarés.

- ✓ Revisar los planes de seguimiento de créditos en mora, especialmente a los créditos refinanciados y los que tienen compromiso de regularización y verificar su cumplimiento.
- ✓ Sugerir y solicitar a su Jefe Inmediato, la oportuna transferencia a cobranza prejudicial o judicial de las obligaciones vencidas cuidando que no pierdan su mérito ejecutivo y que se efectúen las provisiones correspondientes.
- ✓ Colaborar con el Asesor Legal en el seguimiento de créditos que se encuentran en proceso judicial, observando el avance procesal de las causas iniciadas a los deudores y en el trámite a las resoluciones judiciales que ordenan trabar embargo en forma de retención sobre fondos, bienes o cualquier modalidad, que el deudor pueda tener en la causa.
- ✓ Llevar un control sobre los créditos vencidos e iniciar las acciones pertinentes para la recuperación oportuna de los créditos, informando a su jefe inmediato y a la Gerencia General, sobre las propuestas de pago de los deudores para su pronunciamiento, y definición de soluciones a los problemas de morosidad.
- ✓ Preparar para su jefe inmediato informes sobre el control periódico de la morosidad por ejecutiva de servicios financieros y gestor de cobros, por montos, etc.; con mención separada para los créditos refinanciados.
- ✓ Preparar estadísticas, informes mensuales de los controles efectuados a su cargo, sobre la morosidad general de la cartera, fallas en la concesión de los créditos y en la recuperación de la cartera con mora, por rango de montos, por rango de mora, créditos normales, créditos refinanciados, ejecutiva de negocios y gestor de cobros, entre otras.
- ✓ Llevar control de los pagos a cuenta, realizados por asociados con mora de difícil recuperación.
- ✓ Dejar constancia de los compromisos de pagos y de los resultados de las acciones adoptadas respecto a los asociados morosos y sus fiadores
- ✓ Proponer alternativas de solución (cambio de días de pago, posposición de pago de cuotas, refinanciamiento, reestructuración), para solucionar los problemas de morosidad que presentan los asociados, previo análisis de cada caso.
- ✓ Informar sobre el progreso en la recuperación de créditos de los acuerdos prejudiciales o extrajudiciales que se haya pactado y solicitar información al Asesor Legal, sobre las acciones realizadas con aquellos socios que hayan pasado a su área.

Indicadores Claves de Cumplimiento**A. CUANTITATIVO**

- ✓ Cumplir con el 100 % de la meta de crecimiento de Colocación de Préstamos
- ✓ Cumplir con el 100 % de la meta de crecimiento de Aportaciones
- ✓ Mantener un índice de vencimiento menor al 4 % de lo que exige las normas financieras

Realizado por
Asesor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-003

Página:
33/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

prudenciales

- ✓ Cumplir con el índice de satisfacción del asociado mayor o igual al 80 % (encuesta satisfacción)

B. CUALITATIVO

- ✓ Mantener un clima laboral saludable que propicie la productividad y las relaciones interpersonales eficientes en su equipo de trabajo
- ✓ Diseñar e innovar estrategias mercadológicas que satisfagan las necesidades crediticias de los asociados.

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
MM-GCA-003Página:
34/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			ACR-001	
Nombre del Puesto	Analista de Créditos		N° de Plazas	1
Unidad a la que pertenece	Departamento de Negocios	Jefe Inmediato	Jefe Departamento de Negocios	
Ubicación	Operativo	Subordinado/s	Ninguno	
COMUNICACIÓN				
Ascendente	Jefe de Negocios	Descendente	Ninguno	
Propósito del Puesto	Verificar y analizar que las solicitudes de crédito de los asociados, cumplan con las políticas de crédito establecidas, para determinar si procede o no la aprobación, teniendo como premisa fundamental minimizar el riesgo de morosidad de la cartera.			
PERFIL DEL PUESTO				
Estudios	Estudiante universitario a nivel medio (50% de materias aprobadas), en áreas económicas, administración de empresas auditoría, contabilidad, o áreas afines		Genero	M/F
Experiencia Previa Requerida	De 2 a 3 años en puestos de atención al cliente, cobros, contabilidad, auditoría o similar.		Edad	Mayor de 25 años
COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTOS				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidad numérica, capacidad de análisis de estados financieros. ✓ Conocimientos en ofimática. ✓ Políticas de crédito y recuperación. ✓ Solución de problemas comerciales. ✓ Administración efectiva del tiempo 				
HABILIDADES Y DESTREZA			MANEJO DE EQUIPO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidad para atención a clientes. ✓ Excelentes relaciones interpersonales. ✓ Capacidad de análisis. ✓ Honesta y transparente. ✓ Disciplinada y ordenada. 			Equipo de oficina Equipo de Computo Manejo de Vehículo liviano	
Responsabilidades Confidenciales				

Realizado por
Asesor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-003

Página:
35/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

- ✓ Expedientes de créditos otorgados de los Asociados.
- ✓ Información de todos los créditos en el sistema e impreso.
- ✓ Políticas de créditos.

Funciones

FUNCIONES DIARIAS:

- ✓ Analizar las solicitudes de crédito evaluando las variables cuantitativas y cualitativas, aplicando las políticas y procedimientos definidos a fin de generar un crecimiento sano de la cartera.
- ✓ Emitir recomendaciones para las solicitudes de crédito, proporcionando juicios de valor a fin de facilitar la toma de decisiones de los niveles superiores, en función del riesgo que la Cooperativa está dispuesta a asumir.
- ✓ Validar la consistencia de la información proporcionada por las Ejecutivas de Servicios Financieros, solicitando y realizando las investigaciones necesarias a fin de evitar fraudes y dar cumplimiento a las políticas de crédito y disposiciones legales.
- ✓ Verificar referencias crediticias de los asociados mediante la consulta de datos en el buró de créditos (DICOM), áreas de empresas donde laboran los asociados, fiadores, entre otros.; lo cual deberá quedar documentado. Asimismo, documentar la investigación.
- ✓ Preparar información del expediente de crédito para revisión y aprobación de la respectiva instancia de aprobación de acuerdo a la política de crédito. (anexando la documentación de respaldo, según línea de créditos).
- ✓ Realizar visitas aleatorias a los asociados junto con el analista de crédito, para verificar los datos e información declarada por los mismos, cumpliendo con las normas establecidas en el Manual de Créditos.
- ✓ Elaborar los documentos legales relacionados a préstamos gerenciales y automáticos (cesión de depósito a plazo, pagaré, como la pignoración de depósitos a plazo)
- ✓ Elaborar y procesar en el sistema, las liquidaciones de crédito otorgadas y los traslada a Jefatura de Operaciones y Comercialización, para su respectiva autorización
- ✓ Elaborar hoja de retiro para emitir cheques a acreedores si hubieran deudas a terceros que cancelar.
- ✓ Elaborar informe de los desembolsos de créditos programados para el día siguiente, y lo entrega a Jefatura de Operaciones y Comercialización, para solicitar necesidades de fondos.
- ✓ Brindar información a los Asociados sobre resoluciones de créditos
- ✓ Entregar los depósitos a plazo pignorados durante el día para su resguardo en caja fuerte.
- ✓ Entregar a contabilidad liquidaciones con sus respectivas facturas

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-003

Página:
36/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

- ✓ Actualizar garantías de créditos otorgados (codeudores, hipotecas, pignoraciones)
- ✓ Asegurar que los expedientes de créditos estén completos y debidamente resguardados después de finalizado el proceso.
- ✓ Elaborar órdenes de descuentos de los créditos que han sido aprobados y verificar que se hagan efectivas.
- ✓ Gestionar la elaboración de valúos, establece contacto con el Arquitecto Evaluador y entrega documentación. Recibir valúo y dar seguimiento al proceso de crédito

FUNCIONES SEMANALES

- ✓ Dar seguimiento a las inscripciones de las garantías hipotecarias y prendarias en la institución correspondiente.
- ✓ Asegurar el archivo de expedientes de créditos y documentos legales de mutuos simples.
- ✓ Preparar agenda para la reunión del Comité de Crédito y todos los documentos necesarios
- ✓ Participar en reuniones del comité de créditos
- ✓ Elaborar acta del comité de crédito para archivo de la Cooperativa.

FUNCIONES MENSUALES

- ✓ Recibir y archivar documentos legales como: Mutuos simples, hipotecas, compra ventas, documentos prendarios y cancelaciones de inmuebles.
- ✓ Elaborar informe mensual de créditos otorgados por la Cooperativa, para ser presentado a Comité de Créditos.
- ✓ Presentar un informe mensual de los créditos gestionados
- ✓ Elaborar inventario de depósitos pignorados, documentos de hipotecas y prendarios, para verificar su situación actual y dar seguimiento a los documentos (finanzas/contabilidad).

FUNCIONES ANUALES

- ✓ Colaborar anualmente en la preparación y logística de eventos de la Cooperativa

FUNCIONES EVENTUALES

- ✓ Elaborar anotación preventiva (AP) del inmueble a hipotecar (en hipotecarios).
- ✓ Gestionar ante la Gerencia de Administración y Finanzas la cancelación de impuestos por derechos de anotación preventiva, para el respectivo pago a Abogados.
- ✓ Investigar inmuebles en el registro en el CNR.(documentar la investigación hecha por el abogado)

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-003

Página:
37/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

- ✓ Gestionar cancelación de hipotecas y prendas para liberar muebles e inmuebles en el CNR.
- ✓ Llevar control de la papelería de créditos, tales como solicitudes, declaraciones de seguros de salud, formularios de órdenes descuentos, hojas de requisitos, entre otros.
- ✓ Cubrir el puesto de Ejecutiva de Recuperación de Préstamos, cuando se necesite.
- ✓ Manejar estado de cuentas para llegar a acuerdos de pago con el cliente.

Indicadores Claves de Cumplimiento

A. CUANTITATIVO

- ✓ Mantener un índice del 100% de aprobación de créditos con documentos en regla.
- ✓ Garantizar que el 100% de las órdenes de descuento sean efectivas.
- ✓ Cumplir con el índice de satisfacción del asociado mayor o igual al 80 % (encuesta satisfacción)

B. CUALITATIVO

- ✓ Gestionar y tramitar los préstamos y crédito en los tiempos establecidos de acuerdo al nivel de aprobación
- ✓ Lograr que el número de créditos aprobados que caigan en mora sea el mínimo

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
MM-GCA-003Página:
38/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			ATE-001	
Nombre del Puesto	Ejecutiva Atención de Asociados		N° de Plazas	2
Unidad a la que pertenece	Departamento de Negocios	Jefe Inmediato	Jefe de Negocios	
Ubicación	Operativa	Subordinado/s	Ninguno	
COMUNICACIÓN				
Ascendente	Jefe de Negocios	Descendente	Ninguna	
Propósito del Puesto	Lograr el crecimiento de la membresía de asociados de la Cooperativa, mediante un efectivo programa de promoción y el uso de un correcto sistema que registre el ingreso y egreso de sus miembros, velando por la calidad en el servicio otorgado.			
PERFIL DEL PUESTO				
Estudios	Estudiante a nivel de 2do año de Licenciatura en Administración de Empresas, Mercadeo (de preferencia)		Genero	M/F
Experiencia Previa Requerida	No menos de 2 año en el área de mercadeo, ventas y atención al cliente		Edad	Mayor de 22 años
COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTOS				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento en productos financieros. ✓ Conocimiento en comercialización de servicios financieros. ✓ Técnicas de venta, negociación y manejo de objeciones. ✓ Procesos operativos institucionales 				
HABILIDADES Y DESTREZA			MANEJO DE EQUIPO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidad analítica. ✓ Habilidad de negociación ✓ Extrovertido, creativo. ✓ Con facilidad para hablar al público ✓ Facilidad en la redacción ✓ Relaciones publicas con agentes externos e internos ✓ Habilidad numérica ✓ Orientación a las relaciones interpersonales y humanas ✓ Dinamismo 			Equipo de Oficina Equipo de Computo	

Realizado por
Asesor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-003

Página:
39/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

- ✓ Honestidad, honradez y transparencia
- ✓ Disciplina y orden
- ✓ Autocontrol y dominio personal.

Responsabilidades Confidenciales

- ✓ Información de general del asociado

Funciones

- ✓ Mantener actualizado el expediente del asociado (conlleva varias tareas en el caso de nuevo asociado: agregando el comportamiento del uso de los servicios en la cooperativa, cumpliendo con lo estipulado en la "La ley de lavado dinero y de Activos" (nuevos y antiguos)
- ✓ Revisar de forma semanal el buzón de quejas y sugerencias físico instalado en la agencia, tabular la información, responder vía correo electrónico a los asociados y dar informe a su jefe inmediato.
- ✓ Revisar minuciosamente los documentos anexos a las solicitudes de ingreso de nuevos asociados, antes de pasarlo al supervisor de captación y operaciones para su respectiva aprobación.
- ✓ Realizar correctamente el procedimiento de ingreso al asociado (recibir y revisar hoja de admisión, apertura de cuentas de ahorro y aportación, posteo de la libreta, verificar que no falte la hoja conozca a su cliente, hoja de apertura de cuenta de ahorro, etc.)
- ✓ Revisar el libro legal de ingreso de Asociados una vez a la semana, para verificar si todas las hojas de ingreso están firmadas, en caso falten firmas, realizar reporte al jefe inmediato.
- ✓ Custodiar el libro legal de ingresos de asociados, el libro de retiro de asociados y el libro de depósitos a plazo.
- ✓ Elaborar el reporte semanal de nuevos asociados, dar seguimiento para garantizar el control de firmas.
- ✓ Escuchar y atender a los asociados en las dudas de los servicios cuando las Ejecutivas de Servicios Financieros no se encuentre en la agencia.
- ✓ Colaborar en ausencia de personal, en el área de cajas y en recepción, a solicitud de su jefe inmediato (Ej.: en la hora de almuerzo)
- ✓ Atender al asociado en la apertura de los depósitos a plazo y dar información publicitaria de los servicios
- ✓ Coordinar el tráfico de asociados dentro de las instalaciones, orientándolos hacia las distintas áreas de atención: actualización de datos, operaciones en caja, apertura o cierre de depósito a plazo, consulta de préstamos, desembolsos, retiro de ahorros, etc.
- ✓ Realizar correctamente el procedimiento de retiros de asociados, después de haber hecho el mejor esfuerzo por retenerlos: recibir la solicitud de retiro, generar reporte para

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-003

Página:
40/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

el consejo de administración, se le notifica al asociado que su retiro fue aprobado, asociado se presenta con libreta de aportaciones, etc.

- ✓ Llevar un control de los asociados que se retiran por defunción y hacer el proceso en colaboración con el puesto de asistente administrativa.
- ✓ Revisar los registros de los asociados en el sistema informático que se haya cumplido con llenar todos los campos y compara con los expedientes, de acuerdo a la metodología que designe su jefe inmediato.
- ✓ Participar activamente en los eventos impulsados por el comité de educación y la Cooperativa.
- ✓ Colaborar los días sábado en atención de asociados en caja (apertura de depósitos a plazo)

Indicadores Claves de Cumplimiento

A. CUANTITATIVO

- ✓ Dar respuesta a las sugerencias y quejas de los asociados en las 24 horas hábiles al recibimiento del correo o lectura del buzón de sugerencias

B. CUALITATIVO

- ✓ Actualización oportuna de los expedientes de los asociados
- ✓ Actualización base de datos de asociados en el sistema.

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
MM-GCA-003Página:
41/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			CON-0001	
Nombre del Puesto	Contador General		N° de Plazas	1
Unidad a la que pertenece	Departamento de Contabilidad	Jefe Inmediato	Gerente General	
Ubicación	Administrativa	Subordinado/s	Ninguno	
COMUNICACIÓN				
Ascendente	Gerente General	Descendente	Ninguno	
Propósito del Puesto	Lograr una efectiva gestión de cobros de la cartera asignada, desarrollando una programación de visitas así como una gestión telefónica, que le permita alcanzar los niveles óptimos de recuperación e indicadores de cartera afectada y vencimiento legal establecidos.			
PERFIL DEL PUESTO				
Estudios	Bachiller con estudios universitarios a nivel de 1ro., o 2do. Año de carreras como Administración de Empresas o Ciencias Jurídicas.	Genero	M/F	
Experiencia Previa Requerida	3 años en actividades relacionadas a cobros (de preferencia en instituciones financieras), atención al cliente o similar.	Edad	Mayor a 30 años	
COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTOS				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo de Motocicleta o vehículo liviano. ✓ Conocimiento de nomenclatura vial de la ciudad. ✓ Conocimientos en técnicas de atención a clientes. ✓ Políticas de crédito y recuperación. ✓ Procedimientos en la gestión de cobros. 				
HABILIDADES Y DESTREZA			MANEJO DE EQUIPO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidad para negociar con clientes. ✓ Respetuoso ✓ Capacidad de análisis ✓ Comunicación efectiva y facilidad de expresión. ✓ Buena presentación personal 			Equipo de Computo Equipo de Oficina	

Realizado por
Asesor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-003

Página:
42/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

- ✓ Dinámico
- ✓ Honesto
- ✓ Disciplinado y ordenado
- ✓ Manejo efectivo del tiempo
- ✓ Manejo a la defensiva

Responsabilidades Confidenciales

- ✓ Remesas bancarias.
- ✓ Lista de asociados de la Cooperativa.

Funciones

FUNCIONES DIARIAS

- ✓ Solicitar a la Ejecutiva de Recuperación de Prestamos, información sobre los compromisos adquiridos por los asociados, familiares de éstos o fiadores, a fin de elaborar ruta para realizar la gestión de cobros.
- ✓ Planear visitas a asociados con base a la cartera asignada optimizando la gestión de su tiempo.
- ✓ Organizar la cartera proyectada para gestionar de acuerdo a la agenda diaria dando prioridad a montos altos, por días mora, con el fin de obtener los resultados esperados y lograr el cumplimiento de metas.
- ✓ Realizar llamadas a los clientes en mora de 1 a 90 días, para recordar las promesas de pago, aplicando estrategias de persuasión y negociación, para disminuir el deslizamiento a 91 días de las cuentas en mora con la finalidad de evitar el deterioro de la cartera.
- ✓ Efectuar visitas a asociados, familiares de éstos o fiadores a fin de recoger pagos de cuotas, aportes a créditos, entre otros.
- ✓ Monitorear y dar seguimiento al cumplimiento de las promesa de pago rotas y por cumplir, de la cartera proyectada de clientes para verificar el pago de las operaciones en mora con la finalidad de sanear la cartera.
- ✓ Solicitar al personal administrativo, documentación para trámites de la Cooperativa, a fin de organizar y optimizar la ruta de actividades.
- ✓ Elaborar un reporte de trámites y visitas realizadas en el día, que incluya información sobre cobros del día, pagos de servicios, remesas, entre otros.
- ✓ Realizar el cuadro de facturas y recibos provisionales, contra el dinero cobrado, y entregarlo a Caja de la Cooperativa, solicitando los recibos originales que entregará posteriormente al asociado.
- ✓ Realizar trámites diversos en bancos y cooperativas relacionados con los servicios prestados a los asociados (remesas, depósitos, etc.)
- ✓ Actualizar la información de los asociados en el sistema.

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-003

Página:
43/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

FUNCIONES SEMANALES

- ✓ Analizar cada caso de clientes en mora para brindar alternativas de solución y negociar refinanciamientos, dándoles el respectivo seguimiento hasta su contabilización, para evitar el incremento en los índices de mora.
- ✓ Revisar en el sistema, el Reporte Semanal de Aportaciones y Préstamos a Asociados, con el objetivo de gestionar y dar seguimientos a los cobros.
- ✓ Informar al supervisor de situaciones de fraudes detectados en gestión o que no cumplan con los parámetros de aprobación de créditos, así como problemas operativos dándoles el seguimiento hasta su solución, para evitar pérdidas de capital a la Cooperativa.
- ✓ Negociar o reactivar con pagadores órdenes de descuento a clientes que no les están haciendo efectivos los abonos a créditos por medio de planillas, con el fin de lograr la efectividad de pago de acuerdo a lo permitido por la ley.

FUNCIONES MENSUALES

- ✓ Elaborar y presentar a la Supervisora de Cobros informe mensual con los indicadores cuantitativos de cumplimiento de la gestión de cobros realizada.

FUNCIONES ANUALES

- ✓ Colaborar en eventos de la cooperativa.

FUNCIONES EVENTUALES

- ✓ Colaborar en otras actividades relacionadas a la gestión de cobros, que la Supervisora de Cobros le asigne.
- ✓ Visitar a directivos para solicitar firmas de cheques
- ✓ Colaborar con otras actividades de la cooperativa que le sean asignadas.

Indicadores Claves de Cumplimiento

A. CUANTITATIVO

- ✓ Mantener un índice de morosidad o cuentas por cobrar en un nivel menor del 4%
- ✓ Cumplir la meta del volumen de cobros mensual del 100%.
- ✓ Tasa de morosidad mensual en las aportaciones menor del 2%
- ✓ Eficiencia del 99% en la ruta asignada diaria de visitas. (Cobros efectivos / visitas realizadas).
- ✓ Cumplir con el índice de satisfacción del asociado mayor o igual al 80 % (encuesta satisfacción)


B. CUALITATIVO

- ✓ Presentar el informe diario de cobro antes de las 4:30 pm

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-003	Página: 44/52
		Título: Manual de puestos y funciones	

MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS			JSE-001	
Nombre del Puesto	Jefe de Servicios Administrativo		N° de Plazas	1
Unidad a la que pertenece	Departamento Servicios Administrativos	Jefe Inmediato	Gerente General	
Ubicación	Administrativo	Subordinado/s	Encargado de Mantenimiento/Analista de Sistema/ Servicios Varios	
COMUNICACIÓN				
Ascendente	Gerente General	Descendente	Encargado de Mantenimiento/Analista de Sistemas/Servicios varios	
Propósito del Puesto	Contribuir con el logro de los objetivos de la Cooperativa mediante la ejecución de actividades de apoyo y soporte administrativo, Mantenimiento informático y contable.			
PERFIL DEL PUESTO				
Estudios	Bachiller opción secretariado o estudiante de tercer año, universitario en administración de empresas o contaduría pública.	Genero	M/F	
Experiencia Previa Requerida	1 año en puestos similares (auxiliar contable, auxiliar administrativo)	Edad	Mayor de 25 años	
COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTOS				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos en ofimática.(Excel, Word) ✓ Conocimientos de técnicas contables, fiscales, tributarias ✓ Conocimiento de técnicas de recursos humanos ✓ Habilidad para la digitación de documentos ✓ Conocimientos en equipos de oficina en general. ✓ Manejo efectivo del tiempo ✓ Planificación y organización 				

Realizado por Asesor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
------------------------------------	-------------------------------------	--



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-003

Página:
45/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

HABILIDADES Y DESTREZA

- ✓ Buena comunicación y facilidad de expresión
- ✓ Excelente ortografía y redacción.
- ✓ Habilidad para atención a clientes y público en general.
- ✓ Facilidad de análisis.
- ✓ Manejo ordenado de documentos.
- ✓ Acostumbrado a trabajos bajo presión.
- ✓ Orden

MANEJO DE EQUIPO

Manejo de equipo de computo
Manejo de equipo de oficina

Responsabilidades Confidenciales

- ✓ Expedientes de los empleados

Funciones

FUNCIONES DIARIAS

- ✓ Registrar y procesar operaciones contables en libros de IVA, ventas, consumidor final y compras, entre otros. Revisar y comprobar sumatoria de ventas diarias.
- ✓ Archivar diversos comprobantes de registros contables (Partidas de diario, de egreso, facturas de ventas, créditos fiscales, compras, entre otros). Comprobantes de planillas del ISSS, AFP y dietas de Cuerpos Directivos.
- ✓ Colaborar con el Contador General en la elaboración y el archivo de los comprobantes de pago a proveedores.
- ✓ Colaborar con el jefe inmediato y Contador General en diversas actividades administrativas, contables y financieras del departamento de Administración y Finanzas
- ✓ Realizar partidas de diario (de liquidación de impuestos, provisiones, activo fijo, etc.)

FUNCIONES SEMANALES

- ✓ Colaborar con el Contador General en la elaboración y archivo de los comprobantes del pago quincenal y en la entrega a cada empleado.
- ✓ Elaborar cheques de pago a proveedores, pago de planillas, y compras en general
- ✓ Colaborar en actividades de comunicación interna como publicación de cumpleaños, felicitaciones, actualización de carteleras, etc.

FUNCIONES MENSUALES

- ✓ Archivar planillas del ISSS y AFP's y dietas del Consejo Directivo.
- ✓ Revisar y sellar de cancelados las copias de los depósitos a plazo vencidos, archivados en contabilidad.

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-003

Página:
46/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

- ✓ Recibir los certificados patronales del ISSS, ordenarlos por área y entregarlos a los empleados.
- ✓ Colaborar en la realización del inventario de papelería y útiles.
- ✓ Efectuar cuadratura de los ingresos para efectos de la declaración de IVA
- ✓ Realizar el procedimiento operativo para la elaboración de la declaración de IVA y pago a cuenta

FUNCIONES ANUALES Y EVENTUALES

- ✓ Apoyar en el proceso de digitación de aplicaciones para la declaración de IVA, Renta, Pago a cuenta.
- ✓ Hacer copias de la documentación requerida en las visitas de la auditoría externa, cuando se realizan sus visitas trimestralmente.
- ✓ Colaborar en los eventos institucionales y socio-culturales de la Cooperativa
- ✓ Cubrir puestos de trabajo en áreas las áreas operativas y administrativas cuando sea necesario.
- ✓ Colaborar con otras actividades de trabajo en materia de recursos humanos y administración que la Gerencia General o jefe inmediato solicite.

Indicadores Claves de Cumplimiento


A. CUANTITATIVO

- ✓ Tener al día los archivos fiscales y contables, con un rango máximo de retraso de 10 días.
- ✓ Actualizar los expedientes de los empleados cada vez que se genere una acción de personal

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-003	Página: 47/52
		Titulo: Manual de puestos y funciones	

MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS		ASI-001	
Nombre del Puesto	Analista de Sistema	N° de Plazas	1
Unidad a la que pertenece	Servicios Administrativo	Jefe Inmediato	Jefe de servicios Administrativo
Ubicación	Operativo	Subordinado/s	Ninguno
COMUNICACIÓN			
Ascendente	Jefe de Servicios Administrativos	Descendente	Ninguno
Propósito del Puesto	Garantizar la eficiencia de las operaciones de la Cooperativa, mediante la actualización y funcionamiento eficiente de las aplicaciones, programas y sistemas de operación y el equipo de cómputo; así mismo con el mantenimiento preventivo y correctivo de las computadoras, cableado y equipos de cómputo.		
PERFIL DEL PUESTO			
Estudios	Graduado en Ingeniería o Licenciatura en Sistemas, Informática o carrera similar. Técnico en Computación o Estudiante de Ingeniería o Licenciatura en Informática	Genero	M/F
Experiencia Previa Requerida	2 años en desarrollo de sistemas, redes o informática, programación.	Edad	Mayor de 25 años
COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTOS			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento en diseño y análisis de sistemas de información, redes de comunicación y protocolos de redes. ✓ Diseño de módulos de base de datos e implementación. ✓ Programación en ambiente gráfico. ✓ Programación en Visual Fox Pro. (1 años), PHP, Lenguajes de programación, entre otros. ✓ Administrador de base de datos en MYSQL Server ✓ Manejo de paquetes de ofimática. ✓ Inglés técnico. 			
HABILIDADES Y DESTREZA		MANEJO DE EQUIPO	

Realizado por Asesor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
------------------------------------	-------------------------------------	---



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-003

Página:
48/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

- ✓ Organización.
- ✓ Capacidad de Análisis.
- ✓ Dinámico.
- ✓ Innovación y creatividad.
- ✓ Capacidad de investigación de nuevas tecnologías.
- ✓

Instalación n de RED
 Uso de equipo para Mantenimiento de Servidores

Responsabilidades Confidenciales

- ✓ Acceso e información de la base de datos
- ✓ Integridad de la base de datos
- ✓ Programas fuentes del sistema informático integrado que posee la Cooperativa.

Funciones

ACTIVIDADES DIARIAS:

- ✓ Construir nuevos programas informáticos de acuerdo a las especificaciones proporcionadas por el Jefe Inmediato.
- ✓ Realizar las modificaciones y dar mantenimiento a los sistemas desarrollados, con el fin de conservarlos en condiciones, que faciliten el eficiente desempeño de las operaciones de la cooperativa.
- ✓ Brindar soporte técnico a los usuarios, según requerimientos.
- ✓ Instalar equipo informático para las reuniones de los diferentes comités y juntas, así como resguardar el equipo, después de cada reunión.

ACTIVIDADES QUINCENALES

- ✓ Participar en las Reuniones del Comité de Informática

ACTIVIDADES MENSUALES

- ✓ Apoyar con el cierre contable de la cooperativa, a través de la generación de los reportes respectivos.
- ✓ Realizar pruebas a los sistemas en desarrollo, por medio de simulaciones para detectar fallas reales y potenciales en el diseño y proceder a su corrección.
- ✓ Realizar aplicaciones de planillas de préstamos, ahorros y aportaciones.
- ✓ Colaborar con el inventario actualizado de las condiciones del software, hardware y otros recursos de tecnologías de información, y presentarlo al Jefe Inmediato.
- ✓ Elaborar y generar la documentación del diseño y operación del sistema, con el fin de elaborar los manuales de usuario, que faciliten el mantenimiento del sistema y la capacitación de los usuarios.

FUNCIONES ANUALES

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-003

Página:
49/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

- ✓ Colaborar con su Jefe Inmediato, en la elaboración del presupuesto de recursos de tecnologías de información.
- ✓ Colaborar con la elaboración del Plan de Trabajo del Área de Sistemas de Informática.

FUNCIONES EVENTUALES

- ✓ Colaborar en las fases de análisis y diseño de sistemas nuevos.
- ✓ Realizar el Back Up (respaldo) de los sistemas, bases de datos y archivos de usuarios, en caso de contingencias
- ✓ Asignar y configurar a cada usuario la responsabilidad formal del contenido del software instalado en su equipo de trabajo, en coordinación con el Jefe Inmediato.
- ✓ Brindar soporte técnico y capacitación a los empleados o usuarios, en lo relacionado con el funcionamiento, aplicaciones o soporte de los sistemas, con el propósito de aprovechar al máximo las potencialidades de los mismos.
- ✓ Elaborar Informe de Trabajo o Reporte de Labores a fin de contar con la información requerida para el establecimiento de los costos del desarrollo de los sistemas.
- ✓ Cumplir con el cierre de las operaciones el último día del mes, asegurando la estabilidad y funcionalidad del sistema y redes de cómputo. (en ausencia o en periodo de vacaciones del Administrador de Sistemas)
- ✓ Colaborar en la definición de las especificaciones técnicas de los sistemas requeridos por la institución, en procesos de contratación de servicios profesionales o terceros, con el objeto de garantizar que los servicios contratados satisfagan las necesidades y expectativas de la cooperativa.
- ✓ Colaborar con otras actividades de trabajo que le designe su Jefe Inmediato.

Indicadores Claves de Cumplimiento

A. CUANTITATIVO

- ✓ Cumplir los requerimientos de diseño de sistemas o programación en un tiempo máximo de 30 días, manteniendo un inventario actualizado del estatus de requerimientos.

B. CUALITATIVO

- ✓ Cumplir en un 100% los requerimientos de reportes de las diferentes áreas.
- ✓ Asegurar que los equipos de TI estén en buenas condiciones, manteniendo un inventario actualizado del mantenimiento preventivo de software y hardware de la Cooperativa.

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
MM-GCA-003Página:
50/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			SEV-001	
Nombre del Puesto	Servicios Varios		N° de Plazas	1
Unidad a la que pertenece	Departamento de Servicios Administrativos	Jefe Inmediato	Jefe de Servicios Administrativos	
Ubicación	Operativo	Subordinado/s	Ninguno	
COMUNICACIÓN				
Ascendente	Jefe de Servicios Administrativos	Descendente	Ninguno	
Propósito del Puesto	Contribuir con la estrategia de imagen corporativa y servicio a los asociados, a través de la ejecución de actividades misceláneas de orden, limpieza, ornato, conserjería y atención a socios y visitas.			
PERFIL DEL PUESTO				
Estudios	Educación Básica, preferible con estudios de bachillerato.		Genero	M/F
Experiencia Previa Requerida	1 año en servicios de limpieza.		Edad	Mayor de 20 años
COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTOS				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento de actividades de limpieza en oficinas ✓ Conocer la nomenclatura de la ciudad ✓ Seguir instrucciones ✓ Higiene y Seguridad Ocupacional 				
HABILIDADES Y DESTREZA			MANEJO DE EQUIPO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Respetuoso y tacto con el público. ✓ Discreción ✓ Buen aseo personal. ✓ Dinámico o vigoroso ✓ Honesto y honrado ✓ Disciplinado y ordenado ✓ Mayor de 18 años. 			Equipo de seguridad personal Equipo de protección personal	

Realizado por
Asesor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-003

Página:
51/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

Funciones

FUNCIONES DIARIAS

- ✓ Realiza actividades de aseo, limpieza y ordenamiento de las oficinas administrativas. Limpieza de baños y servicios sanitarios, colocando todos los implementos de aseo personal y asegurando la sanitización de los mismos. (Mañana y tarde)
- ✓ Lavar tazas, platos y vasos y colocar vasos desechables para uso de visitas y empleados
- ✓ Preparar y colocar café y agua en los oasis para uso del personal y visitas a la Cooperativa.
- ✓ Atender a los empleados con alguna necesidad que demanden, relacionada con su área de servicios.
- ✓ Realizar limpieza de puertas y ventanas de vidrio de la oficina.
- ✓ Dar seguimiento al mantenimiento a las instalaciones, pasillos y accesos a las oficinas de la Cooperativa
- ✓ Sacar la basura y colocar basureros limpios en las oficinas.
- ✓ Hacer limpieza en la sala de reuniones, preparar servicios de cafetería y brindar atención en las sesiones del Consejo de Administración, y reuniones de comisiones de los diferentes cuerpos directivos.
- ✓ Colaborar con actividades de traslado de correspondencia interna
- ✓ Realizar operaciones de mensajería, bancarias y otras diligencias institucionales y/o del personal, asignadas por la Gerencia General o Jefe Inmediato

FUNCIONES SEMANAL

- ✓ Colaborar con actividades de limpieza, orden y ornato en las diferentes áreas de trabajo.
- ✓ Realizar limpieza de puestas, ventanas, paredes y techos.
- ✓ Realizar actividades de limpieza y orden de todo el mobiliario de las oficinas. (dos veces a la semana)

FUNCIONES ANUALES Y EVENTUALES

- ✓ Velar por las fugas de agua, averías en tuberías, problemas eléctricos, desperfectos en equipo, limpieza y mantenimiento de aires acondicionados, etc. Coordinando su reparación con el Jefe de Administración
- ✓ Colaborar con la limpieza y otras actividades en los eventos anuales institucionales y socio-culturales de la cooperativa, llevar invitaciones a los socios, etc.
- ✓ Realizar compras en supermercados, utensilios y materiales para uso de las operaciones o reuniones de la cooperativa.
- ✓ Colaborar en otras actividades que el jefe inmediato o la Gerencia General le designe.

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-003

Página:
52/52

Título: Manual de puestos y funciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

Indicadores Claves de Cumplimiento

A. CUANTITATIVO

- ✓ Colaborar en el logro de las metas mensuales de la Cooperativa.
- ✓ Atender eficientemente las reuniones de cuerpos directivos, comités y personal
- ✓ Mantener limpieza de oficinas dos veces diarias para asegurar la imagen y atención de los usuarios.

B. CUALITATIVO

- ✓ Mantener servicio de agua y café permanentemente para atención de usuarios y empleados de la cooperativa

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

4. Funciones Comité de Calidad

A continuación se describen las funciones y responsabilidades que los miembros del comité de calidad tendrán dentro del sistema de gestión de calidad de la cooperativa, el cual se debe de utilizar para fines de orientación para determinar el rol que tendrá cada miembro dentro del comité

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

DE R.L.



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES DEL COMITÉ PARA LA CALIDAD

CÓDIGO: MM-GCA-004 VERSION 01

APROBADO POR: (PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA)

F. _____

FECHA DE APROBACION:

13-02-2015

HISTORIAL DE REVISIONES			
Sección Modificada	Cambios	Versión Modificada	Fecha Modificada

Realizado por Asesor de Calidad	Supervisado por Gerente General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	---	--



Cooperativas de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-04

Página:
3/8

Título: Manual de funciones del comité de Calidad

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

CONTENIDO

1. DEFINICION

2. INTEGRANTES

3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL COMITÉ DE CALIDAD

4. FUNCIONES DEL COMITÉ DE CALIDAD

5. FUNCIONES DE LOS INTEGRANTES DEL COMITÉ DE CALIDAD

- PRESIDENTE
- REPRESENTANTE DE LA ALTA DIRECCIÓN
- SECRETARIO
- VOCALES

6. NORMAS DE OPERACIÓN DEL COMITÉ DE CALIDAD

- APROBACIONES
- REGISTROS
- SESIONES

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativas de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-04

Página:
4/8

Título: Manual de funciones del comité de Calidad

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

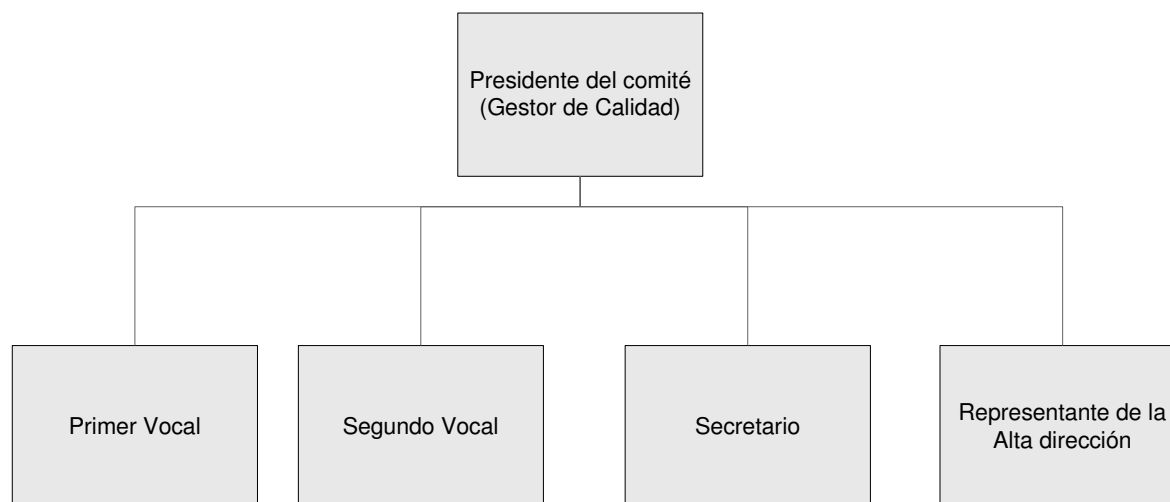
a. EL COMITÉ PARA LA CALIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y

CREDITO es el órgano responsable de fomentar, promover y controlar todas las actividades del que afecten la calidad de sus servicios.

b. INTEGRANTES DEL COMITÉ

1. Gestor de calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito
3. Representante de Alta Dirección
4. Encargado de la Atención al cliente (Requerido por que es quien más estaría en contacto con el Cliente)
5. Encargado de la Captación (Por ser uno de los principales participantes en la actividad principal de la cooperativa)
6. Encargado de la Créditos (Por tener alto impacto en las actividades que desarrolla la cooperativa de ahorro y Crédito)

c. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL COMITÉ DE CALIDAD



d. FUNCIONES DEL COMITÉ DE CALIDAD

- Llevar a cabo reuniones de trabajo con el objeto de desarrollar y mantener un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente, que permita lograr beneficios para todas partes interesadas.

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativas de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-04

Página:
5/8

Título: Manual de funciones del comité de Calidad

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

- Establecer las mediciones de la calidad en todas las áreas de la Cooperativa. Estas mediciones se utilizarán para determinar dónde se requiere una acción correctiva y medir el progreso de ahí en adelante. Las mediciones deben establecerse no únicamente para los procesos claves, sino también para los otros procesos de apoyo que se dan en la cooperativa.
- Desarrollar proyectos de mejora en la búsqueda de nuevos métodos, soluciones y servicios que aumenten la satisfacción del cliente.
- Fomentar el conocimiento de la calidad. Esto no es un programa de motivación, más bien es un esfuerzo de comunicación para familiarizar a los empleados de toda la cooperativa (mayor al alcance definido) con los efectos que conlleva una calidad baja sobre los clientes, los costos, la competencia y sus trabajos. Éste es el paso más importante de todos, ya que prepara a los empleados para acciones correctivas posteriores y pasos para eliminar la causa de los mismos. Todo el personal debe estar involucrado.
- Tomar acciones correctivas. Así como se discuten los problemas de la calidad, las acciones correctivas serán sugeridas por los empleados operativos y encargados de los Departamentos y/o Unidades.

e. FUNCIONES DE LOS INTEGRANTES DEL COMITÉ DE CALIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

Del Presidente

- a) Presidir las sesiones del Comité y hacer cumplir las resoluciones y acuerdos del mismo.
- b) Aprobar los puntos a tratar en las reuniones.
- c) Firmar la lista de asistencia y el acta de la sesión.
- e) Emitir voto de calidad en caso de empate.
- f) Presentar anualmente a la alta Dirección, el informe de avances y resultados en la implantación de los procesos del SGC de la Cooperativa.

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativas de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-04

Página:
6/8

Título: Manual de funciones del comité de Calidad

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

g) Designar o en su caso, ratificar a los integrantes del Comité para la Calidad cada año, dentro de los diez primeros días del mes diciembre.

Del Representante

- a) Asegurar que se establezcan, implementen y mantengan los procesos de gestión de la calidad en la Cooperativa.
- b) Informar a la Alta Dirección sobre el desempeño de los procesos de Gestión de la Calidad y la mejora continua.
- c) Presidir las reuniones del Comité para la Calidad en ausencia del Presidente.
- d) Firmar la lista de asistencia y el acta de la sesión en ausencia del Presidente.

Del Secretario

- a) Llevar a cabo la logística necesaria para el adecuado funcionamiento del Comité para la Calidad.
- b) Convocar a la celebración de las sesiones ordinarias o extraordinarias que se realicen.
- c) Vigilar la elaboración correcta de la convocatoria, orden del día y el listado de asuntos que se tratarán en cada sesión, incluyendo los documentos necesarios.
- d) Levantar acta de cada una de las sesiones y remitirla a los miembros para su firma.
- e) Firmar la lista de asistencia y el acta de la sesión.
- f) Integrar con el representante de la alta dirección el informe de actividades anuales del comité de calidad.

De los vocales

- a) Apoyar en las actividades que coadyuven al establecimiento y cumplimiento de acuerdos del Comité para la Calidad.
- b) Participar en el cumplimiento de los acuerdos derivados en el Comité para la Calidad.
- c) Firmar la lista de asistencia, el acta de la sesión y las formas relativas a los acuerdos tomados.

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativas de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-04

Página:
7/8

Título: Manual de funciones del comité de Calidad

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

d) Emitir opinión de la información contenida en las reuniones y sugerir las medidas que estimen pertinentes.

f. NORMAS DE OPERACIÓN DEL COMITÉ DE CALIDAD DE LA UNIDAD AGROINDUSTRIAL

Aprobaciones

1. Anualmente se aprobará el calendario de sesiones del Comité.
2. Cada uno de los integrantes del Comité asumirá la responsabilidad de cumplir con los acuerdos aprobados en las sesiones, aun cuando no asista a las mismas.
3. El presidente tendrá voto de calidad en caso de empate.

Registros

1. Por cada sesión se levantará una minuta que será firmada por cada uno de los asistentes a la reunión.
2. De los asuntos tratados se formularán los acuerdos correspondientes.
3. Las minutas y los documentos que se generen en el Comité para la Calidad serán conservados y resguardados, en papel y electrónico para control y consulta, por el Secretario del Comité.

De las Sesiones

1. Los integrantes del Comité para la Calidad estarán obligados a participar en todas las reuniones programadas y extraordinarias del mismo.
2. Las reuniones ordinarias se efectuarán bimestralmente.
3. Se realizarán sesiones extraordinarias a petición del Presidente del Comité para la Calidad.
4. En la convocatoria de cada sesión, se integrarán los puntos a tratar, junto con los documentos correspondientes a cada sesión, los cuales se harán llegar a los integrantes del Comité con un mínimo a 72 horas de anticipación a la realización de la sesión.

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativas de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-04

Página:
8/8

Título: Manual de funciones del comité de Calidad

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

5. Los integrantes del Comité para la Calidad deberán confirmar su asistencia a las sesiones al Gestor de Calidad.
6. Las sesiones del Comité para la Calidad darán inicio a la hora indicada y con una duración no mayor a sesenta minutos.
8. En cada sesión se emitirá voto por cada uno de los asuntos tratados que ameriten aprobación en el desarrollo de la reunión.
9. Cuando por motivos inherentes a las actividades del Centro no se pueda realizar la sesión convocada, la reunión deberá reanudarse en un plazo no mayor de cinco días hábiles.
10. Las reuniones se realizarán en el salón móvil de la cooperativa en el horario que se indique en la convocatoria.

Realizado por
Asesor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

5. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

A través de este documento, a su cumplimiento y mantenimiento se Garantiza el correcto funcionamiento del sistema de gestión de calidad.

Este manual contiene los procedimientos documentados que conforman el sistema de gestión de calidad, es decir la forma especificada para llevar a cabo un proceso.

El orden que sigue el manual que se presenta en la siguiente página, corresponde al mismo orden que sigue la norma ISO 9001:2008, es decir comenzando por los procedimientos que corresponden al capítulo cuatro hasta llegar al capítulo ocho.

Estos procedimientos describen las responsabilidades, autoridades e interrelaciones del personal que administra, efectúa y verifica el trabajo que afecta a la calidad, como se deben efectuar las diferentes actividades, la documentación que se debe utilizar y los controles que se deben aplicar.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
DE R.L.



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO: MM-GCA-005 VERSION 01

APROBADO POR: (PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA)

F. _____

FECHA DE APROBACION:

13-02-2015

HISTORIAL DE REVISIONES			
Sección Modificada	Cambios	Versión Modificada	Fecha Modificada

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	--



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-005

Páginas:

3/9

Título: Manual de procedimientos

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

CONTENIDO

- I. Sección I – Generalidades
 - a. Introducción
 - b. Estructura Interna
 - c. Misión
 - d. Visión
 - e. Política de calidad
 - f. Objetivo del manual
 - g. Justificación del Manual
 - h. Metodología
- II. Sección II – Mapa de Procesos de la Unidad.
- III. Sección III – Procesos del Sistema de Gestión de Calidad
 - a. Control de la documentación del sistema
 - b. Control de los Registros
- IV. Sección IV – Procesos de Responsabilidad de la Dirección.
 - a. Elaboración de plan anual de trabajo
 - b. Planificación de recursos
 - c. Manejo de quejas
- V. Sección V – Procesos de Gestión de Recursos
 - a. Provisión de recursos
 - b. Evaluación de proveedores
 - c. Sensibilización, formación y competencia profesional
 - d. Evaluación de desempeño
 - e. Realización de órdenes de trabajo
 - f. Control de mantenimiento de infraestructura
- VI. Sección VI – Procesos Realización de producto
 - a. Elaboración y actualización de catálogo de servicios/Productos
 - b. Evaluación de requerimientos

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-005

Páginas:

4/9

Título: Manual de procedimientos

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

- c. Identificación de requisitos del servicio/producto
- d. Control de equipo de medición y seguimiento
- e. Atención al cliente
- f. Captación
- g. Créditos
- h. Cobros y Recuperación
- i. Operaciones
- j. Caja
- k. Despensa
- l. Seguros

VII. Sección VII – Procesos de Medición, análisis y mejora

- a. Realización de auditorías internas
- b. Control del producto no conforme
- c. Gestión de acciones correctivas y preventivas
- d. Evaluación de satisfacción del cliente

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-005	Paginas: 5/9
Título: Manual de procedimientos		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

INTRODUCCION

Los procesos y los procedimientos de gestión, conforman uno de los elementos principales del Sistema de Gestión de Calidad; por lo cual, deben ser plasmados en manuales prácticos que sirvan como mecanismo de consulta permanente, por parte de todos los trabajadores de la Cooperativa, permitiéndoles un mayor desarrollo en la búsqueda del Autocontrol.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha preparado el presente Manual de Procesos y Procedimientos, en el cual se define la gestión que agrupa las principales actividades y tareas dentro de la Cooperativa de ahorro y Crédito. Dichas actividades se describen con cada una de las herramientas necesarias para la construcción por fases del Manual, soportando cada uno de los procesos específicos, determinadas por cada sección que corresponden a los capítulos de la norma ISO 9001:2008.

La funcionalidad del Manual, es permitir que todas las tareas y procedimientos por área vinculada, así como, la información relacionada, sean totalmente auditables, tomándolos como guía en cualquier proceso de verificación.

Este Manual hace parte integral de la documentación total, implementada por la actual Administración, conociendo de antemano el compromiso de la Cooperativa en su construcción, ejecución y revisión permanente para la debida actualización.

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-005	Paginas: 6/9
Título: Manual de procedimientos		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

OBJETIVOS DEL MANUAL

El presente Manual de Procesos tiene como objetivo principal fortalecer los mecanismos de sensibilización. Los Procesos que se dan a conocer, cuentan con la estructura, base conceptual y visión en conjunto, con el fin de dotar a la misma Entidad, de una herramienta de trabajo que contribuya al cumplimiento eficaz y eficiente de la misión y metas esenciales, contempladas dentro de la Cooperativa.

Así mismo, se busca que exista un documento completo y actualizado de consulta, que establezca un método estándar para ejecutar el trabajo de las dependencias, en razón de las necesidades que se deriven de la realización de las actividades.

En este sentido, el Manual de Procesos y Procedimientos está dirigido a todas las personas que bajo cualquier modalidad, se encuentren vinculadas a la Cooperativa y se constituye en un elemento de apoyo útil para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas, y para coadyuvar, conjuntamente con el Control Interno, en la consecución de las metas de desempeño y rentabilidad, asegurar la información y consolidar el cumplimiento normativo.

JUSTIFICACION DEL MANUAL

Es importante señalar que los manuales de procedimientos son la base del sistema de calidad y del mejoramiento continuo de la eficiencia y la eficacia, poniendo de manifiesto que no bastan las normas, sino, que además, es imprescindible el cambio de actitud en el conjunto de los trabajadores, en materia no solo, de hacer las cosas bien, sino dentro de las practicas definidas en la organización.

El manual de procesos, es una herramienta que permite a la Organización, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del bien y/o servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
MM-GCA-005

Páginas:

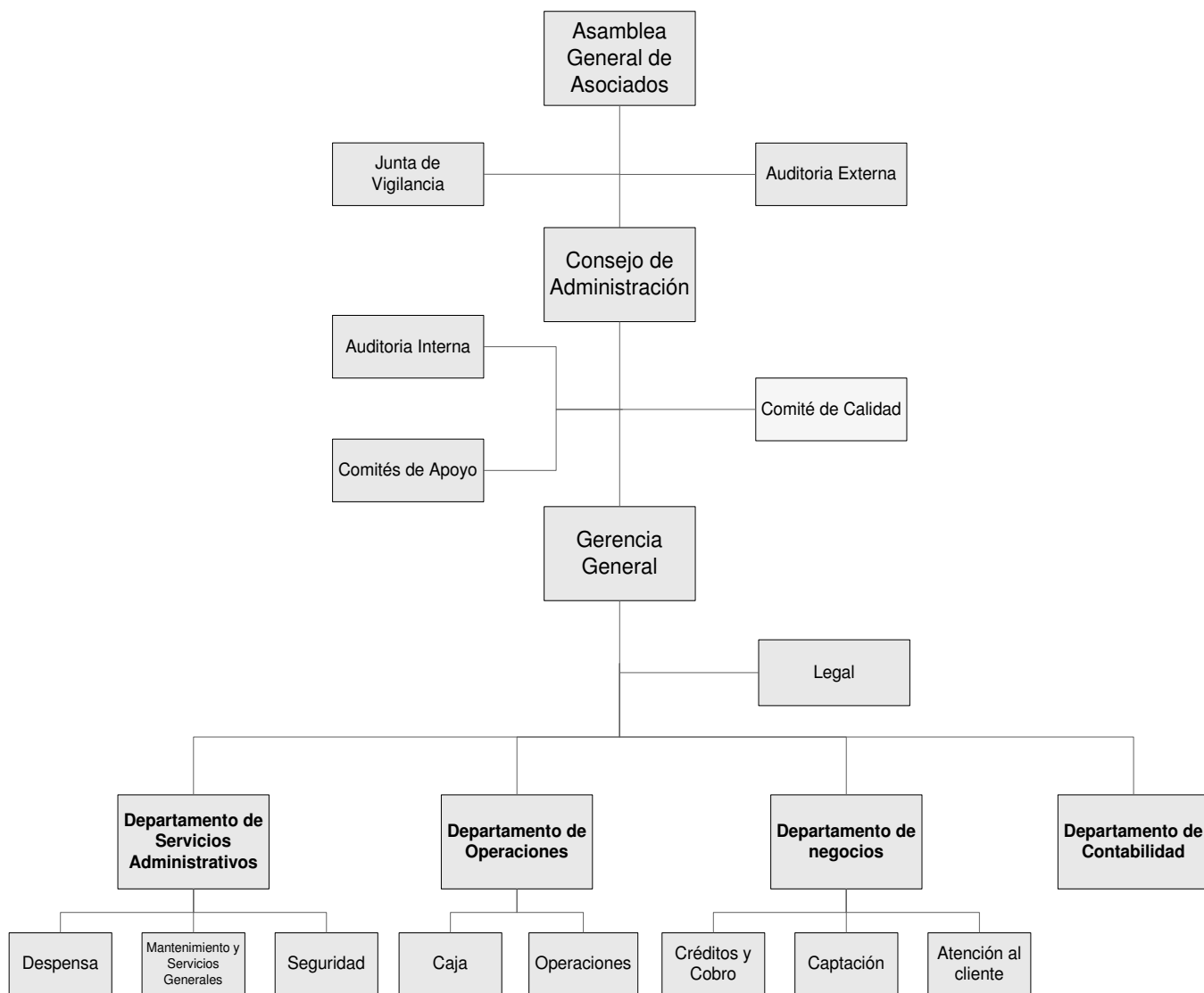
7/9

Título: Manual de procedimientos

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

ESTRUCTURA INTERNA



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración

 <small>Cooperativa de Ahorro y Crédito</small>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-005	Paginas: 8/9
Título: Manual de procedimientos		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

METODOLOGIA

La Implementación del Manual de procesos y procedimientos se realizó de acuerdo con las siguientes fases de trabajo:

Primera Fase: Sesiones de Retroalimentación, Seguimiento y Evaluación.

El objeto de estas sesiones fue realizar un levantamiento de las actividades que se realizan dentro de las unidades involucradas directamente en la prestación de los servicios de la cooperativa, el procedimiento y las actividades que se ejecutan en el desarrollo de las mismas, así como recoger sugerencias y propuestas de ajuste para el proceso respectivo.

Como resultados de este levantamiento, se realizaron modificaciones importantes, las cuales fueron incluidas en este Manual de Procesos y Procedimientos.

Segunda Fase: Ajustes y validación.

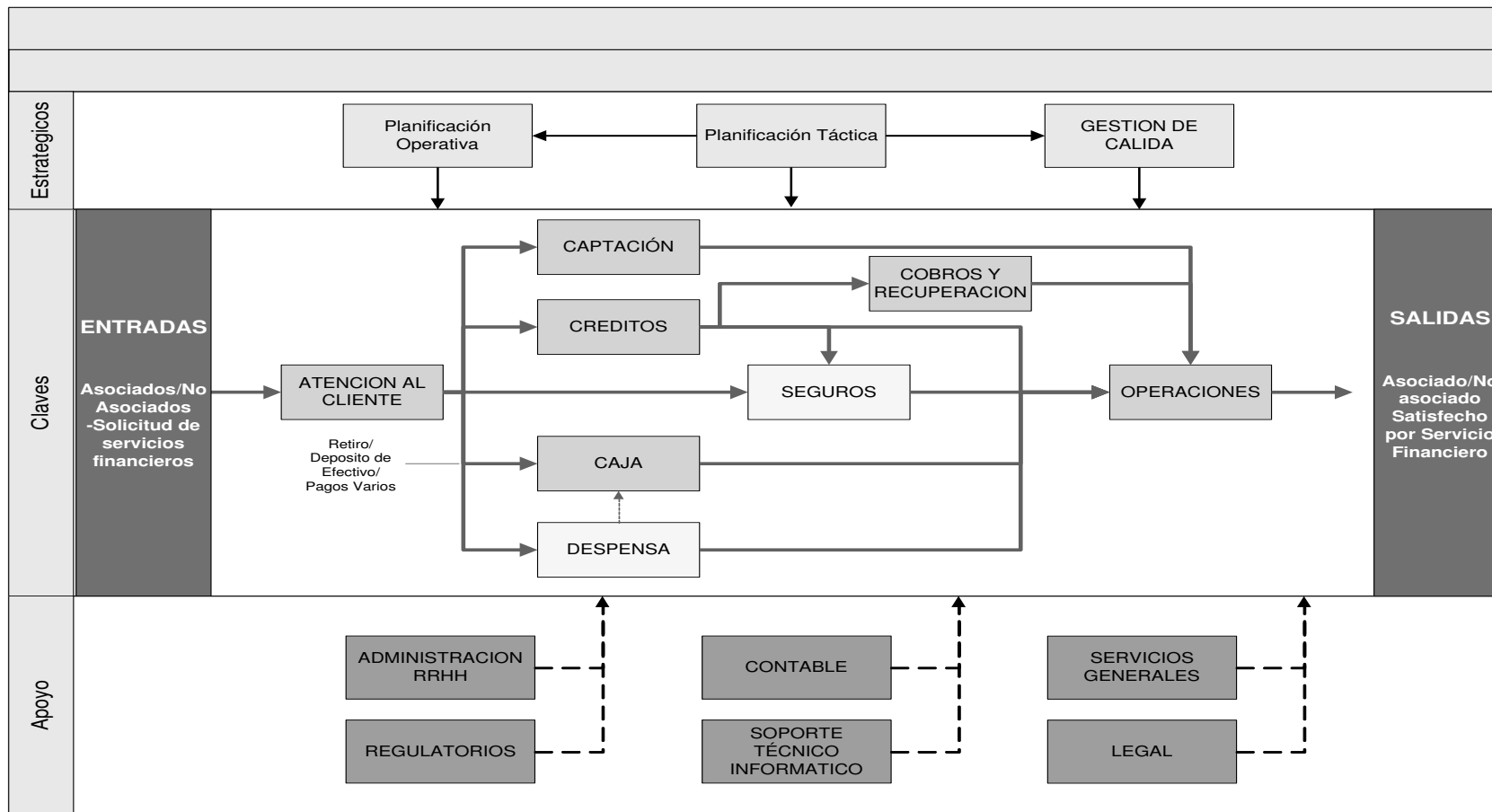
En esta fase, se analizaron las propuestas de modificación sugeridas por los trabajadores en las jornadas de retroalimentación, se realizaron y validaron los cambios pertinentes a los procedimientos, para su correspondiente implementación.

Como parte del mejoramiento continuo de los Procesos y Procedimientos, se estudiaron, analizaron y establecieron en conjunto, con los representantes de unidades, que intervienen en cada uno de ellos y la Gerencia, los cambios de cada actividad o fase de trabajo desarrollada, lo cual permitirá, tanto a los responsables como a los usuarios, evaluar y controlar su ejecución, facilitando de esta forma, evaluar las responsabilidades, en su seguimiento, como tareas de la oficina de Control Interno.

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---



Mapa de Procesos de la Cooperativa.



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-01Paginas:
1/15

Título: Procedimiento de control de la documentación del sistema.

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Establecer la sistemática a seguir para controlar la elaboración, revisión, aprobación, distribución, archivo y modificación de los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad de la Cooperativa. Indicados en el alcance, así como asegurar su disponibilidad en los lugares adecuados y en la edición vigente.

2. ALCANCE

Este procedimiento es de aplicación a los siguientes documentos del Sistema de Gestión de la Calidad:

- Manual de la Calidad.
- Procedimientos.
- Instrucciones.
- Anexos a procedimientos e instrucciones.

Asimismo, es de aplicación a la documentación de origen externo o cualquier información adicional que sea de interés para el desarrollo de las actividades relacionadas con la calidad como, por ejemplo, especificaciones o normas del cliente.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA.

Manual de calidad, apartado 4.2.3

4. RESPONSABILIDADES

Actividades	Secretario del Comité de Calidad	Representante de la Alta dirección	Gestor de Calidad
Elaboración de Documentos	X		
Revisión de Documentos	X		
Aprobación de Documentos		X	
Distribución de Documentos			X

5. GLOSARIO

Documento: cualquier información escrita acerca de cómo realizar una actividad, describiendo el proceso, asignando responsabilidades y especificando los registros asociados.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOSCódigo:
PR-GCA-01Paginas:
2/15

Titulo: Procedimiento de control de la documentación del sistema.

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

Manual de la Calidad: es el documento que incluye la política de la calidad, la estructura de la organización y la estructura y composición del Sistema de Gestión de la Calidad. Está dividido en capítulos que responden a los requisitos de la norma empleada como modelo.

Procedimiento: es un documento que describe una actividad general dentro de la organización.

Instrucción: es un documento en el que se describe con detalle la realización de una tarea.

Anexo: es un elemento necesario para la realización del procedimiento. Puede consistir, por ejemplo, en un impreso para el registro de datos, en información adicional en forma de tablas, en un gráfico, diagrama de flujo, etc.

6. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO:

- Aprobación y emisión de Documentos del SGC.
- Modificación de la Documentación del SGC.

A. APROBACION Y EMISION DE DOCUMENTOS DEL SGC

Nº	Encargado	Descripción
1	Personal de Cooperativa	Detecta la necesidad de la documentación, o elaboración de un procedimiento, manual, registro etc. y redacta una propuesta. Si la propuesta es realizada por un jefe de unidad, continua en el paso 3.
2	Personal de la Cooperativa	Presenta la propuesta al respectivo jefe de unidad.
3	Jefe de la Unidad	Se reúne con el personal vinculado al procedimiento, manual etc. para su revisión. Si el procedimiento, manual es de uso común de otras unidades de la Cooperativa se reúne con los jefes de las unidades relacionados con el procedimiento o manual para analizar el documento. Esta reunión tiene como objeto evaluar la propuesta y adecuarla al propósito del documento, para finalmente ser aprobado.
4	Jefe de la Unidad	Documenta la propuesta, revisada y aprobada por el personal involucrado, de acuerdo al procedimiento de elaboración de documentos.
5	Jefe de la Unidad	Envía la propuesta al Secretario del Comité de Calidad para su revisión y aprobación.
6	Secretario del Comité de Calidad	Revisa que el documento sea legible, lo codifica, asigna la versión pertinente y presenta al Comité de Calidad.

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-01

Páginas:
3/15

Título: Procedimiento de control de la documentación del sistema.

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

N°	Encargado	Descripción
7	Comité de Calidad	Revisa y aprueba la propuesta del documento.
8	Secretario del Comité de Calidad	La propuesta aprobada, la pública y la distribuye a las unidades o personas interesadas, a la vez que actualiza el Listado Maestro de Documentos RG-GCA-000.
9	Personal de la Cooperativa	Revisa periódicamente el contenido de los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad.
10	Personal de la Cooperativa	Cuando requiera una copia controlada de un procedimiento, manual etc. solicita al Gestor de Calidad la autorización para la copia respectiva.
11	Gestor de Calidad	Entrega al solicitante el documento requerido.
12	Personal de la Cooperativa	Recibe del Gestor de Calidad la copia controlada del documento solicitado y lo archiva en el sitio establecido.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOSCódigo:
PR-GCA-01Paginas:
4/15

Titulo: Procedimiento de control de la documentación del sistema.

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0**B. PROCEDIMIENTOS REQUERIDOS POR LA NORMA ISO 9001:2008**

N°	Encargado	Descripción
1	Representante de la Dirección	Elabora y documenta los procedimientos requeridos por la Norma ISO 9001:2008 para el Sistema de Gestión de la Calidad de la Cooperativa de acuerdo con el procedimiento Guía de Elaboración de documentos.
2	Representante de la Dirección	Para la revisión y aprobación de los procedimientos requeridos por la Norma ISO 9001:2008 realiza lo siguiente: Se reúne con el Comité de Calidad con el fin que analice y apruebe los procedimientos requeridos por la Norma ISO 9001:2008. Cuando el Comité Calidad apruebe los procedimientos requeridos por la Norma ISO 9001:2008, el Secretario del Comité publica los procedimientos.
3	Secretario del Comité de Calidad	Verifica que el documento sea legible, lo codifica, asigna la versión pertinente; la pública y la distribuye a las unidades o personas interesadas, a la vez que actualiza el Listado Maestro de Documentos (RG-GCA-000).
4	Representante de la Dirección	Luego de la publicación de los procedimientos, y con el fin de que se garantice la vigencia de estos procedimientos se procede así: Revisa periódicamente el contenido de los procedimientos requeridos por la norma ISO 9001:2008. En caso de requerirse alguna modificación en estos documentos, sigue los pasos que se indican en el numeral 2 de este procedimiento.
5	Jefe de la Unidad	Cuando requiera una copia controlada de un procedimiento requerido por la norma ISO 9001:2008, solicita al secretario del Gestor de Calidad, la autorización para la copia respectiva.
6	Secretario del Comité de Calidad	Entrega al solicitante el documento requerido.
7	Jefe de la Unidad	Recibe del Secretario del Comité de Calidad la copia controlada del documento solicitado y lo archiva en el sitio establecido.

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOSCódigo:
PR-GCA-01Paginas:
5/15

Título: Procedimiento de control de la documentación del sistema.

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0**C. MANUAL DE CALIDAD**

Nº	Encargado	Descripción
1	Representante de la Dirección	Elabora y documenta el Manual de Calidad de Calidad. Envía el Manual de Calidad a revisión por el Comité de Calidad.
2	Comité de Calidad	Recibe el Manual de Calidad. Divulga el Manual de Calidad a todos los interesados y recoge las sugerencias. Revisa y aprueba el Manual de Calidad de la Cooperativa. Entrega el Manual de Calidad del Cooperativa al Secretario del Comité de Calidad para su revisión y publicación.
3	Secretario del Comité de Calidad	Revisa que el documento sea legible, lo codifica, asigna la versión pertinente; lo publica y lo distribuye a las unidades o personas interesadas, a la vez que actualiza el Listado Maestro de Documentos RG-GCA-000.
4	Comité de Calidad	Luego de la publicación, y con el fin de que se garantice la vigencia de este documento, se procede así: Revisa periódicamente (como mínimo una vez al año), el contenido del Manual de Calidad de la Cooperativa. En caso de requerirse alguna modificación, sigue los pasos que se indican en el numeral este procedimiento.
5	Jefe de la Unidad	Cuando necesite copia controlada del Manual de Calidad solicita al Secretario del Comité de Calidad para la autorización para la copia respectiva.
6	Secretario del Comité de Calidad	Entrega al solicitante el documento requerido.
7	Jefe de la Unidad	Recibe del Secretario del Comité de Calidad la copia controlada del Manual de Calidad y lo archiva en el sitio establecido.

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOSCódigo:
PR-GCA-01Paginas:
6/15

Titulo: Procedimiento de control de la documentación del sistema.

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0**D. MODIFICACION DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD.**

N°	Encargado	Descripción
1	Jefe de la Unidad	<p>Detecta la necesidad de la modificación de un procedimiento, manual etc. o recibe solicitud de modificar un procedimiento, manual o registro.</p> <p>a) Realiza las modificaciones necesarias al documento.</p> <p>b) Elabora una solicitud de modificación del documento.</p> <p>c) Envía al Secretario del Comité de Calidad la solicitud de Modificación de documentos, y las modificaciones realizadas al documento.</p> <p>d) Si es un documento de uso común en cualquiera de las unidades de la Cooperativa, envía también el listado de unidades vinculadas.</p> <p>e) Si no es un documento de uso común en cualquiera de las unidades de la Cooperativa continua en el paso 5.</p>
2	Secretario del Comité de Calidad	Envía copias de la solicitud de modificación de documentos y de la propuesta de modificación a los jefes de las unidades interesados.
3	Jefe de la Unidad	Se reúne con los jefes de unidades vinculados en el procedimiento, de tal forma que se analicen y discutan los cambios.
4	Jefe de la Unidad	Por consenso con los interesados, aprueba el documento y envía las modificaciones aprobadas al secretario del Comité de Calidad, con las respectivas notas de cambio y fechas de elaboración y aprobación.
5	Secretario del Comité de Calidad	Revisa que el documento sea legible, asigna la versión pertinente, revisa que la nota de cambio sea actualizada adecuadamente; finalmente aprueba el documento modificado, lo publica y lo distribuye a las unidades o personas interesadas, a la vez que actualiza el Listado Maestro de Documentos (RG-GCA-000).

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

 Cooperativa de Ahorro y Crédito	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código: PR-GCA-01	Páginas: 7/15
Título: Procedimiento de control de la documentación del sistema.		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

E. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

Los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad cuya emisión y modificación no se encuentre detallada en los numerales B y C tienen definidas las responsabilidades de estas actividades en la siguiente matriz:

Nombre del documento	Responsable de elaboración y actualización	Responsable de aprobación
Manuales del SGC	Gestor de Calidad/Comité de Calidad	Representante de la Alta dirección
Guías	Jefe de la Unidad y personal	Gestor de Calidad
Plan para alcanzar objetivos de calidad	Comité de Calidad	Representante de la Alta dirección

F. CONTROL DE DOCUMENTACIÓN EXTERNA.

La documentación externa recibida en la organización que sea de interés o que deba utilizarse como referencia para la realización de actividades contempladas en el Sistema de Gestión de la Calidad, es archivada por el Gestor de Calidad.

El Gestor de Calidad somete aquella documentación que crea conveniente a un proceso de distribución.

El Gestor de Calidad elabora y mantiene actualizado el Listado de Documentación Externa.

7. INDICADORES

Indicador: Control de Documentos

$$\text{Indicador: Control de Documentos} = \frac{\text{Documentos en requisitos de documentación}}{\text{Cantidad de documentos Controlados}}$$

Valor Máximo 100%

Valor Mínimo 80%

Observaciones Este indicador permitirá identificar el porcentaje de la documentación cumple con los requisitos establecidos en relación al número de documentos que se manejan en el SGC. El valor máximo establecido para este indicador es de 100% lo que

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-01

Páginas:
8/15

Título: Procedimiento de control de la documentación del sistema.

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

se interpreta que todos los documentos que se manejan en el SGC todos cumplen con los requisitos establecidos, el valor mínimo de 80% corresponde al porcentaje permisible de documentación que deben cumplir con los requisitos, lo que se interpreta que no toda la documentación está en regla.

Responsable de la medición Comité de Calidad
Responsable del Proceso
Gestor de Calidad.

Acciones Si el valor obtenido es menor al valor mínimo establecido, se deberán tomar acciones correctivas y preventivas en base a los procedimientos:
Acciones Correctivas y Acciones Preventivas.

9. REVISIONES

No hay revisiones a la fecha.

10. ANEXOS.

Anexo 11.1 Listado de documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Anexo 11.2 Listado de registros.

Anexo 11.3 Listado de distribución de documentos.

Anexo 11.4 Listado de documentación externa.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOSCódigo:
PR-GCA-01

Paginas:

9/15

Titulo: Procedimiento de control de la documentación del sistema.

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0**Anexo 11.1 Listado de Documentos del Sistema de Gestión de la Calidad.**

Código	Denominación	Edición	Fecha
PR-GCA-1	Procedimiento Control de la documentación del sistema.	1	05/02/2015
PR-GCA-2	Procedimiento Control de los Registros.	1	05/02/2015
PR-NOR-1	Procedimiento Elaboración de plan anual de trabajo.	1	05/02/2015
PR-NOR-2	Procedimiento Planificación de recursos.	1	05/02/2015
PR-GCA-3	Procedimiento Manejo de quejas.	1	05/02/2015
PR-NOR-3	Procedimiento Provisión de recursos.	1	05/02/2015
PR-NOR-4	Procedimiento Evaluación de Proveedores.	1	05/02/2015
PR-NOR-5	Procedimiento Sensibilización, formación y competencia profesional.	1	05/02/2015
PR-NOR-6	Procedimiento Evaluación de desempeño.	1	05/02/2015
PR-NOR-7	Procedimiento Realización de órdenes de trabajo.	1	05/02/2015
PR-NOR-8	Procedimiento control de mantenimiento de infraestructura.	1	05/02/2015
PR-NOR-9	Procedimiento de Diseño y Desarrollo.	1	05/02/2015
PR-GCA-4	Procedimiento Elaboración y actualización de catálogos.	1	05/02/2015
PR-GCA-5	Procedimiento Evaluación de requerimiento.	1	05/02/2015
PR-ATE-1	Atención al Cliente – Información Asociado/No Asociados.	1	05/02/2015
PR-ATE-2	Envío de Información a asociados (Cenas, convivios, etc.).	1	05/02/2015
PR-ATE-3	Actualización de bases de Datos.	1	05/02/2015
PR-ATE-4	Ordenes de descuento de los Asociados.	1	05/02/2015
PR-ATE-5	Envío de estados de cuenta a asociados.	1	05/02/2015
PR-ATE-6	Atención de Reclamos.	1	05/02/2015
PR-ATE-7	Afiliación.	1	05/02/2015
PR-ATE-8	Retiro de Asociados.	1	05/02/2015
PR-ATE-9	Cuentas de Ahorro.	1	05/02/2015
PR-ATE-10	Elaboración de órdenes.	1	05/02/2015
PR-OPE-1	Actualización de Descuentos en sistema.	1	05/02/2015
PR-OPE-2	Verificación de Hoja de Descuentos de Empleados.	1	05/02/2015
PR-OPE-3	Registro de Cargos y Abonos de Asociados.	1	05/02/2015
PR-OPE-4	Archivo Físico de Expedientes de Asociados.	1	05/02/2015
PR-OPE-5	Archivar la Correspondencia de los movimientos del asociado (Órdenes, despensa).	1	05/02/2015
PR-OPE-6	Elaboración de Transferencias Bancarias.	1	05/02/2015

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-01

Páginas:
10/15

Título: Procedimiento de control de la documentación del sistema.

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

Código	Denominación	Edición	Fecha
PR-OPE-8	Control de Cheques para Asociados.	1	05/02/2015
PR-CAJ-1	Cobro de pagos.	1	05/02/2015
PR-CAJ-2	Retiros de Efectivo.	1	05/02/2015
PR-CAJ-3	Cuadros en Caja.	1	05/02/2015
PR-CAJ-4	Remesa de Efectivo Empresas de Servicio.	1	05/02/2015
PR-CRE-1	Análisis de Créditos.	1	05/02/2015
PR-CRE-2	Evaluación de Créditos.	1	05/02/2015
PR-CRE-3	Créditos Autorizados.	1	05/02/2015
PR-CRE-4	Crédito desembolsado.	1	05/02/2015
PR-CRE-5	Elaboración de Mini crédito.	1	05/02/2015
PR-CRE-6	Crédito denegado.	1	05/02/2015
PR-CRE-7	Autenticación de Mutuo.	1	05/02/2015
PR-DES-1	Inventario físico de productos en Despensa.	1	05/02/2015
PR-DES-2	Proveeduría Empresas CAESS.	1	05/02/2015
PR-DES-3	Proveeduría de empresas asociadas.	1	05/02/2015
PR-DES-4	Atención en Despensa.	1	05/02/2015
PR-DES-5	Cobro/Elaboración de Factura.	1	05/02/2015
PR-SEG-1	Presentación de seguro por Crédito.	1	05/02/2015
PR-SEG-2	Venta de seguro.	1	05/02/2015
PR-COB-1	Cobro de Crédito administrativo.	1	05/02/2015
PR-COB-2	Cobro de Crédito judicial.	1	05/02/2015
PR-CAP-1	Captación de Depósitos a Plazo.	1	05/02/2015
PR-CAP-2	Creación/Cierre de Cuentas de Ahorro.	1	05/02/2015
PR-CAP-3	Calculo de Rendimiento por Depósitos a Plazos.	1	05/02/2015
PR-GCA-6	Procedimiento Identificación de requisitos del producto.	1	05/02/2015
PR-GCA-7	Procedimiento Control de equipo de medición y seguimiento.	1	05/02/2015
PR-NOR-11	Procedimiento Realización de auditorías internas.	1	05/02/2015
PR-GCA-8	Procedimiento Control del producto no conforme.	1	05/02/2015
PR-GCA-9	Procedimiento Gestión de acciones correctivas y preventivas.	1	05/02/2015
PR-GCA-10	Procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente.	1	05/02/2015

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código: PR-GCA-01	Paginas: 11/15
Título: Procedimiento de control de la documentación del sistema.		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

Anexo 11.1 Listado de Documentos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Código	Denominación	Edición	Fecha
RG-GCA-001	Listado de documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.	1	15-feb-15
RG-GCA-002	Listado de registros.	1	15-feb-15
RG-GCA-003	Listado de distribución de documentos.	1	15-feb-15
RG-GCA-004	Listado de documentación externa.	1	15-feb-15
RG-GCA-005	Requisición de recursos materiales.	1	15-feb-15
RG-GCA-006	Requisición de recurso humano.	1	15-feb-15
RG-GCA-007	Formulario de quejas.	1	15-feb-15
RG-GCA-008	Matriz de control de proveedores.	1	15-feb-15
RG-GCA-009	Solicitud de formación.	1	15-feb-15
RG-GCA-010	Plan de sensibilización.	1	15-feb-15
RG-GCA-011	Plan de acogida de nuevo personal.	1	15-feb-15
RG-GCA-012	Ficha de formación de personal.	1	15-feb-15
RG-GCA-013	Registro de evaluación de desempeño.	1	15-feb-15
RG-GCA-014	Orden de trabajo.	1	15-feb-15
RG-GCA-015	Ficha de inventario de equipo.	1	15-feb-15
RG-GCA-016	Plan de mantenimiento de equipo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.	1	15-feb-15
RG-GCA-017	Ficha de requisiciones de obras, bienes /o servicios.	1	15-feb-15
RG-GCA-018	Ficha solicitud de servicio de mantenimiento.	1	15-feb-15
RG-GCA-019	Ficha control de mantenimiento de maquinaria, equipo, infraestructura y mantenimiento.	1	15-feb-15
RG-GCA-020	Registro de condiciones.	1	15-feb-15
RG-GCA-021	Registro de revisión, verificación y validación.	1	15-feb-15
RG-GCA-022	Registro de cambios.	1	15-feb-15
RG-GCA-023	Revisión de las solicitudes.	1	15-feb-15
RG-GCA-024	Consulta de normativas.	1	15-feb-15
RG-GCA-025	Listado de requisitos legales aplicables.	1	15-feb-15
RG-GCA-026	Responsabilidades.	1	15-feb-15
RG-GCA-027	Informe de auditoría.	1	15-feb-15
RG-GCA-028	Informe de incidencias / reclamaciones.	1	15-feb-15

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-01

Páginas:
12/15

Título: Procedimiento de control de la documentación del sistema.

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

Código	Denominación	Edición	Fecha
RG-GCA-029	Informe de acción correctiva / preventiva.	1	15-feb-15
RG-GCA-030	Planeación de la evaluación.	1	15-feb-15
RG-GCA-031	Ejecución de la evaluación.	1	15-feb-15
RG-GCA-032	Modelo de encuesta de satisfacción de clientes.	1	15-feb-15
RG-GCA-033	Hoja de vida de los indicadores.	1	15-feb-15
RG-GCA-034	Resumen de Indicadores de Gestión.	1	15-feb-15
RG-GCA-035	Modelo de Plan de Trabajo.	1	15-feb-15
RG-GCA-036	Reporte Mensual de Avance de plan.	1	15-feb-15
RG-GCA-037	Resumen de actividades desfasadas.	1	15-feb-15
RG-GCA-038	Ficha de procesos.	1	15-feb-15
RG-GCA-039	Lista de Verificador de Auditoria de Calidad.	1	15-feb-15
RG-GCA-040	Plan Anual de Auditorias.	1	15-feb-15
RG-GCA-041	Plan de auditoría.	1	15-feb-15
RG-GCA-042	Registro de Listado de acciones preventivas y correctivas.	1	15-feb-15

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-01

Páginas:
13/15

Título: Procedimiento de control de la documentación del sistema.

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

11.2 Listado de registros

Código	Edición	Fecha	Denominación	¿Tiempo conservación? (Días)

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-01

Paginas:
14/15

Título: Procedimiento de control de la documentación del sistema.

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

Anexo 11.3 Listado de distribución de documentos

Código	Denominación	Edición	Fecha	N° de Copia	Destinatario	Firma

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-01

Páginas:
15/15

Título: Procedimiento de control de la documentación del sistema.

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

Anexo 11.4

Código	Denominación	Edición	Fecha

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-02

Páginas:
1/2

Título: Procedimiento para el control de los registros.

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Establecer la metodología a seguir para controlar la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición de los registros del Sistema de Gestión de la Calidad.

2. ALCANCE

Este procedimiento es de aplicación a todos los registros del Sistema de Gestión de la Calidad.

3. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA.

Manual de la Calidad, apartado 4.2.4.

4. RESPONSABLES

Actividades	Responsable de calidad	Gerencia General
Identificación de Registros	X	X
Control de Registros	X	
Disposición de Registros	X	X

5. GLOSARIO

Registro: es un soporte físico (papel o electrónico) que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencias de las actividades desarrolladas. Todos los registros serán legibles y se guardarán y conservarán en unas condiciones que no provoquen su deterioro.

6. IDENTIFICACIÓN

Un registro se identifica mediante su título o denominación, al que le acompaña el código del procedimiento del cual deriva, su nº de edición (independiente de la del procedimiento) y el nº de páginas de que consta dicho registro.

7. ALMACENAMIENTO

Existen dos tipos de soporte para los registros: papel y sistemas electrónicos (USB, CDs, disco duro, etc.). Los registros de papel se almacenan en archivadores y los registros electrónicos en su correspondiente medio.

8. PROTECCIÓN

Para los registros de papel se seguirán las directrices generales que se utilizan para la conservación de cualquier producto perecedero, es decir, se mantendrán alejados de ambientes húmedos y preferentemente en armarios o en estanterías de habitaciones, ambos espacios cerrados con llave al final de la jornada.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-02

Paginas:
2/2

Título: Procedimiento para el control de los registros.

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

Para los registros en soporte informático (principalmente disco duro) se dispondrán las medidas:

- Si se trabaja en red, clave de entrada.
- Instalación de un sistema antivirus.
- Realización de una copia de seguridad semanal.
- Sobredimensionamiento de la capacidad de los dispositivos de almacenaje, con el fin de prevenir los efectos por colapso.

9. RECUPERACIÓN.

En principio no existen limitaciones para la consulta abierta de registros.

10. TIEMPO DE RETENCIÓN Y DISPOSICIÓN.

Por norma general los registros, tanto en soporte papel como electrónico, se guardarán 1 año, aunque pueden encontrarse particularidades en los procedimientos.

Una vez transcurrido este tiempo, el responsable de su conservación puede destruirlos.

11. INDICADORES

Indicador: Eficiencia

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Tiempo Standar}}{\text{Tiempo real Utilizado}}$$

Valor Máximo 100%

Valor Mínimo 80%

Responsable de la medición Comité de Calidad
Responsable del Proceso
Gestor de Calidad d

Acciones Si el valor obtenido es menor al valor mínimo establecido, se deberán tomar acciones correctivas y preventivas en base a los procedimientos:
Acciones Correctivas y Acciones Preventivas.

12. REVISIONES

No hay revisiones a la fecha.

13. ANEXOS: No hay anexos.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-01

Páginas:
1/2

Título: Procedimiento de Elaboración del Plan Anual de Trabajo.

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

El objetivo de este procedimiento es el diseño del plan anual de trabajo de la Cooperativa de ahorro y Crédito, para la posterior elaboración de los programas anuales de los departamentos.

2. ALCANCE

El alcance de este procedimiento incluye la planificación anual de trabajo en la Cooperativa de ahorro y Crédito, hasta la solicitud de los recursos necesarios para el desarrollo de dicho plan.

3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Estatutos Internos de la Cooperativa.
- Ley de Cooperativas de Ahorro y Créditos de El Salvador.
- Reglamento Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

4. RESPONSABLES

Actividades	Consejo de Administración	GERENCIA
Elaboración Plan Anual de Trabajo	-	X
Definición de responsables y recursos	-	X
Aprobación de Plan de Trabajo	X	
Ejecución de Plan de Trabajo		X

5. GLOSARIO

Plan de trabajo anual: es el planteamiento de objetivos, políticas, estrategias, planificación de recursos humanos y financieros y más con el fin de mantener la Misión de la institución y al mismo tiempo buscar concretar la Visión.

6. ELABORACIÓN DE PLAN ANUAL DE TRABAJO

Con base al Plan Estratégico realizado por el Consejo Directivo, se elabora el documento donde se establecen las áreas de trabajo, tomando como base para la realización del mismo la Guía para la elaboración del plan anual de trabajo D-06-002.

7. DEFINICIÓN DE RESPONSABLES Y RECURSOS

Se definen los objetivos y metas que se quieren alcanzar para el próximo año, también se definen los recursos necesarios para alcanzar los objetivos y los responsables.

Se debe definir los tiempos esperados para la ejecución para alcanzar los objetivos y metas, para luego elaborar un cronograma de actividades.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-01

Paginas
2/2

Título: Procedimiento de Elaboración del Plan Anual de Trabajo.

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

8. APROBACION DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO

Cuando el plan anual de trabajo es elaborado con las especificaciones requeridas en cuanto a recursos, responsables y tiempo, este es presentado al Consejo de Administración, quien revisa el documento, ratifica la información, evalúa en cuanto a las necesidades de las demás unidades, Aprueba y luego provee de los recursos para llevar a cabo el plan.

9. EJECUCIÓN DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO

Cuando se ha obtenido la aprobación del plan anual de trabajo, se ejecuta en base a la programación que se elaboro, dando seguimiento para lograr su cumplimiento.

10. ANEXO

No tiene anexos.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOSCódigo:
PR-NOR-02

Paginas

1/2

Titulo: Procedimiento de planificación de recursos

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0**1. OBJETIVO**

Este procedimiento describe los pasos que se siguen para elaborar el Plan de compra anual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

2. ALCANCE

El presente procedimiento incluye la planificación de los recursos Gestionados por todos los departamentos de la Cooperativa que se incluye al plan anual de compra de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Procedimiento PR-NOR-01 Elaboración del plan anual de trabajo.

4. RESPONSABLES

Actividades	Consejo de Administración	GERENCIA
Convocatoria de Recursos	X	
Verificación de Recursos		X
Elaboración de Propuesta		X
Aprobación de Propuesta	X	

5. CONVOCATORIA DE RECURSOS

Todos los recursos deben ser Gestionados de forma eficiente con el fin de optimizar, no solamente la economía de los procesos, sino también por el bienestar del personal y el desarrollo tecnológico. Se efectúa la convocatoria a todos los Responsables de Departamento que presenten los requerimientos de los recursos necesarios para el año lectivo.

6. VERIFICACIÓN DE RECURSOS

Se debe realizar una minuciosa verificación de los recursos mínimos para la realización de las actividades. La verificación de recursos mínimos necesarios es con el objeto de:

- Mejorar los procesos y mantener la eficacia de los mismos.
- Profundizar en el cumplimiento de las expectativas de los clientes con el fin de que estos obtengan una mayor satisfacción del servicio.

7. ELABORACIÓN DE PROPUESTA

Cuando se tiene la verificación de todos los recursos necesarios para la ejecución de las actividades dentro de la Cooperativa, se elabora una propuesta de los recursos requeridos y envía al Consejo de Administración para su respectiva aprobación.

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-02

Páginas:
2/2

Título: Procedimiento de planificación de recursos

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

8. APROBACION DE LA PROPUESTA

Se realiza la integración de las propuestas de cada unidad, por parte del Consejo de Administración.

Revisan propuestas, ratifican la información y evalúan las necesidades de cada departamento y unidad.

Se envía Plan de Compra de recursos a la Gerencia General para que asigne responsables para la realización de las gestiones de compras requeridas.

9. ANEXOS

No tiene anexos.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-03

Páginas:
1/2

Título: Procedimiento de manejo de quejas

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

El objeto del presente procedimiento documentado es manejar y llevar un control de las quejas de los clientes de la Cooperativa.

2. ALCANCE

El alcance es mantener una estadística de todas las quejas de los clientes identificadas. Asignación de Responsabilidades.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Manual de calidad, apartado 5.2

4. RESPONSABLES

El Gestor de Calidad, recopila las quejas de los clientes y las clasifica en muy importantes, importantes y de baja importancia, luego determina la procedencia de las fallas y se reúne con la gerencia de la cooperativa y realizan un análisis para realizar mejoras a los procedimientos que involucran las fallas.

5. RECEPCION DE QUEJAS

Las quejas de los clientes se pueden recibir por medio de: Teléfono o Escrito

Las quejas por escrito son registradas en el Formulario RG-GCA-007, el cual contiene:

- Fecha en que se recibe la queja.
- Unidad/departamento de donde se genera la queja.
- Persona/contacto que realiza la queja.
- Descripción de la queja.

Las quejas son depositadas en un buzón proporcionado por la Gerencia.

6. REVISION DE LAS QUEJAS

Las quejas por escrito son revisadas por el Gestor de Calidad y transferidas a la persona indicada que corresponde a la queja. Se lleva control y seguimiento de todas las quejas que llegan a la unidad.

7. ANEXOS

Anexo 7.1. Formulario de quejas.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-03

Páginas:
2/2

Título: Procedimiento de manejo de quejas

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

Anexo 7.1 Formulario de Quejas



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

Fecha	Departamento/Unidad	Persona de Contacto	Descripción de la Queja

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-03

Paginas:
1/3

Título: Procedimiento de provisión de recursos

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Este procedimiento garantiza el almacenamiento y la distribución a las diferentes unidades de los recursos solicitados.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a toda la Cooperativa donde se detecte un bien no existente, del cual se dispone en bodega.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA

- Reglamento interno de la Cooperativa.
- Manual de Puesto de la Cooperativa.

4. RESPONSABLES

- a. El Gerente General es el encargado de evaluar los recursos que son necesarios para el desempeño de las funciones dentro de la Cooperativa.
- b. En el caso de solicitar recurso humano el responsable es la gerencia general.
 - i. Recurso humano de la Cooperativa, encargado del proceso de selección y contratación.
 - ii. Consejo de Administración autoriza la contratación.

5. ELABORACIÓN DE REQUISICION

- El Encargado del Departamento/unidad realiza la evaluación de los suministros que son requeridos para el desempeño de sus actividades, en base a la información obtenida se elabora una requisición de suministros, la cual debe de ser autorizada por la gerencia general.
- Para realizar provisión de recurso humano el encargado del Departamento/unidad realizara un informe de la necesidad, luego la Gerencia de la Cooperativa realizara un perfil del puesto, para luego ser enviado al Consejo de Administración.

6. VERIFICACIÓN Y ENTREGA

Cuando la requisición está autorizada, esta es presentada al encargado asignado por la Gerencia quien gestionara que se pueda hacer las provisiones autorizadas con los proveedores establecidos o si se requiere solicitar a otros proveedores los recursos requeridos, y se entrega una copia al gerente y los recursos solicitados.

7. ANEXOS

7.1. Requisición de recursos materiales.

7.2 Requisición de recurso humano.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-03

Páginas:
2/3

Título: Procedimiento de provisión de recursos

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

7.1. Requisición de recursos materiales.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

Solicitante: _____

Fecha: _____



SIRVASE _____ SUMINISTRAR LOS MATERIALES QUE SOLICITO A CONTINUACIÓN:

Descripción del producto Solicitado	Precio Unitario	Total

Solicitante

Gerencia General

Autorización

Nombre, Firma y Sello

Nombre, Firma y Sello

Firma y Sello

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

Código:
PR-NOR-03

Paginas:
3/3

Título: Procedimiento de provisión de recursos

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

7.2 Requisición de Recurso Humano

REQUISICIÓN PARA PERSONAL

RECURSOS HUMANOS

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

SOLICITA: _____

REQUISITOS DEL PUESTO:

DESCRIPCIÓN/JUSTIFICACION DEL RECURSO: _____

PERFIL DEL PUESTO

PERFIL DE PUESTO

F _____

SOLICITANTE

GERENCIA GENERAL.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-04

Páginas:
1/2

Título: Procedimiento de evaluación de proveedores

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Este procedimiento garantiza el abastecimiento de las diferentes Departamentos/unidades, según los criterios de elección de proveedores que posee la Cooperativa.

2. ALCANCE

Alcanza todos los procedimientos de compras existentes en la Cooperativa de ahorro y Crédito y a los Departamentos/unidades involucradas en ellos.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA

No Contiene.

4. RESPONSABLES

El Gerente General es el encargado de evaluar y controlar a los proveedores.
El Gerente es quien determina las acciones con los proveedores.

5. REVISION DE DOCUMENTOS

La Gerencia General evalúa y controla los proveedores tomando como base el comportamiento que se pueda tener de estos en un periodo de tiempo determinado, y así tener buenas relaciones comerciales con los abastecedores, satisfaciendo a la vez las necesidades de sus clientes.

Estudia todos los documentos y elimina a los proveedores que no cumplen con lo requerido por la organización (que promedien en la matriz menos de 80). da el visto bueno.

6. VERIFICACIÓN Y ENTREGA DE REQUISION

La Gerencia comunica a los proveedores que no cumplen con lo exigido por la organización que tiene 15 días o dependiendo de su próxima entrega, para que estos mejoren sus condiciones de abastecimiento. De lo contrario anula cualquier transacción por seis meses calendario con dichos proveedores, mientras tanto evalúa nuevas alternativas.

Después de seis meses verifica si los proveedores han mejorado sus ofertas. Al encontrar nuevas alternativas o mejorar las condiciones se realiza una nueva matriz.

7. ANEXOS

7.1 Matriz de control de proveedores.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-04

Páginas:
2/2

Título: Procedimiento de evaluación de proveedores

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

7.1 Matriz de control de proveedores



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

Nombre del Proveedor	Nota Calificación por Peso				Suma Promedio
	Calidad del Producto	Cumplimiento de Entrega	Cumplimiento de Calidad	Servicio Post Venta	

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-05

Páginas:
1/7

Título: Procedimiento de sensibilización, formación y competencia profesional

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Establecer la metodología para la realización de actividades de sensibilización, formación y competencia profesional de nuestro personal, actualizando constantemente sus conocimientos en el Sistema de Gestión de Calidad.

Entrando en detalle, podemos enumerar los objetivos siguientes:

- Informar o recordar a todos los empleados de la Cooperativa la política, los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad y las líneas estratégicas generales.
- Motivar a los empleados en la participación en el proceso de desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad.
- Modificar el comportamiento, la actitud y el enfoque de empleados por lo que respecta a la calidad de los servicios que se brindan en la Cooperativa.
- Consolidar una cultura en la Unidad de responsabilidad y de servicio al cliente.

2. ALCANCE.

Todo el personal de la Cooperativa, que incluye:

- Nuevo personal incorporado a la Cooperativa.
- Personal Actual de la Cooperativa.

La sensibilización debe de ser impartida por los menos una vez al año a todo el personal sea nuevo o antiguo.

3. RESPONSABLES

El Gerente General junto con el Presidente de la Cooperativa define para los diferentes puestos de trabajo que tienen incidencia en la calidad de los servicios ofrecidos, los perfiles de puesto que describan de forma exhaustiva los requisitos y funciones exigibles en cada uno de ellos.

Cuando hay necesidad de incorporar nuevo personal en la organización, el responsable de Recursos Humanos consulta el perfil del puesto correspondiente para comprobar que los candidatos reúnen los requisitos adecuados (competencia) o se pueden formar y/o adiestrar para cumplirlos.

4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Manual de Función de Puestos.

5. GLOSARIO

Competencia: Según la norma ISO 9000:2005

Aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-05

Páginas:
2/7

Título: Procedimiento de sensibilización, formación y competencia profesional

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

Formación: Acción de suministrar a una persona, o a varias, la información y entrenamiento precisos para que conozca o aprenda a realizar y a desempeñar un nuevo papel, ejerciendo actividades y funciones nuevas.

Sensibilización: capacitación dirigida al personal que labora dentro de una Organización con el propósito de dar a conocer una temática específica y de lograr que los asistentes comprendan a plenitud el significado de la misma.

6. DESARROLLO

6.1 Recursos humanos recibe las copias de los formularios de la evaluación del desempeño del personal de la Cooperativa RG-GCA-013, así como necesidades puntuales de capacitación de parte de las unidades de la cooperativa, a través del formulario RGC-GCA-009, si se solicita la capacitación para la sensibilización del sistema de gestión de calidad se anexará a la solicitud el plan de sensibilización RG-GCA-009.

6.2 El Responsable de recursos humanos de la Cooperativa realiza el análisis de las evaluaciones del desempeño RG-GCA-013 y estudia el tipo de capacitación que se requiere en cada unidad según las deficiencias encontradas, y las solicitudes puntuales solicitadas por el Gerente General.

6.3 El presidente de la Cooperativa revisa y aprueba el plan de capacitaciones propuesto por recursos humanos.

6.4 El responsable de recursos humanos coordina juntamente con la gerencia de la cooperativa la ejecución de las capacitaciones planificadas. Se establecen las fechas para las capacitaciones.

6.5 Personal de la unidad Cooperativa, recibe la capacitación.

6.6 El plan de acogida para el nuevo personal de la Cooperativa, R-01-005-03 será impartido en las instalaciones de la cooperativa sin necesidad de ser solicitado a recursos humanos.

6.7 Se controlarán las capacitaciones realizadas al personal de la Cooperativa a través de la ficha R-01-005-04.

7. REGISTROS Y ARCHIVO

El Gestor de Calidad de la Cooperativa dispondrá de una Ficha Personal, donde figurarán las actividades de formación realizadas. Esta ficha se define según formato R-01-005-04. El Gestor de Calidad es responsable de su actualización, control y archivo. La validación de

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-05

Páginas:
3/7

Título: Procedimiento de sensibilización, formación y competencia profesional

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

las actividades formativas se realiza con el VºBº del Presidente o Gerente de la Cooperativa.

En la Ficha Personal se define la polivalencia de la persona para desarrollar otras actividades de las unidades que conforman la cooperativa.

8. ANEXOS

- 8.1 Solicitud de Formación
- 8.2 Plan de Sensibilización
- 8.3 Plan de Acogida de nuevo personal
- 8.4 Ficha de Formación de Personal

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-05

Paginas:
4/7

Título: Procedimiento de sensibilización, formación y competencia profesional

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

8.1 Solicitud de Formación

Cooperativa de Ahorro y Crédito

Fecha: _____

CARENCIA O MOTIVOS QUE ORIGINAN LA NECESIDAD DE FORMACION

EVALUACIONES QUE LOS JUSTIFICAN

PROPUESTA DE ACCION FORMATIVA

PERSONAL AFECTADO

F. _____
—
Gestor de la Calidad
Cooperativa de Ahorro y
Crédito

F. _____
—
Gerencia General

F. _____
—
Presidente

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-05

Páginas:
5/7

Título: Procedimiento de sensibilización, formación y competencia profesional

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

8.2 Plan de Sensibilización

Los temas a desarrollar en la capacitación son los siguientes:

1. Conceptos de Normalización y de Norma.
2. Generalidades acerca de la ISO.
3. Definiciones Básicas.
 - Concepto de Calidad
 - Sistema de Gestión de Calidad
 - Cliente
 - Satisfacción del cliente
 - Requisito
 - Mejora Continua
 - Alta Dirección
 - Proceso
 - Procedimiento
4. Familia de las ISO 9000:2008, Sistemas de Gestión de Calidad.
5. Beneficios relacionados con el cliente, con los empleados, con la gestión organizacional, con el enfoque de procesos.
6. Cláusulas de la Norma ISO 9001:2008.
7. Requisitos Generales del SGC.
8. Estructura documental, definiciones.
 - Política de Calidad
 - Objetivos de Calidad
 - Manual de Calidad, Procedimientos
 - Otros documentos (instructivos etc.)
 - Registros
9. Etapas del proceso de Certificación.
10. Preguntas y respuestas

F. _____
Gestor de Calidad

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-05

Páginas:
6/7

Título: Procedimiento de sensibilización, formación y competencia profesional

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

8.3 Plan de Acogida de nuevo personal

Nombre:	Puesto	
Instrucciones	Fecha	Realizada por
ACLARACIONES SOBRE LA ORGANIZACIÓN		
Presentación de la Cooperativa. Organigrama		
Breve explicación y presentación con respecto a su superior y compañeros de trabajo		
Presentación y explicación de las actividades que se desarrollan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito.		
Explicación de primeros auxilios y pasos a seguir en caso de emergencia.		
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		
Entrega de los documentos para el nuevo empleado		
Explicación del funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad.		
Familiarizar al nuevo empleado con las instrucciones de su trabajo y los requisitos.		
Explicar la Política de la Calidad		
Explicación de la comunicación dentro de la Unidad		
EQUIPO DE TRABAJO		
Entrega de uniformes.		
Entrega de equipo de trabajo según el puesto a desempeñar.		
MANEJO DEL TELEFONO /FAX (según el puesto)		
Recibir llamadas y pasar llamadas		
Comportamiento frente a llamadas de Clientes		
Manejo del fax		
INDUCCION AL USO DE PC (según el puesto)		
Breve explicación del sistema operativo		
Breve explicación de programas internos		
 Firma del Empleado	 Firma del Superior	

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-05

Páginas:
7/7

Título: Procedimiento de sensibilización, formación y competencia profesional

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

8.4 Ficha de Formación de Personal

UNIDAD		Fecha	
DEPARTAMENTO			
NOMBRE DEL EMPLEADO			
PUESTO			
PLAN DE FORMACION RECOMENDADO			
ACTIVIDAD FORMATIVA	FECHA	DURACION	IMPARTIDA POR
PLAN DE FORMACION RECOMENDADO			
ACTIVIDAD FORMATIVA	FECHA	DURACION	IMPARTIDA POR
OBSERVACIONES			
F. _____ GESTOR DE CALIDAD			

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-06

Páginas:
1/5

Título: Procedimiento Evaluación de desempeño

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

El presente procedimiento describe los pasos a seguir para realizar la evaluación del desempeño del personal administrativo que labora en la Cooperativa para el mejoramiento de la calidad del servicio que ofrece la institución.

2. ALCANCE

La evaluación del desempeño será aplicable al personal que labora dentro de la Departamentos o Unidades de la Cooperativa.

3. RESPONSABLES

La Gerencia es la encargada de programar y luego analizar los resultados de las evaluaciones de los trabajadores.

Los Responsables de cada Departamento/Unidad se encargan de realizar las evaluaciones según lo programado y entregar los resultados a la Gerencia.

4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Manual de Función de Puestos.

5. PREPARACION

Esta etapa tiene dos fases: Planeamiento y Programación, y Diseño y Validación de los instrumentos específicos.

- ✓ En la fase de Planeamiento y Programación se elabora un documento de planeación donde se establece un cronograma de trabajo para la elaboración del protocolo de los factores a evaluarse y las diferentes actividades a desarrollarse.
- ✓ En la Fase de Validación de los instrumentos específicos se analizan, en base a los criterios e indicadores establecidos por el Consejo de Administración.

6. DESARROLLO Y EJECUCIÓN.

Durante esta etapa, para alcanzar los fines de la evaluación se promueve la participación de las partes involucradas en la evaluación como son el personal operativo, Encargados de Departamento o Unidades, para realizar las actividades de capacitación e inducción. El Gerente General, reúne a todo el personal de las unidades de la cooperativa, en donde les explica los objetivos de dicha evaluación. Procede a evaluar al personal de cada unidad, registrando las calificaciones en el formulario RG-GCA-013

Realizada la evaluación del desempeño, el Gerente General se comunica con el Encargado de recursos humanos de la Cooperativa y le proporciona una copia de los formularios de cada trabajador de las unidades de la cooperativa.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-06

Páginas:
2/5

Título: Procedimiento Evaluación de desempeño

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

7. INFORME FINAL

Esta etapa conlleva a obtener el producto o resultado final del proceso de evaluación del desempeño como es el Informe de Evaluación RG-GCA-013. La Naturaleza de este informe debe ser diagnóstica, analítica, reflexiva, valorativa y prospectiva. El informe final debe incluir:

- ✓ Diagnóstico y Valoración crítico del nivel de éxito alcanzado en relación con los criterios, factores e indicadores de calidad, indicando las fortalezas y debilidades.
- ✓ Diagnóstico y Valoración crítico del nivel de éxito alcanzado en relación con las metas establecidas por la Unidad.
- ✓ Identificación de factores o antecedentes que explicarían los niveles de éxito observados.
- ✓ Propuesta del plan de mejora para desarrollarse en un periodo de tres a cinco años.
- ✓ Otras recomendaciones que se estimen pertinentes.
- ✓ Anexos.

8. ANEXOS

8.1 Registro de evaluación de desempeño

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-06

Páginas:
3/5

Título: Procedimiento Evaluación de desempeño

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

8.1 Registro de evaluación de desempeño

DATOS GENERALES

Nombre del Empleado	Puesto		
Departamento/Unidad			
Motivo de la Revisión:	ANUAL___	MERITO___	FIN PERIODO DE PRUEBA___
	PROMOCION___	DESEMPEÑO	
SATISFACTORIO_____	OTROS:_____		

INSTRUCCIONES: Evalúe con cuidado el desempeño laboral del empleado en relación con los requisitos actuales del puesto. Anote una señal en un cuadro para indicar el desempeño del empleado. Marque N/A si no es aplicable. Asigne puntos para cada estimación dentro de la escala e indíquelos en el cuadro correspondiente. Después sume los puntos y saque un promedio que representará la calificación global del desempeño.

IDENTIFICACION DE LAS ESTIMACIONES

S: Sobresaliente. Desempeño excepcional en todas las áreas y reconocible como muy superior al de otros.

MB: Muy Bueno: Resultados claramente superiores en la mayor parte de los requisitos del puesto. Desempeño de alta calidad y logrado en forma consistente.

B: Bueno. Grado de desempeño competente y confiable. Cumple con las normas de desempeño del puesto.

R: Requiere Mejorar. Desempeño deficiente en ciertas áreas. Necesita mejorar.

I: Insatisfactorio. Resultados inaceptables en general y que requieren mejoría en seguida.

No se debe dar un aumento por meritos a las personas que tengan esta calificación.

N: No calificado. No es aplicable o es demasiado pronto para calificar.

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
------------------------------------	-------------------------------------	--



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOSCódigo:
PR-NOR-06

Paginas:

4/5

Título: Procedimiento Evaluación de desempeño

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

FACTORES	ESCALA DE ESTIMACION	DETALLES O COMENTARIOS
1. Calidad del trabajo: La exactitud, cumplimiento, aceptabilidad del trabajo realizado y aprovechamiento de recursos.	S: ____ (100-90) PUNTOS MB: ____ (90-80) _____ B: ____ (70-80) R: ____ (60-80) I: ____ < 60	
2. Productividad: la cantidad y eficiencia del trabajo producido dentro de un plazo determinado.	S: ____ (100-90) PUNTOS MB: ____ (90-80) _____ B: ____ (70-80) R: ____ (60-80) I: ____ < 60	
3. Conocimiento del trabajo: Las habilidades y la información práctica y técnica usada en el trabajo.	S: ____ (100-90) PUNTOS MB: ____ (90-80) _____ B: ____ (70-80) R: ____ (60-80) I: ____ < 60	
4. Confiabilidad: El grado en que se puede depositar confianza en un empleado, en el sentido de que terminará sus tareas y les dará seguimiento.	S: ____ (100-90) PUNTOS MB: ____ (90-80) _____ B: ____ (70-80) R: ____ (60-80) I: ____ < 60	
5. Disponibilidad: La medida en que el empleado es puntual, observa los tiempos señalados para comer y descansar y el registro general de asistencia.	S: ____ (100-90) PUNTOS MB: ____ (90-80) _____ B: ____ (70-80) R: ____ (60-80) I: ____ < 60	
6. Responsabilidad: Grado de dedicación, interés y compromiso que tiene el empleado en el desarrollo de sus tareas.	S: ____ (100-90) PUNTOS MB: ____ (90-80) _____ B: ____ (70-80) R: ____ (60-80) I: ____ < 60	

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-06

Páginas:
5/5

Título: Procedimiento Evaluación de desempeño

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

<p>7. Iniciativa y creatividad: Capacidad del empleado para enfrentar y solucionar problemas.</p>	<p>S: ____ (100-90) PUNTOS MB: ____ (90-80) _____ B: ____ (70-80) _____ R: ____ (60-80) _____ I: ____ < 60 _____</p>	
<p>8. Relaciones laborales: conducta respetuosa, de buena disposición y de colaboración ante los Jefes, compañeros y visitas a la Cooperativa.</p>	<p>S: ____ (100-90) PUNTOS MB: ____ (90-80) _____ B: ____ (70-80) _____ R: ____ (60-80) _____ I: ____ < 60 _____</p>	
<p>9. Discreción: Actitud para actuar con sensatez en el manejo de información relacionada con su puesto de trabajo.</p>	<p>S: ____ (100-90) PUNTOS MB: ____ (90-80) _____ B: ____ (70-80) _____ R: ____ (60-80) _____ I: ____ < 60 _____</p>	
<p>10. Esfuerzo: Medida de la laboriosidad, constancia y motivación del empleado para efectuar su trabajo. Sin considerar cuán efectivo puede ser. (que no sea perezoso)</p>	<p>S: ____ (100-90) PUNTOS MB: ____ (90-80) _____ B: ____ (70-80) _____ R: ____ (60-80) _____ I: ____ < 60 _____</p>	

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-07

Páginas:
1/2

Título: Realización de ordenes de trabajo para Mantenimiento

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Establecer un sistema de mantenimiento preventivo para las instalaciones de la organización.

2. ALCANCE

El procedimiento incluye todo lo relacionado a la gestión del mantenimiento de todas las instalaciones, equipos, máquinas y herramientas propiedad de la Cooperativa.

3. RESPONSABLES

El personal de servicios generales tiene asignada la labor de vigilancia, inspección y pequeñas reparaciones, tratamientos y ajustes de las instalaciones a su cargo, así como de notificar al Gerente General aquéllas que no tenga medios, preparación o disponibilidad para resolver.

4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Manual de calidad

5. DESAROLLO

Cualquier anomalía (Deterioro, daños, etc) observada en las instalaciones por el personal de servicios generales durante la jornada laboral será comunicada al Encargado de Servicios Generales mediante una Orden de Trabajo en la que figure: La descripción del problema detectado, fecha y hora.

El Encargado de Servicios Generales enviará Orden de Trabajo a la unidad correspondiente, en caso de no tener un especialista en dentro de la institución, el Encargado de Servicios Generales realizara el requerimiento según lo establece el proceso

El peticionario recibirá el trabajo dando fe de colocando en la Orden de Trabajo lo realizado por parte de un especialista interno o el subcontratista.

La Cooperativa conservará el original de todas las Órdenes de Trabajo cumplimentadas, así como las estadísticas de los datos de las actuaciones agrupadas por diversos motivos.

6. ANEXOS

6.1 Orden de Trabajo.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-07

Páginas:
2/2

Título: Realización de ordenes de trabajo para Mantenimiento

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

6.1 Orden de Trabajo.

Unidad:	Orden de Trabajo	N°
Departamento:	Lugar	

Motivo de la Petición:	
Nombre y Firma de Peticionario	Fecha
	Hora

Nombre y Firma del Especialista	Fecha
	Hora

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-08

Páginas:
1/7

Título: Procedimiento de Mantenimiento y Control de la Infraestructura.

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Especificar los métodos y criterios para planificar el mantenimiento preventivo de los elementos de infraestructura y equipos de la Cooperativa y para registrar las intervenciones efectuadas sobre cada elemento en particular.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todas las actividades de mantenimiento necesarias para conservar la infraestructura de la Cooperativa en condiciones de lograr la conformidad con los requisitos del producto.

3. RESPONSABLES

Es responsabilidad del Encargado de Servicios Generales, elaborar un plan de Mantenimiento preventivo para las instalaciones de cada una de las plantas si como también para el equipo utilizado en la prestación de los servicios.

EL Gerente General de la Cooperativa: es el responsable de solicitar el servicio de mantenimiento.

4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Manual de Calidad

5. GLOSARIO

Infraestructura: Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.

Mantenimiento Preventivo: Actividades de mantenimiento llevadas a cabo de forma regular de acuerdo a unos criterios definidos por la empresa.

Mantenimiento correctivo: Actividades de mantenimiento realizadas sobre un elemento cuando se detecta un mal funcionamiento.

Automantenimiento: Actividades de mantenimiento orientadas a dejar el lugar de trabajo o elemento de infraestructura en perfectas condiciones de utilización cuando se acaba de trabajar.

6. DESARROLLO

6.1 Es responsabilidad del Encargado de Servicios Generales, elaborar un inventario con el equipo que cuenta la Cooperativa Anexo 7.1, y un plan de Mantenimiento preventivo para las instalaciones de cada una de las aéreas, así como también para el equipo e inmobiliario utilizado en la prestación de los servicios. Anexo 7.2

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-08

Páginas:
2/7

Título: Procedimiento de Mantenimiento y Control de la Infraestructura.

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

6.2 El plan se actualiza y se retroalimenta en función de los pedidos de reparaciones y el estado de conservación de las instalaciones.

En el caso de mantenimiento subcontratado, El Gerente General deberá elaborar una Requisición de Productos, Obras, Bienes y /o Servicios (anexo 7.3), con los términos de referencia la cual es referida al Consejo de Administración para su Visto Bueno, luego de contratado el servicio será el Gestor de Calidad que, se contacta con la empresa contratada (esto es válido tanto para mantenimiento preventivo como para el correctivo).

6.3 Cuando se detectan necesidades de mantenimiento correctivo en las instalaciones, o en alguno de los equipos, se deberá comunicar con la Unidad de Servicios Generales para informar la necesidad de una reparación.

Para realizar esta solicitud se utilizara la solicitud del Anexo 7.4

6.4 El empleado de la unidad de Servicios Generales lleva a cabo las tareas requeridas, y al finalizar el trabajo, le hará entrega al Encargado de Servicios Generales, quien el responsable de recibir el trabajo y registrarlo en la hoja de control de Mantenimiento de Maquinaria, Equipo, Infraestructura y Mobiliario. Anexo 7.5

7. ANEXOS

7.1 Ficha de inventario de equipo.

7.2 Plan de mantenimiento de equipo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

7.3 Ficha de requisiciones de obras, bienes /o servicios.

7.4 Ficha solicitud de servicio de mantenimiento.

7.5 Ficha control de mantenimiento de maquinaria, equipo, infraestructura y mantenimiento.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-08

Páginas:
3/7

Título: Procedimiento de Mantenimiento y Control de la Infraestructura.

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

7.1 Ficha de inventario de equipo

FICHA DE INVENTARIO DE EQUIPO

CODIGO

FECHA

Nombre de Equipo

Especificaciones Técnicas del Equipo:

Nombre del Proveedor:

Tel.:

Dirección:

Fecha de Compra del Equipo:

Observaciones:

Elaboro

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-08

Páginas:

4/7

Título: Procedimiento de Mantenimiento y Control de la Infraestructura.

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

7.2 Plan de mantenimiento de equipo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

Descripción	Código	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic

Nombre y Firma

Encargado de Servicios Generales

Nombre y firma

Gerente General Cooperativa

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-08

Páginas:
5/7

Título: Procedimiento de Mantenimiento y Control de la Infraestructura.

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

7.3 Ficha de requisiciones de obras, bienes /o servicios

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

REQUISICIÓN DE PRODUCTOS, OBRAS, BIENES Y/O SERVICIOS No. _____

SOLICITANTE: _____

FECHA: _____

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES
SIRVASE SUMINISTRAR LOS MATERIALES O SERVICIOS QUE SOLICITO A
CONTINUACIÓN:

DESCRIPCION DEL SERVICIO/BIEN U OBRA SOLICITADA	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL

SOLICITANTE

NOMBRE, FIRMA Y SELLO

AUTORIZACION

NOMBRE, FIRMA Y SELLO

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-08

Páginas:
6/7

Título: Procedimiento de Mantenimiento y Control de la Infraestructura.

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

7.4 Ficha solicitud de servicio de mantenimiento

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SOLICITUD DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO

Fecha de solicitud del servicio:

Servicio solicitado:

Solicitud _____
Nombre

Firma: _____

Espacio Reservado para la Unidad de Mantenimiento

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-08

Páginas:
7/7

Título: Procedimiento de Mantenimiento y Control de la Infraestructura.

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

7.5 Ficha control de mantenimiento de maquinaria, equipo, infraestructura y mantenimiento.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	
CONTROL DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA, EQUIPO, INFRAESTRUCTURA Y MOBILIARIO	
ESPECIFICACIONES DE MAQUINARIA, EQUIPO, INFRAESTRUCTURA Y MOBILIARIO.	
Código:	
Nombre:	
Actividades de Realizadas	
Observaciones	
Solicitud _____	Firma: _____
Nombre	

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-09

Páginas:
1/5

Título: Procedimiento de Diseño y Desarrollo

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

El objetivo de este procedimiento es describir los pasos a seguir en el procesos de diseño y desarrollo de un producto y/o servicio.

2. ALCANCE

Este proceso abarcara las actividades llevadas a cabo que involucran todo sobre diseño y desarrollo de productos y/o servicios, así como los recursos involucrados en la misma.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA

No Contiene.

4. RESPONSABLES

La alta dirección de la Cooperativa es la encargada de aprobar las decisiones propuestas a lo largo del proceso.

La Gerencia de la Cooperativa es quien crea, mantiene y coordina los elementos de diseño, dirige y asiste a los encargados de las unidades.

Los encargados de las unidades son quienes llevan a cabo la gestión de los procesos claves.

5. IDENTIFICACIÓN DE UNA OPORTUNIDAD Y/O NECESIDAD

Esta etapa consiste en una toma de datos para dar forma a ideas de diseño, que pueden provenir de distintas fuentes: requisitos del cliente, datos del mercado, requisitos legales y reglamentarios aplicables y cualquier otra información esencial.

6. SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE IDEAS

En esta fase se establecen en detalle las características del producto/servicio que se va a desarrollar apoyándose en la información reunida. Para esto se fijan prioridades de necesidades y se ordenan las ideas por sus posibilidades potenciales de éxito, analizando su viabilidad económica y comercial.

Una vez concretada la idea, y antes de seguir adelante, esta debe ser sometida a aprobación por la alta dirección y de ser necesario por el cliente.

7. DESARROLLO DEL PRODUCTO/SERVICIO

Esta etapa consiste en la maduración y materialización de la idea en forma de prototipo, teniendo en cuenta todos los requisitos establecidos con anterioridad.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-09

Páginas:
2/5

Título: Procedimiento de Diseño y Desarrollo

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

A continuación se realizan ensayos con el fin de confirmar una elección y/o sugerir ideas de mejora. En el caso de que los resultados obtenidos no sean favorables, se retrocede en el proceso en busca de posibles puntos críticos o incluso hacia la reconsideración de la idea de diseño elegida.

En caso contrario, se presenta a la alta dirección y/o cliente para que los ratifique, a partir de lo cual se podrá comenzar a elaborar el producto/servicio.

8. REVISION, VERIFICACIÓN Y VALIDACIÓN

A lo largo de todo el proceso de diseño y desarrollo debe llevarse a cabo revisiones, verificaciones y validaciones sistemáticas en las etapas adecuadas. Si algunas de estas evaluaciones arrojan resultados negativos, habrá que estudiar los problemas y realizar las correcciones oportunas, las cuales también deberán ser revisadas, verificadas y validadas.

9. ANEXOS

- 9.1. Registro de condiciones.
- 9.2. Registro de revisión, verificación y validación.
- 9.3. Registro de cambios.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-09

Paginas:
3/5

Título: Procedimiento de Diseño y Desarrollo

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

9.1. Registro de condiciones

Proyecto:

Fecha:

REQUISITOS

Funcionales y de desempeño:

Legales y reglamentarios:

Información de diseños previos similares:

Otros:

REVISION:

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-09

Páginas:
4/5

Título: Procedimiento de Diseño y Desarrollo

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

9.2. Registro de revisión, verificación y validación

Proyecto: _____

Etapas		Punto de Control	Método de Evaluación	Observaciones y Acciones Necesarias
Entrada				
Proceso				
Salida				

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-09

Páginas:
5/5

Título: Procedimiento de Diseño y Desarrollo

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

9.3. Registro de cambios

Proyecto/Servicio	Descripción del Cambio	Observaciones /Acciones necesarias
Revisión		

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-04

Páginas:
1/1

Título: Elaboración y actualización de catálogo

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Dar a conocer mediante un documento los servicio/ productos que la Cooperativa de Ahorro y Crédito ofrece al mercado.

2. ALCANCE

Todos los Servicios y productos que se brindan dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, el listado de clientes.

3. RESPONSABLES

El gestor de calidad debe de realizar un inventario de los servicios que la Cooperativa de Ahorro y Crédito, luego elaborar un listado que contenga; nombre, Características propias de cada servicio (Plazos, tasa, etc.) y una breve descripción del servicio.

4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Manual de Calidad.

5. ACTUALIZACION DE CATÁLOGO

Al elaborar un nuevo producto, el gestor de calidad lo debe agregar al catálogo y dejar constancia de la fecha de actualización, las actualizaciones se deben enviar al Gerente General, para su visto bueno.

6. DISTRIBUCION DE LOS CATÁLOGOS

Las impresiones se deben realizar 5 días después del visto bueno del Gerente General, los catálogos se distribuirán, por correo electrónico o de forma impresa a cada uno de los clientes, 30 días antes de llevar a cabo los cambios, en el catálogo se debe especificar la fecha exacta en la que se realizará el cambio.

Se dejará un listado de todos los catálogos distribuidos, especificando la recepción del catálogo.

7. ANEXOS

No contiene Anexos.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-05

Páginas:
1/1

Título: Evaluación de requerimientos

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

El presente procedimiento tiene por objetivo definir la elaboración de tal forma que el encargado de compras pueda cumplir con las necesidades solicitadas.

2. ALCANCE

Gestionar todos los productos que se necesitan para el buen funcionamiento.

3. RESPONSABLES

El Gerente de la Cooperativa debe Gestionar la adquisición de insumos que se necesitan para la realización de los productos.

4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Manual de Calidad

5. DESARROLLO

Se debe elaborar un requerimiento formal el cual pasa aprobación, para luego ser llevado al consejo de Administración.

Para la redacción del requerimiento es muy importante utilizar la hoja de aprovisionamiento de recurso en el cual el personal solicita según solicitud de producto o servicio, de forma específica su necesidad.

Se llevara a la unidad correspondiente y se solicita una firma de recibido, luego se archiva en una carpeta específica.

6. ANEXOS

No contiene Anexos.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-ATE-01

Página
1/3

Título: Atención al Cliente – Información Asociado/No Asociados

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Generar un apoyo en el área de atención al cliente, en las diferentes actividades que se realizan para la buena atención del asociado cuando este busque información ya sea personalmente o por vía teléfono.

2. ALCANCE

El procedimiento aplica para:

- Atención al cliente.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Reglamento Interno de la Cooperativa.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

Visita del asociado/no asociado en las Instalaciones.

N°	Encargado	Descripción
1	Agente de Seguridad	Saludara y le pedirá que le deje un documento para registrar su ingreso.
2	Asociado	Entrega documento de identidad personal.
3	Ejecutiva de Atención al Cliente	Le avisa el turno para ser atendido si se encontraran en espera otras personas.
4	Ejecutiva de Atención al Cliente	Saluda cordialmente y le consulta en que se le puede ayudar.
5	Asociado	Asociado manifiesta su consulta.
6	Atención al cliente	Le proporciona información de lo solicitado, si no está enterada de su caso, gestiona la información con el área encargada.
7	Área Consultada	El área encargada responde en el momento sobre la consulta, sino le dice que investigara y le responderá posterior.
8	Atención al cliente	Manifiesta la respuesta gestionada.
9	Atención al cliente	pregunta si tiene otra consulta en la que le pueden ayudar.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-ATE-01

Página
2/3

Título: Atención al Cliente – Información Asociado/No Asociados

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

N°	Encargado	Descripción
10	Asociado	Si asociados responde que si (repite del paso 5 al 9)
11	Atención al cliente	Si el asociado dice que no, la ejecutiva le ofrece algún servicio que del cual el no goce, oh se le puede brindar los beneficios de los mismo.
12	Asociado	Asociado se despide, en la puerta reclama su Documento de identidad depositado.
13	Atención al cliente	Ejecutiva registra la consulta realizada.

Llamada telefónica del asociado/no asociado

N°	Encargado	Descripción
1	Ejecutiva de Atención	Le recibe la llamada y saluda.
2	Ejecutiva de Atención	Le consulta en que se le puede ayudar.
3	Asociado	Asociado manifiesta su consulta.
4	Atención al cliente	Le proporciona información de lo solicitado, si no está enterada de su caso, gestiona la información con el área encargada.
5	Área consultada	El área encargada responde en el momento sobre la consulta, sino le dice que investigara y le responderá posterior.
6	Atención al cliente	Manifiesta la respuesta gestionada.
7	Atención al cliente	Pregunta si tiene otra consulta en la que le pueden ayudar.
8	Asociado	Si asociados responde que si (repite del paso 3 al 7)
9	Atención al cliente	Si el asociado dice que no, la ejecutiva le ofrece algún servicio que del cual el no goce, oh se le puede brindar los beneficios de los mismo.
10	Asociado	Asociado se despide.
11	Atención al cliente	Ejecutiva registra la consulta realizada por vía telefónica.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-ATE-01

Página
3/3

Título: Atención al Cliente – Información Asociado/No Asociados

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

5. RESPONSABLES

Proceso de Atención al cliente.

6. REGISTROS

1. Registro de Consultas de los clientes.

8. INDICADORES

$$\text{Top Consulta:} = \frac{\text{Diferente tipos de consulta}}{\text{Total de consultas realizadas}} * 100$$

Valor Máximo --

Valor Mínimo --

Observaciones Este indicador solo clasifica las consultas que se realizan en el transcurso del año, se determinan los porcentajes de repetición.

Responsable de la medición Gerencia.
Responsable del Proceso.
Gestor de Calidad.

Acciones El máximo obtenido se deberán tomar acciones correctivas y preventivas en base a los procedimientos: Acciones Correctivas y Acciones Preventivas.

9. REVISIONES

No hay revisiones a la fecha.

10. ANEXOS

No hay.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-ATE-02

Página
1/4

Título: Actualización de bases de Datos

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Actualizar de una forma integral la base de datos, para que sirva para actividades de cobro, colocación y captación y poder servir para la elaboración de perfiles y permita la gestión del riesgo.

2. ALCANCE

El procedimiento está dirigido a:

- Ejecutiva de Atención al cliente.
- Analista de operaciones.
- Analista de créditos.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Reglamento interno de la Cooperativa.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N°	Encargado	Descripción
1	Analista de Operaciones	Solicita documentos e Ingresa al sistema.
2	Asociado	Entrega Documentos: DUI y NIT al asociado.
3	Analista de Operaciones	Verifica que los nombres y números y fecha de expedición de ambos documentos sean los mismos en el sistema.
4		Si los números o el nombre fueren incorrectos, saca fotocopias de ambos documentos ampliados en un 125 %.
5		Revisa en la pantalla, imprime la página y se la entrega al asociado para que revise cuidadosamente.
6		Verifica que en todas las cuentas de ahorros, aportación y cuentas por depósitos a plazo, que los nombres de los beneficiarios hayan sido digitadas correctamente según DUI o Partidas de Nacimiento.
7		Teniendo a la vista la pantalla de manejo de asociados, le pregunta al asociado acerca de la hoja que ha llenado, y punto por punto verifica que el asociado ha hecho todos los cambios, si todo estuviere correcto procede a actualizar el sistema.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-ATE-02

Página
2/4

Título: Actualización de bases de Datos

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

N°	Encargado	Descripción
8	Analista de Operaciones	Si no hubieren cambios, el empleado deberá verificar que los documentos de los expedientes revisados estén debidamente firmados.
9		El que actualiza, abre los campos de beneficiarios y pregunta al asociado si desea actualizar los beneficiarios y porcentajes.
10		Si el asociado deseara hacer cambios, el empleado le entrega otra hoja de actualización de beneficiarios.
11		Se obtiene la Hoja legal del asociado, y los contratos de ahorro para verificar los beneficiarios y que los nombres estén completos y escritos correctamente según DUI y Partida de Nacimiento en las hojas físicas contra el sistema.
12		Si hubiere errores o nombres incompletos se pide al asociado hacer las correcciones en la hoja de actualización entregada.
13	Asociado	Se efectúa las correcciones en el sistema.
14	Analista de Operaciones	Si la hoja de actualizaciones no estuviere firmada, no hacer ningún cambio.
15		Las copias de DUI y NIT y hoja de actualización debidamente firmada por el asociado, y jefaturas correspondientes, se llevan al archivo original y se archivan.

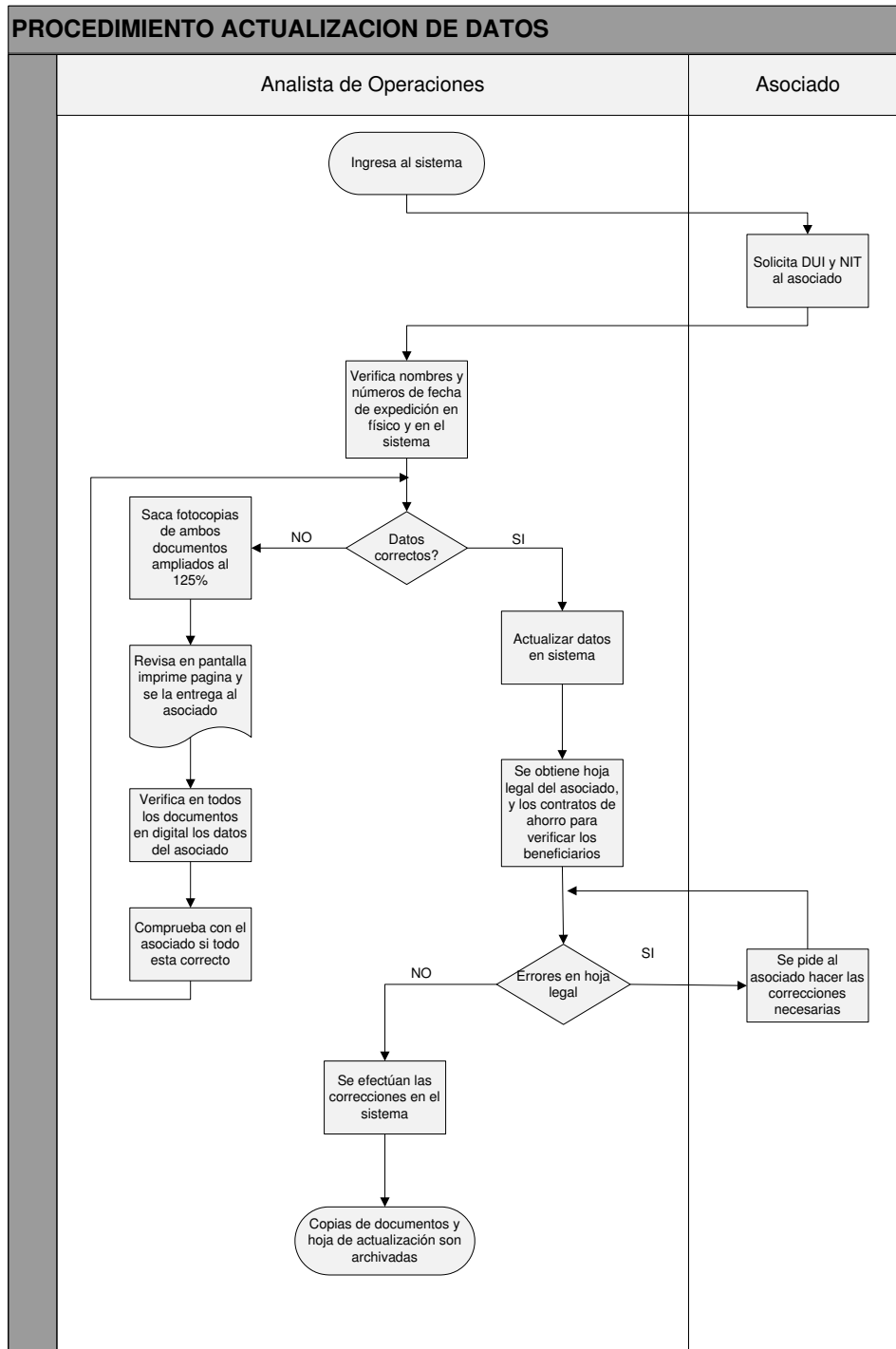
Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



5. FLUJOGRAMA



Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
------------------------------------	-------------------------------------	--



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-ATE-02

Página
4/4

Título: Actualización de bases de Datos

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

6. RESPONSABLES

Unidad de Operaciones.

7. REGISTROS

a) Hoja de Datos del cliente.

8. INDICADORES

$$\text{Nivel de Actualizaciones:} = \frac{\text{Actualizaciones Realizadas}}{\text{Total de Clientes de la Cooperativa}} * 100$$

Valor Máximo 10% Mensual

Valor Mínimo 5% Mensual

Observaciones Este indicador permitirá medir el grado de avance que se tiene en la actualización mensualmente de los datos de los clientes de la Cooperativa.

Responsable de la medición Gerencia.
Responsable del Proceso.
Gestor de Calidad.

Acciones Si el valor obtenido es menor al valor mínimo establecido, se deberán tomar acciones correctivas y preventivas en base a los procedimientos: Acciones Correctivas y Acciones Preventivas
Si es mayor que el máximo se debe de recalcular la meta.

9. REVISIONES

No hay a la fecha.

10. ANEXOS

1. Formulario actualización de datos.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-ATE-03

Página
1/3

Título: Ordenes de descuento de los Asociados

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Realizar los trámites necesarios para que al asociado se le descuenta la cantidad requerida de su salario en la empresa en que labora.

2. ALCANCE

El procedimiento aplica para:

- Atención al cliente, Créditos.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA.

Reglamento Interno de la Cooperativa.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

N°	Encargado	Descripción
1	Atención al Cliente	Verificar descuentos actuales.
2	Atención al Cliente	Elaborar hoja de descuentos con modificaciones.
3	Asociado	Asociado firma la orden de descuento.
4	Gerencia	La gerencia da autorización de presentar la hoja de descuento en empresa donde labora el asociado.
5	Empresa	Presentar hoja de descuento en RRHH en la empresa del asociado, para la aprobación de nuevo descuento y dejar sin efecto orden de descuento anterior.
6	Atención al Cliente	Retirar orden descuento aprobada o Denegada.
7	Atención al Cliente	Si se negó, informa al asociado de que fue rechazada la orden de descuento (paso 9). Si se aprobó, envía copia al departamento de Operaciones e informa al asociado.
8	Atención al Cliente	Presentar copia de orden al departamento de operaciones para ingreso del nuevo descuento a aplicar.
9	Asociado	Es notificado de su aprobación o Negación de la orden de descuento.

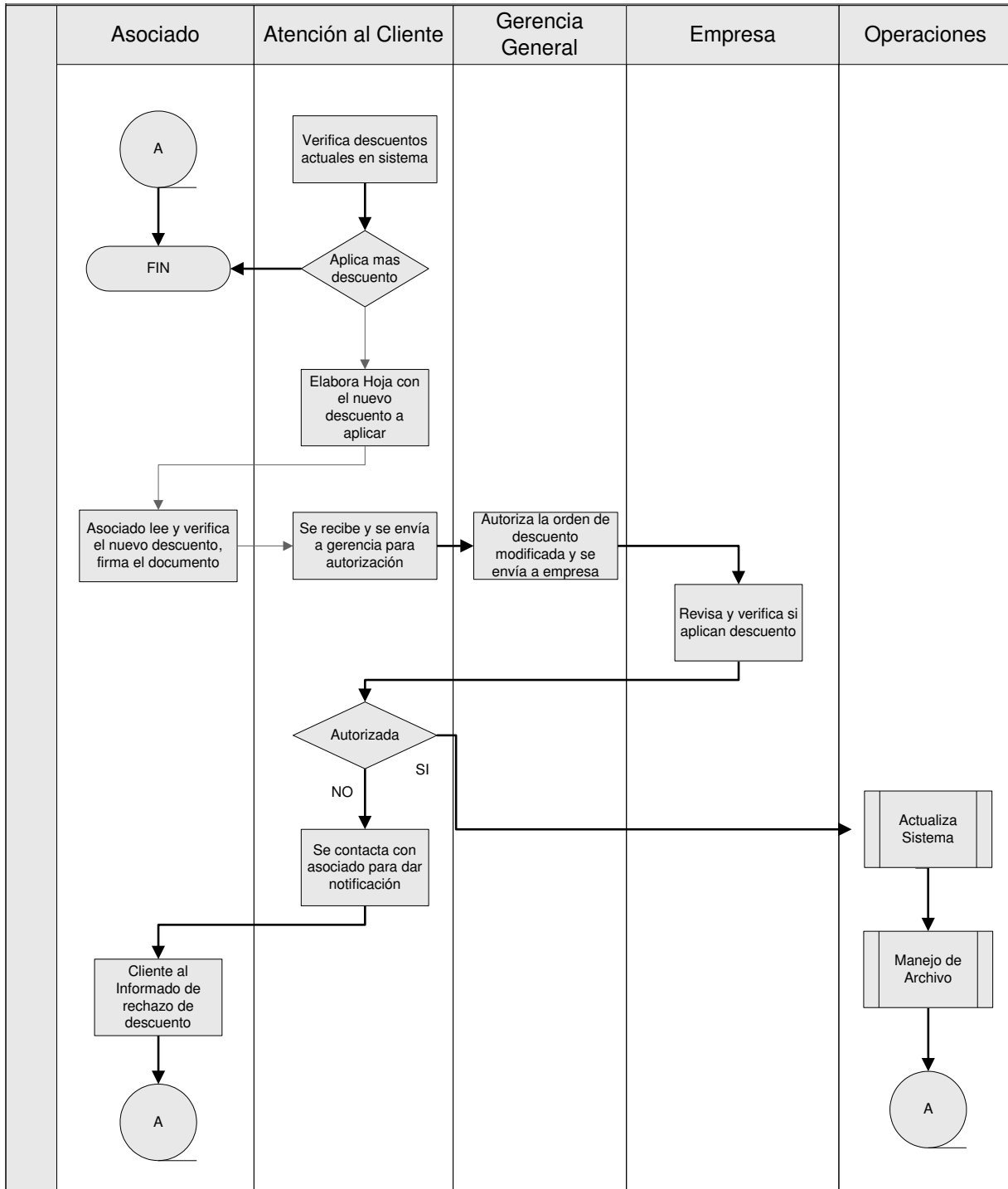
Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



5. FLUJOGRAMA



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-ATE-03

Página
3/3

Título: Ordenes de descuento de los Asociados

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

6. REGISTROS

1. Registro de órdenes de descuento realizadas.

7. RESPONSABLES

Atención al Cliente.

8. INDICADORES

$$\text{Efectividad de Orden:} = \frac{\text{Ordenes de descuento Aprobadas}}{\text{Total de ordenes de descuento}} * 100$$

Valor Máximo 100%

Valor Mínimo 95%

Observaciones Este indicador mide la eficiencia en la revisión de la información del asociado, que del diagnóstico previo depende de la aprobación.

Responsable de la medición Gerencia.
Responsable del Proceso.
Gestor de Calidad.

Acciones Si el valor obtenido es menor al valor mínimo establecido, se deberán tomar acciones correctivas y preventivas en base a los procedimientos: Acciones Correctivas y Acciones Preventivas.

9. REVISIONES

No hay revisiones a la fecha.

10. ANEXOS

Ninguno.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-ATE-04

Página
1/3

Título: Envío de estados de cuenta a asociados|

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Que cada Asociado tenga su Estado de Cuenta Mensualmente.

2. ALCANCE

El procedimiento aplica para:

- Atención al cliente.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA.

Reglamento Interno de la Cooperativa.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Nº	Encargado	Descripción
1	Servicios Administrativos	TI envía Data con los resultados del mes por asociado.
2	Atención al cliente	Recibe de TI la data con los estados de cuenta de los asociados.
3		Atención al cliente realiza la Impresión de estados de cuenta.
4		Revisión física de cada una de las impresiones.
5		Compaginar estados de cuenta por asociado.
6		Empacar y sellar.
7	Empresa	Enviar a las diferentes empresas tanto en San Salvador, Santa Ana, San Miguel y Usulután.
8	Atención al cliente	Reciben firma de recibido en la recepción de las empresas/ entregan personalmente al asociado en los días que visitan la cooperativa para la venta de productos.

5. RESPONSABLES

Atención al Cliente.

6. REGISTROS

Detalle de estados de cuenta de los asociados.

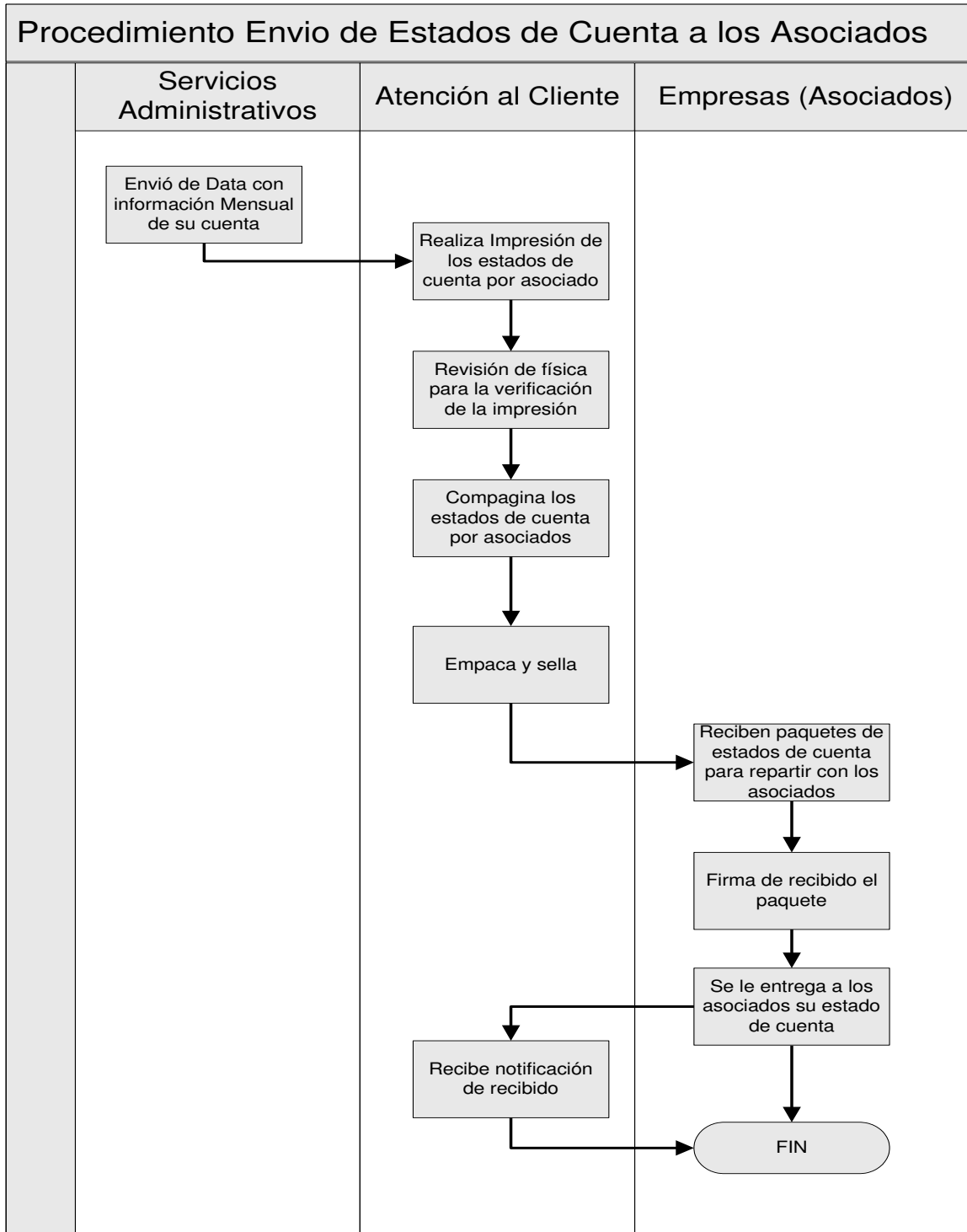
Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



7. FLUJOGRAMA



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-ATE-04

Página
3/3

Título: Envío de estados de cuenta a asociados|

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

8. INDICADORES

$$\text{Nivel de Servicio} = \frac{\text{Estados de Cuenta entregados}}{\text{Total de Estados de Cuenta de los Asociados}}$$

Valor Máximo 100%

Valor Mínimo 90%

Observaciones Este indicador permitirá medir la eficiencia y nivel de entrega de los estados de cuenta de los asociados y con ello mantener informada al cliente de su situación mensualmente.

Responsable de la medición Gerencia.
Responsable del Proceso.
Gestor de Calidad.

Acciones Si el valor obtenido es menor al valor mínimo establecido, se deberán tomar acciones correctivas y preventivas en base a los procedimientos:
Acciones Correctivas y Acciones Preventivas.

9. REVISIONES

No hay revisiones a la fecha.

10. ANEXOS

1. Formato de Estado de Cuenta.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-ATE-05

Página
1/4

Título: Atención de Reclamos

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Atender todas las reclamaciones que hagan los clientes por los servicios que han contratados, coordinas con las unidades/secciones las resoluciones a los reclamos.

2. ALCANCE

El procedimiento aplica para:

- Atención al cliente y todos los procesos de la cooperativa.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Reglamento Interno de la Cooperativa.

Procedimiento de Gestión de calidad: Manejo de Quejas.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N°	Encargado	Descripción
1	Asociado	Interpone reclamo (Personal, Llamada telefónica, correo electrónico, carta).
2	Atención al cliente	Analiza el reclamo y se transfiere a la sección encargada para gestionar la resolución.
3	Área encargada	Se recibe reclamos, investiga y emite resolución del reclamo.
5	Atención al cliente	Se le transmite al cliente la resolución del reclamo.
6	Asociado	Si no comprende la resolución pasa al siguiente paso 7 Si manifiesta que ha comprendido (Finaliza).
7	Asociado	Cliente desea conocer más a detalle.
8	Atención al cliente	Se coordina con la sección para que tenga participación directa en la comunicación de la resolución del reclamo.
9	Área Encargada	Sección encargada detalla la resolución del reclamo.
10	Asociado	Si no comprende la resolución pasa al siguiente paso11 Si manifiesta que ha comprendido (Finaliza).

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-ATE-05

Página
2/4

Título: Atención de Reclamos

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

N°	Encargado	Descripción
11	Atención al cliente	Si cliente inconforme, se gestiona reunión con el gerente general.
12	Gerente General	Gerente General atiende para explicar la resolución del reclamo.
13	Asociado	Si no comprende la resolución pasa al siguiente paso 14 Si manifiesta que ha comprendido (Finaliza).
14	Asociado	Si cliente no se encuentra satisfecho.
15	Gerente General	Se programa a cliente audiencia con el consejo de Administración.
16	Asociado	Asociado interpone su reclamo ante el consejo de Administración.
17	Consejo de Administración	Consejo de administración atiende el reclamo y da un resolución.
18	Asociado	Acta de resolución firmada por asociado que interpone el reclamo y consejo de administración.

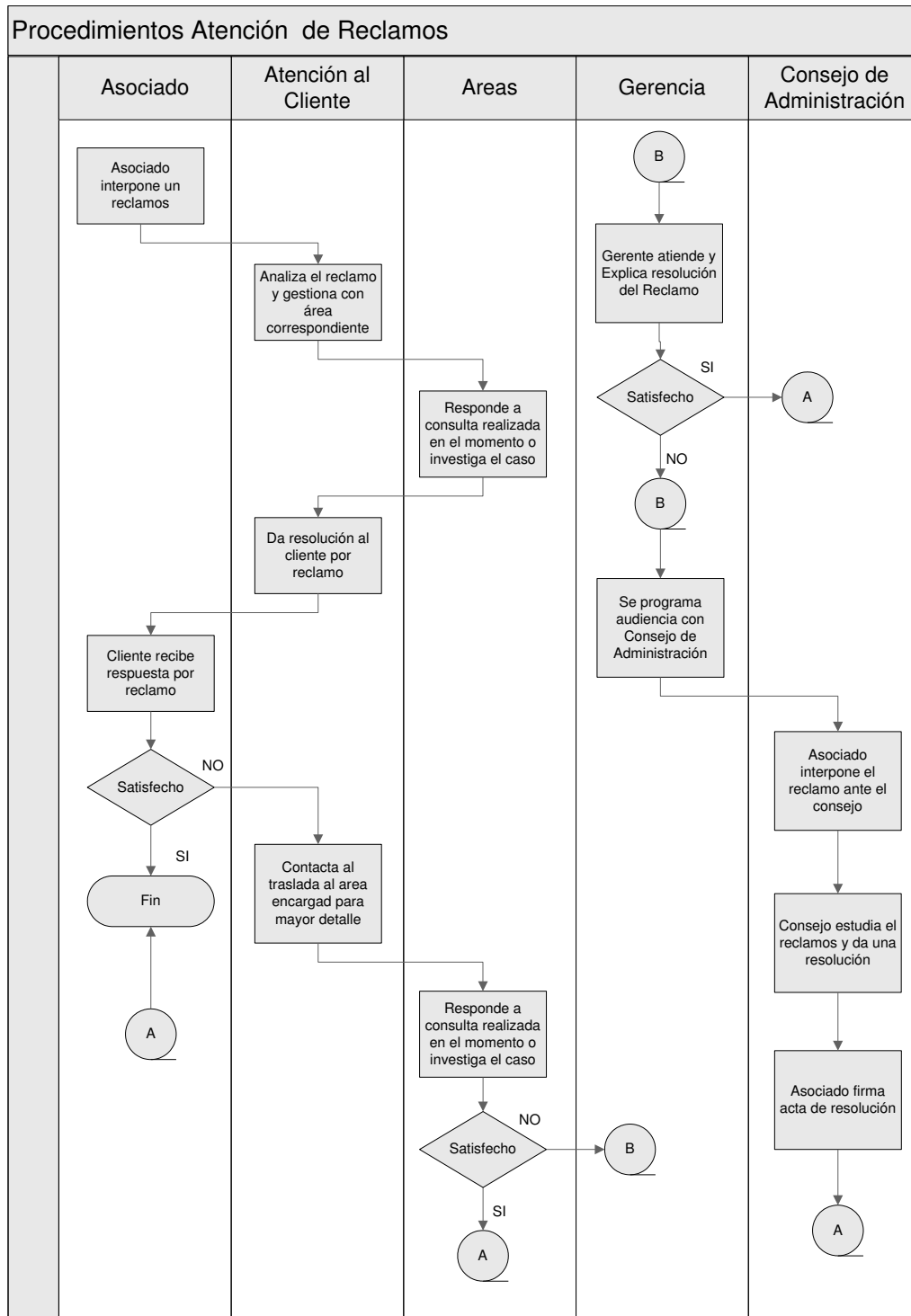
Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



5. FLUJOGRAMA



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-ATE-05

Página
4/4

Título: Atención de Reclamos

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

6. REGISTROS

1. Registros de Reclamos.

7. RESPONSABLES

Proceso de Atención al cliente.

8. INDICADORES

Nivel de atención de reclamos

$$= \frac{\text{Total Resolución de Reclamos en tiempo}}{\text{Total de Reclamos}} * 100$$

Valor Máximo 100%

Valor Mínimo 95%

Observaciones Este indicador monitorea el nivel de gestión en el tratamiento de los reclamos que los asociados interponen en la cooperativa.

Responsable de la medición Gerente General.
Responsable del proceso.
Gestor de Calidad.

Acciones Si el valor obtenido es menor al valor mínimo establecido, se deberán tomar acciones correctivas y preventivas en base a los procedimientos:
Acciones Correctivas y Acciones Preventivas.

9. REVISIONES

No hay revisiones a la fecha.

10. ANEXOS

Ninguno.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-ATE-06

Página
1/5

Título: Procedimiento Ingreso de Asociados

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Establecer la metodología a seguir para llevar a cabo el procedimiento de ingreso de asociados, cumpliendo con las políticas establecidas en los estatutos y la Ley General de Asociaciones Cooperativas y leyes aplicables.

2. ALCANCE

El procedimiento aplica para:

- Ejecutiva de Atención al cliente.
- Jefe de operaciones.
- Gerente General.
- Consejo de Administración.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Estatutos de la Cooperativa.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N°	Encargado	Descripción
1	No Asociado	Solicita información para asociarse en la cooperativa.
2	Ejecutiva de Atención al cliente	Explica todas las ventajas y beneficios que ofrece.
3	No Asociado	Acepta ingresar a la Cooperativa.
4	Ejecutiva de Atención al cliente	Solicita documentos DUI, NIT (Decisión: Si)
5		Una vez revisados los documentos, determina que aspirante Si aplica para tramitar el ingreso a la cooperativa.
6		Llena la solicitud de ingreso con los datos del aspirante asociado en el SIF.
7		Imprime la solicitud de ingreso con los datos de aspirante en el SIF.
8	No Asociado	Firma la solicitud de ingreso.
9	Ejecutiva de Atención al cliente	Adjunta a la solicitud de ingreso copia de los documentos DUI, NIT (ampliados a 150%).

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-ATE-06

Página

2/5

Título: Procedimiento Ingreso de Asociados

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

N°	Encargado	Descripción
10	Ejecutiva de Atención al cliente	Consulta buró OFAC.
11		Imprime consulta OFAC.
12		Adjunta consulta OFAC.
13		Traslada solicitud con documentos adjuntos a la Jefatura de Operaciones para resolución.
14	Jefatura de Operaciones	Traslada a Gerencia para hacer su aprobación en el consejo de Administración.
15	Consejo de Administración	El consejo emite aprobación para ser asociado.
16	Gerencia General	Se envía a jefatura de operaciones la resolución.
17	Jefatura de Operaciones	Jefatura de operaciones emite resolución y cambia de estado la solicitud SIF.
18	No Asociado	Cancela cuota de ingreso.
19	Ejecutiva de Atención al cliente	Una vez que el asociado paga. Emite recibo de ingreso por \$22.
20		Se ingresa Código al SIF: automáticamente el SIF; adjudica, aperturas de cuentas de ahorro, de aportaciones, hoja legal, contratos de ahorros, y formularios como conoce al cliente, y ficha de apertura de cuentas. Listos para imprimir.
21		Imprime todos los documentos SIF, mencionados en el paso 17.
22	No Asociado	Firma todos los documentos SIF.
23	Ejecutiva de Atención al cliente	Entrega de kit de bienvenida.
24		Digitalización de documentos.
25		Envía documento a bandeja para ratificación de ingresos en el consejo de administración.

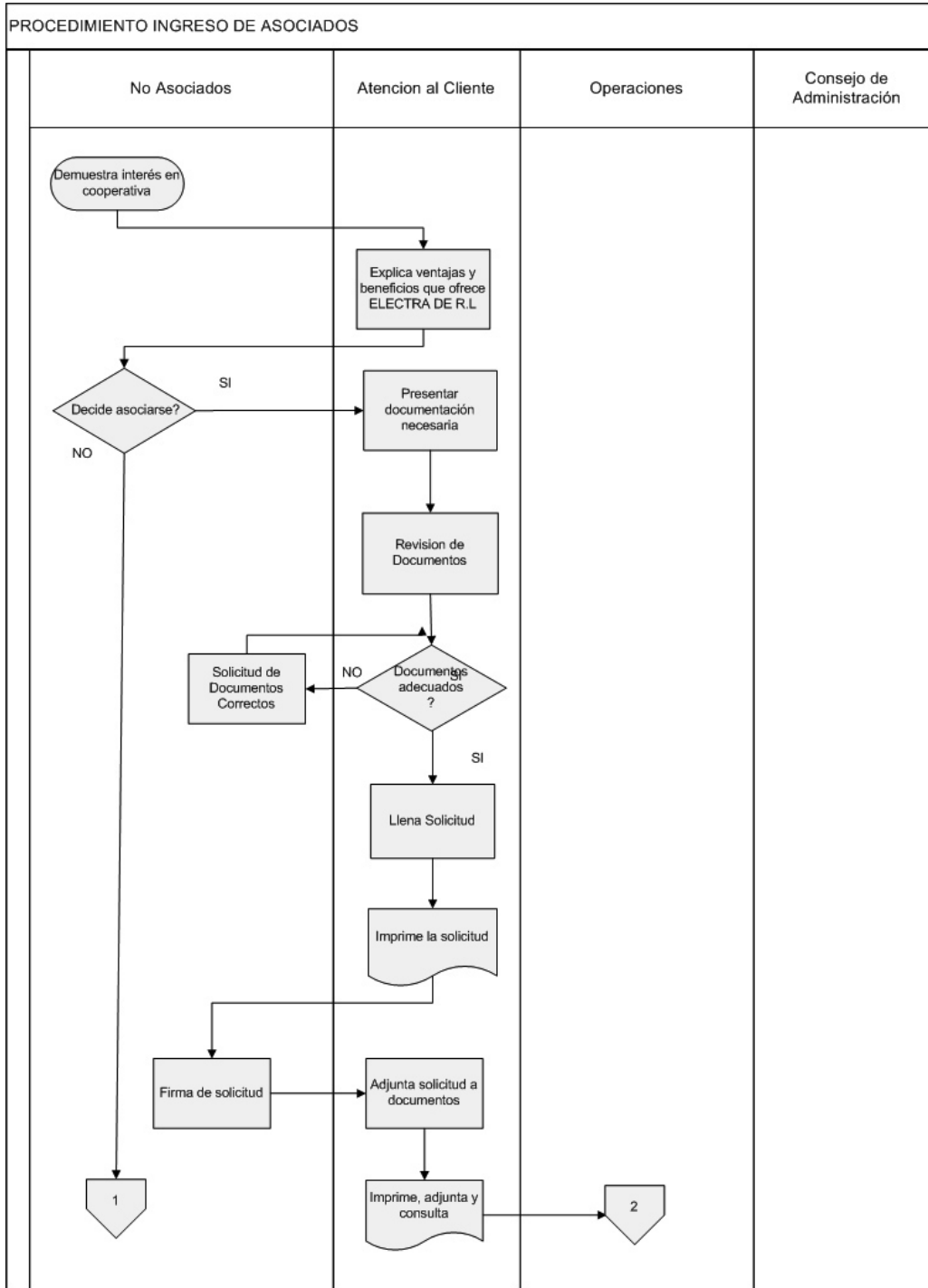
Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



5. FLUJOGRAMA



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-ATE-06

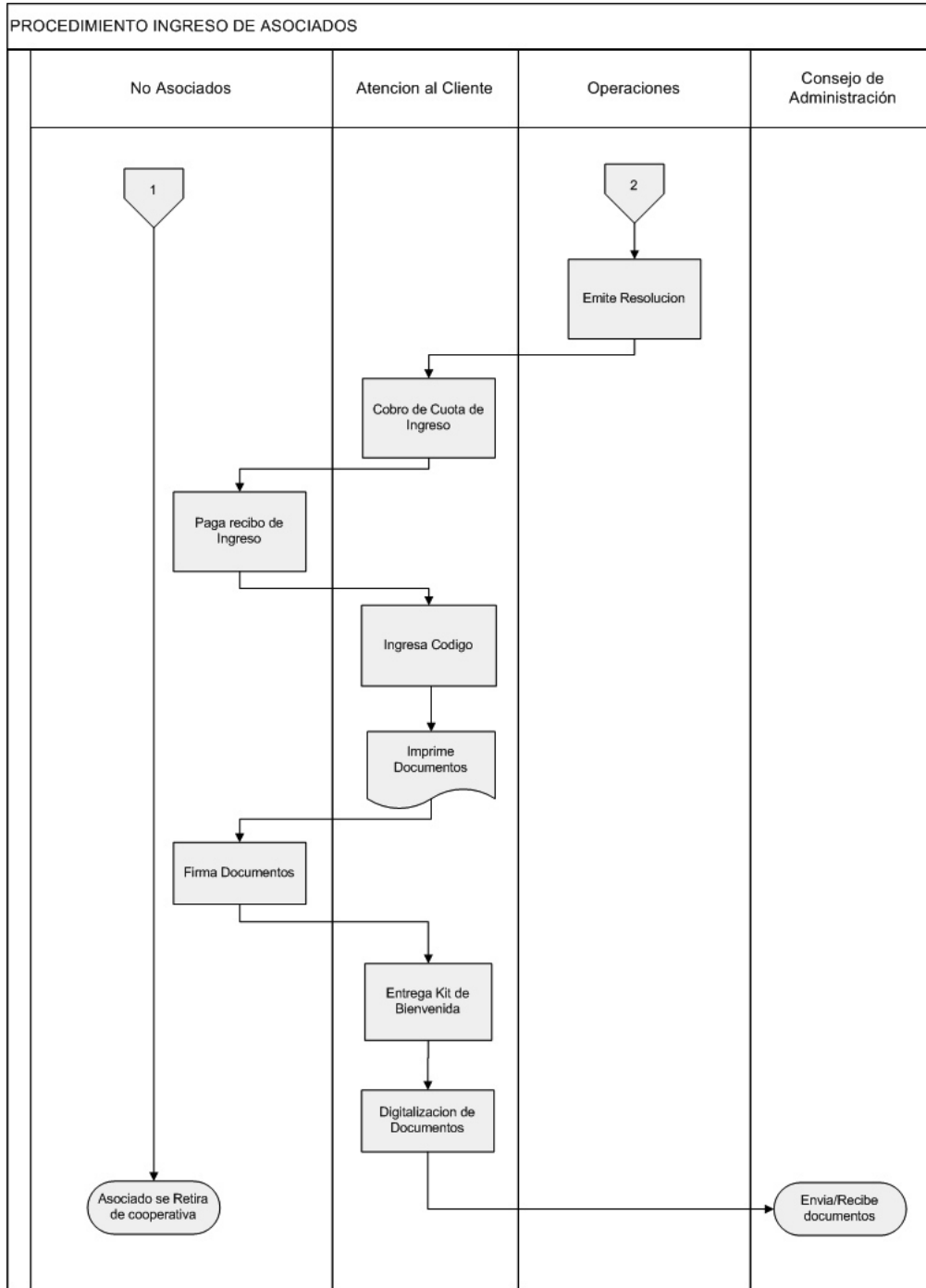
Página

4/5

Título: Procedimiento Ingreso de Asociados

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-ATE-06

Página
5/5

Título: Procedimiento Ingreso de Asociados

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

7. RESPONSABLE

Unidad de atención al cliente.

1. Registro de Solicitudes.

8. INDICADORES

$$\text{Nivel de Registro de Asociados} = \frac{(\text{Solicitudes Aprobadas en tiempo})}{\text{Total de solicitudes aprobadas}} * 100:$$

Valor Máximo 100%

Valor Mínimo 90%

Observaciones Este indicador permitirá medir el nivel de cumplimiento de los tiempos medios establecidos.

Responsable de la medición Gerencia.
Responsable del Proceso.
Gestor de Calidad.

Acciones Si el valor obtenido es menor al valor mínimo establecido, se deberán tomar acciones correctivas y preventivas en base a los procedimientos:
Acciones Correctivas y Acciones Preventivas.

9. REVISIONES

No hay revisiones a la fecha.

10. ANEXOS

1. Formulario Solicitud de Nuevo Ingreso.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-ATE-07

Página
1/9

Título: Retiro de Asociados

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Reintegrar los saldos en aportaciones, en ahorros a la vista y a los asociados que tramitan el retiro por medio de solicitud de retiro y carta de renuncia, que hayan sido aprobados por el consejo de administración.

2. ALCANCE

El procedimiento está dirigido a:

- Atención al Cliente.
- Jefe de operaciones.
- Cajera.
- Contador general.
- Analista de Operaciones.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Estatutos de la Cooperativa.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N°	Encargado	Descripción
1	Asociado	Se presenta a la oficina o expresa a una ejecutiva la necesidad de retirarse de la cooperativa.
2	Ejecutiva de Atención al Cliente	La escucha al asociado, acerca de los motivos por los cuales desea retirarse de la cooperativa.
3	Ejecutiva de Atención al Cliente	Le asesora acerca de las opciones de crédito tales como: consolidación de deudas, créditos gerenciales, crédito automático.
4	Ejecutiva de Atención al Cliente	En caso de que el retiro se deba a viaje fuera del país, se le recomienda no retirarse, y dejar un familiar de confianza con un poder que le autorice a hacer operaciones en su nombre.
5	Ejecutiva de Atención al Cliente	Se verifica que no haya causales que impidan el retiro. Tales como. a. Tenga créditos que no sean cubiertos por las aportaciones. b. Sea fiador solidario de otro asociado, donde sus activos fueren garantía de esos créditos.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-ATE-07

Página
2/9

Título: Retiro de Asociados

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

N°	Encargado	Descripción
6	Ejecutiva de Atención al Cliente	Verificar firmas en hoja legal y contratos de ahorro.
7	Ejecutiva de Atención al Cliente	Si el asociado, aun desea retirarse, la ejecutiva de le entrega el formulario, solicitud de retiro.
8	Asociado	Elabora carta de renuncia.
9	Ejecutiva de Atención al Cliente	Le solicita fotocopia de documentos DUI Y NIT.
10	Asociado	Llena la solicitud de retiro y la entrega a la ejecutiva de Atención.
11	Ejecutiva de Atención al Cliente	Y carta de renuncia se revisa para que verificar el contenido.
12	Asociado	Entrega DUI Y NIT Para sacar fotocopias.
13	Ejecutiva de Atención al Cliente	La ejecutiva llena los campos del espacio reservado de la solicitud de retiro y anexa las fotocopias de DUI y NIT y la carta de renuncia.
14	Ejecutiva de Atención al Cliente	Entrega la solicitud y documentos anexos a analista de operaciones.
15	Analista de Operaciones	Recibe solicitudes de Retiro de asociados.
16	Analista de Operaciones	Hace reporte y lo entrega al jefe de operaciones el día que se reúne el consejo de administración.
17	Jefe de Operaciones	Le pone sello a la solicitud con la indicación de la fecha de aprobación, número de Acta y número de punto de Acta.
18	Jefe de Operaciones	Recibe el reporte de solicitudes siguientes: a) Solicitudes de ingreso de asociados. b) Solicitudes de retiro por renuncia. c) Solicitudes de retiros por defunción.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-ATE-07

Página
3/9

Título: Retiro de Asociados

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

N°	Encargado	Descripción
19	Jefe de Operaciones	Entrega el reporte al consejo de administración.
20	Consejo de Administración	Hace el proceso de aprobación de retiros e ingresos de asociados.
21	Consejo de Administración	Devuelve las solicitudes con resolución.
22	Jefe de Operaciones	Recibe del Consejo de Administración el reporte de solicitud de retiro de asociados.
23	Jefe de Operaciones	Solicita en caja que le hagan capitalización de intereses de las cuentas de ahorro.
24	Caja	Hacen capitalización de cuentas de ahorro.
25	Jefe de Operaciones	Informan al jefe de operaciones que se ha realizado la capitalización de intereses de las cuentas de ahorro.
26	Jefe de Operaciones	Hace retiro formal del sistema y entrega la hoja de liquidación del sistema a ejecutiva de atención al asociado.
27	Ejecutiva de Atención al Cliente	Entrega el reporte de solicitudes de retiro aprobados por el consejo de administración, al ejecutivo de atención al asociado.
30	Ejecutiva de Atención al Cliente	Anexa la hoja de liquidación del sistema a las solicitudes de retiro.
31	Ejecutiva de Atención al Cliente	Concreta cita con el renunciante para hacerle el pago de los activos del asociado.
32	Ejecutiva de Atención al Cliente	Solicita al asociado que debe presentar los siguientes documentos: i. Las libretas de ahorro, ii. Libreta de aportación, iii. Documentos Único de Identidad,
33	Ejecutiva de Atención al Cliente	Si no presenta libretas de ahorros y aportación, deberá solicitar reposición de libretas. Y deberá cancelara la comisión de \$2.00 Dólares por reposición de libretas.
34	Jefe de Operaciones	Traslada documentación de solicitud de retiros por renuncia al departamento de contabilidad previa autorización del Jefe de Operaciones.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-ATE-07

Página
4/9

Título: Retiro de Asociados

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

N°	Encargado	Descripción
35	Contabilidad	Recibe documento de retiros de atención al asociado.
36	Contabilidad	Verifica en el libro de distribución de Utilidades si los valores a pagar contienen utilidades distribuidas a partir del año 2012.
37	Contabilidad	Efectuar retención del 5% de impuesto sobre la Renta por disminución de capital, a las distribuciones de excedentes hechas de 2012 en adelante.
38	Contabilidad	Hacer la anotación en el libro de aumentos y disminuciones de capital.
39	Contabilidad	Elaborar recibo según liquidación del sistema más deducciones por el 5% de impuesto sobre la Renta.
40	Contabilidad	Trasladar el recibo para que caja haga efectivo el pago si fuere inferior a quinientos dólares (\$500.00) o su equivalente en moneda de curso legal.
41	Contabilidad	Si el valor fuere superior a quinientos dólares, elaborar cheque, obtener firmas autorizadas, firmas de elaborado, de revisado y recibido al entregar el cheque.
42	Caja	Recibe recibo elaborado por el departamento de contabilidad con las retenciones legales.
43	Caja	Cuando el asociado se presenta a cobrar su liquidación, la cajera le solicita las libretas de ahorros y aportaciones.
44	Asociado	Hacer una carta de renuncia según formato, obtiene firma del asociado y la anexa a la solicitud de retiro.
45	Contabilidad	Si el valor fuere menor a \$500.00 pagar en efectivo y si fuere mayor el pago lo debe efectuar el departamento de contabilidad.
46	Caja	Entrega el desembolso en efectivo al asociado que se retire.
47	Caja	Poner sello de libreta cancelada sobre las libretas de ahorro y de aportaciones que tuviere el asociado retirado.
48	Caja	Le despide amablemente.
LIQUIDACION EN CONTABILIDAD CON CHEQUE:		
50	Contabilidad	Recibe documento de retiros de atención al asociado.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-ATE-07

Página
5/9

Título: Retiro de Asociados

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

N°	Encargado	Descripción
51	Contabilidad	Verifica en el libro de distribución de Utilidades si los valores a pagar contienen utilidades distribuidas a partir del año 2013.
52	Contabilidad	Efectuar retención del 5% de impuesto sobre la Renta por disminución de capital, a las distribuciones de excedentes hechas de 2013 en adelante.
54	Contabilidad	Hacer la anotación en el libro de aumentos y disminuciones de capital.
55	Contabilidad	Elaborar recibo según liquidación del sistema más deducciones por el 5% de impuesto sobre la Renta.
56	Contabilidad	Trasladar el recibo para que caja haga efectivo el pago si fuere inferior a quinientos dólares (\$500.00) o su equivalente en moneda de curso legal.
57	Contabilidad	Hacer una carta de renuncia y obtener firma del renunciante.
58	Contabilidad	Si el valor a pagar fuere superior a quinientos dólares, elaborar cheque, obtener firmas autorizadas, firmas de elaborado, de revisado y recibido al entregar el cheque.
59	Contabilidad	Documentar los Boucher, imprimir partidas, y documentar con Boucher.
60	Contabilidad	Despedir al renunciante.
61	Contabilidad	Sacar fotocopias del pago y anexos para el expediente de asociados retirados.
62	Contabilidad	Entrega fotocopias de la liquidación al ejecutivo de Analista de Operaciones.
63	Analista de Operaciones	Archiva en un campo los documentos y liquidación de los retiros de asociados.

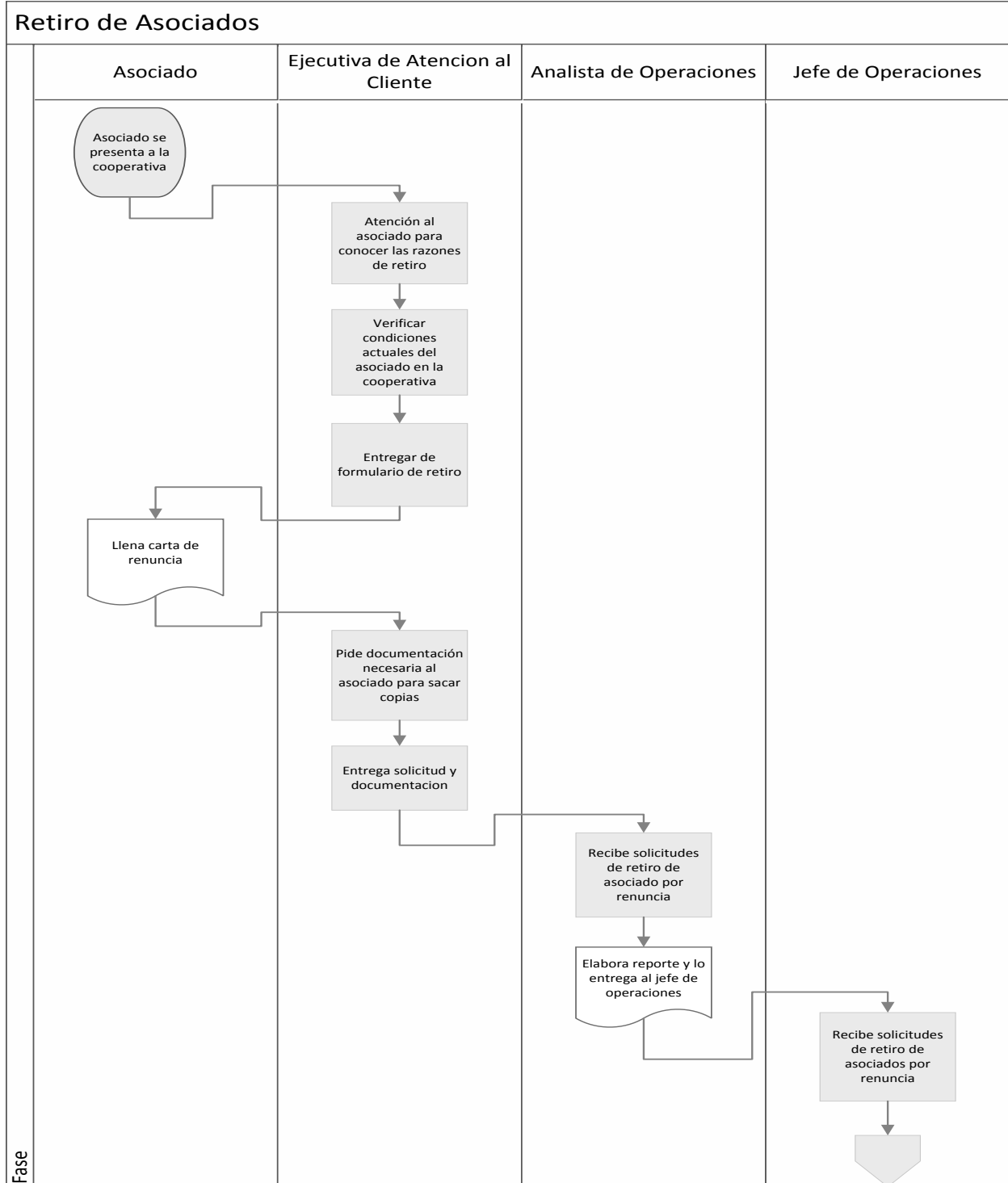
Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



5. FLUJOGRAMA



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-ATE-07

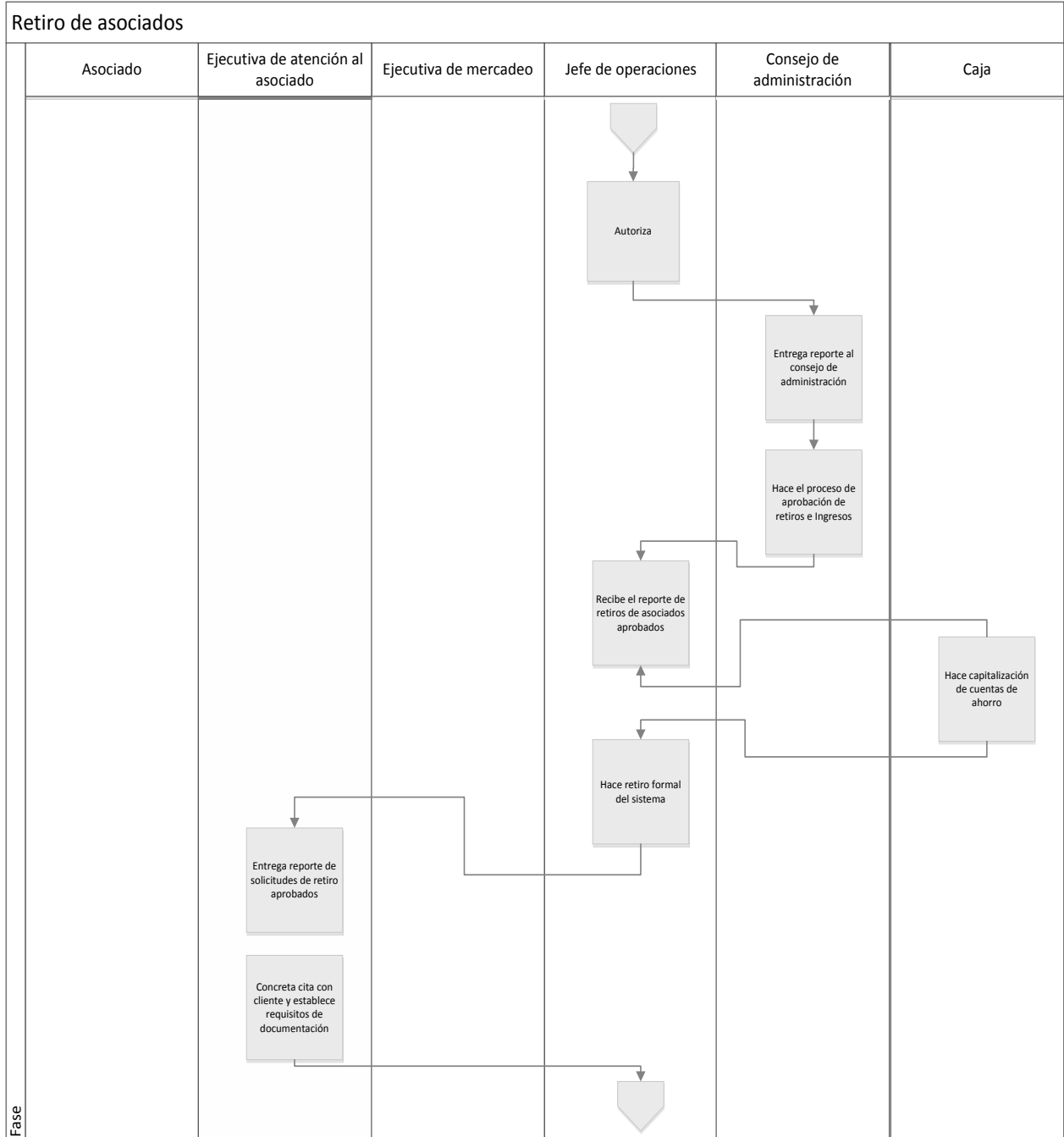
Página
7/9

Título: Retiro de Asociados

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

FLUJOGRAMA



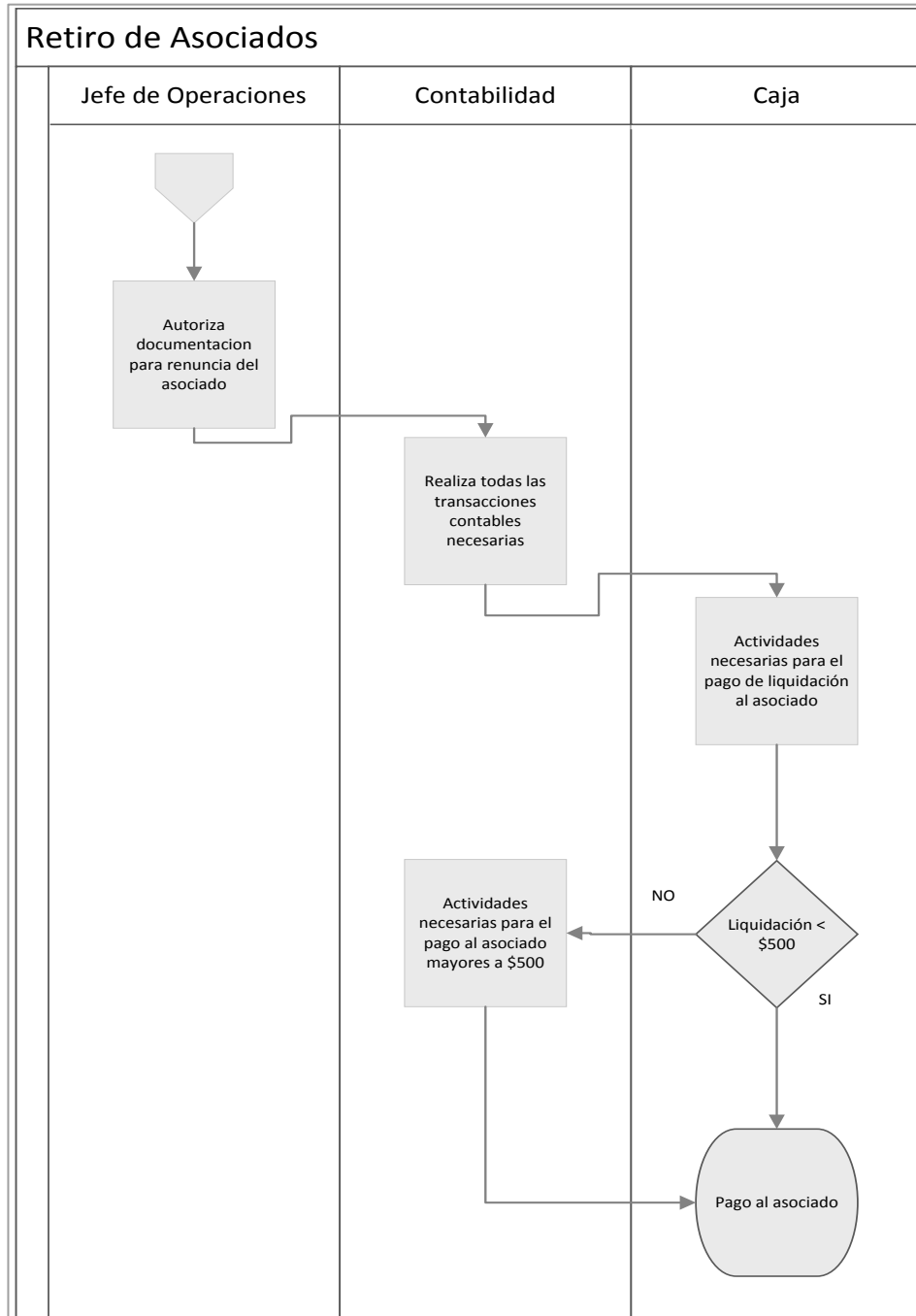
Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



FLUJOGRAMA



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-ATE-07

Página
9/9

Título: Retiro de Asociados

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

6. RESPONSABLES

Unidad de Atención al Cliente.

7. REGISTROS

1. Registro de Causas de Retiro.

8. INDICADORES

$$\text{Nivel de Asociados Retenidos:} = \frac{\text{Asociados Retenidos}}{\text{Total de Consultas de retiro}} * 100$$

Valor Máximo 50%

Valor Mínimo 25%

Observaciones Este indicador permitirá medir el nivel de efectividad para evitar que el cliente abandone a la cooperativa.

Responsable de la medición Gerencia.
Responsable del Proceso.
Gestor de Calidad

Acciones Si el valor obtenido es menor al valor mínimo establecido, se deberán tomar acciones correctivas y preventivas en base a los procedimientos:
Acciones Correctivas y Acciones Preventivas.

9. REVISIONES

No hay revisiones a la fecha.

10. ANEXOS

a. Solicitud de retiro.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOSCódigo:
PR-ATE-08

Pagina

1/3

Título: Procedimiento de apertura de cuenta de ahorro

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0**1. OBJETIVO**

El objetivo de especificar las tareas que conlleva la apertura de cuenta de ahorro tiene por objetivo definir de manera clara y precisa lo que se debe hacer para realizar dicho trámite y mejorar constantemente en cuestiones de eficiencia y satisfacción al cliente.

2. ALCANCE

Este procedimiento abarca la responsabilidad de las siguientes funciones: atención al asociado, jefe de operaciones y cajera.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA

- ✓ Libreta de ahorro: libreta donde se lleva control de las sumas en dinero entregadas por los asociados para ser abonados a una cuenta específica, y por cuyos saldos diarios se reconocen determinadas sumas de interés, retirables a voluntad del ahorrante.
- ✓ Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el agrado en que se han cumplido sus requisitos.

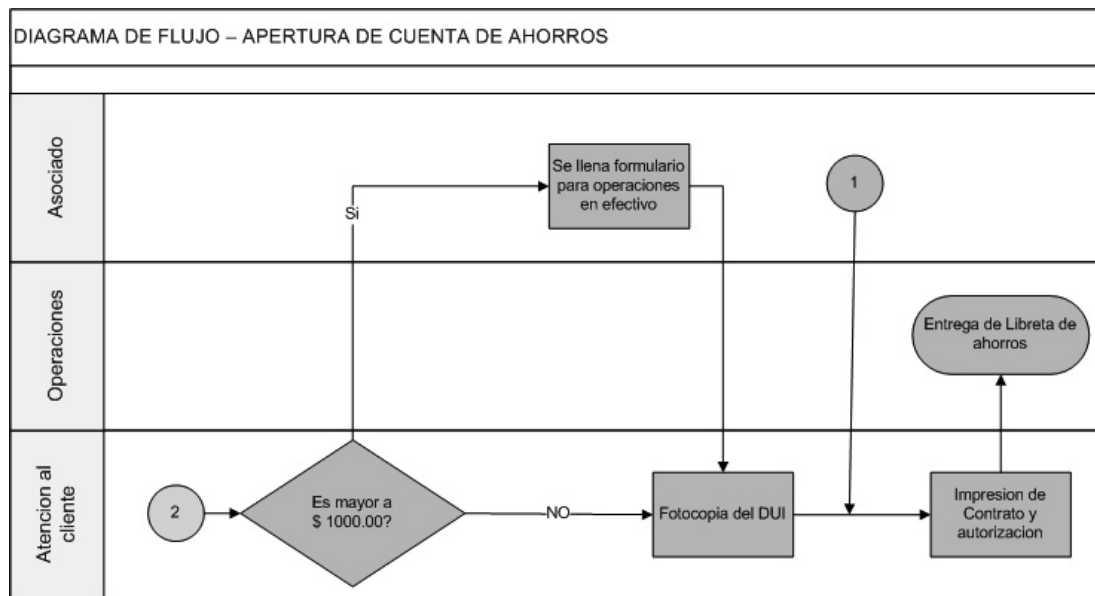
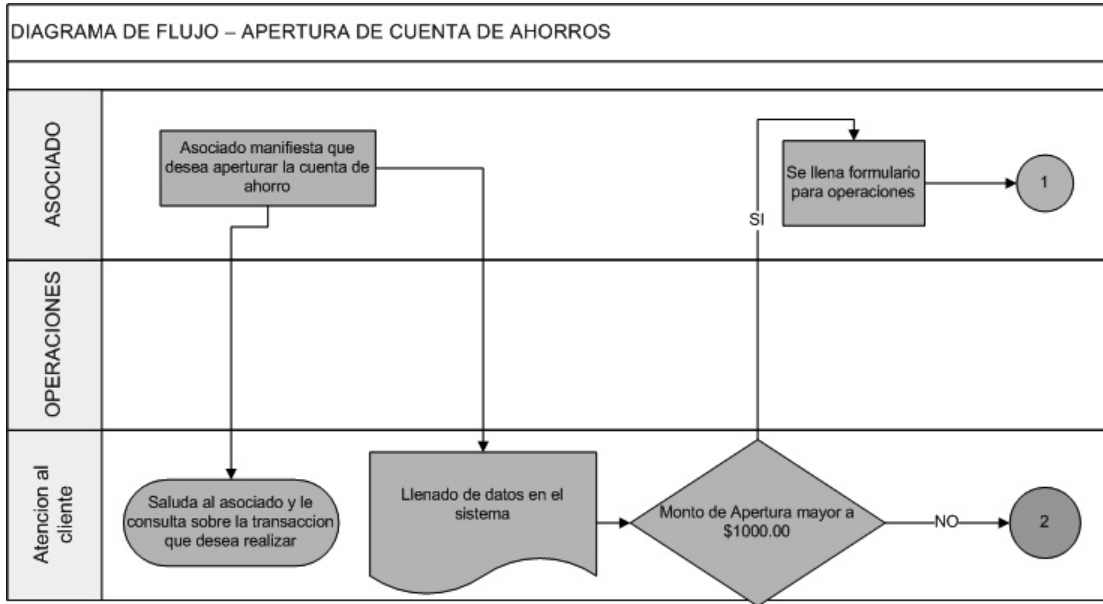
4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N°	Encargado	Descripción
1	Ejecutiva de Atención al Cliente	Recibe al asociado y consulta sobre trámite a desarrollar.
2	Asociado	Solicita apertura de cuenta de Ahorro.
3	Ejecutiva de Atención al Cliente	Verifica los datos del cliente y comienza el llenado del formulario con los datos del asociado en el sistema
4		Solicita al asociado monto inicial para aperturar el tipo de cuenta.
5	Asociado	Recibe monto inicial para apertura de cuenta.
6	Ejecutiva de Atención al Cliente	Llena el recibo provisional además del posteo y sellado de la libreta de ahorros.
7		Traslada al Jefe de Operaciones para su autorización.
8	Jefe de Operaciones	Se autoriza la cuenta de ahorros.
9	Ejecutiva de Atención al Cliente	Entrega Libreta de ahorros al asociado.

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerente GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



5. FLUJOGRAMA



Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerente General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
------------------------------------	------------------------------------	--



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-ATE-08

Página
3/3

Título: Procedimiento de apertura de cuenta de ahorro

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

6. RESPONSABLES

Proceso de Operaciones.

7. REGISTROS

Detalle de Movimientos Monetarios.

8. INDICADOR

$$\text{Nivel de Crecimiento} = \frac{\text{Cuentas Creadas en el Mes}}{\text{Total de Cuentas}} * 100$$

Valor Máximo 5% Mensual

Valor Mínimo 2% Mensual

Observaciones Este indicador permitirá medir el grado de crecimiento que se tienen en el número de cuentas de la cooperativa.

Responsable de la medición Gerencia.
Responsable del Proceso.
Gestor de Calidad.

Acciones Si el valor obtenido es menor al valor mínimo establecido, se deberán tomar acciones correctivas y preventivas en base a los procedimientos: Acciones Correctivas y Acciones Preventivas
Si es mayor que el máximo se debe de recalcular la meta.

9. REVISIONES

No hay revisiones a la fecha.

10. ANEXOS

1. Formato de Cuenta de Ahorro.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-ATE-09

Página
1/3

Título: Elaboración de órdenes de compra

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Elaborar las órdenes de compra que el asociado requiera, según sus necesidades, medicinas, ropa, zapatos, súper en los establecimientos donde se tiene convenio o en la despensa antena.

2. ALCANCE

El procedimiento aplica para:

- Atención al cliente y despensa.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Reglamento Interno de la Cooperativa.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N°	Encargado	Descripción
1	Asociado	Solicita Orden de Compra a atención al Cliente.
2	Atención al cliente	Verificar saldo en este rubro actual.
3	Atención al cliente	Si tiene saldo disponible, aprueba solicitud (Sigue paso 4), si NO tiene Informa al asociado su situación (paso 7) y fin del proceso.
4	Atención al cliente	Elaborar orden de compra según el asociado necesite en monto, lugar de destino.
5	Asociado	El asociado firma la orden de compra solicitud.
6	Atención al cliente	Entrega orden de compra al asociado.
7	Atención al cliente	Si no dispone de saldo, informa al asociado de que fue rechazada la orden de compra.
8	Atención al cliente	Presentar copia de orden de compra al departamento de operaciones para ingreso del nuevo descuento a aplicar.

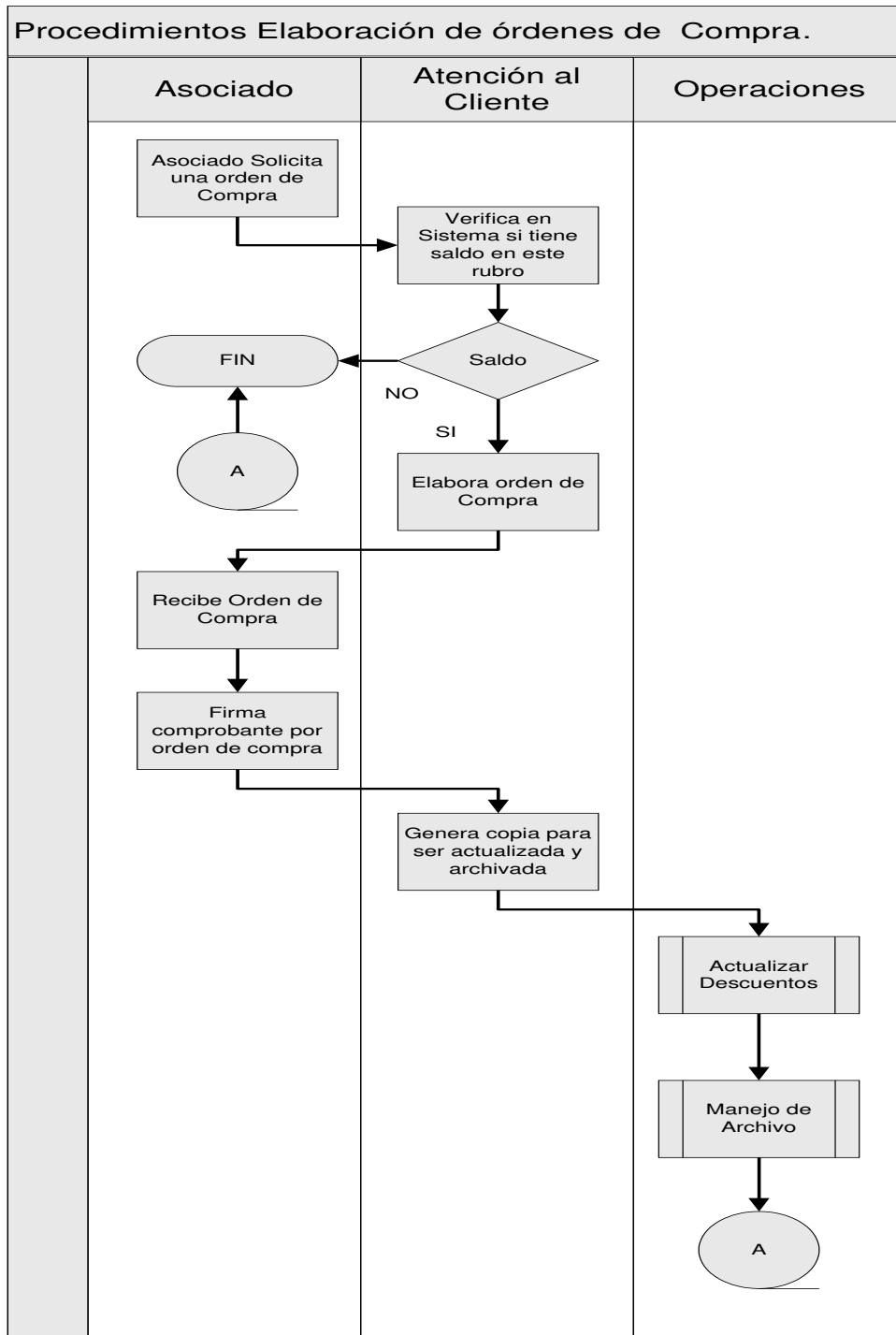
Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



5. FLUJOGRAMA



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-ATE-09

Página
3/3

Título: Elaboración de órdenes de compra

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

6. REGISTROS

1. Registro de Órdenes de compra.

7. RESPONSABLES

Atención al Cliente.

8. INDICADORES

Producción de órdenes

Valor Máximo --

Valor Mínimo --%

Observaciones Este indicador monitorea la entrega de las órdenes de compra en el mes.

Responsable de la medición Responsable del proceso.
Gestor de Calidad.

Acciones Ya que es variada esta solicitud este indicador no tiene una gestión a este nivel.

9. REVISIONES

No hay revisiones a la fecha.

10. ANEXOS

Ninguno.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-OPE-01

Página
1/3

Título: Actualización de descuentos en sistema

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Realizar ajustes necesarios a cada una de las cuentas de los Asociados con relación a las plantillas de descuentos aplicadas en la empresa para la cual trabajan.

2. ALCANCE

El procedimiento aplica para:

- Jefe de operaciones.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA.

Estatutos de la Cooperativa.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

N°	Encargado	Descripción
1	Asociado	Cliente Firma orden de Descuento.
2	Atención al cliente	Envía Orden de descuento a la Empresa para su revisión y aprobación.
3	Empresa	Aprueba o no, regresa orden de descuento firmada y sellada.
4	Atención al cliente	Recibe la orden y traslada a jefe de operaciones para su actualización.
5		Orden de descuento aprobada es recibida y sella para actualizar sistema.
6	Analista de Operaciones	Analiza en sistema la situación anterior del cliente.
7		Ingreso en una hoja de Excel de cada una de las cantidades de descuentos aplicadas.
8		Identificar las cuentas a las que se les hará ajustes.
9		Determinar las diferencias.
10		Modificar cada una en el sistema (Aplicación de la cooperativa).
11		Envía orden de descuento a Archivo.

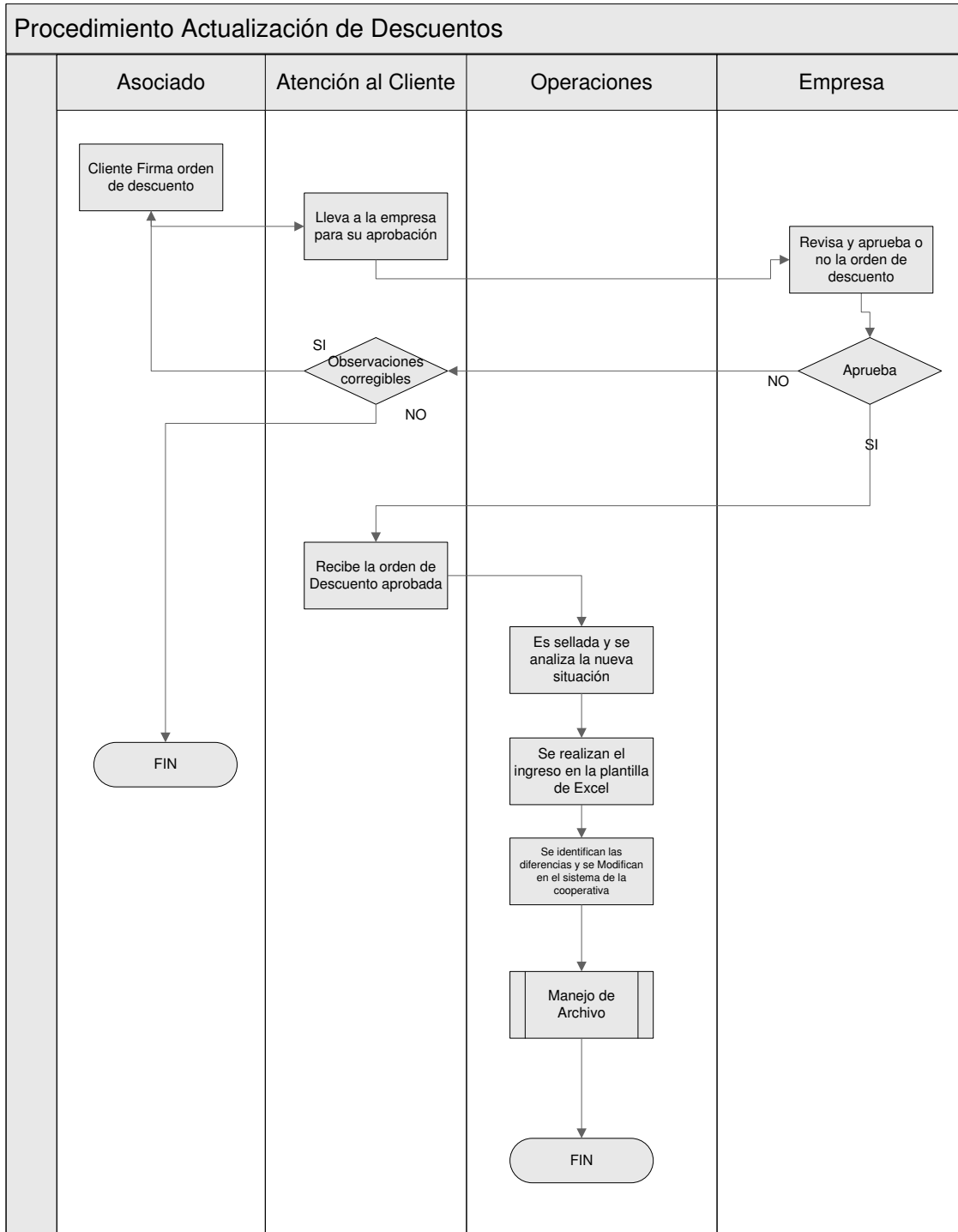
Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



5. FLUJOGRAMA



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-OPE-01

Página
3/3

Título: Actualización de descuentos en sistema

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

6. RESPONSABLES

Atención al Cliente.

7. REGISTROS

1. Ordenes de Descuento de los clientes.

8. INDICADORES

$$\text{Nivel de Servicio} = \frac{(\text{Ordenes de Descuento Actualizadas})}{\text{Total de Ordenes de Descuento Recibidas}}$$

Valor Máximo 100%

Valor Mínimo 100%

Observaciones Este indicador permitirá medir la eficiencia de actualizaciones de ordenes de descuento en el sistema para evitar cobros incompletos e individuos

Responsable de la medición Gerencia.
Responsable del Proceso.
Gestor de Calidad.

Acciones Si el valor obtenido es menor al valor mínimo establecido, se deberán tomar acciones correctivas y preventivas en base a los procedimientos:
Acciones Correctivas y Acciones Preventivas.

9. REVISIONES

No hay revisiones a la fecha.

10. ANEXOS

1. Formulario Solicitud de Nuevo Ingreso.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-OPE-02

Página
1/3

Título: Registro de cargos y abonos de asociados

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Obtener un registro oportuno de las transacciones de los Asociados Mensualmente para la correcta elaboración de los estados de cuenta.

2. ALCANCE

El procedimiento aplica para:

- Analista de operaciones.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA.

Reglamento Interno de la Cooperativa.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

N°	Encargado	Descripción
1	Atención al Cliente, Caja, Créditos y cobros	Envío de documentación a actualizar.
2	Analista de Operaciones	Recibe diariamente la correspondencia de un día anterior de las unidades de Atención al Cliente, Caja, Créditos y cobros sobre los movimientos realizados por los asociados en cada uno de los servicios que se les ha brindado.
3	Analista de Operaciones	Recopila la información y clasificación de los movimientos, Cargos y Abonos.
4	Analista de Operaciones	Ingreso de datos a sistema de la Cooperativa para actualizar estos movimientos en su cuenta.
5	Analista de Operaciones	Guardar datos ingresados sobre los movimientos.
6	Analista de Operaciones	Envía a archivo la documentación para guardarla en expediente.

5. RESPONSABLES

Proceso de Operaciones.

6. REGISTROS

Detalle de Movimientos actualizados en el Sistema.

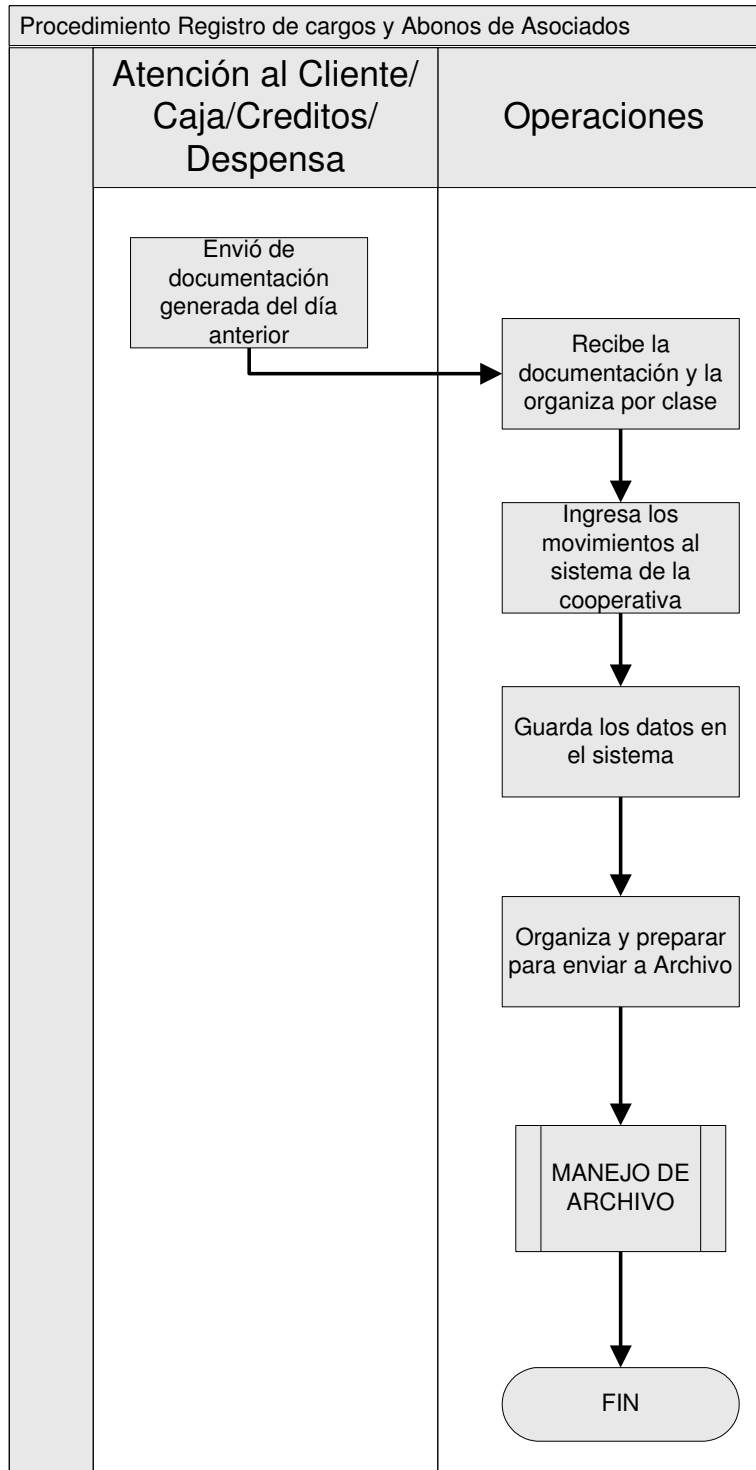
Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



7. FLUJOGRAMA



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-OPE-02

Página
3/3

Título: Registro de cargos y abonos de asociados

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

8. INDICADORES

$$\text{Nivel de Registros} = \frac{\text{Total de Movimientos Actualizados}}{\text{Total de Movimientos}}$$

Valor Máximo 100%

Valor Mínimo 100%

Observaciones Este indicador permitirá medir la eficiencia de actualización de los movimientos de los asociados.

Responsable de la medición Gerencia.
Responsable del Proceso.
Gestor de Calidad.

Acciones Si el valor obtenido es menor al valor mínimo establecido, se deberán tomar acciones correctivas y preventivas en base a los procedimientos:
Acciones Correctivas y Acciones Preventivas.

9. REVISIONES

No hay revisiones a la fecha.

10. ANEXOS

Ninguno.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-OPE-03

Página
1/3

Título: Procedimientos Manejo del Archivo físico del expediente

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Mantener un orden y controlar la entrada y salida de documentos de cada uno de los expedientes de los Asociados del archivo de la cooperativa.

2. ALCANCE

El procedimiento aplica para:

- Todas las áreas con procesos Claves.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Reglamento Interno de la Cooperativa.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N°	Encargado	Descripción
1	Atención al Cliente, Caja, Créditos y cobros/Dispensa/otras.	Área que requiere el expediente solicita a Jefe de operaciones se le entregue.
2	Jefe de Operaciones	Aprueba de la solicitud de salida del expediente del asociada del archivo.
3	Analista de Operaciones	Busca el expediente, registra la salida del expediente y entrega a área solicitada.
4	Atención al Cliente, Caja, Créditos y cobros/Dispensa/otras	Área solicitante recibe y utiliza el expediente, ya sea para obtención de datos, análisis de su histórico para algún servicio, etc.
5		Área entrega a analista de operación el expediente que ha solicitado revisar.
6	Analista de Operaciones	Revisa expediente y registra el ingreso del mismo al archivo general.
7		Organizar documentos los documentos.
8		Guardar documentos en expediente de socio correspondiente.

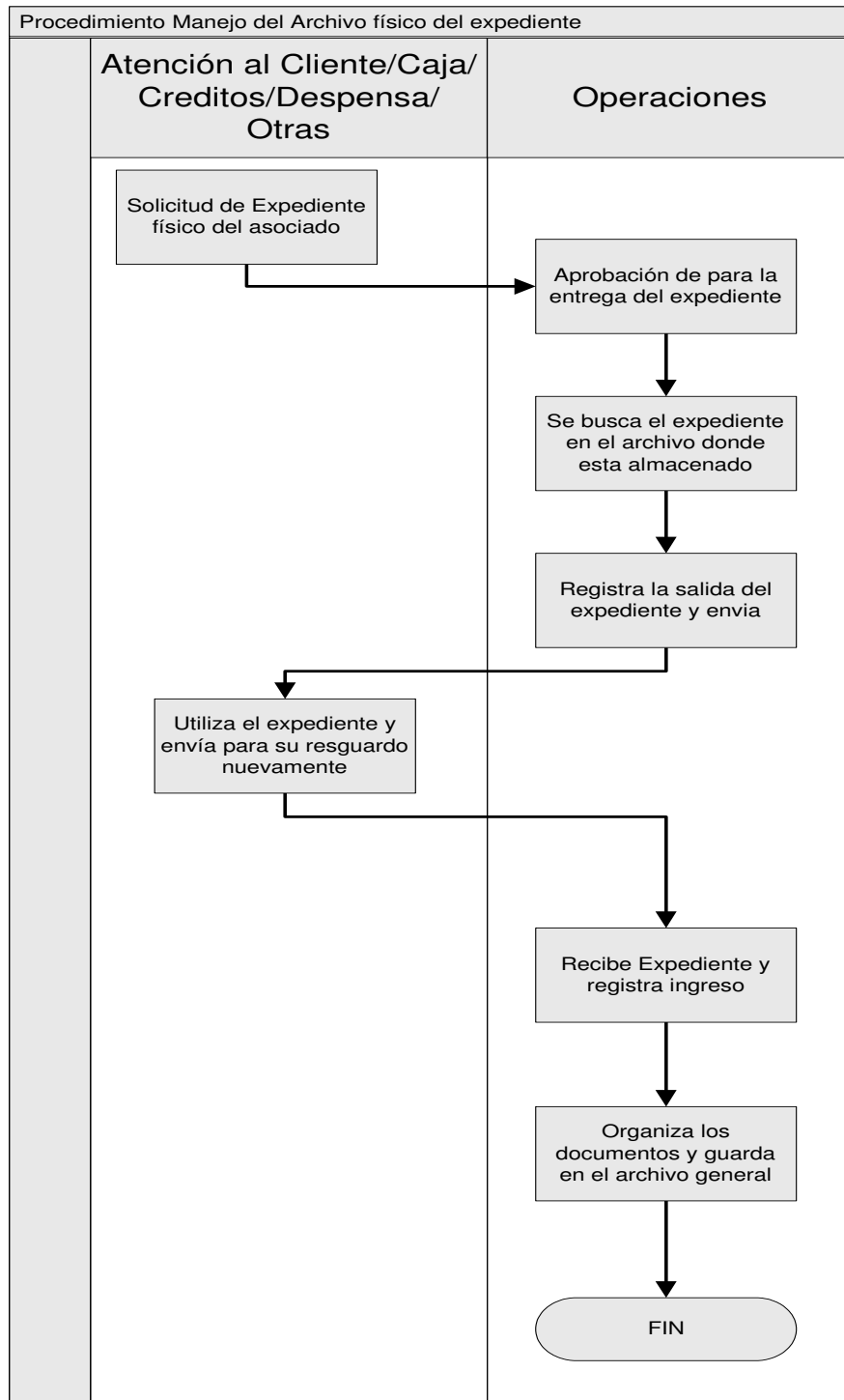
Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



5. FLUJOGRAMA



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-OPE-03

Página
3/3

Título: Procedimientos Manejo del Archivo físico del expediente

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

6. RESPONSABLES

Proceso de Operaciones.

7. REGISTROS

1. Registro de Uso de Expediente.

8. INDICADORES

$$\text{Manejo de Archivo:} = \frac{\text{Recepcion de Documentos}}{\text{Total de Salidas}}$$

Valor Máximo 100%

Valor Mínimo 100%

Observaciones Este indicador permitirá medir el manejo de los movimientos de los expedientes de los asociados.

Responsable de la medición Gerencia.
Responsable del Proceso.
Gestor de Calidad.

Acciones Si el valor obtenido es menor al valor mínimo establecido, se deberán tomar acciones correctivas y preventivas en base a los procedimientos:
Acciones Correctivas y Acciones Preventivas.

9. REVISIONES

No hay revisiones a la fecha.

10. ANEXOS

Ninguno.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-OPE-04

Página
1/3

Título: Procedimientos Manejo del archivo de correspondencia

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Mantener un orden y controlar la entrada y salida de documentos de cada uno de los expedientes de los Asociados.

2. ALCANCE

El procedimiento aplica para:

- Todas las áreas con procesos Claves.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Reglamento Interno de la Cooperativa.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N°	Encargado	Descripción
1	Atención al Cliente, Caja, Créditos y cobros/Dispensa/otras	Área que envía documentos al expediente solicita a analista de operaciones se le reciban.
2	Analista de Operaciones	Analista de Operaciones revisa la documentación y si requiere actualiza en sistema.
3		Realiza la actualización en Sistema.
4		Analista de Operaciones busca el expediente, donde guardara la correspondencia.
5		Guardar documentos en expediente del asociado que corresponde.
6		Registra la entrada de la correspondencia.

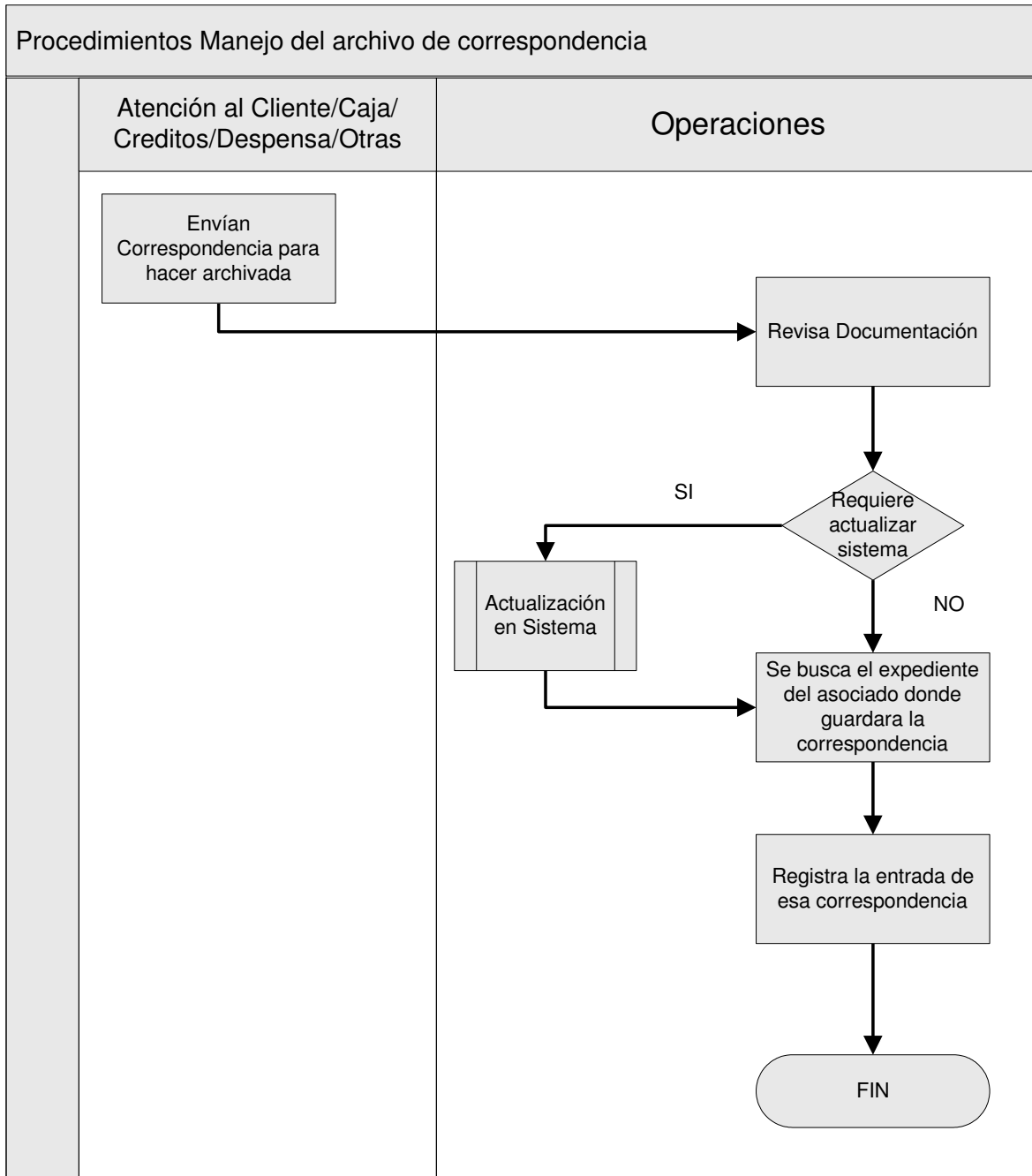
Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



5. FLUJOGRAMA



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-OPE-04

Página
3/3

Título: Procedimientos Manejo del archivo de correspondencia

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

6. RESPONSABLES

Proceso de Operaciones.

7. REGISTROS

1. Registro de Uso de Expediente.

8. INDICADORES

$$\text{Movimiento de Archivo:} = \frac{\text{Recepcion de Documentos}}{\text{Total de Salidas}}$$

Valor Máximo 100%

Valor Mínimo 100%

Observaciones Este indicador permitirá medir el manejo de los movimientos de los expedientes de los asociados.

Responsable de la medición Gerencia.
Responsable del Proceso.
Gestor de Calidad.

Acciones Si el valor obtenido es menor al valor mínimo establecido, se deberán tomar acciones correctivas y preventivas en base a los procedimientos:
Acciones Correctivas y Acciones Preventivas.

9. REVISIONES

No hay revisiones a la fecha.

10. ANEXOS

Ninguno.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-OPE-05

Página
1/4

Título: Procedimientos Elaboración de Transferencias Bancarias

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Gestionar la elaboración de Transferencias Bancarias a los clientes que lo soliciten oportunamente.

2. ALCANCE

El procedimiento aplica para:

- Atención al cliente, Créditos.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA.

Reglamento Interno de la Cooperativa.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

N°	Encargado	Descripción
1	Asociado	Asociado solicita transferencia bancaria (ya sea por movimiento de cuenta de ahorro, depósito de Crédito, Retiro de la cooperativa).
2	Atención al Cliente	Elabora solicitud para la realización de la transacción bancaria deseada.
3	Gerente General	Gerente General autoriza la solicitud (Verificando algunos campos dentro de la solicitud, además del monto).
4		Envía a jefe de Operaciones para su procesamiento.
5	Jefe de Operaciones	Se autoriza el movimiento, y asigna al analista para hacer elaborar esta transacción.
6	Analista de Operaciones	Revisión de la Autorización de transferencia (documento).
7		Ingresa al sistema online del banco Agrícola.
8		Elaboración de transferencia por EBANCA.
9	Consejo de Administración	Directivos firmantes las autoricen ya sea vía telefónica o por correo.
10	Analista de Operaciones	Revisar si ya fueron autorizadas (Sino espera hasta que la autorización de todos se den).

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-OPE-05

Página
2/4

Título: Procedimientos Elaboración de Transferencias Bancarias

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

N°	Encargado	Descripción
11	Analista de Operaciones	Aplica la transferencia bancaria en el sistema web.
12		Imprimir comprobantes que respalden la transacción bancaria realiza al asociado.
13		Elaborar recibos para sus aplicaciones en el sistema de la Cooperativa.
14		Actualiza y/o guarda en archivo el documento.
15	Atención al Cliente	Notifica a atención al cliente que se ha realizado la transferencia.
16	Asociado	Atención al cliente contacta por medio Telefónico o correo para avisar de la realizar de la transferencia.

Realizado por
Gestor de Calidad

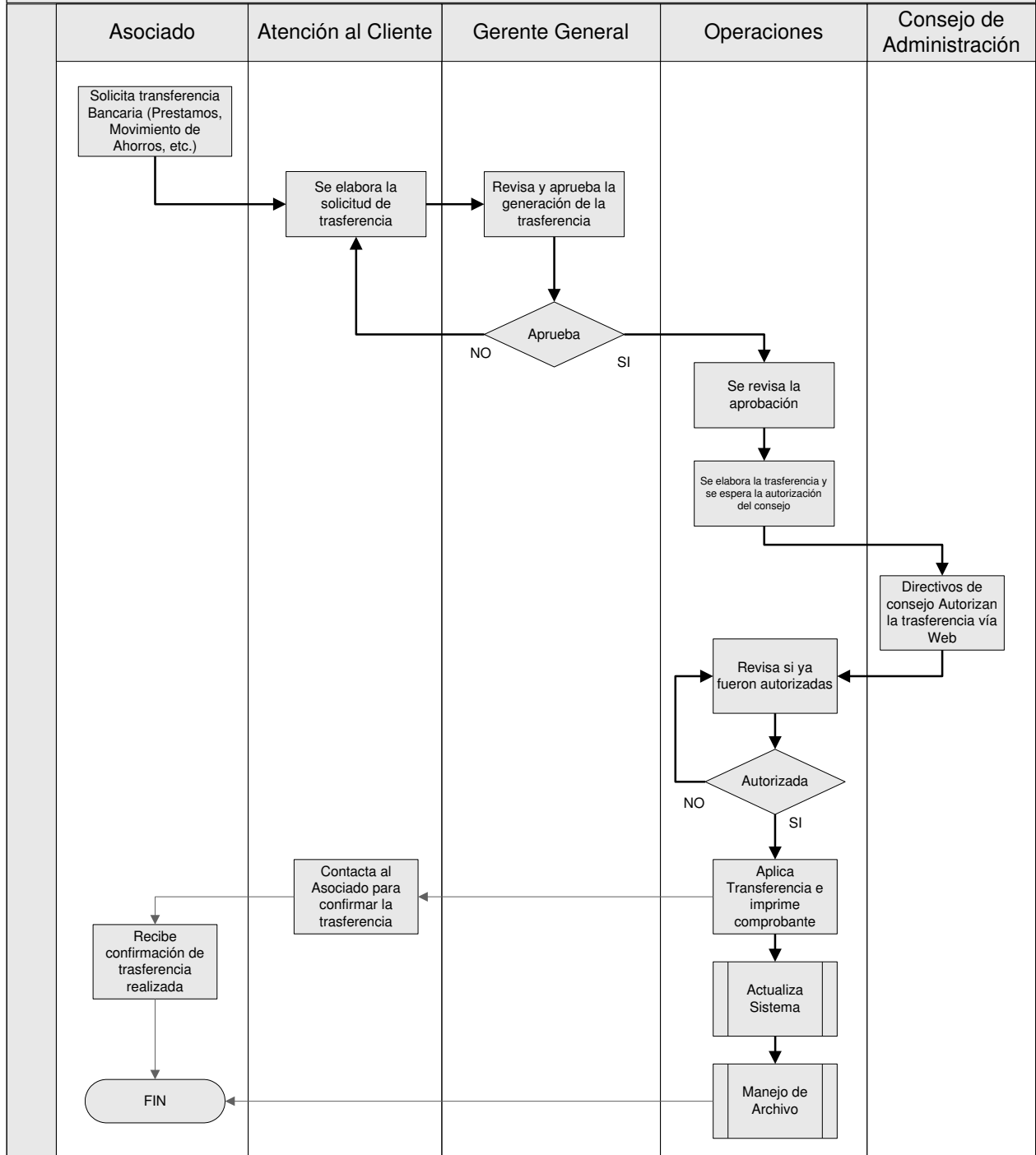
Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



5. FLUJOGRAMA

Procedimientos Elaboración de Transferencias Bancarias



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-OPE-05

Página
4/4

Título: Procedimientos Elaboración de Transferencias Bancarias

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

6. RESPONSABLES

Proceso de Operaciones.

7. REGISTROS

1. Registro de transferencias realizadas.

8. INDICADORES

$$\text{Transferencias efectivas:} = \frac{\text{Transferencias Realizadas en tiempo}}{\text{Total de Transferencias solicitadas}} * 100$$

Valor Máximo 100%

Valor Mínimo 98%

Observaciones Este indicador permitirá medir la eficiencia para la atención en tiempo de las solicitudes de transferencia de bancarias.

Responsable de la medición Gerencia.
Responsable del Proceso.
Gestor de Calidad.

Acciones Si el valor obtenido es menor al valor mínimo establecido, se deberán tomar acciones correctivas y preventivas en base a los procedimientos:
Acciones Correctivas y Acciones Preventivas.

9. REVISIONES

No hay revisiones a la fecha.

10. ANEXOS

Ninguno.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOSCódigo:
PR-CAJ-01

Pagina

1/5

Título: Procedimiento de depósitos de ahorro

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0**1. OBJETIVO**

El objetivo de especificar las tareas que conlleva el depósito de ahorros tiene como fin definir de manera clara y precisa lo que se debe hacer para realizar dicho trámite y mejorar constantemente en cuestiones de eficiencia y satisfacción al cliente.

2. ALCANCE

Este procedimiento abarca la responsabilidad de la cajera.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA.

- i. Se consideran Depósitos de ahorro, las sumas en dinero entregadas por los asociados para ser abonados a una cuenta específica, y por cuyos saldos diarios se reconocen determinadas sumas de interés, retirables a voluntad del ahorrante.
- ii. Clasificación; los depósitos en cuentas de ahorro que la Cooperativa administra son: Depósitos de ahorro corriente, ahorro programado y a plazo.
 - a. **Depósito de ahorro corriente.** Son aquellos depósitos de dinero que se reciben de los asociados en calidad de ahorros retirables a la vista.
 - b. **Depósitos de ahorro Programado.** Son aquellos que se constituyen mediante una entrega programada de sumas de dinero y retirables a un plazo pactado entre las dos partes, y que devenga una tasa de interés autorizada por el Consejo de Administración. Cuando el asociado solicitare el pago del saldo de las cuentas antes del plazo pactado, esta se pagará a la tasa de interés que se pague por las cuentas de ahorro corriente.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N°	Encargado	Descripción
1	Cajera/Atención al Cliente	Saluda y le consulta por el servicio que desea realizar.
2	Asociado	Solicita realizar un depósito a Ahorro.
3	Asociados	Asociado llena el formulario de depósito.
4	Cajera	Revisa formulario de depósito llenado por el asociado.
		Consulta monto a depositar.
5		Si Deposito Mayor a \$57,142.86, sigue el siguiente paso 6, sino sigue al paso 8.

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerente GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-CAJ-01

Página
2/5

Título: Procedimiento de depósitos de ahorro

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

N°	Encargado	Descripción
6	Cajera	Llena formulario para operaciones en efectivo.
		Actualiza depósito de ahorro lo aplica en el sistema y envía libreta para ser firmado por Jefe de Operaciones.
7	Jefe de Operaciones	Firma libreta y entrega al Asociado.
8	Asociado	Si Deposito menor a \$57,142.86 y mayor que \$10,000, sigue al paso 9, sino pasa al paso 12.
9		Se llena formulario para operaciones en efectivo.
10	Caja	Actualiza depósito de ahorro lo aplica en el sistema y envía libreta para ser firmado por Jefe de Operaciones.
11	Jefe de Operaciones	Firma libreta y entrega al Asociado.
12	Caja	Solo se le solicita el DUI y se le saca copia.
13		Actualiza depósito de ahorro lo aplica en el sistema y envía libreta para ser firmado por Jefe de Operaciones.
14	Jefe de Operaciones	Firma libreta y entrega al Asociado.
15	Caja	Envía a analista de operaciones Copia del depósito para su archivo.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-CAJ-01

Página

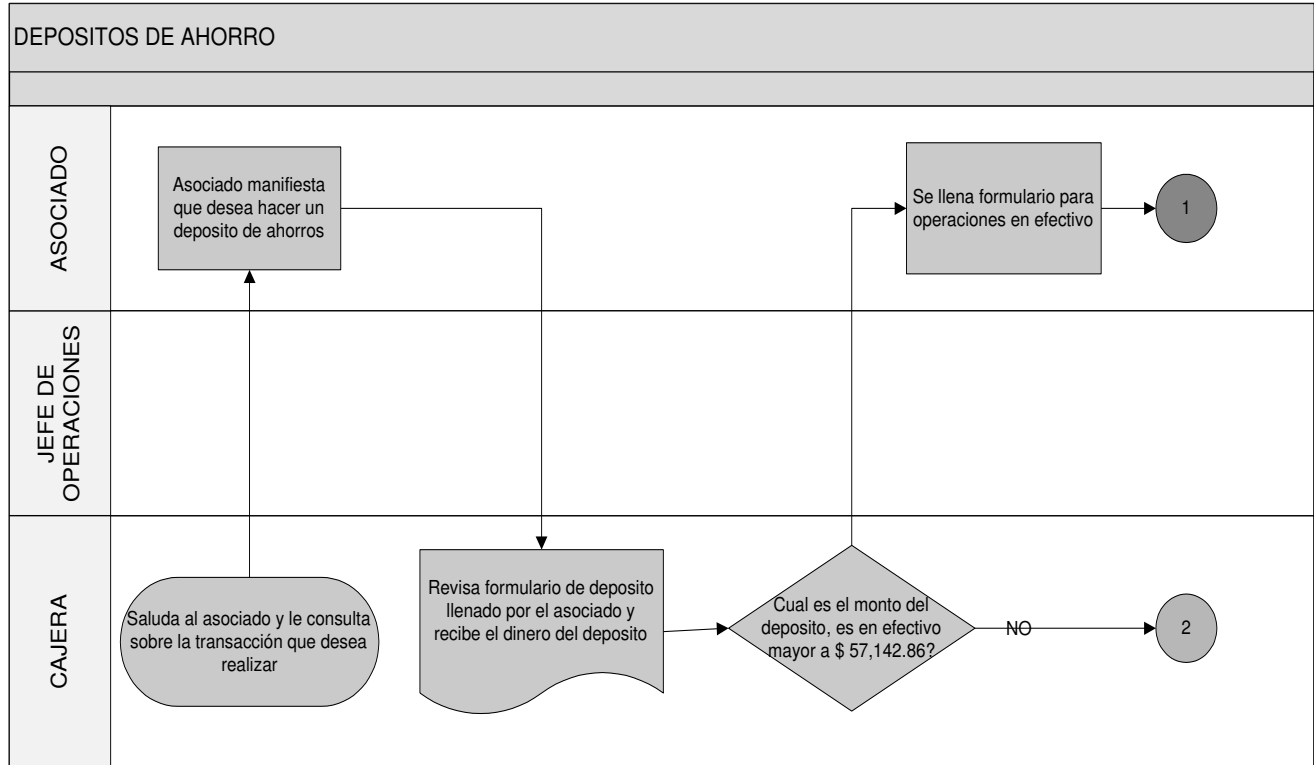
3/5

Título: Procedimiento de depósitos de ahorro

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

5. FLUJOGRAMA



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-CAJ-01

Página

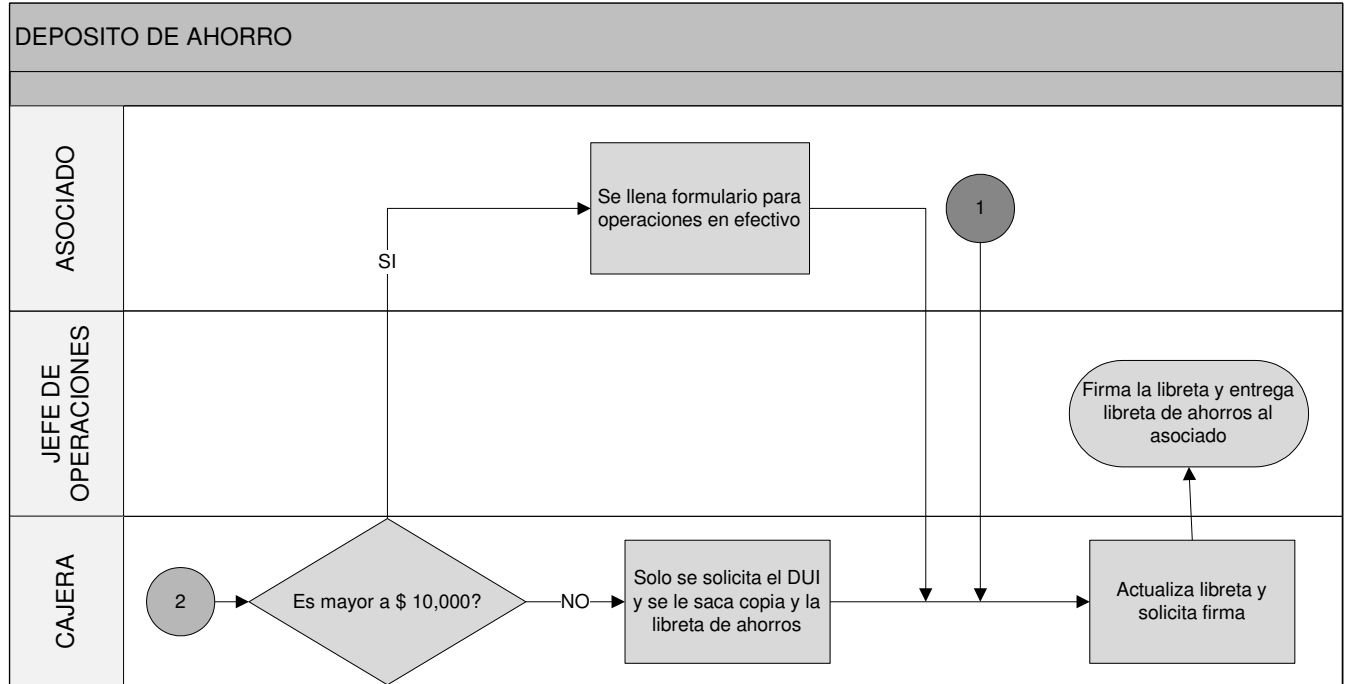
4/5

Título: Procedimiento de depósitos de ahorro

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

FLUJOGRAMA



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-CAJ-01

Página

5/5

Título: Procedimiento de depósitos de ahorro

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

6. RESPONSABLES

Sección Caja.

7. REGISTROS

Detalle de Depósitos de ahorro y por Cliente.

8. INDICADORES

$$\text{Nivel de crecimiento de Ahorro:} = \frac{\text{Monto total Actual} - \text{Monto Total Inicial}}{\text{Monto total Inicial en cuentas de Ahorro}} * 100$$

Valor Máximo 5% Mensual

Valor Mínimo 3% Mensual

Observaciones Este indicador permitirá medir el crecimiento que se tiene en el monto de la cuentas de ahorro de la cooperativa.

Responsable de la medición Gerencia.
Responsable del Proceso.
Gestor de Calidad.

Acciones Si el valor obtenido es menor al valor mínimo establecido, se deberán tomar acciones correctivas y preventivas en base a los procedimientos: Acciones Correctivas y Acciones Preventivas
Si es mayor que el máximo se debe de recalcular la meta.

9. REVISIONES

No hay revisiones a la fecha.

10. ANEXOS

Formato de Deposito de ahorros.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-CAJ-02

Página

1/5

Título: Retiros de Efectivo

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

El objetivo de especificar las tareas que conlleva el retiro de ahorros tiene como fin definir de manera clara y precisa lo que se debe hacer para realizar dicho trámite y mejorar constantemente en cuestiones de eficiencia y satisfacción al cliente.

2. ALCANCE

Este procedimiento abarca la responsabilidad de la cajera.

4. DOCUMENTO DE REFERENCIA.

- ✓ Se consideran Retiros de ahorro, las sumas en dinero que son entregadas a los asociados por solicitud de los mismos de la cuenta específica, y por cuyos saldos diarios se reconocen determinadas sumas de interés, retirables a voluntad del ahorrante.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

N°	Encargado	Descripción
1	Cajera/Atención al Cliente	Saluda y le consulta por el servicio que desea realizar.
2	Asociado	Solicita realizar un retiro a efectivo.
3	Asociados	Asociado llena el formulario de Retiro.
4	Cajera	Revisa formulario de retiro llenado por el asociado.
		Consulta monto a retirar.
5		Si retiro es Mayor a \$57,142.86, sigue el siguiente paso, sino pasa al paso 9.
6		Llena formulario para operaciones en efectivo.
7		Actualiza de retiro lo aplica en el sistema y envía libreta para ser firmado por Jefe de Operaciones.
8	Jefe de Operaciones	Firma libreta y entrega al Asociado.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-CAJ-02

Página
2/5

Título: Retiros de Efectivo

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

N°	Encargado	Descripción
9	Asociado	Si Retiro es menor a \$57,142.86 y mayor que \$10,000, pasa a la siguiente actividad, sino sigue al paso 13.
10		Se llena formulario para operaciones en efectivo.
11	Caja	Actualiza retiro de ahorro lo aplica en el sistema y envía libreta para ser firmado por Jefe de Operaciones.
12	Jefe de Operaciones	Firma libreta y entrega al Asociado.
13	Caja	Si retiro es Menor a \$10,000, sigue al siguiente paso 14.
14		Solo se le solicita el DUI y se le saca copia.
15		Actualiza retiro de ahorro lo aplica en el sistema y envía libreta para ser firmado por Jefe de Operaciones.
16	Jefe de Operaciones	Firma libreta y entrega al Asociado.
17	Caja	Envía a analista de operaciones Copia del retiro para su archivo.

Realizado por
Gestor de Calidad

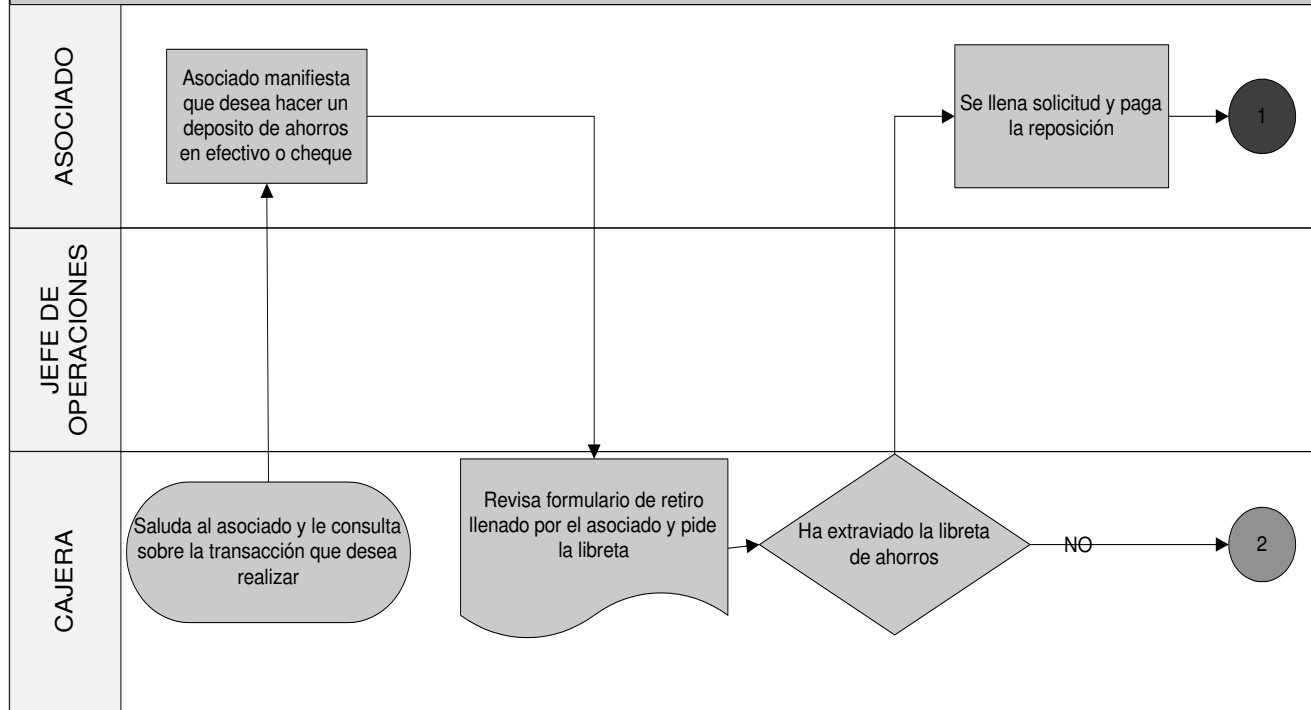
Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración



6. FLUJOGRAMA

RETIRO DE AHORROS



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-CAJ-02

Página

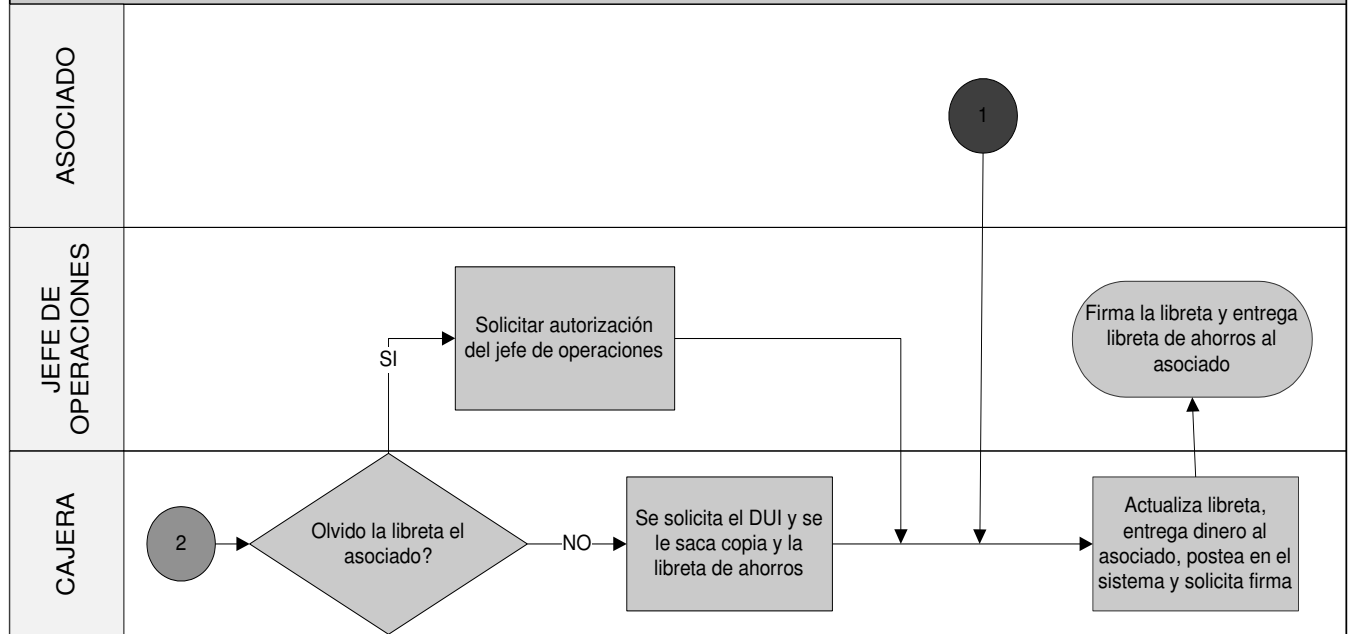
4/5

Título: Retiros de Efectivo

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

DEPOSITO DE AHORRO



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-CAJ-02

Página

5/5

Título: Retiros de Efectivo

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

7. RESPONSABLES

Sección de Caja.

8. REGISTROS

Detalle de retiros de los Clientes.

9. INDICADORES

$$\text{Nivel de atención} = \frac{\text{Tiempo de espera}}{\text{Tiempo programado a esperar}}$$

Valor Máximo 95% Mensual

Valor Mínimo 5% Mensual

Observaciones Este indicador permitirá medir el nivel de cumplimiento con el tiempo de atención establecido en caja

Responsable de la medición Gerencia
Responsable del Proceso
Gestor de Calidad d

Acciones Si el valor obtenido es menor al valor mínimo establecido, se deberán tomar acciones correctivas y preventivas en base a los procedimientos: Acciones Correctivas y Acciones Preventivas
Si es mayor que el máximo se debe de recalcular la meta.

10. REVISIONES

No hay revisión a la fecha.

11. ANEXOS

1. Formato de Retiro.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-CAJ-03

Página
1/2

Título: Cuadros en Caja

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Llevar el control diario del efectivo existente en caja así como controlar la disponibilidad en los saldos de las cuentas colectores.

2. ALCANCE

El procedimiento aplica para:

- Contabilidad, Operaciones, Gerencia y Despensa.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Reglamento Interno de la Cooperativa.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N°	Encargado	Descripción
1	Operaciones/Contabilidad	Área solicita a la gerencia la autorización para la realización de arqueos a las cajas de la cooperativa.
2	Gerente General	Gerencia General autoriza la realización del arqueo al final del día.
3	Operaciones/Contabilidad	Área autorizada realiza el arqueo: revisión física de documentos y efectivo en caja.
4	Operaciones/Contabilidad	Registra los saldos.
5	Operaciones/Contabilidad	Si hay faltante o sobrante lo registra en el informe.
6	Operaciones/Contabilidad	Realiza el Registro de documentos en control de disponibilidad en colectores.
7	Operaciones/Contabilidad	Actualización de saldos en colectores.
8	Operaciones/Contabilidad	Presenta Informe a Gerencia.

5. REGISTROS

Registros de Faltante y Sobrante de caja.

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerente General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
------------------------------------	------------------------------------	---



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-CAJ-03

Página
2/2

Título: Cuadros en Caja

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

6. RESPONSABLES

Proceso de operaciones, Contabilidad.

7. INDICADORES

Eficiencia en el Manejo de Efectivo

$$= \frac{\text{Total arqueado}}{\text{Total registrado en Caja}} * 100$$

Valor Máximo 100%

Valor Mínimo 100%

Observaciones Este indicador mide el nivel de eficiencia que se tiene en el registro de los movimientos que se da en caja. .

Responsable de la medición Gerente General.
Responsable del proceso.
Gestor de Calidad.

Acciones Si el valor obtenido es menor o mayor al valor establecido, se deberán tomar acciones correctivas y preventivas en base a los procedimientos:
Acciones Correctivas y Acciones Preventivas.

8. REVISIONES

No hay revisiones a la fecha.

9. ANEXOS

Ninguno.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-CRE-01

Página

1/3

Título: Solicitud de Créditos

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Satisfacer las necesidades financieras de los asociados con agilidad y responsabilidad. Determinar la línea de crédito, garantías, condiciones, descuentos más adecuados para el crédito que desea solicitar el asociado.

2. ALCANCE

Dicho proceso consiste en abarcar desde que se brinda la asesoría para la colocación del crédito hasta impresión la solicitud de crédito.

Analista de Créditos/Atención al cliente.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Política de Créditos de la Cooperativa.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N°	Encargado	Descripción
1	Asociado	Llega a la cooperativa y solicita información sobre créditos.
2	Analista de Créditos	Solicita al asociado interesado en obtener un crédito que le proporcione la siguiente información: -Monto del crédito -Destino del crédito Esto con el fin de indagar cual es la línea de crédito adecuada para satisfacer las necesidades del asociado.
3		Una vez determinada la línea, garantías, condiciones, descuentos y plazo de crédito.
4		Se solicita la documentación necesaria y realiza entrevista según línea de crédito y política, expone los requisitos para solicitar crédito personal y le informa de los requisitos si el crédito fuera Hipotecario.
5		Solicita actualización de datos que le proporciona el asociado.
6		Imprime la solicitud de crédito y formulario de seguro colectivo y entrega al asociado para que el asociado la revise y la firme.

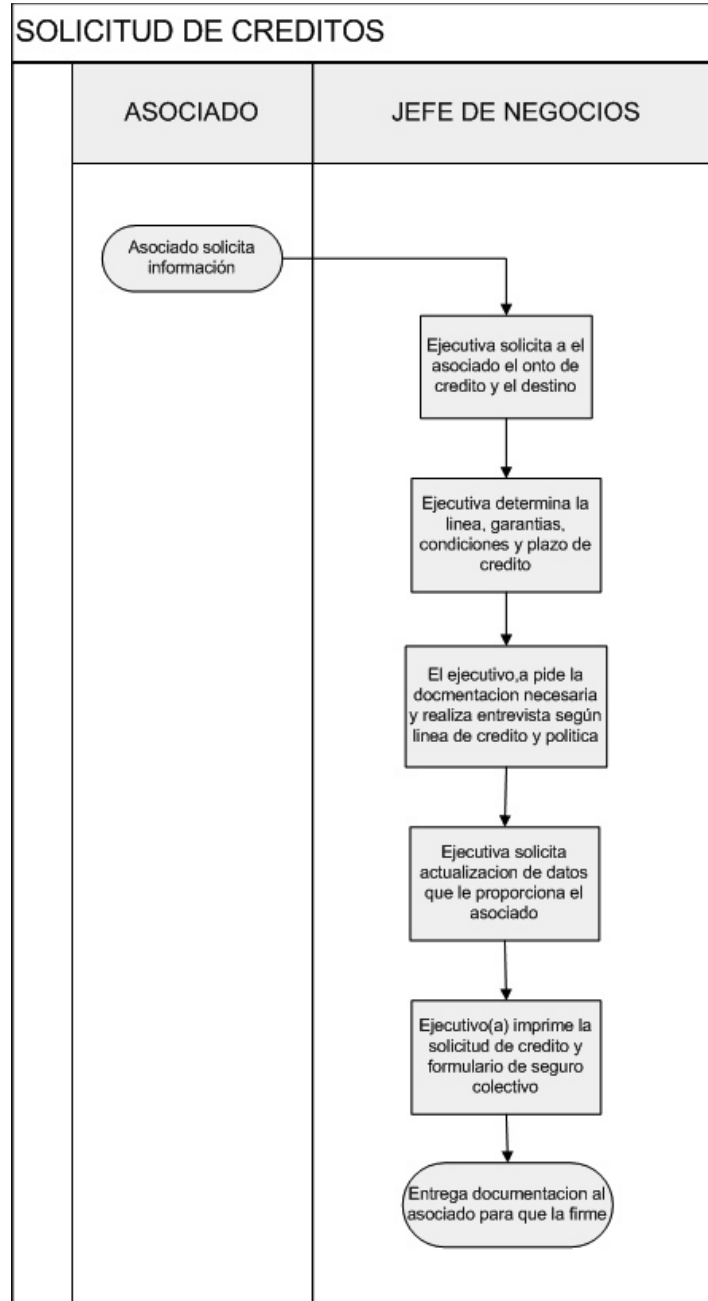
Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



5. FLUJOGRAMA



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-CRE-01

Página

3/3

Título: Solicitud de Créditos

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

6. RESPONSABLES

Proceso de Jefe de Crédito.

7. REGISTROS

Detalle de solicitudes del Cliente.

8. INDICADOR

$$\text{Nivel de Procesamiento de Solicitudes} = \frac{\text{Solicitudes de Credito procesadas}}{\text{Total de solicitudes}} * 100$$

Valor Máximo 100% Mensual

Valor Mínimo 95% Mensual

Observaciones Este indicador permitirá medir el la entrega de las solicitudes para que pasen a la siguiente fase.

Responsable de la medición y Análisis Gerencia.
Responsable del Proceso.
Gestor de Calidad.

Acciones Si el valor obtenido es menor al valor mínimo establecido, se deberán tomar acciones correctivas y preventivas en base a los procedimientos:
Acciones Correctivas y Acciones Preventivas
Si es mayor que el máximo se debe de recalcular la meta.

9. REVISIONES

No hay revisiones a la fecha.

10. ANEXOS

1. Lineamientos de crédito de Cooperativa.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOSCódigo:
PR-CRE-02

Pagina

1/7

Título: Análisis de Créditos

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0**1. OBJETIVO**

Satisfacer las necesidades financieras de los asociados con agilidad y responsabilidad. Realizar todas las actividades necesarias para determinar la resolución de la solicitud de crédito emitida por el asociado ya sea aprobada, denegar o devuelta por observaciones.

2. ALCANCE

Dicho proceso consiste en abarcar desde que se recibe la documentación de la solicitud de crédito hasta la respectiva resolución de dicha solicitud de crédito.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Política de Créditos de la Cooperativa.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

N°	Encargado	Descripción
1	Analista de Crédito	Recibe documentación y valida los datos que el asociado presenta.
2		Si hay alguna corrección, regresa la documentación al jefe de negocios para realizar dicha corrección.
3	Jefe de negocios	Si hay alguna corrección, regresa la documentación a atención al cliente para realizar dicha corrección, luego de la corrección regresa documentación a analista de crédito.
4	Analista de Créditos	Revisa cada campo de la solicitud y hace comparativo.
5		Imprime del sistema estado de cuenta de aportaciones y verifica si dichas aportaciones estén pagadas hasta la fecha de la solicitud del crédito.
6		Verifica el record de los pagos de los créditos del asociado si los hubiere.
7		Revisa historial crediticio del asociado en el informe de los buros de créditos y los imprime.
8		Realiza llamadas de investigación a las referencias.

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerente GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-CRE-02

Página

2/7

Título: Análisis de Créditos

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

N°	Encargado	Descripción
9	Analista de Créditos	Realiza llamada a la pagaduría.
10		Realiza análisis de los indicadores financieros del asociado.
11		El analista realiza un informe (donde se dice si se recomienda o no otorgarle el crédito) que se traslada junto al resto de la información a las jefaturas. Se imprime el estado de cuenta de créditos a cancelar (si es necesario).
12	Jefe de operaciones	E jefe de operaciones autoriza análisis del informe que presenta el analista de créditos, para que la solicitud pase a resolución.
13	Gerente general	Toma todas las solicitudes completas y las analiza.
14		Es la contraparte técnica de las solicitudes antes de las aprobaciones (gerencia general y jefe de operaciones) (es decir es la que defiende la solicitud).
15	Gerencia general y jefe de operaciones	Emite resolución aprobada. Denegada. Devolver por observaciones proporciona firma y sello de solicitud aprobada o denegada.
16	Jefe de operaciones	Cuando las solicitudes han sido aprobadas o denegadas, el jefe de operaciones las recibe debidamente firmadas y selladas, el cual previa revisión las traslada al analista de créditos para que este informe al asociado sobre la resolución de su solicitud.
17	Analista de crédito	Si la solicitud de crédito fue aprobada, el analista de créditos prepara los documentos así como la orden de descuento para ser tramitada por el asociado.

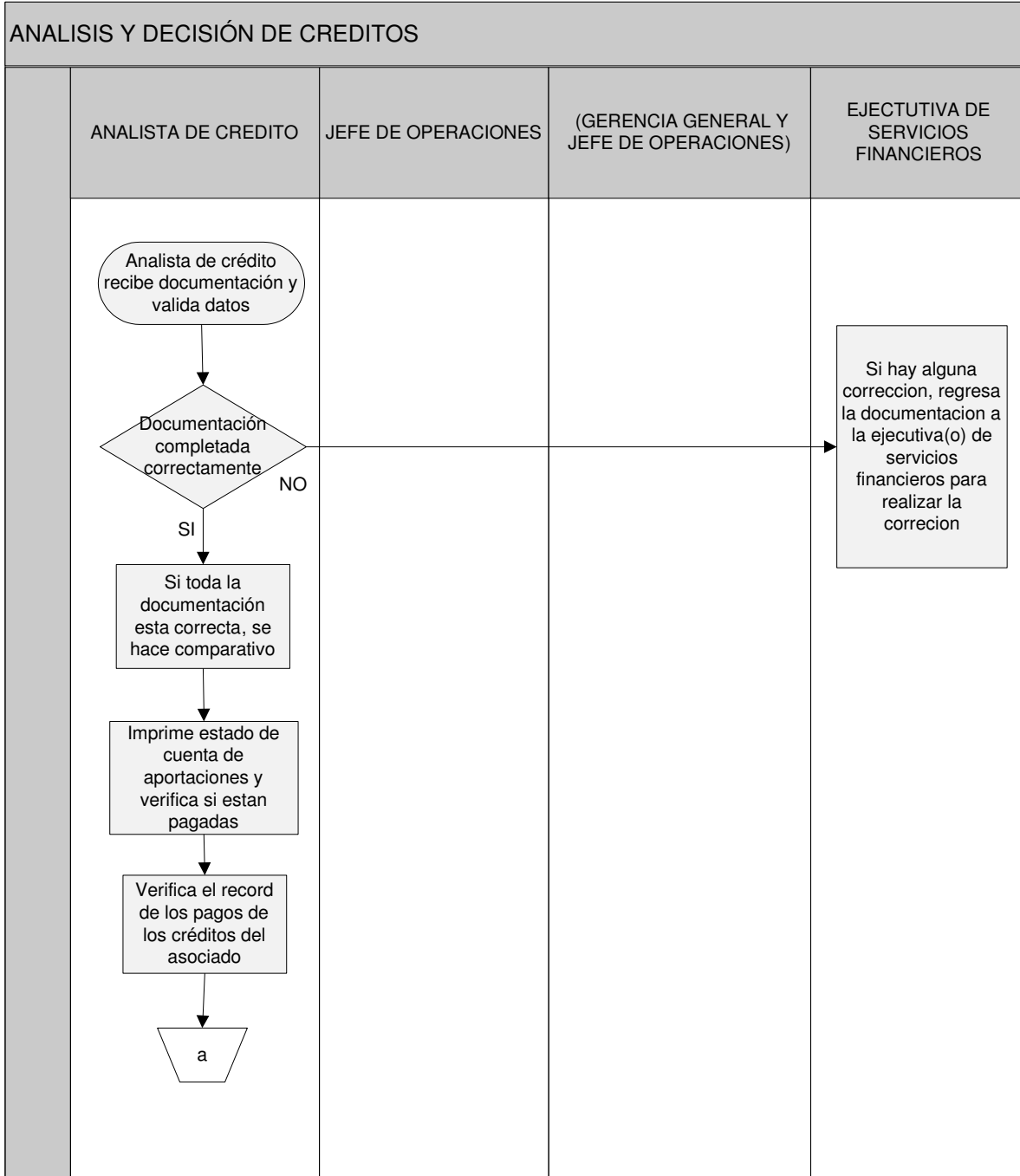
Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



5. FLUJOGRAMA



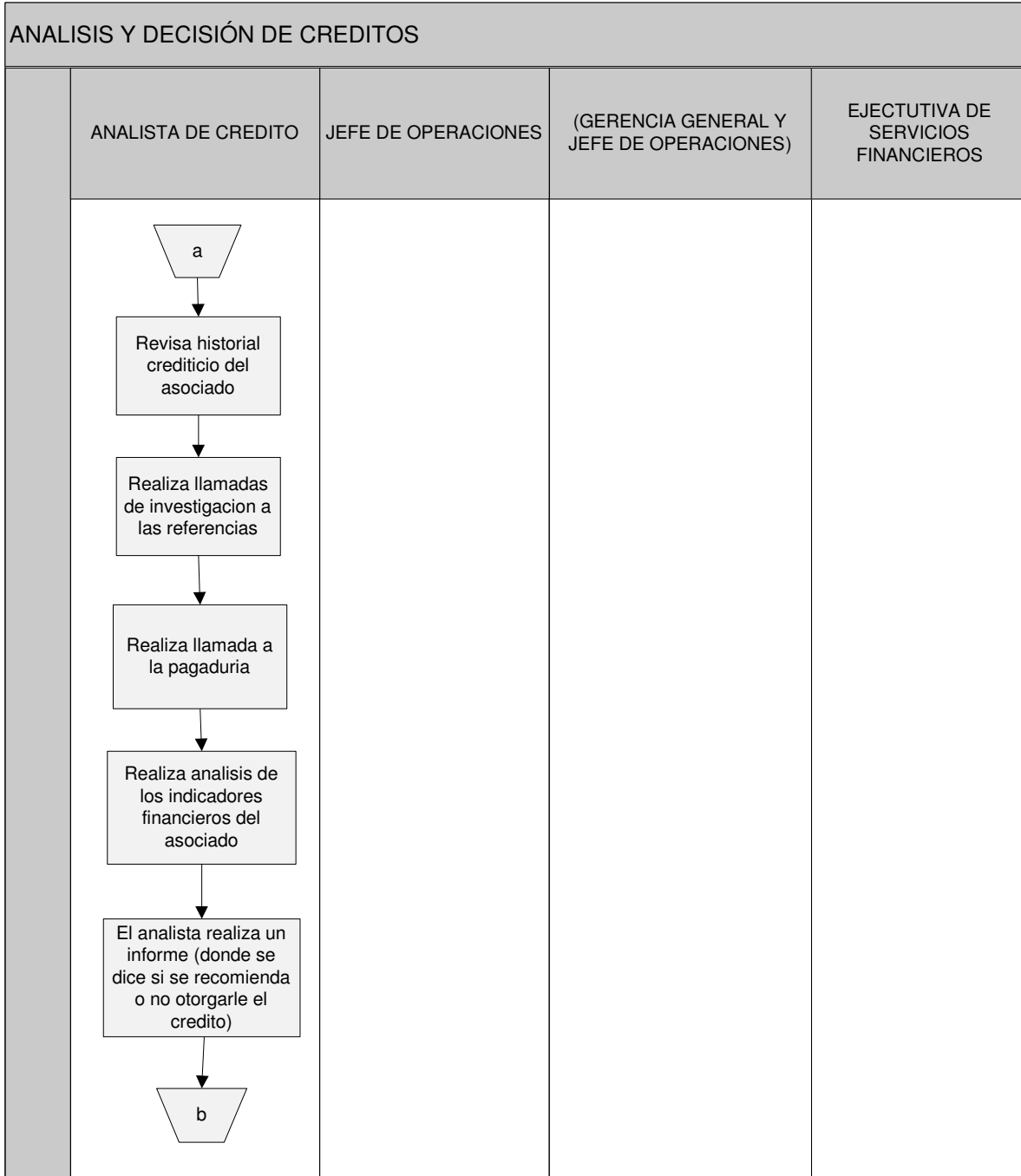
Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración



FLUJOGRAMA



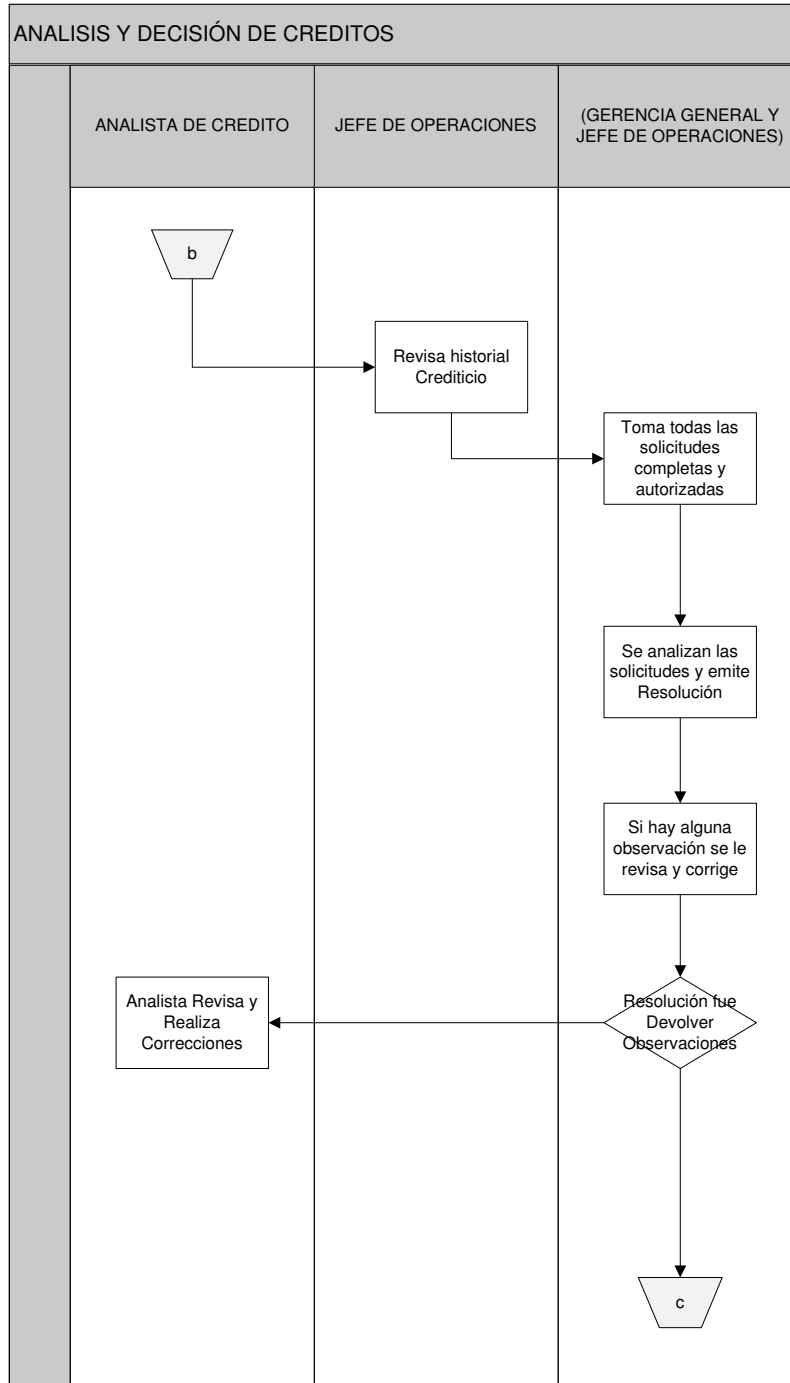
Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración



FLUJOGRAMA



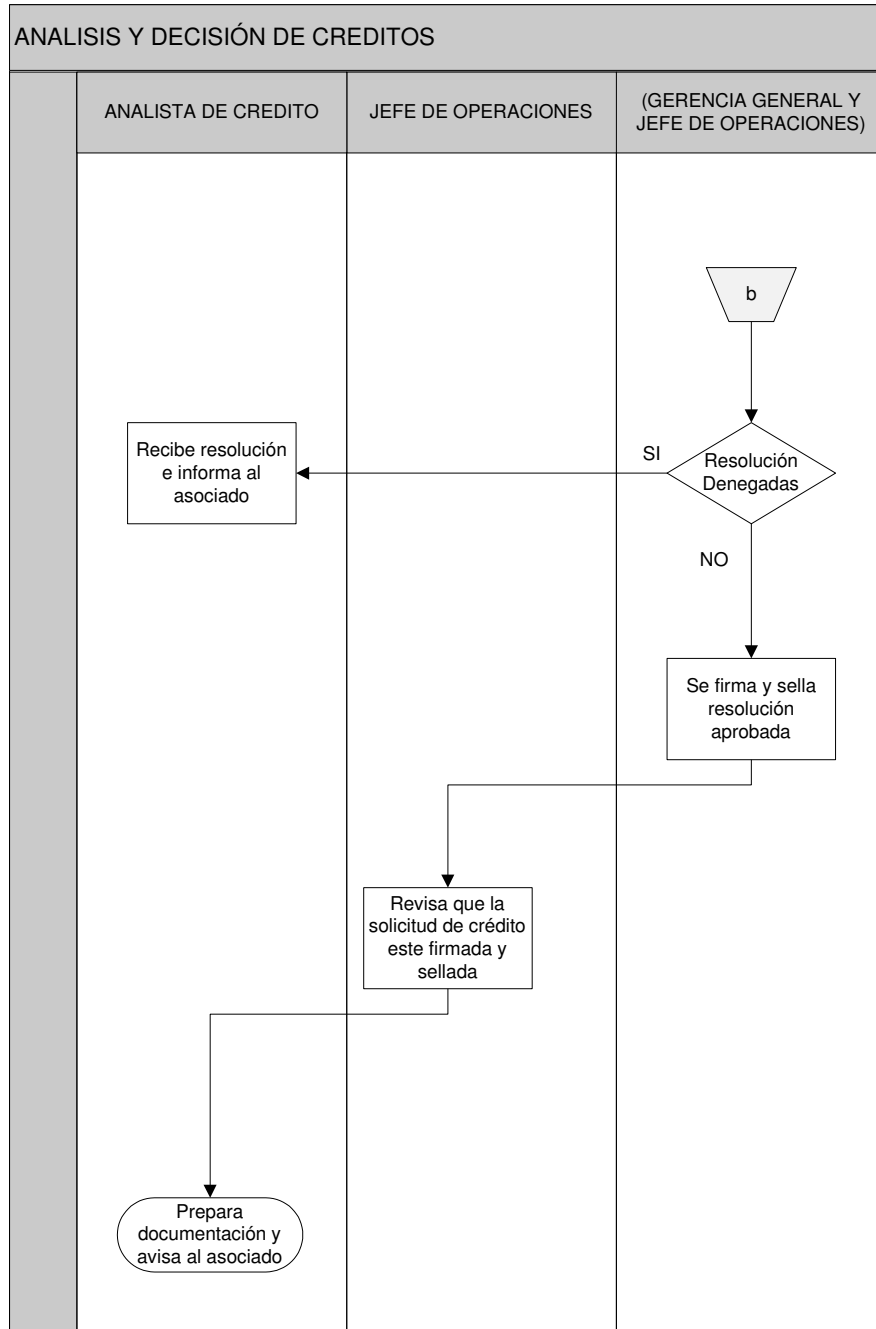
Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración



FLUJOGRAMA



Realizado por Gestor de Calidad

Supervisado por Gerente General

Aprobado por Presidente del Consejo de Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-CRE-02

Página

7/7

Título: Análisis de Créditos

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

6. RESPONSABLES

Sección de Créditos.

7. REGISTROS

Detalle de solicitudes Observadas.

Detalle de solicitudes Denegadas.

Detalle de solicitudes Aprobadas.

8. INDICADORES

Nivel de Observaciones en solicitud de crédito: = $\frac{\text{Solicitudes Observadas}}{\text{Total de solicitudes}} * 100$

Valor Máximo 5% Mensual

Valor Mínimo 0% Mensual

Observaciones Este indicador permitirá medir el grado de retrabado por incumplimiento de los requerimientos para la aprobación del servicio de Créditos.

Responsable de la medición y Análisis Gerencia.
Responsable del Proceso.
Gestor de Calidad.

Acciones Si el valor obtenido es mayor al valor máximo establecido, se deberán tomar acciones correctivas y preventivas en base a los procedimientos: Acciones Correctivas y Acciones Preventivas.

9. REVISIONES

No hay revisiones a la Fecha.

10. ANEXOS:

Plantilla informe de análisis de crédito.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-CRE-03

Página
1/3

Título: Elaboración de Mini crédito

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Satisfacer las necesidades financieras de los asociados con agilidad y responsabilidad. Realizar todas las actividades necesarias para determinar la resolución de la solicitud de crédito emitida por el asociado ya sea aprobada, denegar o devuelta por observaciones.

2. ALCANCE

Dicho proceso consiste en abarcar desde que se recibe la documentación de la solicitud de crédito hasta la respectiva resolución de dicha solicitud de crédito.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Política de Créditos de la Cooperativa.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N°	Encargado	Descripción
1	Gerencia General	Recibe documentación y valida los datos que el asociado presenta.
2		Si hay alguna corrección, regresa la documentación a la ejecutiva/o de servicios financieros para realizar dicha corrección.
3		Si todo está correcto proporciona la firma inmediata de aprobación.
4		Si no cumple con los requisitos analista de crédito da la autorización de denegación a el crédito y traslada a la ejecutivo/a de servicios financieros para que informe a él asociado de la resolución.
5	Jefe de negocios	Si hay alguna corrección, regresa la documentación a la ejecutiva/o de servicios financieros para realizar dicha corrección.
6	Analista de Créditos	Si la solicitud de crédito fue denegada la documentación regresa a ejecutivo/a para que informe a asociado de la resolución.
7	Gerencia General	Si todo se encuentra en regla y cumple los requisitos, se aprueba.

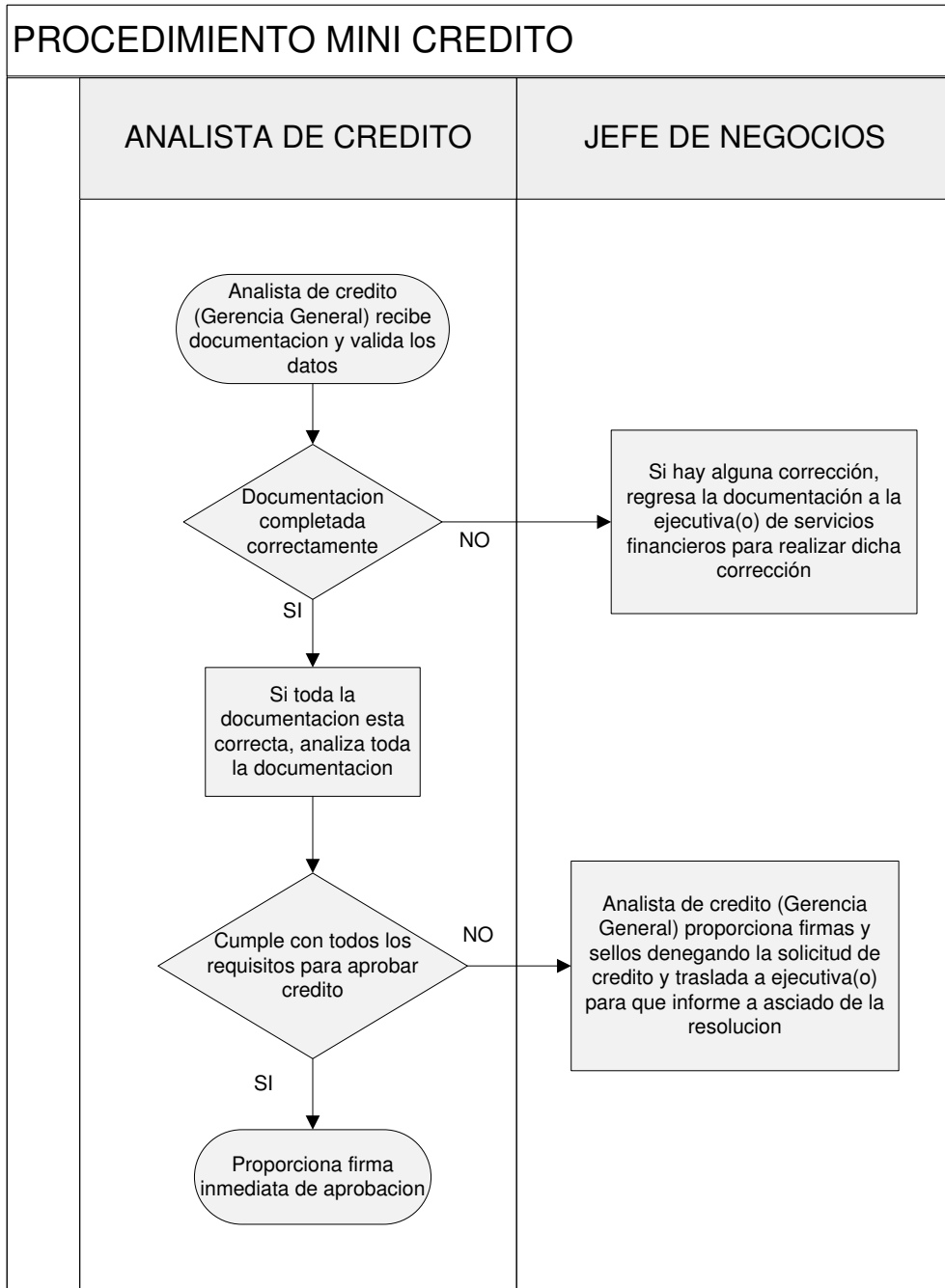
Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



5. FLUJOGRAMA



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-CRE-03

Página

3/3

Título: Elaboración de Mini crédito

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

6. RESPONSABLES

Gerencia General.

7. REGISTROS

Detalle de solicitudes Observadas.

Detalle de Solicitudes Aprobadas.

Detalle de solicitudes Denegadas.

8. INDICADORES

Nivel de Observaciones solicitud mini créditos = $\frac{\text{Solicitudes Observadas}}{\text{Total de solicitudes}} \cdot 100$

Valor Máximo 3% Mensual

Valor Mínimo 0% Mensual

Observaciones Este indicador permitirá medir el grado de retrabajo por incumplimiento de los requerimientos para la aprobación del servicio.

Responsable de la medición y Análisis Gerencia.
Responsable del Proceso.
Gestor de Calidad.

Acciones Si el valor obtenido es mayor al valor máximo establecido, se deberán tomar acciones correctivas y preventivas en base a los procedimientos: Acciones Correctivas y Acciones Preventivas.

9. REVISIONES

No hay revisiones a la Fecha.

10. ANEXOS

Ninguno.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-CRE-04

Página

1/6

Título: Procedimiento Desembolso por Crédito

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Satisfacer las necesidades financieras de los asociados con agilidad y responsabilidad. Realizar todas las actividades necesarias para que una vez aprobada la solicitud de crédito el asociado pueda retirar el monto de dinero solicitado ya sea en cheque o efectivo.

2. ALCANCE

Dicho proceso consiste en abarcar desde el asociado retira la orden de descuento hasta que dicho asociado retira el monto de dinero solicitado ya sea en cheque o en efectivo.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA.

Política de Créditos.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

N°	Encargado	Descripción
1	Analista de crédito	Revisa y envía al despacho jurídico la documentación para que sean elaborados los mutuos simples o hipotecarios y el asociado retira la orden de descuento.
2		El asociado y el codeudor (si es necesario) se presentan a firmar compromiso en presencia del asesor jurídico y el analista de crédito, este entrega los recibos de los recibos por los gastos incurridos por el trámite de crédito junto con los documentos respectivos.
3	Atención al cliente	Apertura la ficha del crédito.
4		Imprime tres hojas de desembolso: una para el asociado, una para el expediente y una para el corte contable.
5	Asociado	Acepta los valores y condiciones, y procede a firmar las hojas de desembolso.
6	Analista de crédito	Elabora las hojas de retiro de acuerdo a los estados de cuenta bancarios cuando el crédito es para consolidación de deudas.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-CRE-04

Página

2/6

Título: Procedimiento Desembolso por Crédito

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

N°	Encargado	Descripción
7	Jefe de Operaciones	Se valida y aprueba el desembolso.
8	Analista de crédito	Revisa la validación y aprobación de desembolso y lleva hojas de retiro a caja para que se procedan a la elaboración de los cheques (si es necesario).
9	Asociado	Asociado llega a caja y retira el monto de dinero ya sea en cheque, transacción o efectivo. (Dependiendo del Monto).

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-CRE-04

Página

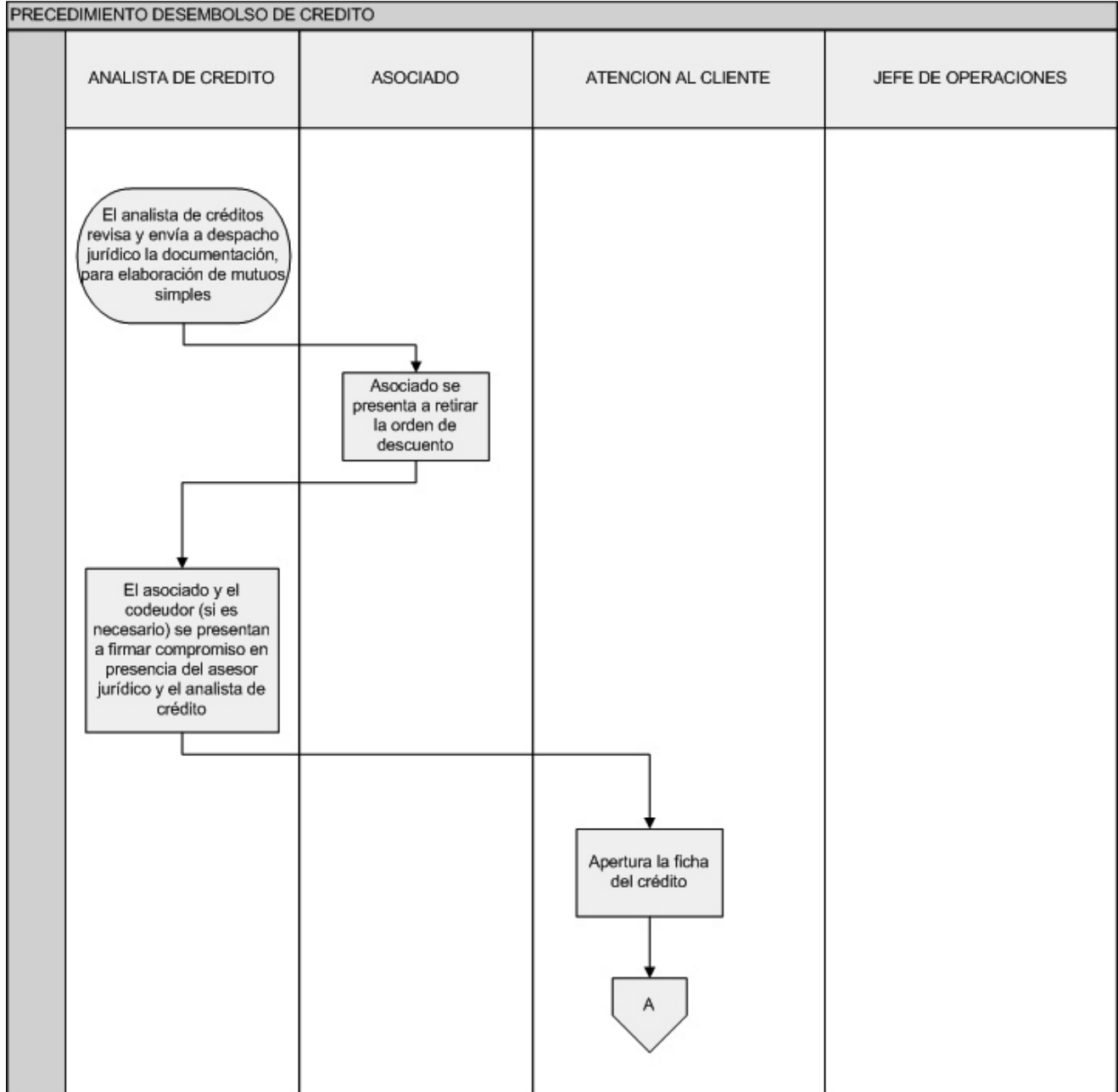
3/6

Título: Procedimiento Desembolso por Crédito

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

5. FLUJOGRAMA



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-CRE-04

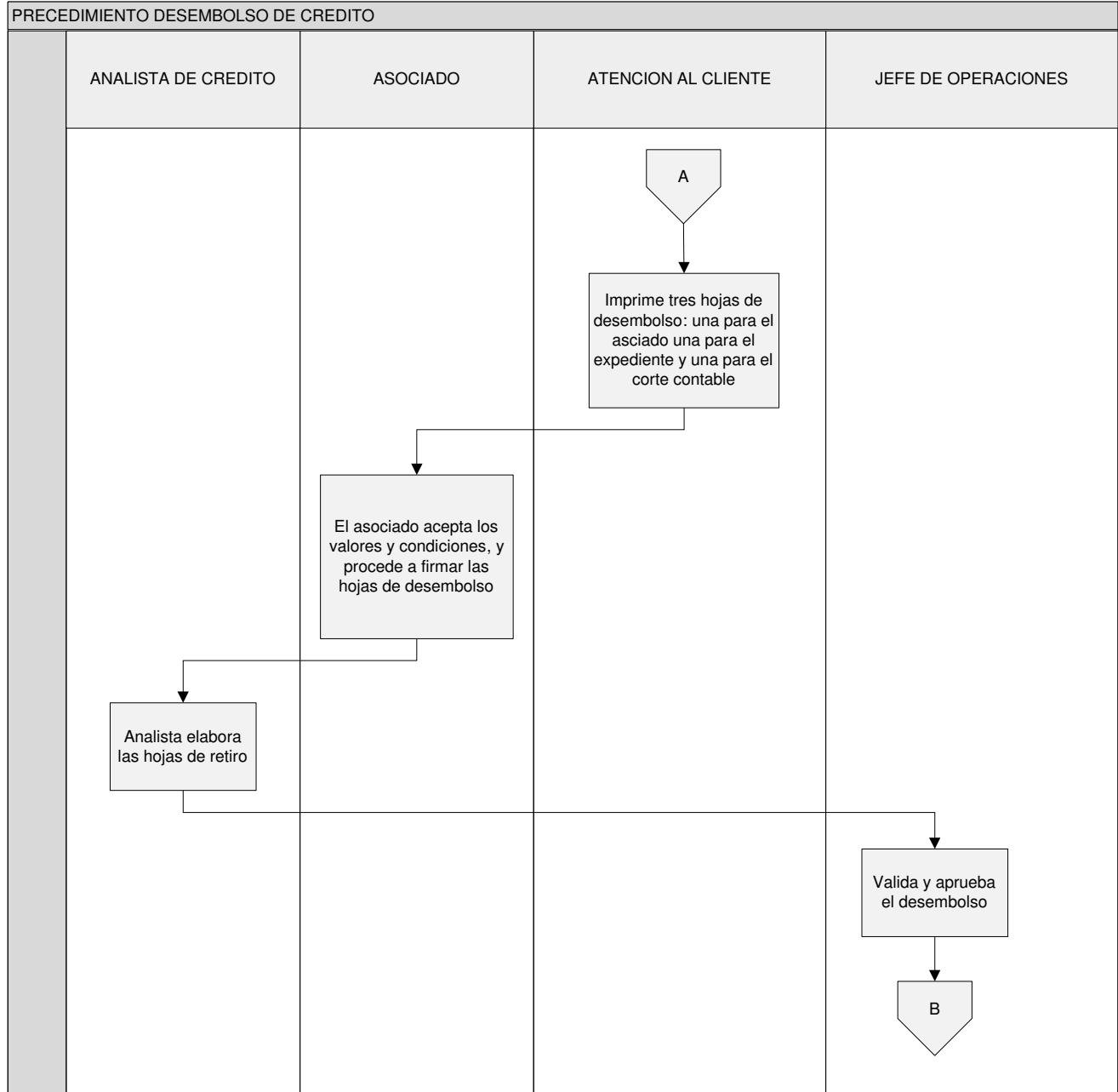
Página
4/6

Título: Procedimiento Desembolso por Crédito

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

FLUJOGRAMA



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-CRE-04

Página

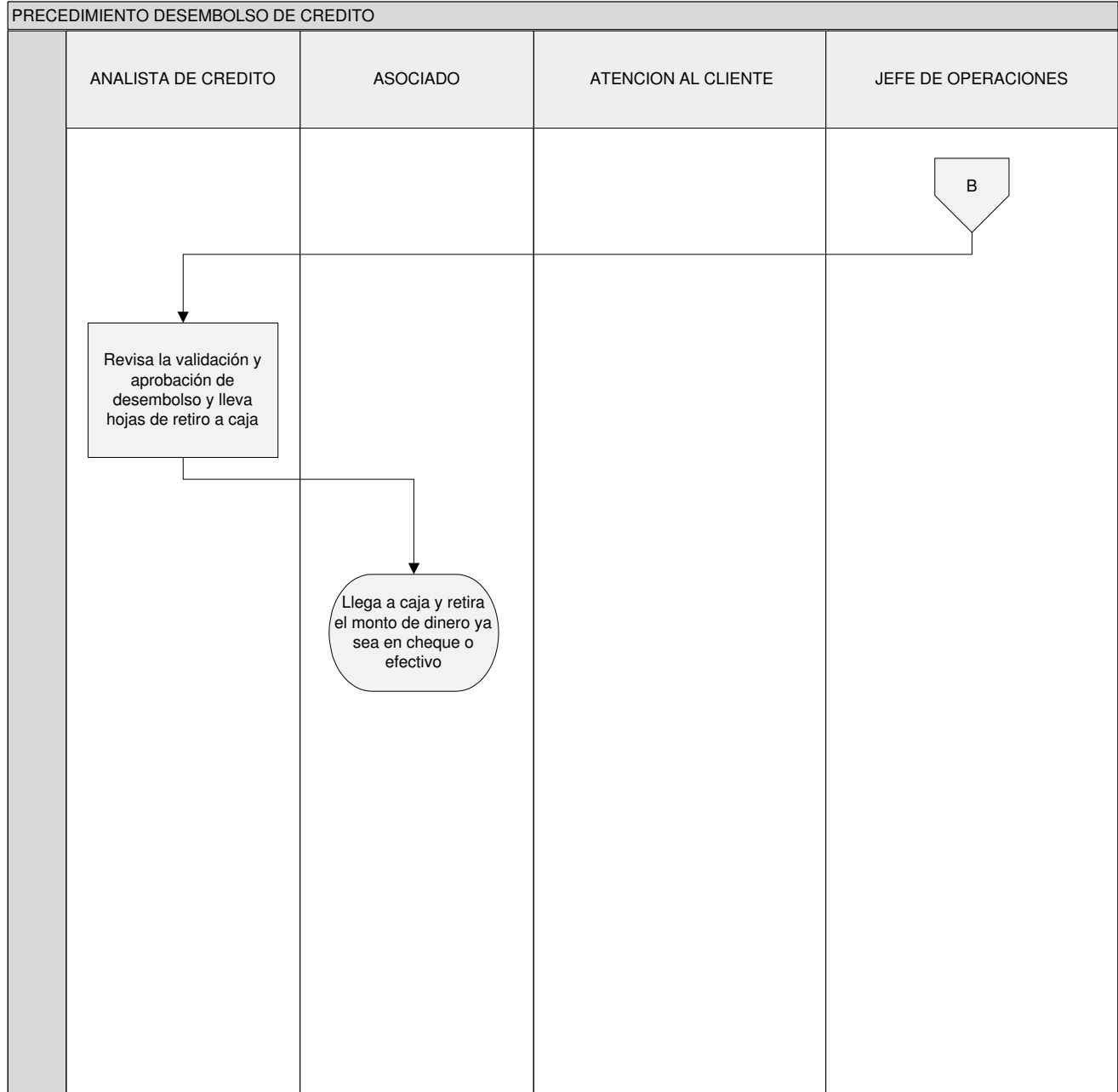
5/6

Título: Procedimiento Desembolso por Crédito

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

FLUJOGRAMA



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-CRE-04

Página
6/6

Título: Procedimiento Desembolso por Crédito

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

6. RESPONSABLES

Sección de Créditos.

7. REGISTROS

Detalle de Desembolsos por cliente.

8. INDICADORES

$$\text{Nivel de servicio de Créditos:} = \frac{\text{Creditos entregados en Tiempo}}{\text{Total de Creditos Aprobados}} * 100$$

Valor Máximo 100% Mensual

Valor Mínimo 95% Mensual

Observaciones Este indicador permitirá medir el grado de retrabajo por incumplimiento de los requerimientos para la aprobación del servicio.

Responsable de la medición y Análisis Gerencia.
Responsable del Proceso.
Gestor de Calidad.

Acciones Si el valor obtenido es menor al valor mínimo establecido, se deberán tomar acciones correctivas y preventivas en base a los procedimientos: Acciones Correctivas y Acciones Preventivas.

9. REVISIONES

No hay revisiones a la fecha.

10. ANEXOS

1 Contrato de por Crédito.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-CRE-05

Página

1/7

Título: Procedimiento Análisis de Créditos Mayores a \$50, 000

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Satisfacer las necesidades financieras de los asociados con agilidad y responsabilidad. Realizar todas las actividades necesarias para determinar la resolución de la solicitud de crédito emitida por el asociado ya sea aprobada, denegar o devuelta por observaciones.

2. ALCANCE

Dicho proceso consiste en abarcar desde que se recibe la documentación de la solicitud de crédito hasta la respectiva resolución de dicha solicitud de crédito.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Política de Créditos.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

N°	Encargado	Descripción
1	Analista de Crédito	Recibe documentación y valida los datos que el asociado presenta.
2		Si hay alguna corrección, regresa la documentación al jefe de negocios para realizar dicha corrección.
3	Jefe de negocios	Si hay alguna corrección, regresa la documentación a atención al cliente para realizar dicha corrección, luego de la corrección regresa documentación a analista de crédito.
4	Analista de Créditos	Revisa cada campo de la solicitud y hace comparativo.
5		Imprime del sistema estado de cuenta de aportaciones y verifica si dichas aportaciones estén pagadas hasta la fecha de la solicitud del crédito.
6		Verifica el record de los pagos de los créditos del asociado si los hubiere.
7		Revisa historial crediticio del asociado en el informe de los buros de créditos y los imprime.
8		Realiza llamadas de investigación a las referencias.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-CRE-05

Página

2/7

Título: Procedimiento Análisis de Créditos Mayores a \$50, 000

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

N°	Encargado	Descripción
9	Analista de Créditos	Realiza llamada a la pagaduría.
10		Realiza análisis de los indicadores financieros del asociado.
11		El analista realiza un informe (donde se dice si se recomienda o no otorgarle el crédito) que se traslada junto al resto de la información a las jefaturas. Se imprime el estado de cuenta de créditos a cancelar (si es necesario).
12	Jefe de operaciones	E jefe de operaciones autoriza análisis del informe que presenta el analista de créditos, para que la solicitud pase a resolución.
13	Gerente general	Toma todas las solicitudes completas y las analiza.
14		Es la contraparte técnica de las solicitudes antes de las aprobaciones (gerencia general y jefe de operaciones) (es decir es la que defiende la solicitud).
15	Gerencia general y Consejo de Administración	Emite resolución aprobada. Denegada. Devolver por observaciones, proporciona firma y sello de solicitud aprobada o denegada.
16	Jefe de operaciones	Cuando las solicitudes han sido aprobadas o denegadas, el jefe de operaciones las recibe debidamente firmadas y selladas, el cual previa revisión las traslada al analista de créditos para que este informe al asociado sobre la resolución de su solicitud.
17	Analista de crédito	Si la solicitud de crédito fue aprobada, el analista de créditos prepara los documentos así como la orden de descuento para ser tramitada por el asociado.

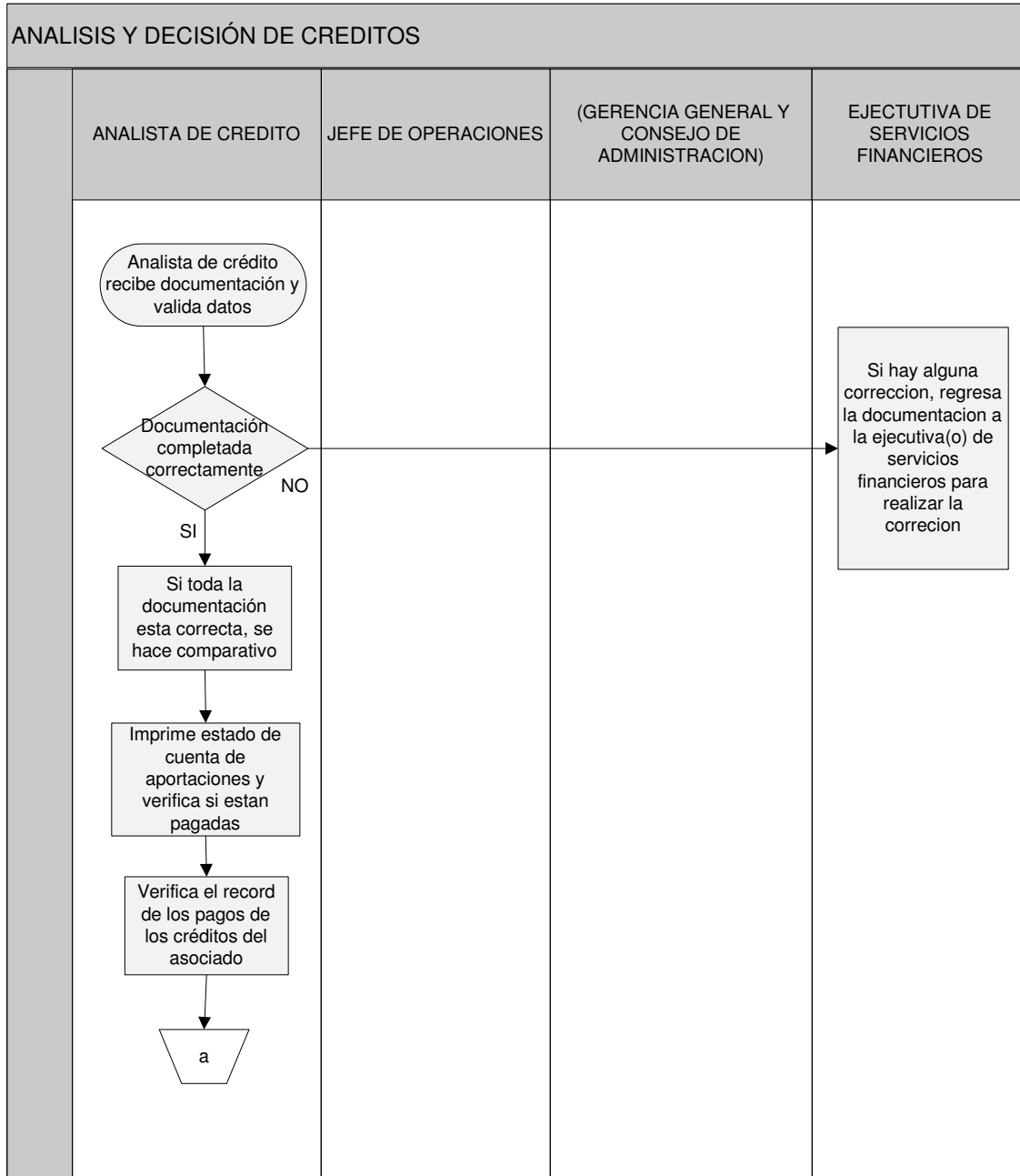
Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



5. FLUJOGRAMA



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-CRE-05

Página

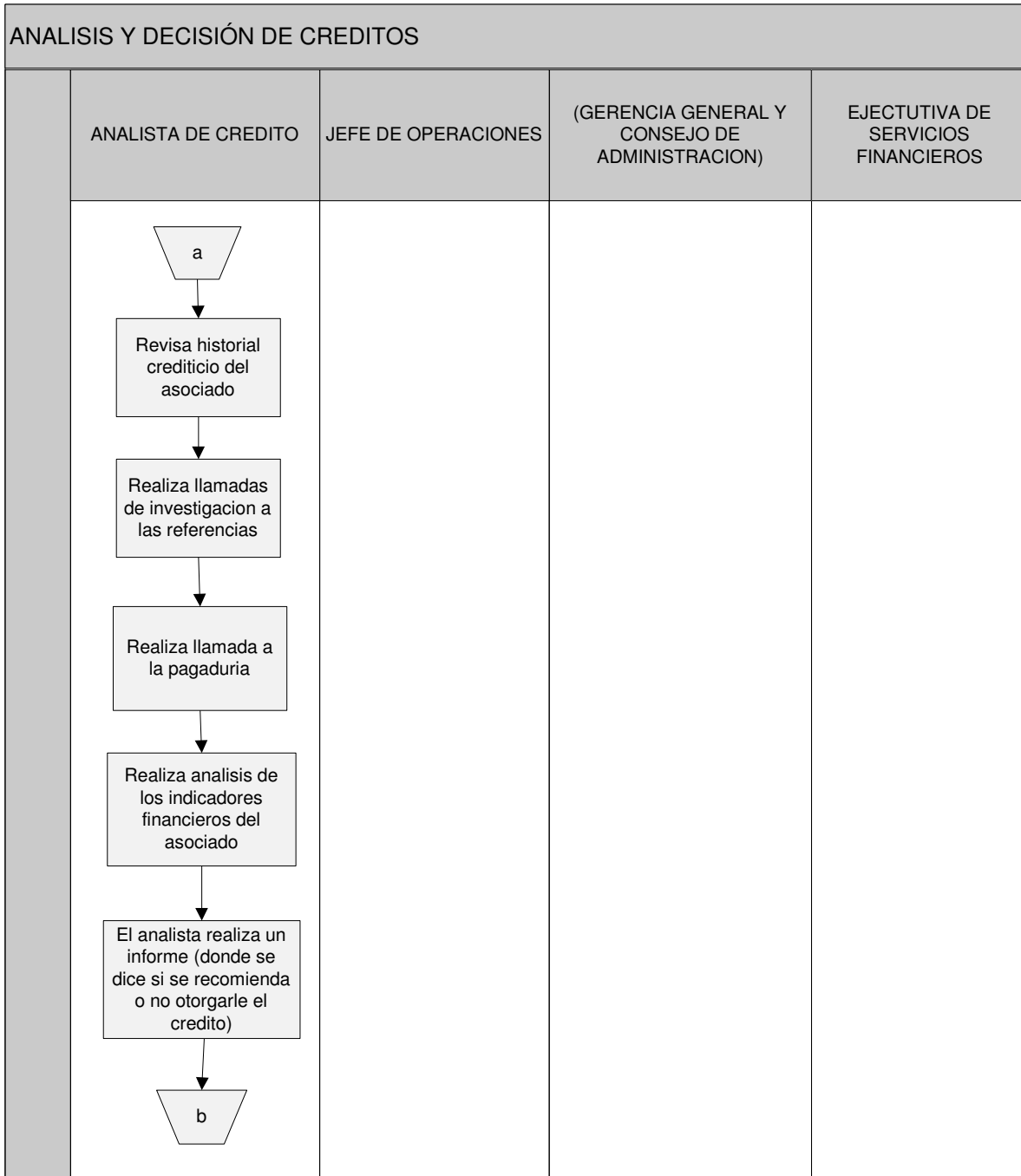
4/7

Título: Procedimiento Análisis de Créditos Mayores a \$50, 000

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

FLUJOGRAMA



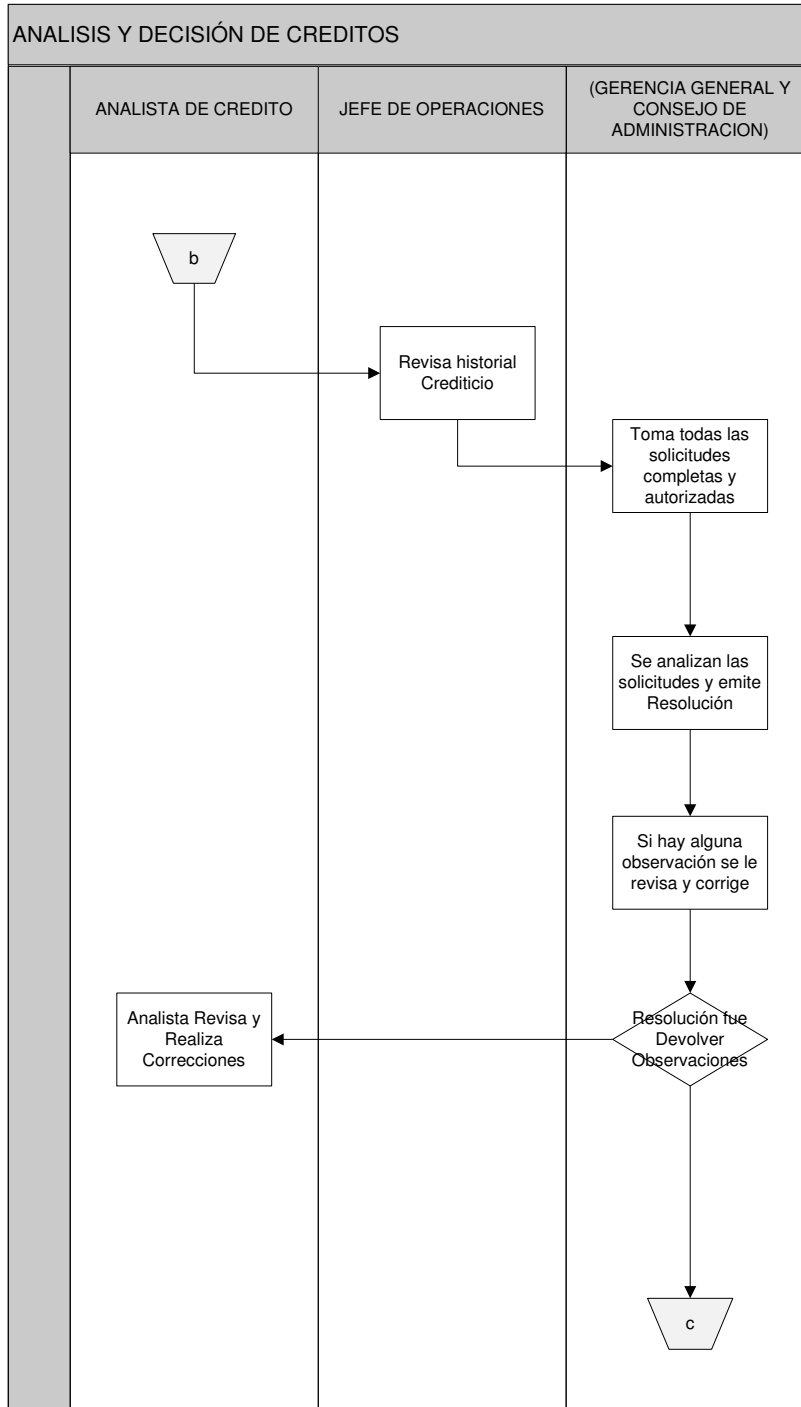
Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración



FLUJOGRAMA



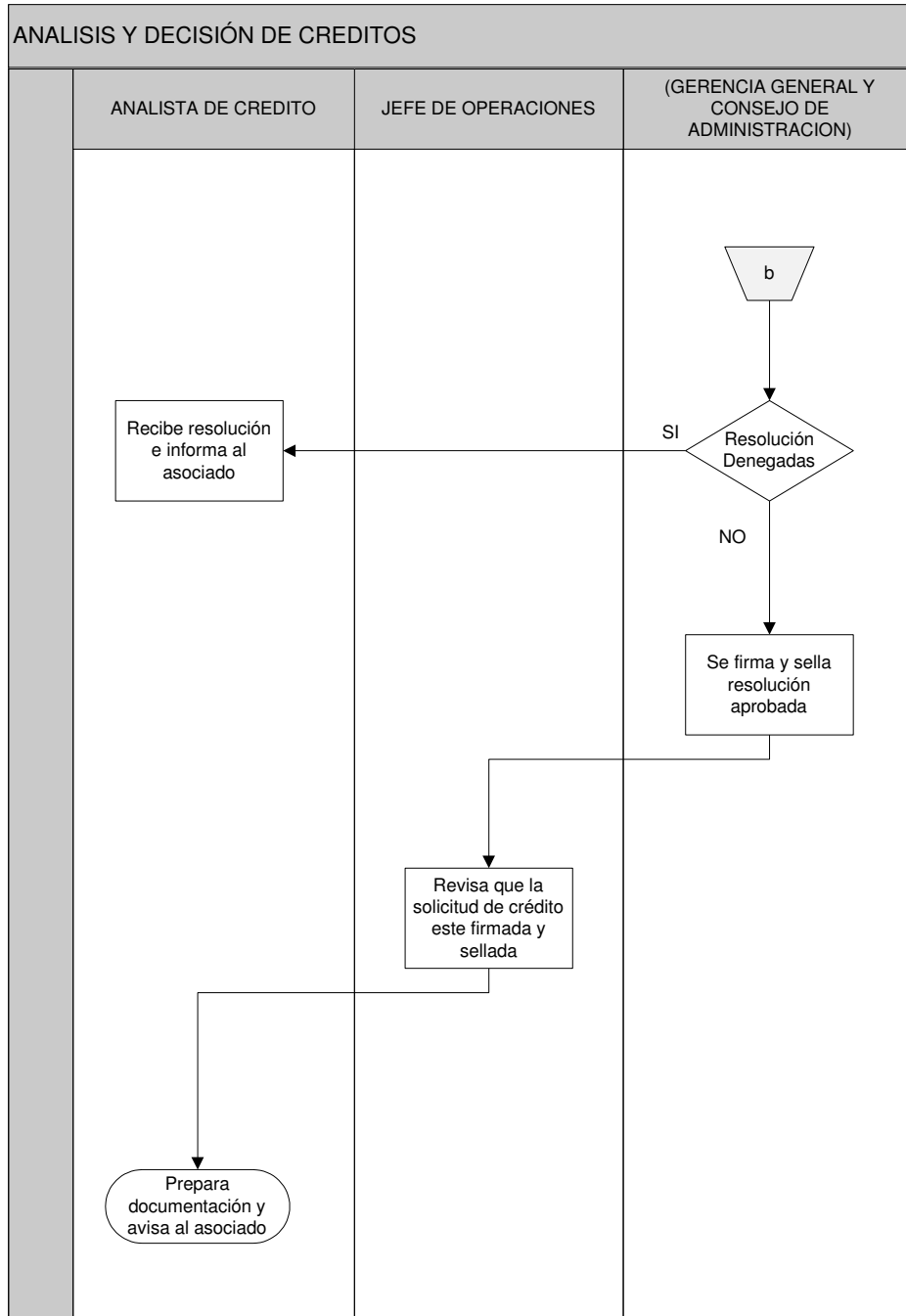
Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



FLUJOGRAMA



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-CRE-05

Página

7/7

Título: Procedimiento Análisis de Créditos Mayores a \$50, 000

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

6. RESPONSABLES

Sección de Créditos.

7. REGISTROS

Detalle de solicitudes Observadas.

Detalle de solicitudes Denegadas.

Detalle de solicitudes Aprobadas.

8. INDICADORES

$$\text{Nivel de observaciones solicitud créditos:} = \frac{\text{Solicitudes Observadas}}{\text{Total de solicitudes}} * 100$$

Valor Máximo 3% Mensual

Valor Mínimo 0% Mensual

Observaciones Este indicador permitirá medir el grado de retrabado por incumplimiento de los requerimientos para la aprobación del servicio.

Responsable de la medición y Análisis Gerencia.
Responsable del Proceso.
Gestor de Calidad.

Acciones Si el valor obtenido es mayor al valor máximo establecido, se deberán tomar acciones correctivas y preventivas en base a los procedimientos: Acciones Correctivas y Acciones Preventivas.

9. REVISIONES

No hay revisiones a la Fecha.

10. ANEXOS:

1 Plantilla informe de análisis de crédito

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-DES-01

Página
1/2

Título: Procedimientos Inventario Físico Despensa

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Brinda al área de despensa de la cooperativa la cuadratura de inventario físico con el registrado en contabilidad, para mantener siempre las existencias de los principales productos que los clientes requieren.

2. ALCANCE

El procedimiento aplica para:

- Contabilidad, Operaciones y Despensa.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Reglamento Interno de la Cooperativa.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N°	Encargado	Descripción
1	Contabilidad	Solicita inventario digital a la persona encargada de despensa.
2		Elabora un plan de Muestreo para hacer la inspección de los productos.
3	Contabilidad/Despensa	Identifica los productos a inspeccionar y verificar que la cantidad y precios sean los correctos.
5	Contabilidad	Contabilidad toma notas de cuadros y diferencias en los productos muestreados.
6		Informar los resultados obtenidos a la gerencia general.
7	Contabilidad/Despensa	Realizar ajustes en caso de ser necesario en el inventario para la provisión adecuada de los productos faltantes.

5. REGISTROS

Registros de Productos en Stock.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-DES-01

Página
2/2

Título: Procedimientos Inventario Físico Despensa

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

6. RESPONSABLES

Proceso de Contador General.

7. INDICADORES

Nivel de productos en Stock

$$= \frac{\text{Productos disponibles a la fecha}}{\text{Mínimo Inventario de productos}} * 100$$

Valor Máximo 40%

Valor Mínimo 30%

Observaciones Este indicador monitorea el nivel de stock que se encuentran en inventario, con el fin de mantener las reservas requeridas para no limitar la adquisición del mismo por el cliente.

Responsable de la medición Gerente General.
Responsable del proceso.
Gestor de Calidad.

Acciones Si el valor obtenido es menor al valor mínimo establecido, se deberán tomar acciones correctivas y preventivas en base a los procedimientos:
Acciones Correctivas y Acciones Preventivas.

8. REVISIONES

No hay revisiones a la fecha.

9. ANEXOS

Ninguno.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-DES-02

Página
1/2

Título: Procedimientos Proveeduría de empresas asociadas

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Abastecer las solicitudes de las empresas con las que se tiene un convenio de compra de productos.

2. ALCANCE

El procedimiento aplica para:

- Contabilidad, Operaciones y Despensa.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Reglamento Interno de la Cooperativa.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N°	Encargado	Descripción
1	Empresas	Envía solicitud de cotización de productos para abastecerse.
2	Analista de Operaciones	Recibe y Procesa solicitud de cotización por determinados productos.
3	Analista de Operaciones	Envía a Despensa para que se verificación de productos en Stock y elabora la cotización solicitada.
4	Analista de operaciones	Escanea la cotización y envía por medio electrónico la cotización a la empresa solicitante.
5	Empresas	Empresa solicitante acepta la cotización y envía orden compra con la misma cotización a la cooperativa.
6	Analista de Operaciones	Recibe orden de compra de la empresa y gestiona con contabilidad la facturación de la misma.
7	Contabilidad	Elabora la factura por el pedido solicitado por la empresa.
8	Contabilidad	Envía la factura a Despensa para la preparación del pedido
9	Despensa	Despensa recibe la factura, prepara el pedido.
10	Despensa	Se envía el pedido a la empresa.
11	Empresas	Firma de recibido el pedido.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-DES-02

Página
2/2

Título: Procedimientos Proveeduría de empresas asociadas

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

5. RESPONSABLES

Proceso de Operaciones.

6. REGISTROS

Registros de Productos enviado a empresa.

7. INDICADORES

$$\text{Nivel de Abastecimiento empresa} = \frac{\text{Total de productos enviados}}{\text{Total de productos solicitados}} * 100$$

Valor Máximo 90%

Valor Mínimo 80%

Observaciones Este indicador mide el nivel de cumplimiento del pedido solicitado por las empresas con las que se tiene convenio. .

Responsable de la medición Gerente General.
Responsable del proceso.
Gestor de Calidad.

Acciones Si el valor obtenido es menor al valor mínimo establecido, se deberán tomar acciones correctivas y preventivas en base a los procedimientos:
Acciones Correctivas y Acciones Preventivas.

8. REVISIONES

No hay revisiones a la fecha.

9. ANEXOS

Ninguno.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-DES-03

Página
1/3

Título: Procedimientos Atención en Despensa

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Brindarle al asociado la atención requerida para adquiera los productos que se encuentren en la despensa interna de la cooperativa.

2. ALCANCE

El procedimiento aplica para:

- Atención al cliente y despensa.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Reglamento Interno de la Cooperativa.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N°	Encargado	Descripción
1	Asociado	Solicita productos de despensa.
2	Atención al Cliente	Verificar descuentos actuales en sistema.
3	Atención al Cliente	Si tiene saldo disponible, aprueba solicitud (paso 4) Sino tiene saldo pasa al paso 10.
4	Atención al Cliente	Aprueba y traslada a la despensa para que adquiera lo solicitado.
5	Asociado	Selecciona los productos que requiere en la despensa.
6	Despensa	Elaboración de factura por productos que el asociado llevara y que no excedan, el monto disponible en este rubro.
7	Despensa	Empaqueta los productos.
8	Despensa	Entrega los productos y factura al asociado. NOTA: Para quienes compran en efectivo, se le entrega el producto y el cobro se realiza en caja de despensa.
9	Despensa	Se envía copia de facturas a operaciones para incorporar al expediente.
10	Atención al Cliente	Se le explica la situación por la que no se le puede entregar productos.

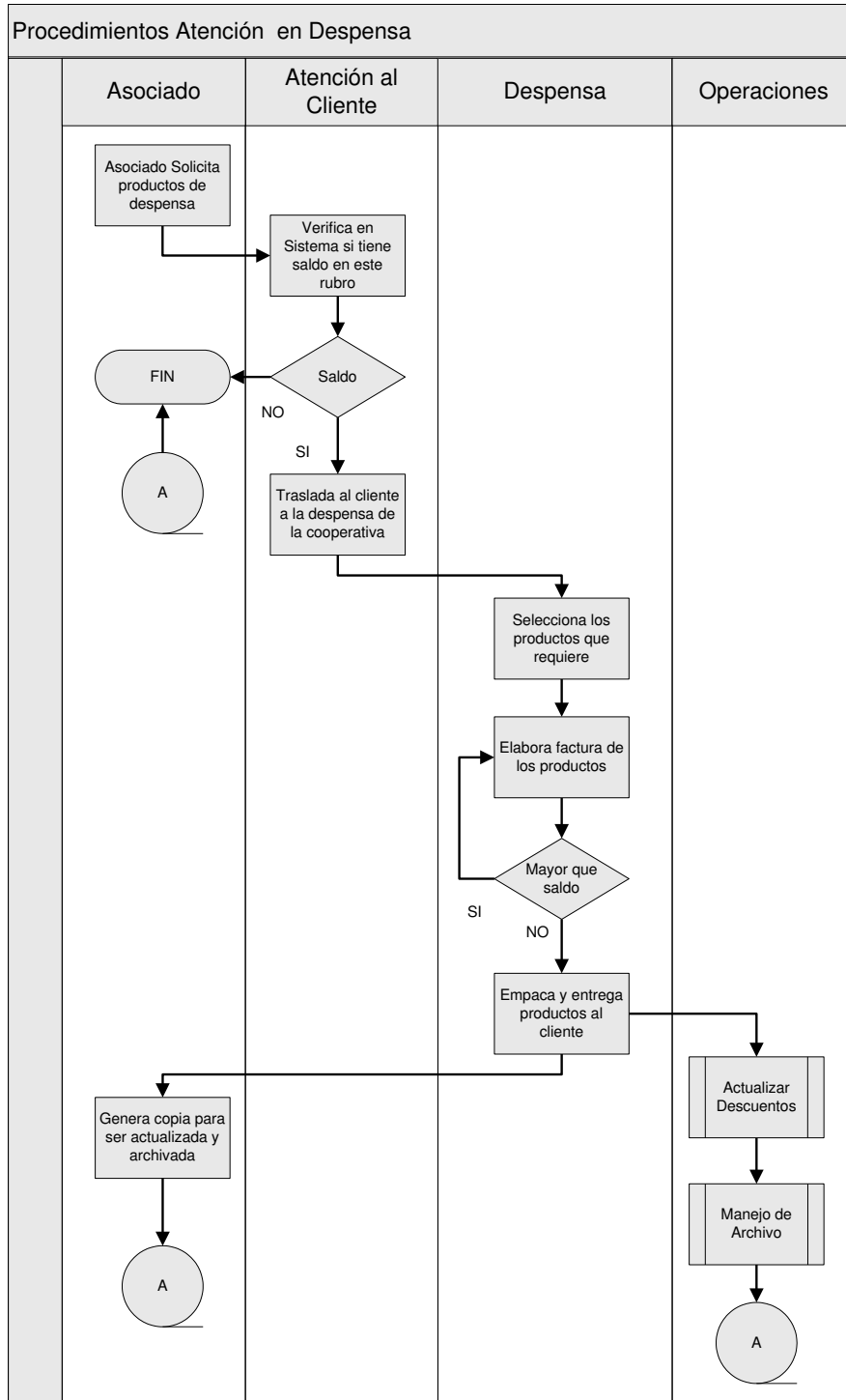
Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



5. FLUJOGRAMA



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-DES-03

Página
3/3

Título: Procedimientos Atención en Despensa

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

6. REGISTROS

1. Registro de productos comprados.

7. RESPONSABLES

Proceso de Despensa.

8. INDICADORES

Nivel de Venta
$$= \frac{\text{Cantidad real de Productos}}{\text{Cantidad proyectada de productos}} * 100$$

Valor Máximo 90%

Valor Mínimo 80%

Observaciones Este indicador monitorea las bajas de los productos en el mes.

Responsable de la medición Gerente General.
Responsable del proceso.
Gestor de Calidad.

Acciones Dependiendo de la política de inventarios, cuando las se estén llegando a los límites, se debe de hacer gestión sobre esos productos para no afectar la disponibilidad de ellos y con esto la satisfacción del cliente.

9. REVISIONES

No hay revisiones a la fecha.

10. ANEXOS

Ninguno.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-COB-01

Página
1/6

Título: Procedimiento de cobro Administrativo

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Que el asociado cumpla con el debido pago (abono) acordado al momento de otorgarle el crédito, proporcionándole diferentes alternativas de manera que pueda realizar oportunamente dicho pago (abono), para que la institución pueda generar réditos.

2. ALCANCE

Dicho proceso consiste en abarcar desde el asociado entra en situación de mora hasta que dicho asociado ha realizado el pago (abono) respectivo, y si no se logra hacer que asociado realice el pago pasa a el cobro judicial y extrajudicial.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Política de Cobros de la Cooperativa.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N°	Encargado	Descripción
1	Gestor de Cobros	El gestor de cobro revisa la situación de un asociado con calificación en mora. Desde el primer día de incumpliendo.
2		Hace llamada de mora preventiva.
3		El gestor de cobro le ofrece alternativas de donde pagar, para facilitar el pago de asociado. - Visita cobro domiciliar. - Remesa en banco. - Caja
4	Asociado	El asociado efectúa el abono según la fecha convenida. Si asociado paga pasa a la actividad número 11.
5	Asociado	Si no lo efectúa o incumple el acuerdo regresa a intervenir el gestor de cobro (continua con numero 6).
6	Gestor de Cobros	Si nuevamente no efectúa o incumple el abono el gestor de cobro revisa la situación del asociado con calificación en mora. Desde el primer día de incumplimiento.
7	Gestor de Cobros	Hace llamada de cobro.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-COB-01

Página
2/6

Título: Procedimiento de cobro Administrativo

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

N°	Encargado	Descripción
8	Gestor de Cobros	El gestor de cobro le ofrece alternativas de donde pagar, para facilitar el pago de asociado. a) Visita cobro domiciliario. b) Remesa en banco. c) Caja.
9	Gestor de Cobros	El gestor de cobro puede usar las siguientes metodologías de cobro: - Teléfono. - Cobro automático - Carta 1, 2, 3 y 4. - Visita.
10	Asociado	El asociado efectúa el abono según la fecha convenida (continúa en la actividad 11). (Si no lo efectúa o incumple el acuerdo regresa a intervenir el gestor de cobro (Actividad 7), hasta que realice el abono y si sobrepasa los 120 días de mora se procede al cobro judicial).
11	Gestor de Cobros	Agradece el abono y se pone a la orden.

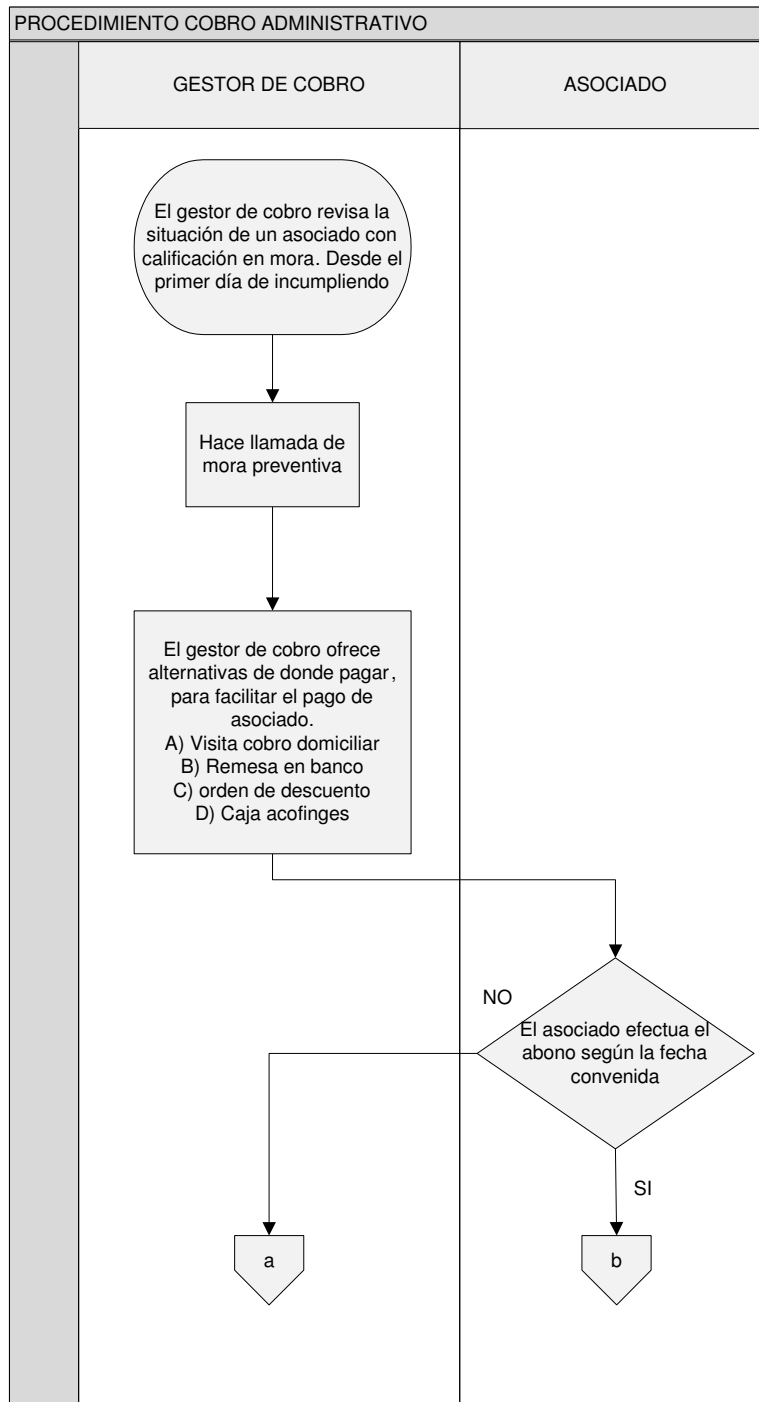
Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



5. FLUJOGRAMA



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-COB-01

Página

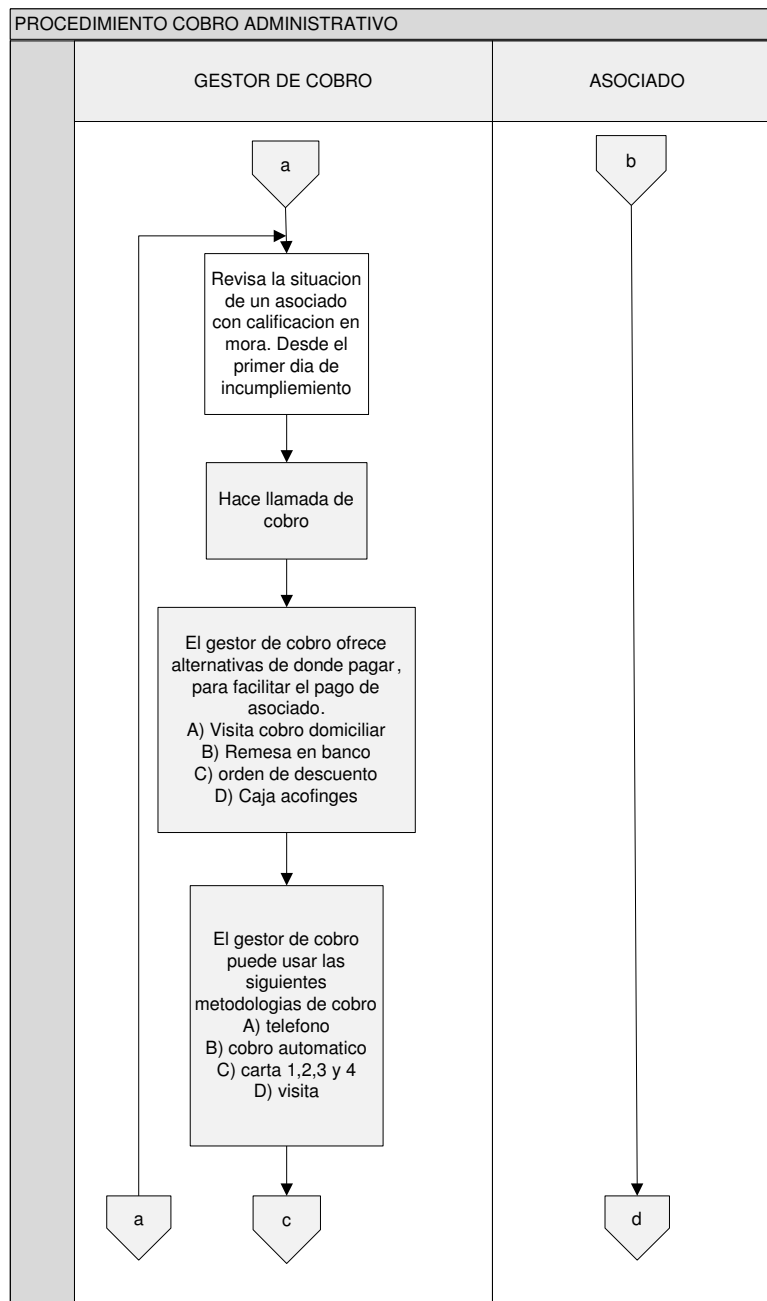
4/6

Título: Procedimiento de cobro Administrativo

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

FLUJOGRAMA



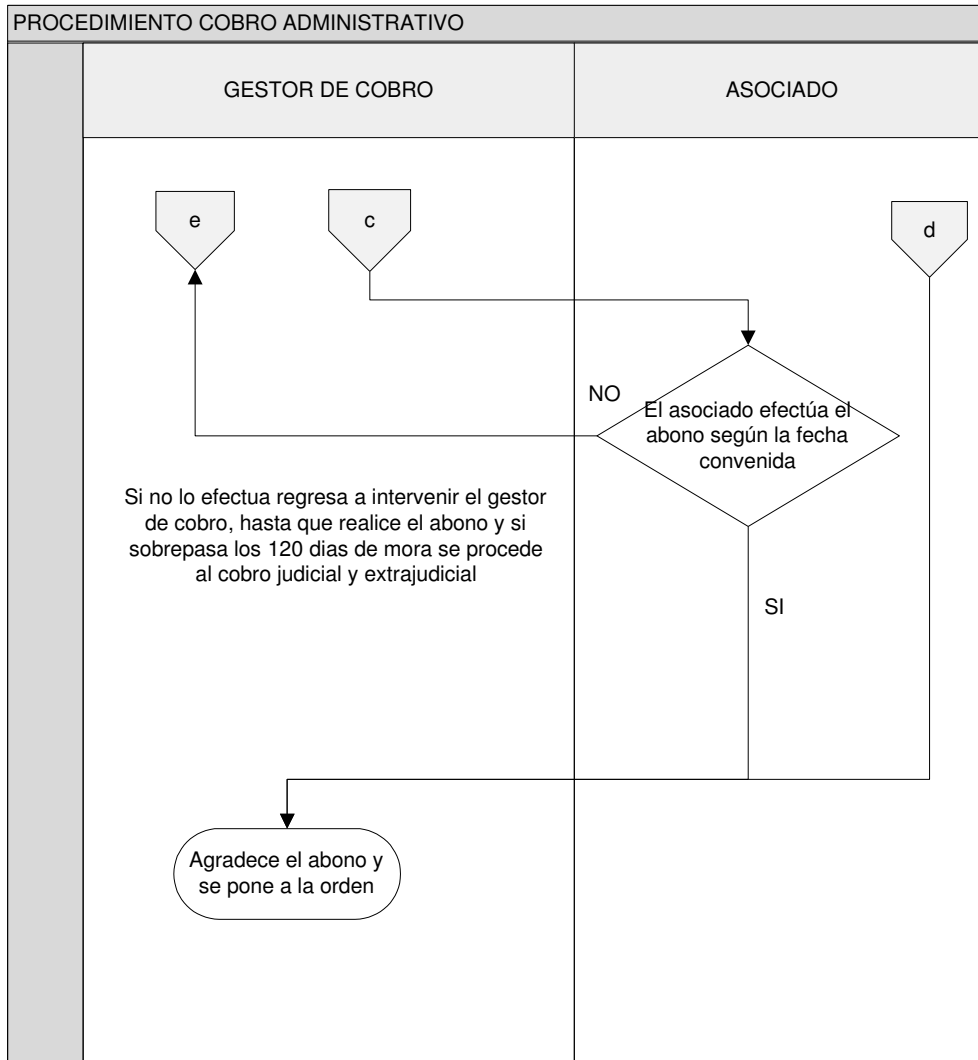
Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



FLUJOGRAMA



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-COB-01

Página
6/6

Título: Procedimiento de cobro Administrativo

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

6. RESPONSABLES

Proceso de cobros y Recuperación.

7. REGISTROS

Clientes en Mora > 2 días de Vencido.

8. INDICADORES

Gestiones de Cobro efectivas: = $\frac{\text{Clientes en Mora que cancelan por Gestion}}{\text{Total de Gestiones Realizadas}} * 100$

Valor Máximo 80% Mensual

Valor Mínimo 70% Mensual

Observaciones Este indicador permitirá medir el nivel de eficiencia que tienes las gestiones que se han realizado mediante el cobro administrativo.

Responsable de la medición y Análisis Gerencia.
Responsable del Proceso.
Gestor de Calidad.

Acciones

- Si el valor obtenido es menor al valor mínimo establecido, se deberán tomar acciones correctivas y preventivas en base a los procedimientos: Acciones Correctivas y Acciones Preventivas.
- Si es Mayor el máximo Establecido, deberá de evaluar la meta y ser modificada o mantenida.

9. REVISIONES

No hay revisiones a la fecha.

10. ANEXOS

No hay Anexos.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-COB-02

Página
1/5

Título: Procedimiento cobro-judicial

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Que el asociado cumpla con el debido pago (abono) acordado al momento de otorgarle el crédito, proporcionándole diferentes alternativas de manera que pueda realizar oportunamente dicho pago (abono), para que la institución pueda generar réditos.

2. ALCANCE

Dicho proceso consiste en abarcar desde que la cuenta de préstamo del asociado entra en situación irrecuperable por la vía administrativa (mediante gestor de cobro) hasta que dicho asociado ha realizado el pago ya sea de manera voluntaria o mediante un juicio mercantil.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Política de Cobros de la Cooperativa.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N°	Encargado	Descripción
1	Gestor de cobro	El gestor de cobro notifica al Analista de Créditos que la cuenta de préstamo del asociado se encuentra en estado irrecuperable por la vía administrativa.
2	Jefe negocios	Corroborar la información del asociado para determinar que la cuenta no posee alternativas de mejora.
3		Realiza gestión de cobro e investigación de ingresos y bienes del asociado en mora.
4		Si no logra acuerdo de pago o respuesta positiva del asociado envía la gestión al comité de recuperación.
5		Realiza un reporte presentando que la cuenta se encuentra en estado irrecuperable.
6	Comité de créditos	Analiza el reporte presentado por el analista y determina si hace propuesta de enviar al jurídico.
7	Comité de créditos	Por lo cual envía la propuesta al Consejo para su aprobación.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-COB-02

Página
2/5

Título: Procedimiento cobro-judicial

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

N°	Encargado	Descripción
8	Consejo de administración	Emite resolución: -Aprobada. -Denegada. -Devolver por observaciones.
9	Jefe negocios	En caso de ser aprobada la propuesta, se comunica con abogado externo contratado por la cooperativa, para que sea este quien someta el caso a juicio mercantil.
10	Abogado externo	Somete el caso a las instancias mercantiles, para recuperar por vía judicial.
11		El proceso termina cuando el juez de lo mercantil falla a favor de la Cooperativa, y envía el cheque con el monto de la deuda.
12	Jefe de operaciones	Verifica que el pago sea aplicado y que el saldo de la cuenta termine en cero.

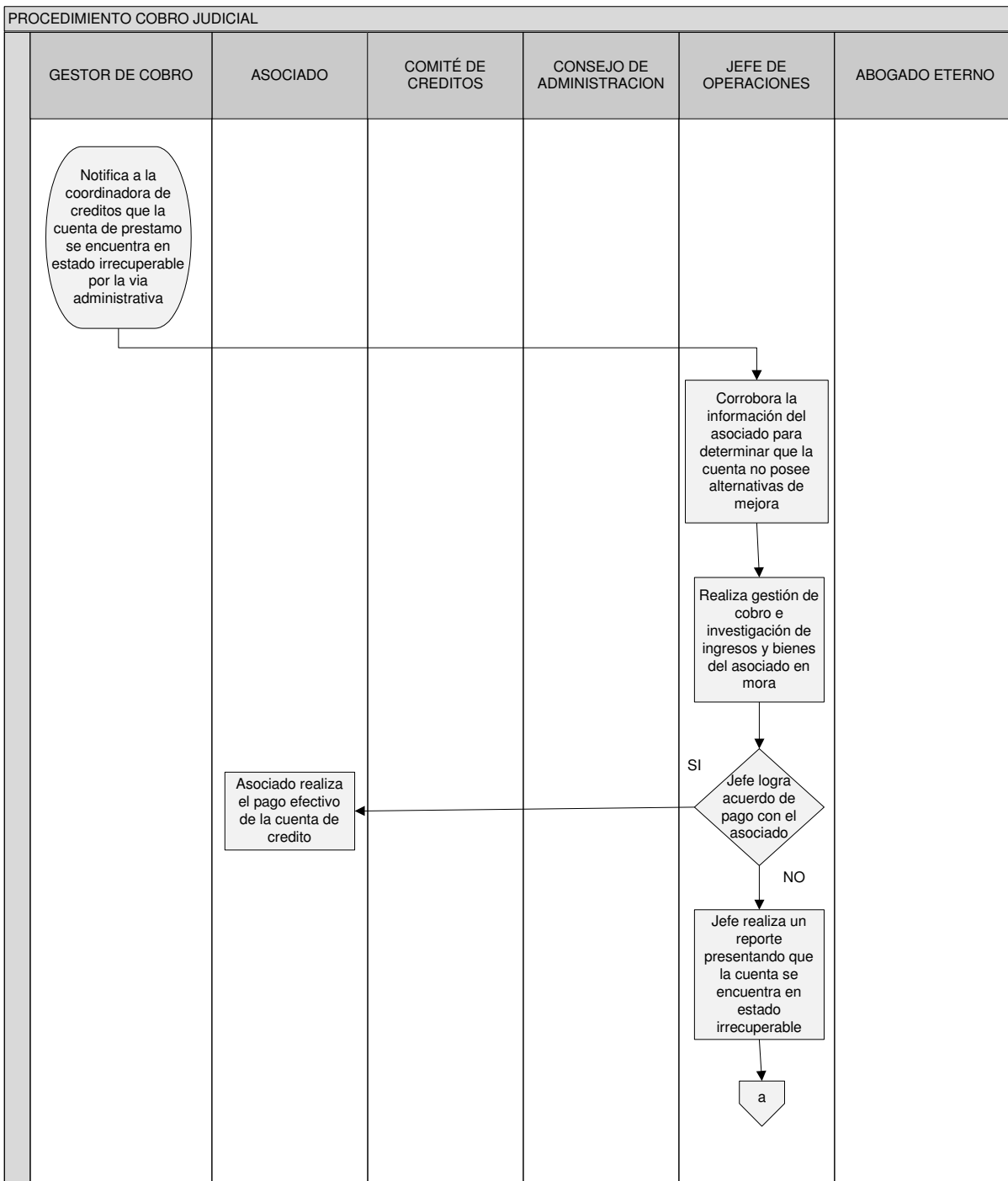
Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



5. FLUJOGRAMA



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-COB-02

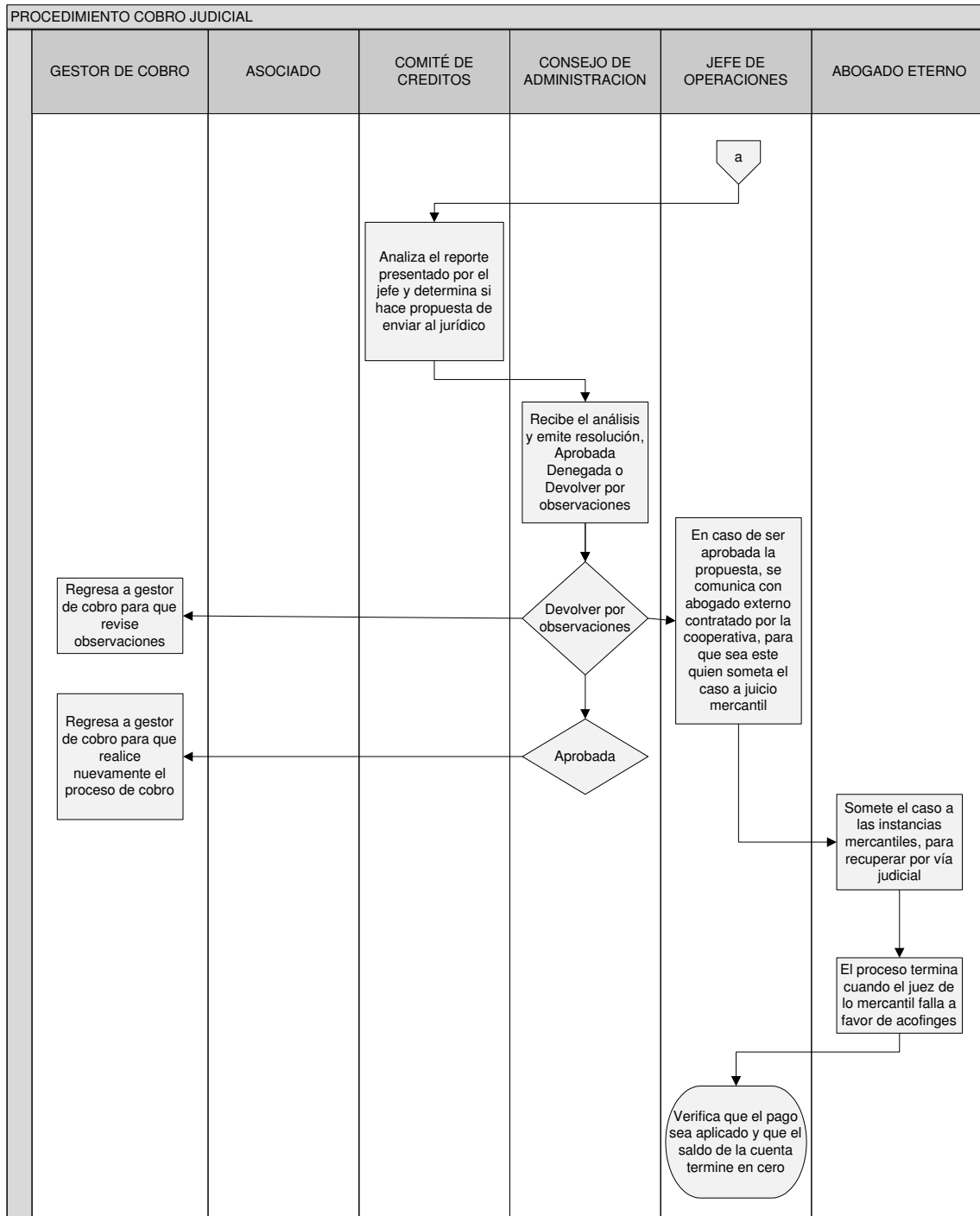
Página
4/5

Título: Procedimiento cobro-judicial

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

FLUJOGRAMA



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración

 Cooperativa de Ahorro y Crédito	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código: PR-COB-02	Pagina 5/5
Título: Procedimiento cobro-judicial		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

6. RESPONSABLES

Sección de Créditos.

7. REGISTROS

Detalle de clientes en Proceso Judicial.

8. INDICADORES

$$\text{Nivel de Gestiones Efectivas:} = \frac{\text{Clientes Cancelan por Cobro judicial}}{\text{Total Clientes Recuperar por Cobro Judicial}} * 100$$

Valor Máximo 75% Mensual

Valor Mínimo 70% Mensual

Observaciones Este indicador permitirá medir el nivel de eficiencia que tienes las gestiones de cobro que se han realizado mediante el cobro Judicial por el buro Externo.

Responsable de la medición y Análisis Gerencia.
 Responsable del Proceso.
 Gestor de Calidad.

Acciones

- Si el valor obtenido es menor al valor mínimo establecido, se deberán tomar acciones correctivas y preventivas en base a los procedimientos: Acciones Correctivas y Acciones Preventivas.
- Si es Mayor el máximo Establecido, deberá de evaluar la meta y ser modificada o mantenida.

9. REVISIONES

No hay revisiones a la fecha.

10. ANEXOS

Ninguno.

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerente General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	---	---



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-CAP-01

Página
1/5

Título: Procedimiento de apertura depósitos a plazos

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

El objetivo de especificar las tareas que conlleva el depósito a plazo tiene por objetivo definir de manera clara y precisa lo que se debe hacer para realizar dicho trámite y mejorar constantemente en cuestiones de eficiencia y satisfacción al cliente.

2. ALCANCE

Este procedimiento abarca la responsabilidad de las siguientes funciones: atención al asociado, jefe de operaciones y cajera.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA

- ✓ Depósitos a Plazo Fijo: aquellas sumas de dinero que recibe la Cooperativa y que sólo pueden ser retiradas por los depositantes al vencimiento del plazo estipulado en los respectivos Certificados, contra la presentación de éstos.
- ✓ Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el agrado en que se han cumplido sus requisitos.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N°	Encargado	Descripción
1	Cajera/Atención al Cliente/Captación	Saluda y le consulta por el servicio que desea realizar.
2	Asociado	Solicita realizar un depósito a plazo.
3	Cajera/Atención al Cliente	Envía con encargado de Captación para iniciar trámites.
4	Analista de Captación	Se llenan, los formularios online.
5		Consulta monto a depositar.
6		Si Deposito Mayor a >\$57,142.86, sigue al paso 7, sino al paso 8.
7		Llena formulario para operaciones en efectivo.
		Imprime certificado de depósito a plazo, lo aplica en el sistema y envía certificado para ser firmado por Jefe de Operaciones pasa al paso 14.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-CAP-01

Página
2/5

Título: Procedimiento de apertura depósitos a plazos

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

N°	Encargado	Descripción
8	Asociado	Si Deposito menor a \$57,142.86 y mayor que \$10,000, sigue el paso 9, sino pasa al paso 11.
9		Se llena formulario para operaciones en efectivo.
10	Analista de Captación	Imprime certificado de depósito a plazo, lo aplica en el sistema y envía certificado para ser firmado por Jefe de Operaciones, pasa al paso 14.
11	Asociado	Deposito Menor a \$10,000.
12	Analista de Captación	Solo se le solicita el DUI y se le saca copia.
13		Imprime certificado de depósito a plazo, lo aplica en el sistema y envía certificado para ser firmado por Jefe de Operaciones pasa al paso 14
14	Jefe de Operaciones	Firma el certificado de Depósito y entrega al Asociado.
15	Analista de Captación	Envía a analista de operaciones Copia del Certificado para su archivo.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-CAP-01

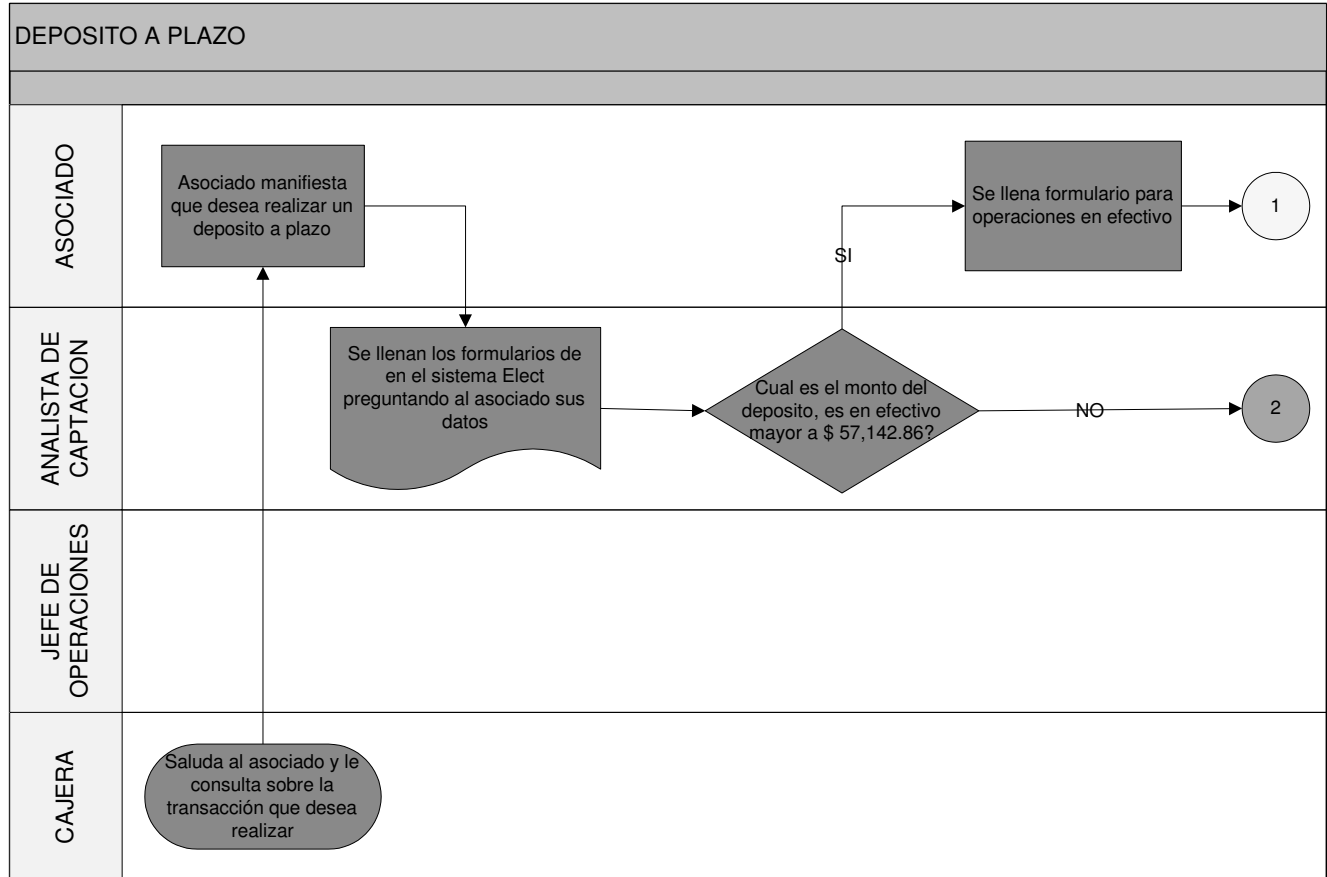
Página
3/5

Título: Procedimiento de apertura depósitos a plazos

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

FLUJOGRAMA



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-CAP-01

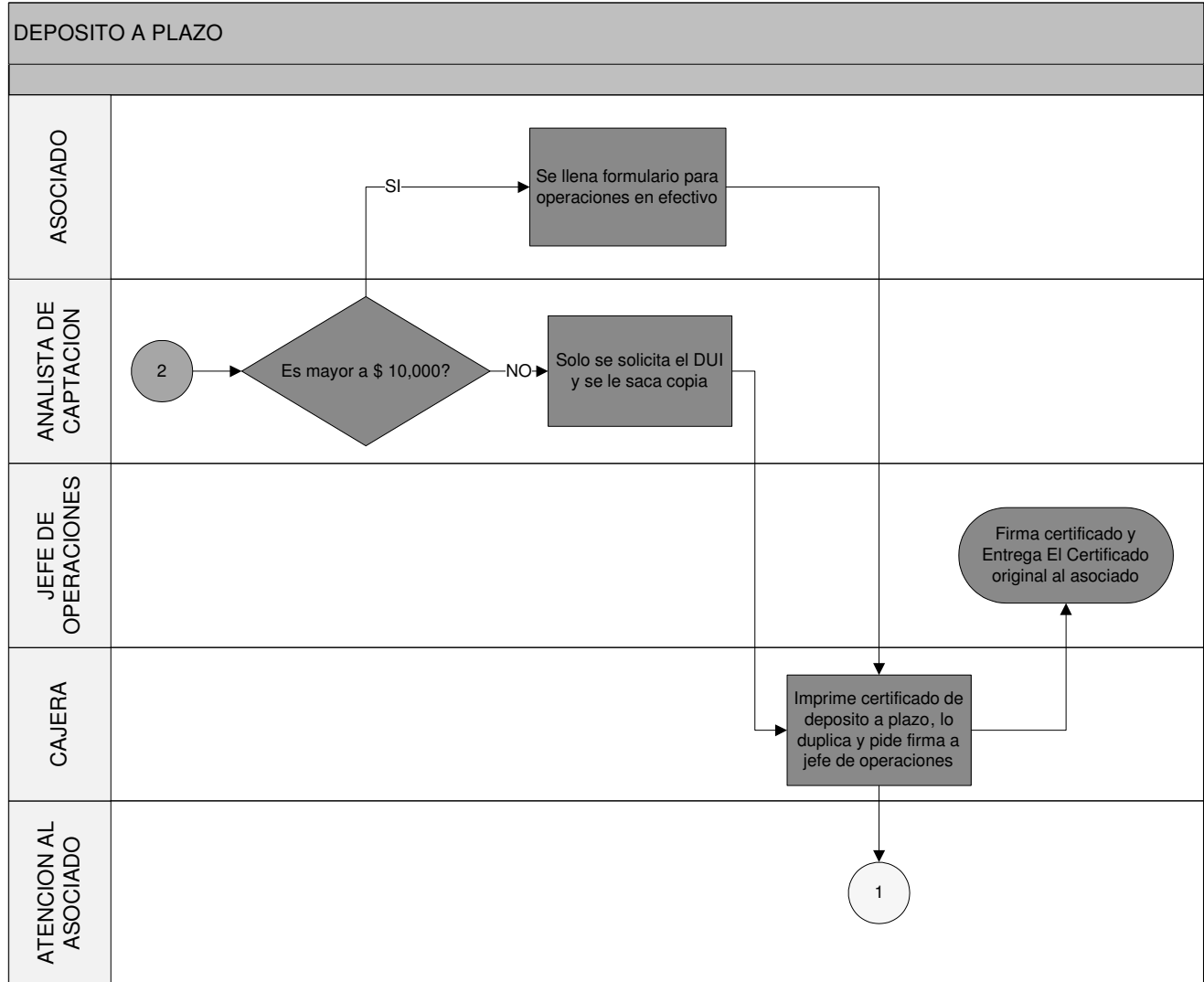
Página
4/5

Título: Procedimiento de apertura depósitos a plazos

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

FLUJOGRAMA



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-CAP-01

Página
5/5

Título: Procedimiento de apertura depósitos a plazos

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

5. RESPONSABLES

Unidad de Captaciones.

6. INDICADORES

$$\text{Nivel de crecimiento de depósito:} = \frac{\text{Monto total Actual} - \text{Monto Total Inicial}}{\text{Monto total Inicial deposito a plazo}} * 100$$

Valor Máximo 5% Mensual

Valor Mínimo 3% Mensual

Observaciones Este indicador permitirá medir el crecimiento que se tiene en el monto deposito a plazos de la cooperativa.

Responsable de la medición Gerencia.
Responsable del Proceso.
Gestor de Calidad.

Acciones Si el valor obtenido es menor al valor mínimo establecido, se deberán tomar acciones correctivas y preventivas en base a los procedimientos: Acciones Correctivas y Acciones Preventivas
Si es mayor que el máximo se debe de recalcular la meta.

7. REVISIONES

No hay revisiones a la fecha.

8. ANEXOS

Formato de Deposito de ahorros depósitos a plazos

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-CAP-02

Página
1/3

Título: Procedimiento de Captación de Aportaciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

El objetivo de especificar las tareas que conlleva la apertura de cuenta de aportaciones tiene por objetivo definir de manera clara y precisa lo que se debe hacer para realizar dicho trámite y mejorar constantemente en cuestiones de eficiencia y satisfacción al cliente.

2. ALCANCE

Este procedimiento abarca la responsabilidad de las siguientes funciones: atención al asociado, jefe de operaciones y cajera.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA.

- ✓ Libreta de ahorro: libreta donde se lleva control de las sumas en dinero entregadas por los asociados para ser abonados a una cuenta específica, y por cuyos saldos diarios se reconocen determinadas sumas de interés, retirables a voluntad del ahorrante.
- ✓ Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el agrado en que se han cumplido sus requisitos.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

N°	Encargado	Descripción
1	Analista de Operaciones	Recibe de la Solicitud de Admisión por parte del consejo de Administración.
2		Verifica el estado, si se encuentra aprobada o denegada.
3		Aceptada: Verifica datos y envía atención al cliente.
4	Ejecutiva de Atención al Cliente	Recibe documentación y anexa las copias para el expediente.
5		Inicia procedimiento de Actualización de Datos en Sistema.
6		Entrega Libreta de aportaciones.
7	Caja	Denegada: Se tramita devolución de dinero inicial.
8	Ejecutiva de Atención al cliente	Recibe Libreta de Aportaciones/Retira el dinero que había cancelado preliminarmente para ingresar a la cooperativa, para entregar al asociado.

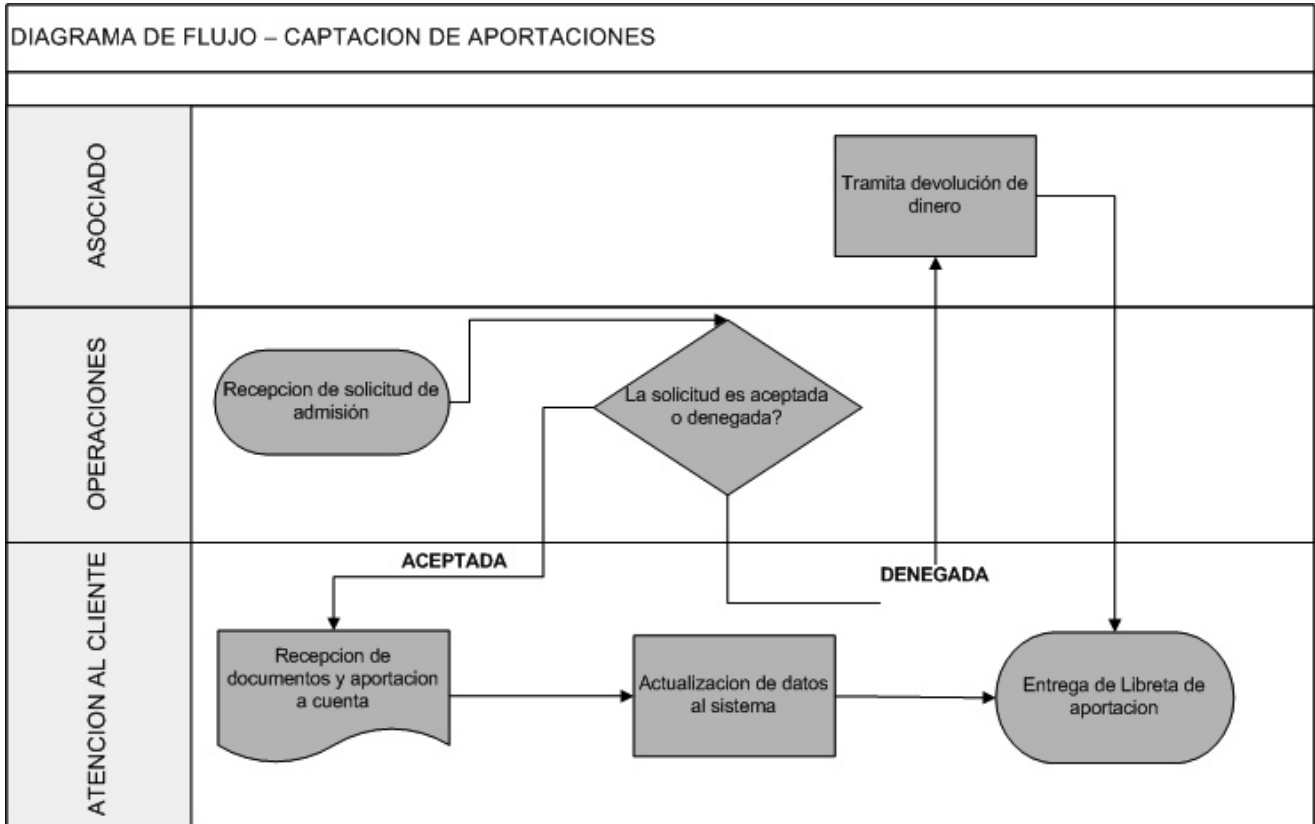
Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



5. FLUJOGRAMA



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-CAP-02

Página
3/3

Título: Procedimiento de Captación de Aportaciones

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

6. RESPONSABLES

Proceso de Captación.

7. REGISTROS

Detalle de aportaciones en el mes.

8. INDICADORES

$$\text{Nivel de Crecimiento aportaciones:} = \frac{\text{Monto Total por Aportaciones}}{\text{Monto Proyectado por aportaciones}}$$

Valor Máximo 95% Mensual

Valor Mínimo 93% Mensual

Observaciones Este indicador permitirá medir el grado de cumplimiento del plan de captación para este rubro

Responsable de la medición Gerencia.
Responsable del Proceso.
Gestor de Calidad.

Acciones Si el valor obtenido es menor al valor mínimo establecido, se deberán tomar acciones correctivas y preventivas en base a los procedimientos: Acciones Correctivas y Acciones Preventivas
Si es mayor que el máximo se debe de recalcular la meta.

9. REVISIONES

No hay revisiones a la fecha.

10. ANEXOS

- a) Reglamento Interno de la Cooperativa.
- b) Política internas.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-06

Páginas:
1/6

Título: Identificación de requisitos del servicio

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Describir la sistemática de actuación para realizar la identificación de los requisitos relacionados con el servicio; requisitos legales aplicables a los productos y servicios que se prestan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito, así como aquellos de carácter internos suscritos por la Reglamentos, Postulados y todos aquellos requisitos especificados por el cliente.

2. ALCANCE

El alcance se extiende a la totalidad de los servicios/productos prestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

3. RESPONSABLES

El consejo de Administración, es responsable de garantizar la identificación y cumplimiento de los requisitos del servicio/producto, ya sean estos:

- Requisitos especificados por el cliente.
- Requisitos legales o reglamentarios o normas suscritas por la organización, sean de aplicación a las instalaciones, actividades y servicios realizados por la Cooperativa, en materia de Calidad.
- Requisitos adicionales que se consideren necesarios.

El Gestor de Calidad será responsable de cumplir con lo recogido en el presente procedimiento y de proceder a la identificación de los requisitos de los clientes, requisitos legales y reglamentarios de aplicación, así como de la constante actualización de los mismos. Asimismo verificar los impresos mencionados en el presente procedimiento y mantener actualizado su archivo de disposiciones legales y reglamentarias de aplicación.

Deberá también mantener constantemente informada al consejo de Administración de la Cooperativa de todos los cambios en los requisitos de los servicios/productos.

4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Norma ISO 9001:2008.

Procedimiento de Evaluación de la Satisfacción del cliente.

Procedimiento de manejo de quejas.

5. REFERENCIA LEGALES

Ley General de Asociaciones Cooperativas.

Normativa interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Ley contra el lavado de dinero y activos.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-06

Paginas:
2/6

Título: Identificación de requisitos del servicio

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

Ley contra la usura.

Ley de regulación de los servicios de información sobre el historial de crédito de las personas.

Estatutos de la cooperativa.

6. DESARROLLO

Una base fundamental del Sistema de Gestión de Calidad implantado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito, es conocer los requisitos de los clientes y los requisitos legales que afectan y que son aplicables a las actividades que se realizan en la Cooperativa.

Los requisitos legales afectaran aspectos tales como:

Detallar cada uno de los requisitos legales que afectaran a la cooperativa tanto regulatorio como mandatorios

6.1 Identificación de los requisitos de los clientes.

La cercanía al cliente facilita la identificación de los requisitos del mismo, teniendo siempre presente el cumplimiento de la legislación aplicable como referencia en todos los procesos operativa de la Cooperativa.

No obstante, es necesario especificar que los clientes de la Cooperativa son: Asociados y No Asociados.

Necesidades de los clientes (actuales):

- Cumplir con los tiempos de servicios competitivos.
- Cumplir proporcionar ventajas competitivas en las tasas de Créditos.
- Buen trato posterior a la contratación del servicio.

Para identificar los requisitos y necesidades de los clientes, se utilizo un cuestionario de medición de la satisfacción del cliente.

6.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto.

Para asegurar que los Requisitos de los Clientes están definidos para todos los productos y servicios ofrecidos, antes de que se adquiriera un compromiso con el cliente y garantizar que la Cooperativa de ahorro y Crédito tiene la capacidad para cumplirlos, es necesario que los procesos de servicio, revisión y aprobación, así como las posibles modificaciones de las solicitudes estén claramente definidas, y que estén asignados los cargos de la Cooperativa con responsabilidad en dichas actividades.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-06

Páginas:
3/6

Título: Identificación de requisitos del servicio

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

6.3 Revisión de las solicitudes

Las solicitudes son recibidos por la Gerencia General, en forma mensual y también son recibidos mediante los sistemas establecidos (teléfono, recepción pedido en las oficinas de la Cooperativa), que comprueban los datos a partir de la identificación de: Datos del cliente, Servicio a realizar: Se comprueba que los servicios solicitados pueden ser efectuados por la Cooperativa.

Datos del producto o servicio solicitado (Ver Anexo 7.1 Revisión de pedido).

6.4 Comunicación con los clientes

La Cooperativa de Ahorro y Crédito recibe las solicitudes, sugerencias, reclamos e inquietudes de los clientes a través de diferentes medios de comunicación como son: el contacto directo con los mismos, por medio de reuniones (clientes internos), llamadas telefónicas, formatos de sugerencias, así como también utiliza los medios de comunicación para brindar información sobre los servicios/ producto y retroalimentar el sistema de Gestión de Calidad.

6.5 Identificación de los requisitos legales aplicables y actualización de los mismos.

6.5.1 El gestor de calidad es el responsable de identificar y analizar los requisitos legales en la ficha de requisitos legales Anexo 7.2 Consulta de normativas.

6.5.2 El Gestor de Calidad a partir de la información actual revisa el alcance de los requisitos aplicables existentes, nuevos o modificados, así como cualquier requisito adicional que considere la Cooperativa.

Una vez identificados los requisitos legales procede a la inclusión de dichas normas y sus respectivos requisitos de aplicación en el "Listado de Requisitos Legales Aplicable". Anexo 7.3

6.5.3 Cada vez que se detecte un cambio en la normativa de aplicación, el Gestor de Calidad procederá a la actualización del listado, incluyendo aquellos nuevos requisitos detectados y eliminando del mismo las disposiciones que hayan quedado derogadas.

Para la interpretación de la legislación, en caso de que existan dudas, se consulta con el Organismo Administrativo responsable de su aplicación, o empresas consultoras especializadas en el área.

7. ANEXOS

7.1 Revisión de las solicitudes.

7.2 Consulta de Normativas.

7.3 Listado de requisitos legales aplicables.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-06

Páginas:
4/6

Título: Identificación de requisitos del servicio

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

7.1 Revisión de las solicitudes

Revisión de los requisitos de los servicios

Datos del Cliente

Descripción del Servicio a deseado

Expectativas que debe de cumplir

Especificaciones de las condiciones mínimas para la adquisición

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-06

Paginas:
5/6

Título: Identificación de requisitos del servicio

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

7.2 Consulta de Normativas

Cooperativa de Ahorro y Crédito				
FECHA	Tipo de Norma Consultada	Firma de Responsable	Modificación de la norma	Nueva Norma de Aplicación

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-06

Páginas:
6/6

Título: Identificación de requisitos del servicio

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

7.3 Listado de requisitos legales aplicables

Cooperativa de Ahorro y Crédito Lista de Requisitos legales Aplicables			
Norma	Entrada en Vigor	Descripción	Derogada

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-11

Páginas:
1/24

Título: Realización de auditoría interna

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Establecer los procedimientos seguidos por el personal de la Cooperativa para llevar a cabo de manera adecuada el proceso de Auditorías Internas de Calidad para verificar el cumplimiento de los requisitos que exige la norma ISO 9001:2008.

2. ALCANCE

Este procedimiento es de aplicación a todas las acciones que se realizan en el área de auditoría interna para llevar a cabo de manera adecuada el proceso de verificación de todas las actividades relativas a la Calidad.

3. RESPONSABLES

Es responsabilidad del Representante de la Alta dirección al elaborar la programación de las auditorías internas.

El Gestor de Calidad, debe llevar a cabo la programación de las auditorías, el cual tendrá la función de Auditor interno para el siguiente procedimiento.

Jefes de Unidad/Empleados serán los Auditados para dar cumplimiento a este procedimiento.

4. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA.

Manual de Calidad de Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Norma UNE-EN-ISO 9001:2008.

5. CONTENIDO: ESPECIFICACIONES PREVIAS

En la Cooperativa se ejecutaran las auditorías tomando en cuenta que es uno de los métodos más eficaces para la revisión del Sistema de Gestión de Calidad y mejora continua de sus procesos.

Los objetivos de las auditorías son:

- ✓ Determinar si el Sistema de de Gestión de Calidad de la Cooperativa y de los procedimientos documentados alcanzan los objetivos establecidos y si dicho Sistema es conforme con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.
- ✓ Determinar el grado de implantación del Sistema de Gestión de Calidad.

En el primer mes de cada año se preparara el Programa de Auditoria Anual. En el transcurso del año, se someterá a auditoria cada dos meses en el primer año, esto dependerá de los resultados obtenidos en informes de auditorías posteriores, es decir dependerá el programa de auditoría del 2 año, de los resultados del primer año. Con los resultados de las auditorias se pretenden comprobar el cumplimiento de los procedimientos y, en general, si el Sistema de Gestión de Calidad alcanza los objetivos establecidos. Las

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-11

Páginas:
2/24

Título: Realización de auditoría interna

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

no conformidades detectadas en la auditoria se incluirán en un informe que se enviará al responsable de la actividad auditada, a fin de que sean corregidos lo más brevemente posible, haciendo un seguimiento posterior para comprobar la eliminación de las deficiencias. Las auditorias llevan una minuciosa labor de preparación, mediante el acopio de información inicial, preparación de un cuestionario y de una lista de verificación.

La labor de campo de una auditoria comienza con una reunión inicial del auditor con los auditados y finaliza con la preparación de un informe en el que deben expresarse la impresión general del auditor sobre la observancia del procedimiento, las inconformidades importantes observadas y las acciones correctivas tomadas, este seguimiento de realizara según lo establecido en los procedimiento de Gestión de Acciones Correctivas y Preventivas PR-GCA-008.

La ejecución de la totalidad de auditorías está a cargo del personal asignado por el Comité de Calidad como Auditor interno de calidad de la Cooperativa es necesario haber participado en una formación sobre Sistemas de Gestión de la Calidad basados en la Norma ISO 9001:2008.

6. REALIZACION DE AUDITORIAS

N°	Encargado	Descripción
1	Representante de la Dirección	Prepara el programa anual de auditorías, RG-GCA-040.
2	Auditor Interno	Recibe programa anual de auditorías RG-GCA-040 y prepara el Plan de Auditoria RG-GCA-041 por lo menos 15 días antes del mes de realización: Revisa los registros de auditoría previa realizada en la unidad a evaluar (si existen), estudia los documentos del SGC aplicados a la unidad y completa el Plan de Auditoria (original y copia) en el que detalla el objetivo, alcance, metodología, criterios de auditoría, duración estimada y responsable de ejecutarla.
3	Auditor Interno	Comunica personalmente la realización de la auditoria al Jefe de la unidad a evaluar, una semana antes del inicio del mes programado de realización, explica cada uno de los puntos descritos en el Plan de Auditoria RG-GCA-041 y acuerdan la fecha conveniente para la realización de la misma. Entrega el Plan de Auditoria al responsable de la unidad a evaluar para firma. Además da a conocer la lista de verificación RG-GCA-039.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-11

Páginas:
3/24

Título: Realización de auditoría interna

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

N°	Encargado	Descripción
4	Jefe de la Unidad	Firma el Plan de auditoría RG-GCA-041 (original y copia) en señal de aceptación.
5	Auditor Interno	Se presenta al área a evaluar en la fecha convenida para realizar la evaluación o seguimiento. Lleva a cabo la auditoria anotando las no conformidades y los indicios que sugieren una Observación por incumplimiento a los requisitos especificado y demás disposiciones establecidas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad, recolecta evidencias a través de visitas, entrevistas, revisión de la documentación, y condiciones en las áreas de interés, las primeras seis horas de la jornada.
6	Auditor Interno	Completa la Lista de Verificación de Auditoria RG-GCA-039 en los puntos que sean aplicables.
7	Auditor Interno	Revisa las anotaciones realizadas durante la ejecución del trabajo, analiza los resultados y evalúa si existe incumplimiento a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008. Pueden presentarse las situaciones siguientes: A) No existe incumplimiento a los requisitos especificados: Procede a elaborar informe de auditoría (RG-GCA-027) el que se describe los resultados positivos encontrados. B) Identifica las no conformidades, determina el incumplimiento a un requisito, o, a lo establecido en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad lo presenta en el informe de auditoría (RG-GCA-027).
8	Jefe de Unidad	Revisa informe, si tiene observaciones relevantes, lo discute con el auditor y devuelve para corrección (continua con siguiente paso); da su visto bueno y firma en señal de aceptación y continua con el paso 10.
9	Auditor Interno	Efectúa las modificaciones al informe, si las hay y si son validas, entrega a jefe de unidad evaluada quien regresa a paso 8.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-11

Páginas:
4/24

Título: Realización de auditoría interna

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

N°	Encargado	Descripción
10	Auditor Interno	<p>Firma informe y entrega original al evaluado. Si como resultado se determina una no conformidad extiende una solicitud de acción correctiva o preventivas, para que detalle las causas, las soluciones de las no conformidades reales o potencial y la fecha para una auditoría de seguimiento, procediendo según los procedimientos de gestión de acciones correctivas y preventivas (PR-GCA-08) y acciones preventivas.</p> <p>b) Si el evaluado se niega a firmar, se describe las razones por las que no firma en el informe y se entrega al Jefe de unidad para que determiné las acciones a seguir.</p>
11	Auditor Interno	<p>Prepara un informe trimestral de las auditorías realizadas y de los resultados obtenidos. Entrega informe al Representante de la Dirección.</p>

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-11

Páginas:
5/24

Título: Realización de auditoría interna

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

7. FLUJOGRAMA

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-11

Página
6/24

Título: Realización de auditoría interna

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

8. INDICADORES

Indicador: Cumplimiento de Programa.

$$\text{Indicador: Control de programa} = \frac{\text{Cantidad de Auditorias en Tiempo}}{\text{Total de Auditorias programas}}$$

Valor Máximo 100%

Valor Mínimo 80%

Observaciones Este indicador permitirá identificar el porcentaje de cumplimiento del programa de auditoría interna desarrollando en la cooperativa de ahorro y crédito.

Valor máximo establecido para este indicador es de 100% lo que se interpreta que todas las auditorias han sido realizadas según su fecha de programación sin ningún desfase, el valor mínimo de 80% corresponde al porcentaje permisible de desfase en la programación de las auditorias.

Responsable de la medición Comité de Calidad/Representante de la Dirección.
Responsable del Proceso.
Gestor de Calidad.

Acciones Si el valor obtenido es menor al valor mínimo establecido, se deberán tomar acciones correctivas y preventivas en base a los procedimientos:
Acciones Correctivas y Acciones Preventivas.

9. REVISIONES

No hay revisiones a la fecha.

10. ANEXOS

10.1 Responsabilidades del proceso de auditorías.

10.2 Informe de auditoría.

10.3 Plantilla de Plan Anual de Auditorias.

10.4 Plan de Auditoria.

10.5 Lista de Verificación de requisitos ISO.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-11

Páginas:
7/24

Título: Realización de auditoría interna

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

10.1 Responsabilidades

Actividades generales	Presidente/Gerente General	Gestor de calidad	Responsable. Área Auditada
Solicitud de auditorías extraordinarias.		X	
Elaboración de plan de auditorías internas.		X	
Aprobación de plan de auditorías internas.	X		
Establecimiento de fechas para las auditorías.		X	X
Elaboración del programa de auditoría.	X		
Realización de la auditoría.		X	X
Elaboración del informe de auditoría.		X	
Establecimiento de actividades correctoras y preventivas Resultado de las auditorías.		X	X
Seguimiento de las acciones acordadas.		X	

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-11

Páginas:
8/24

Título: Realización de auditoría interna

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

10.2 Informe de auditoría

N°	
Fecha	

Objeto
Alcance de Auditoria
Documentación de Referencia
Audidores
Auditado
Desviaciones Detectadas

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerente General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	---	--



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-11

Páginas:

9/24

Título: Realización de auditoría interna

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

10.3 Plantilla de Plan Anual de Auditorias



Cooperativa ELECTRA de R.L.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROGRAMA ANUAL DE AUDITORIAS CODIGO: RG-GCA-041

ALCANCE Y OBJETIVO DEL

PROGRAMA:

ELABORO:

FECHA DE ELABORACION

REVISO:

FECHA DE REVISION:

APROBO:

FECHA DE APROBACION:

NUMERO DE AUDITORIA

RECURSOS

OBJETIVO

FECHA DE EJECUCION

UNIDAD A EVALUAR O ALCANCE

NUMERO DE AUDITORIA	RECURSOS	OBJETIVO	FECHA DE EJECUCION	UNIDAD A EVALUAR O ALCANCE

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-11

Páginas:

10/24

Título: Realización de auditoría interna

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

10.4 Plan de Auditoria



Cooperativa ELECTRA de R.L.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

PLAN DE AUDITORIAS CODIGO: RG-GCA-040

DATOS DEL AUDITADO

NUMERO DE AUDITORIA:

UNIDADES A AUDITAR:

RESPONSABLE DEL AREA AUDITADA:

INFORMACION DEL AUDITADO

OBJETIVO DE LA AUDITORIA:

ALCANCE DE LA AUDITORIA:

CRITERIOS DE LA AUDITORIA

PROCESOS:

DOCUMENTOS UTILIZADOS EN LA AUDITORIA:

DURACION ESTIMADA:

LUGAR Y FECHA DE REALIZACION DE LA AUDITORIA:

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOSCódigo:
PR-NOR-11

Paginas:

11/24

Título: Realización de auditoría interna

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

10.5 Lista de Verificación de requisitos ISO

INDICACIONES: Marque con un cheque la casilla, en base al estado de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad de la cooperativa de ahorro y crédito, las casillas tienen las letras S, N Y P, estas casillas significan: S (Si el cumplimiento es total), N (No, si no hay cumplimiento de los requisitos) y Parcial: P (si cumple parcialmente el requisito).

4. SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD**4.1 REQUISITOS GENERALES**

S	N	P	OBSERVACIONES
---	---	---	---------------

1. Se ha establecido o está estableciendo un SGC de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001:2008.				
---	--	--	--	--

2. Están identificados los procesos necesarios y la secuencia e interacción de estos para el SGC.				
---	--	--	--	--

3. Se asegura la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos.				
---	--	--	--	--

4. Se realiza el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.				
--	--	--	--	--

5. Se implementan las acciones para alcanzar los resultados planificados y para la mejora continua de los procesos.				
---	--	--	--	--

6. Se gestionan los procesos de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001: 2008.				
--	--	--	--	--

4.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION

1. Está documentado el SGC de la cooperativa de ahorro				
--	--	--	--	--

2. Existe una declaración documentada de la política de calidad.				
--	--	--	--	--

3. Existe una declaración documentada de los objetivos de calidad				
---	--	--	--	--

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerente GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOSCódigo:
PR-NOR-11

Paginas:

12/24

Título: Realización de auditoría interna

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

Elementos	S	N	P	OBSERVACIONES
4. Se cuenta con los procedimientos documentados requeridos por la norma ISO 9001:2008 para las siguientes actividades. 4.2.3 Control de documentos 4.2.4 Control de los registros 8.2.2 Auditorías internas 8.3 Control de servicio no conforme 8.5.2 Acciones correctivas 8.5.3 Acciones preventivas.				
4.2.3 CONTROL DE LOS DOCUMENTOS				
1. Están controlados los documentos requeridos por el SGC.				
2. Existe un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para: aprobar los documentos en cuanto su adecuación antes de su emisión revisar, actualizar y aprobar documentos En cuanto sea necesario.				
3. Se identifican los cambios en los documentos				
4. Se identifica el estado de revisión actual de los documentos.				
5. Se asegura que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.				
6. Se asegura que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables.				
4.2.4 CONTROL DE LOS REGISTROS				
1. Se cuenta con los registros que demuestran la operación eficaz del SGC.				
2. Se cuenta con los registros que demuestra la conformidad con los requisitos				
3. Son los requisitos legibles y fácilmente identificables				

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerente GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOSCódigo:
PR-NOR-11Paginas:
13/24

Título: Realización de auditoría interna

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

Elementos	S	N	P	OBSERVACIONES
4. Son los documentos fácilmente identificables				
5. Se ha establecido un procedimiento documentado para el control de los registros que incluya: la identificación de los registros, el almacenamiento de los registros, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.				
6. se cuenta con los registros específicamente requeridos por ISO 9001:20081				
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN				
1. La alta dirección ha comunicado a la cooperativa de ahorro, la importancia de satisfacer los requisitos del usuario como los legales y reglamentarios.				
5.2 ENFOQUE HACIA EL CLIENTE				
1. Se determinan por la alta dirección los requisitos del cliente.				
2. Se tiene evidencia del aumento de la satisfacción del cliente.				
5.3 POLITICA DE LA CALIDAD				
1. Existe una declaración documentada de la política de calidad				
2. Es revisada la política de calidad para su continua adecuación.				
3. La política de calidad es adecuada para el propósito de la cooperativa de ahorro.				
4. La política de calidad incluye el compromiso de cumplir los requisitos y de mejorar continuamente el SGC.				
5. La política de calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad				

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerente GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOSCódigo:
PR-NOR-11

Paginas:

14/24

Titulo: Realización de auditoría interna

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

Elementos	S	N	P	OBSERVACIONES
4. Son los documentos fácilmente identificables				
5. Se ha establecido un procedimiento documentado para el control de los registros que incluya: la identificación de los registros, el almacenamiento de los registros, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.				
6. La política de calidad es comunicada dentro de la cooperativa de ahorro.				
7. La política de la calidad es entendida dentro de la cooperativa de ahorro.				
5.4 PLANIFICACION				
5.4.1 OBJETIVOS DE LA CALIDAD				
1. Se han establecido los objetivos de la calidad en las funciones y niveles pertinentes dentro de la cooperativa de ahorro.				
2. Existe una declaración documentada de los objetivos de calidad.				
3. Son revisados los objetivos de calidad para su continua adecuación.				
4. Se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los objetivos de calidad				
5. Son adecuados los objetivos de calidad para el propósito de la cooperativa de ahorro				
6. Se incluyen los objetivos de calidad necesarios para cumplir los requisitos del servicio				
7. Son coherentes los objetivos de calidad con la política de calidad				
6. La política de calidad es comunicada dentro de la cooperativa de ahorro.				
7. La política de la calidad es entendida dentro de la cooperativa de ahorro				

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerente GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOSCódigo:
PR-NOR-11

Paginas:

15/24

Titulo: Realización de auditoría interna

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

5.4.2 PLANIFICACION DEL SGC	S	N	P	OBSERVACIONES
1. La alta dirección se asegura de que la planificación del SGC incluye: La identificación de los procesos necesarios para el SGC y su aplicación a través de la cooperativa de ahorro, la secuencia e interacción de estos procesos los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces, El seguimiento la medición y el análisis de estos procesos. La implementación de las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continúa de estos procesos.				
2. La alta dirección se asegura de que la planificación del SGC se realiza con el fin de cumplir con los objetivos de calidad.				
3. La alta dirección se asegura de que se mantiene la integridad del SGC cuando se planifican e implementan cambios en este.				
5.5 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACION				
5.5.1 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD				
1. Se cuenta con un manual de funciones y responsabilidades				
5.5.2 REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN				
1. Se ha designado un miembro de alta dirección como representante de las Unidades de la cooperativa de ahorro con autoridad y responsabilidad.				
2. El representante de la alta Dirección presenta informes a la Presidencia y Junta Directiva sobre el desempeño del SGC y cualquier necesidad de mejora.				
5.6 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN				
S N P OBSERVACIONES				
1. Existe un programa para la revisión del SGC por la alta dirección y se cumple dicho programa.				
2. Se mantienen registros de la revisión por el representante de la Dirección al SGC.				

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerente GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-11

Páginas:

16/24

Título: Realización de auditoría interna

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

5.6.2 INFORMACION PARA LA REVISIÓN	S	N	P	OBSERVACIONES
1. La revisión del SGC por la alta dirección incluye los objetivos de calidad.				
2. La revisión del SGC por la alta dirección incluye los resultados de las auditorías de calidad				
3. La revisión del SGC por la alta dirección incluye la conformidad del servicio.				
4. La revisión del SGC por la alta dirección incluye las no conformidades reales y potenciales que se detectan en la operación				
5. La revisión del SGC por la alta dirección incluye las acciones correctivas y preventivas				
6. La revisión del SGC por la alta dirección incluye acciones de seguimiento o direcciones de la dirección previas.				
7. La revisión del SGC por la alta dirección incluye el estado de planificación y ejecución de la capacitación.				
8. La revisión del SGC por la alta dirección incluye las evaluaciones de los proveedores.				
9. La revisión del SGC por la alta dirección incluye los reclamos de los usuarios.				
10. La revisión del SGC por la alta dirección incluye los resultados de los indicadores de monitoreo del proceso como el cumplimiento de objetivos.				
11. La revisión del SGC por la alta dirección incluye las recomendaciones para la mejora.				

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOSCódigo:
PR-NOR-11

Paginas:

17/24

Titulo: Realización de auditoría interna

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

5.6.3 RESULTADOS DE LA REVISIÓN	S	N	P	OBSERVACIONES
1. Se documenta las acciones reflejadas con anterioridad				
2. Los resultados de la dirección por la revisión incluyen todas las acciones y decisiones tomadas con: La mejora de la eficacia del SGC La mejora del proceso del SGC La mejora del servicio en relación con los requisitos del cliente. La necesidad de recursos Las conclusiones de la revisión.				
3. Las acciones que se deben emprender, indicando el plazo y los responsables de la ejecución.				
4. Se controla los registros tal como se establece en 4.2.4.				
6.2 RECURSOS HUMANOS				
6.2.1 GENERALIDADES				
1. Se puede demostrar la competencia del personal que realizan trabajos que afectan la calidad del servicio.				
2. Los resultados de la dirección por la revisión incluyen todas las acciones y decisiones tomadas con: La mejora de la eficacia del SGC La mejora del proceso del SGC La mejora del servicio en relación con los requisitos del cliente. La necesidad de recursos Las conclusiones de la revisión.				
6.2.2 COMPETENCIA, TOMA DE CONCIENCIA Y FORMACION				
La Cooperativa proporciona información o toma otras acciones para satisfacer dichas necesidades.				
2. La cooperativa mantiene los registros apropiados que demuestran la educación, formación, habilidades y experiencia de su personal.				

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerente GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOSCódigo:
PR-NOR-11

Paginas:

18/24

Titulo: Realización de auditoría interna

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

6.3 INFRAESTRUCTURA	S	N	P	OBSERVACIONES
1. La cooperativa determina y mantiene edificios, espacios de trabajo y servicios asociados necesarios para lograr la conformidad de los requisitos del servicio.				
2. La cooperativa determina y mantiene el equipo para los procesos necesarios para logra la conformidad con los requisitos del servicio.				
3. La cooperativa determina y mantiene los servicios de apoyo (tales como transporte o comunicación) para lograr la conformidad con los requisitos del servicio.				
6.4 AMBIENTE DE TRABAJO				
1. La cooperativa determina y gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del servicio.				
7.0 PLANIFICACION DE LA REALIZACION DEL SERVICIO				
1. Se determina durante la planificación los objetivos de calidad y los requisitos para el servicio, los procesos específicos para el servicio, los documentos específicos para el servicio, los recursos específicos para el servicio, las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo/.Prueba específicas para el servicio. Los criterios para la aceptación del servicio. Los registros necesarios para proporcionar evidencias. De que los procesos de realización del servicio resultante cumplen los requisitos.				
7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE				
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el servicio				
1. La cooperativa determina las características que son relevantes en el servicio para el usuario.				
2. La cooperativa determina los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el servicio.				

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerente GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOSCódigo:
PR-NOR-11

Paginas:

19/24

Titulo: Realización de auditoría interna

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

7.2.2 REVISIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO	S	N	P	OBSERVACIONES
1. Se efectúa una revisión antes que la cooperativa se comprometa a proporcionar un servicio al usuario.				
1. Se asegura que la cooperativa tenga: Están definidos los requisitos del servicio. Tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos. Se mantienen registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma. Se confirma los requisitos del usuario antes de una aceptación, cuando el cliente no proporciona una declaración documentada de los requisitos.				
7.2.3 COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE				
1. La cooperativa determina e implementa disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes.				
7.3 DISEÑO Y DESARROLLO				
7.3.1 PLANIFICACION DEL DISEÑO Y DESARROLLO				
1. La cooperativa planifica y controla el diseño y desarrollo del servicio.				
2. Durante la planificación del diseño y desarrollo la cooperativa determina las etapas del diseño y desarrollo, la revisión, verificación y validación, apropiadas.				
3. La cooperativa se asegura de que hay una clara asignación de responsabilidades entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo.				

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerente GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOSCódigo:
PR-NOR-11

Paginas:

20/24

Titulo: Realización de auditoría interna

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0**7.4 COMPRAS****7.4.1 PROCESO DE COMPRAS**

S	N	P	OBSERVACIONES
---	---	---	---------------

1. Se asegura la cooperativa de que el servicio adquirido cumple con los requisitos de compra especificados.				
--	--	--	--	--

2. La cooperativa evalúa y selecciona los proveedores en función de su capacidad para suministrar servicios de acuerdo con los requisitos de la Cooperativa.				
--	--	--	--	--

7.5 PRODUCCIÓN Y PRESTACION DEL SERVICIO**7.5.1 CONTROL DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

1. La cooperativa planifica y lleva a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas.				
---	--	--	--	--

7.5.3 IDENTIFICACION Y TRAZABILIDAD

1. Cuando es apropiado, la Cooperativa identifica el servicio por medios adecuados, a través de toda la realización de la prestación del servicio.				
--	--	--	--	--

7.5.4 PROPIEDAD DE CLIENTE

1. La cooperativa cuida los bienes que son propiedad del cliente mientras están bajo su control o están siendo utilizados por la misma.				
---	--	--	--	--

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA**8.1 GENERALIDADES**

1. La cooperativa planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad del servicio.				
--	--	--	--	--

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerente GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-11

Páginas:
21/24

Título: Realización de auditoría interna

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

Elementos	S	N	P	OBSERVACIONES
2. La cooperativa planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para asegurarse de la conformidad y mejora de SGC.				
3. Se determinan los métodos aplicables para los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.				
8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN				
8.2.1 SATISFACCION DEL CLIENTE				
1. La cooperativa realiza, como una medida del desempeño del SGC, el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos.				
8.2.2 AUDITORIA INTERNA				
1. Se planifica un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas por auditar, así como los resultados de auditorías previas.				
2. La cooperativa lleva a cabo auditorías internas para determinar si el SGC es conforme con las disposiciones planificada y con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.				
3. Se ha definido un procedimiento documentado que incluya: La responsabilidad y los requisitos para la planificación y la realización de auditorías, el informe de los resultados y el procedimiento de los registros.				
4. La dirección responsable del área que está siendo auditada se asegura de que se tomen acciones sin demoras injustificadas para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.				
5. Las actividades de seguimiento incluyen la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.				

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-11

Páginas:

22/24

Título: Realización de auditoría interna

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

8.2.3 MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS	S	N	P	OBSERVACIONES
1. La cooperativa aplica métodos apropiados para el seguimiento y cuando es aplicable, la medición y de los procesos del SGC.				
2. Cuando no se alcanzan los resultados planificados, se llevan a cabo correcciones y acciones correctivas según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del servicio.				
8.2.4 SEGUIMIENTO Y PRODUCCIÓN DEL SERVICIO				
1. La cooperativa mide y hace un seguimiento de las características del servicio para verificar que se cumplen los requisitos del mismo.				
2. La medición se efectúa en las etapas apropiadas del proceso de realización del servicio de acuerdo con las disposiciones planificada.				
3. Se mantiene evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.				
4. Se garantiza la presentación del servicio se llevan a cabo hasta que se han complementado satisfactoriamente las disposiciones planificadas.				
8.3 CONTROL DEL SERVICIO NO CONFORME				
1. La cooperativa se asegura de que el servicio que no es conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir que no se cumpla con los requisitos.				
2. Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del servicio no conforme están definidos en un procedimiento documentado.				
3. Cuando se corrige un servicio no conforme, se somete a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.				

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOSCódigo:
PR-NOR-11

Paginas:

23/24

Titulo: Realización de auditoría interna

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

8.4 ANALISIS DE DATOS	S	N	P	OBSERVACIONES
1. La cooperativa determina, recopilar y analizar los datos apropiados para establecer la idoneidad y la eficacia del SGC.				
2. La cooperativa utiliza los datos adecuados para identificar donde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del SGC.				
3. Se incluyen los datos generados en el resultado y medición y de cualesquiera otras fuentes importantes.				
4. El análisis de datos proporciona información sobre: La satisfacción del cliente. La conformidad con los requisitos del servicio. Las características y tendencias de los procesos y de los servicios incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas. Los proveedores.				
8.5 MEJORA				
8.5.1 MEJORA CONTINUA				
1. La cooperativa mejora continuamente la eficacia del SGC mediante el uso de la política y objetivos de la calidad.				
2. La cooperativa mejora continuamente la eficacia del SGC mediante el uso de los resultados de las auditorias.				
3. La cooperativa mejora continuamente la eficacia del SGC mediante el uso de análisis de datos.				
4. La cooperativa mejora continuamente la eficacia del SGC mediante el uso de las acciones correctivas y preventivas				

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerente GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-NOR-11

Páginas:

24/24

Título: Realización de auditoría interna

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

8.5.2 ACCION CORRECTIVA	S	N	P	OBSERVACIONES
1. La cooperativa toma acciones para eliminar las causas de no conformidades con el objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir.				
2. Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas				
Existe un procedimiento documentado para definir los requisitos para : <ul style="list-style-type: none">✓ Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los usuarios).✓ Determinar las causas de las no conformidades✓ Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.✓ Determinar e implementar las acciones necesarias.✓ Registrar los resultados de las acciones tomadas.✓ Revisar las acciones correctivas tomadas				
8.5.3 ACCION PREVENTIVA				
1. La cooperativa determina acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia.				

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-07

Páginas:
1/6

Título: Procedimiento Control del producto no conforme

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Definir la metodología y responsabilidades en el control de las incidencias y reclamaciones del cliente.

2. ALCANCE

Servicios brindados por la Cooperativa. Este procedimiento no es aplicable a las no conformidades detectadas en las auditorías del Sistema de Gestión de la Calidad, cuyo tratamiento queda recogido en el correspondiente procedimiento.

3. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA.

Manual de la Calidad, apartado 8.3.

4. RESPONSABILIDADES

El Gerente de la Cooperativa/Representante de la Alta dirección es el responsable de la Atención y registró incidencias y reclamaciones, además de la Toma de soluciones en incidencias y reclamaciones y la Verificación de las soluciones.

El Gestor de calidad también verifica las soluciones, lleva el Control y cierre de servicios y/o productos no conformes y la Implantación de acciones correctivas y preventivas.

Jefes/personal de la cooperativa del proceso con servicio no conforme.

5. GLOSARIO

Incidencia: es el incumplimiento de un requisito especificado o un problema no previsto. Y, en general, cualquier situación no esperada que afecte a los compromisos con el cliente.

Reclamación: Es cuando el cliente, a consecuencia de una incidencia, se ve afectado y expresa su desacuerdo, queja o insatisfacción respecto al servicio prestado.

6. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito se interpreta como servicio no conforme toda aquella situación que afecta la calidad del servicio o la consecución normal de alguno de sus procesos, y a la cual se aplica una corrección para solucionar de forma inmediata dicha situación.

Las fuentes utilizadas para la identificación de No conformidades son:

- Auditorias de calidad internas y/o externas.
- Análisis de datos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).
- Servicios no conformes que se presenten con frecuencia.
- Resultados de la revisión del Sistema de Gestión de Calidad de la Cooperativa
- Medición y control de procesos.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-07

Páginas:
2/6

Título: Procedimiento Control del producto no conforme

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

- Resultados del análisis de los indicadores de gestión.
- Sugerencias de mejoramiento por parte del personal de la Cooperativa.
- Evaluación de la satisfacción de los usuarios de los servicios financieros.

Cada jefe de unidad es responsable de la ejecución de este procedimiento; El representante de la dirección identifica las situaciones más comunes que afectan a la prestación del servicio por medio de la medición y control de los procesos, las quejas y reclamos de usuarios internos y externos, que se deriven de los servicios no conformes.

7. PROCEDIMIENTO

N°	Encargado	Descripción
1	Representante de la Dirección	Identifica las no conformidades, según las fuentes descritas en el numeral 6, notifica la No conformidad encontrada al jefe de unidad respectiva. Da seguimiento a las no conformidades detectadas mediante la Guía para el control de servicio no conforme (RG-GCA-028). Cuando la No conformidad es detectada en una auditoría esta debe ser registrada en el Informe de Auditoría RG-GCA-027 por el auditor responsable.
2	Jefe de Unidad	Determina el trato que se le ha de dar al servicio no conforme, ya sea: 2 A) tomando acciones para eliminar la no conformidad, continua en el paso 3 2 B) Autorizando su ejecución, se completa el Registro para el Control del Servicio No Conforme (RG-GCA-028), y se lo envía al Representante de la Dirección para su autorización. 2 C) Tomando acciones para impedir su ejecución. Completa el Registro para el Control del Servicio No Conforme RG-GCA-028 , y se lo envía al Representante de la Dirección para su autorización.
3	Jefe de Unidad	Se reúne con el personal involucrado y define si se requiere aplicar una acción correctiva o preventiva; en dicho caso ejecuta el procedimiento de Acciones. Correctivas y Preventivas (PR-GCA-008) Si es necesario se reúne con el representante de la dirección para darle a conocer las acciones tomadas. Completa el Registro para el Control del Servicio No Conforme (RG-GCA-028), y se lo envía al Representante de la Dirección para su autorización.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-07

Páginas:
3/6

Título: Procedimiento Control del producto no conforme

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

N°	Encargado	Descripción
4	Personal de la Cooperativa	Identifica el servicio no conforme y realiza la corrección definida previamente por el Jefe de unidad.
5	Jefe de Unidad	Evalúa y autoriza las acciones a tomar de los Registros para el Control de Servicio No Conforme (RG-GCA-028) recibidos. Completa la Guía para el control de servicio no conforme (RG-GCA-028) con la información recibida.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-07

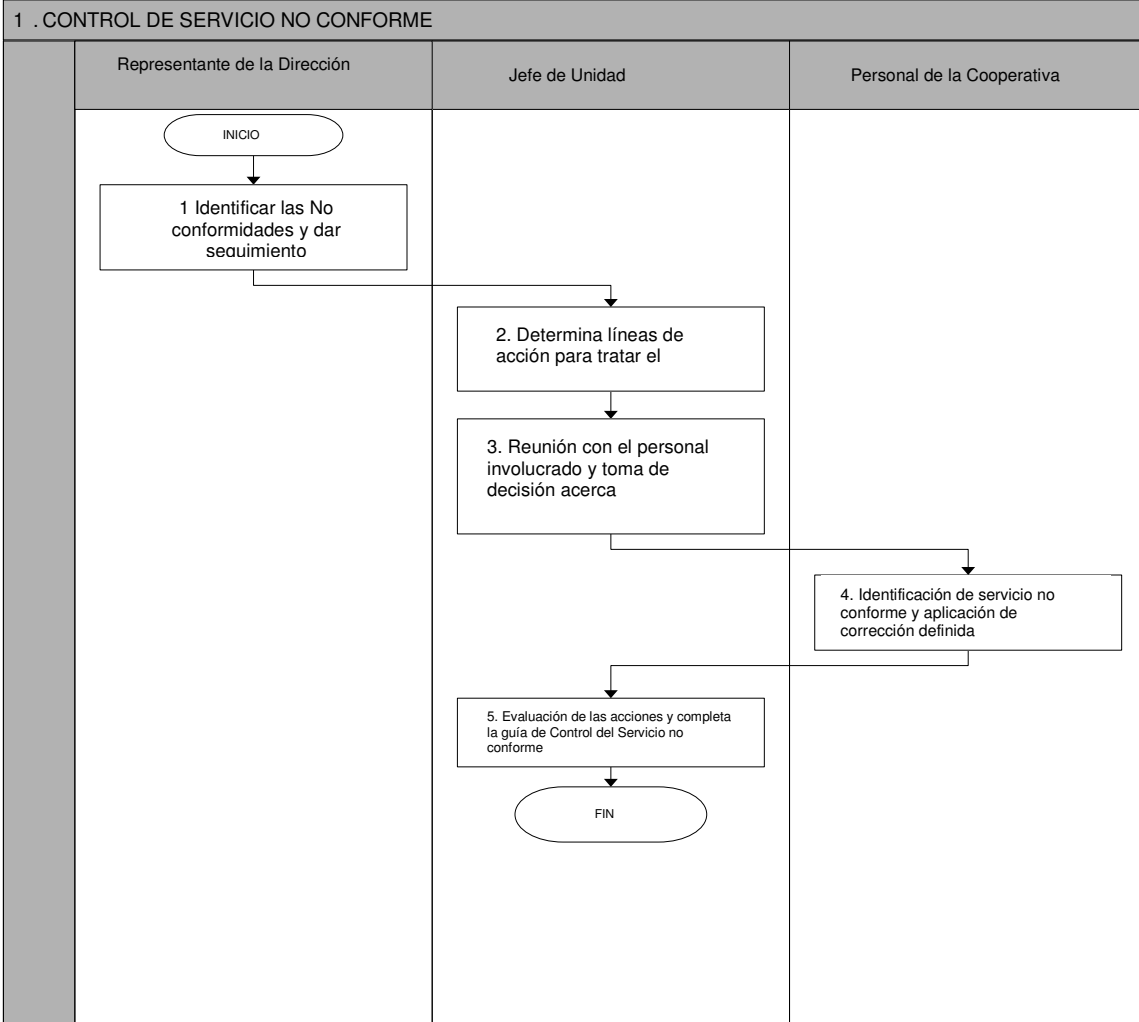
Páginas:
4/6

Título: Procedimiento Control del producto no conforme

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

8. FLUJOGRAMA



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-07

Página
5/6

Título: Procedimiento Control del producto no conforme

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

9. INDICADORES

Indicador: Control de Servicio No conforme

$$\text{Control de Servicios. No conforme} = \frac{\text{Cantidad de servicios No conforme}}{\text{Total de Servicios no Conforme Identificados}} * 100$$

Valor Máximo 100%

Valor Mínimo 80%

Observaciones Este indicador permitirá identificar porcentaje de servicios no conformes que fueron controlados en el mes en relación a los que se presentaron, el objetivo es medir la efectividad de respuesta antes las situaciones identificadas de no conformidades para verificar el buen desempeño o considerar otras medidas que incidan en el aumento del porcentaje. El valor máximo establecido para este indicador es de 100% lo que se interpreta que todas las no conformidades identificadas fueron controladas satisfactoriamente, el valor mínimo de 80% corresponde al porcentaje permisible de control sobre los servicios no conformes el cual no puede ser inferior a este valor de lo contrario se deben tomar medidas más agresivas en la búsqueda soluciones más efectivas para las no conformidades identificadas.

Responsable de la medición Comité de Calidad/Representante de la Dirección.
Responsable del Proceso.
Gestor de Calidad.

Acciones Si el valor obtenido es menor al valor mínimo establecido, se deberán tomar acciones correctivas y preventivas en base a los procedimientos: Acciones Correctivas y Acciones Preventivas.

10. REVISIONES

No hay revisiones a la fecha.

11. ANEXOS

9.1 Informe de incidencias / reclamaciones.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-07

Páginas:
6/6

Título: Procedimiento Control del producto no conforme

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

9.1 Informe de incidencias / reclamaciones

	Incidencia N°	
	Reclamación	
Cliente		
Abierto por		
Fecha		

Asignado	
Fecha de Servicio	
Hora de Incidencia	

Descripción de la incidencia o reclamación

Causa
¿Cómo se ha resuelto?

Seguimiento			
Fecha	Acción	Resultado	Realizado por

Cierre			
Motivos			
¿Nueva Acción?			
Fecha		Responsable Cierre	

Comunicaciones con el Cliente		
Fecha	Comentarios	Realizado por

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerente General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	---	---



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-08

Páginas:

1/7

Título: Procedimiento Gestión de acciones preventivas

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Definir la metodología y responsabilidades en la gestión de las acciones preventivas, con el fin de eliminar las causas de los problemas que afectan o pueden afectar a la calidad del servicio y al Sistema de Gestión de la Calidad.

2. ALCANCE

Este procedimiento es de aplicación a las actividades que forman parte del Sistema de Gestión de la Calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

3. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

Manual de la Calidad.

4. RESPONSABILIDADES

El Representante de la Alta dirección/gestor de calidad colabora en las propuestas de preventivas, además de dar seguimientos a las acciones propuestas.

Los Jefes de cada área son quienes deben de elaborar las propuestas de acciones preventivas, y también deben llevarlas a cabo.

5. GLOSARIO

Acción preventiva: es aquella acción tomada para eliminar las causas de un problema potencial.

6. ORIGEN DE LAS ACCIONES PREVENTIVAS.

Las acciones preventivas se inician, en términos generales, a consecuencia del análisis:

- De los datos registrados y archivados resultantes de la prestación de los servicios,
- De los datos facilitados por los clientes u otros canales externos,
- De los informes de las auditorías Del Sistema de Gestión de la Calidad, y/o
- De los informes de revisión Del sistema y evolución de los objetivos de calidad.

Las acciones preventivas se toman generalmente en la reunión de revisión del Sistema de Gestión de la Calidad.

7. DESCRIPCIÓN

La Cooperativa determina y toma acciones para eliminar las causas de las Observaciones (No conformidades potenciales), detectadas en los servicios o procesos del Sistema de Gestión de Calidad; todas las acciones preventivas o de mejora son documentadas en el Registro de Informe y seguimiento de Acciones correctivas, preventivas o de mejora (RG-

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-08

Páginas:
2/7

Título: Procedimiento Gestión de acciones preventivas

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

GCA-027) y en el registro del listado de acciones preventivas y correctivas planteadas (RG-GCA-042). La aplicación, actualización y seguimiento de este procedimiento, está bajo la responsabilidad del Representante de la dirección y el Jefe de unidad responsable.

8. PROCEDIMIENTO

N°	Encargado	Descripción
1	Jefe de Unidad	<p>Identifica y evalúa las acciones para asegurarse de eliminar las causas de las Observaciones detectadas, realizando lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Se reúne con el personal involucrado. b) Determina las posibles causas. c) Identifica cual es la causa raíz del problema. d) Identifica las soluciones posibles, seleccionando aquella que elimine la causa de las no conformidades potenciales detectadas. e) Plantea las acciones a implementar. f) Asigna al Personal de la Cooperativa el responsable la ejecución de la acción preventiva para la eliminación de las causas de la Observación. g) Tramita los recursos necesarios h) Acuerda la fecha de entrega de los resultados con el representante de la dirección (Fecha de cierre de la no Conformidad) i) Completa el Registro de Informe y Seguimiento de las acciones correctivas, preventivas o de mejora (RG-GCA-029).
2	Jefe de Unidad	<p>Previo al vencimiento de la fecha de cierre de la No conformidad da seguimiento y verifica la eficacia de las acciones tomadas:</p> <p>2A) Si vencida la fecha de cierre, aún no se ha cerrado la No conformidad: Se reúne con el personal de la Cooperativa implicado y presentan alternativas de solución para que se implemente un nuevo plan. Continúa nuevamente en el paso 01.</p> <p>2B) Si se tomaron las acciones establecidas y no fue eficaz (la no conformidad persiste), se reúne con el personal de la cooperativa implicado, analizan y presentan otras alternativas de solución. Continúa en el paso 1.</p> <p>2C) Si se cerró la No conformidad y se verifica que el problema y su raíz han sido eliminados, que la solución ha funcionado, y que se ha logrado la meta de mejora:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Envía al Representante de la Dirección, el Registro de informe y seguimiento de acciones correctivas, preventivas o de mejora. b) Normaliza la solución, reemplazando los procesos anteriores con el

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-08

Páginas:
3/7

Título: Procedimiento Gestión de acciones preventivas

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

		<p>nuevo proceso para eliminar las causas de las observaciones.</p> <p>c) Actualiza los procedimientos que hayan sufrido modificaciones por causa de las soluciones implantadas de acuerdo con el procedimiento de Control de Documentos (PR-GCA-01).</p> <p>d) Divulga a los interesados los resultados de la acción preventiva implementada.</p>
3	Representante de la Dirección	<p>Vencida la fecha de cierre de la no conformidad, verifica la eficacia de las acciones tomadas:</p> <p>3A) Si aún no se ha cerrado la No conformidad: Solicita al Jefe de la Unidad responsable un informe donde explique las causas del incumplimiento en el cierre de la No conformidad, las nuevas acciones tomadas y la nueva fecha de cierre de la no conformidad.</p> <p>3B) Si se cerró la No conformidad y se verifica que el problema y su raíz han sido eliminados, que la solución ha funcionado, y que se ha logrado la meta de mejora:</p> <p>a) Recibe y archiva el Registro de informe y seguimiento de acciones correctivas, preventivas o de mejora (RG-GCA-027), presentado por el jefe de unidad.</p> <p>b) Actualiza el listado de acciones correctivas y preventivas (RG-GCA-027), para posteriores análisis estadísticos. Evalúa la posibilidad de emplear esta solución en alguna otra Unidad o área de la Cooperativa.</p>

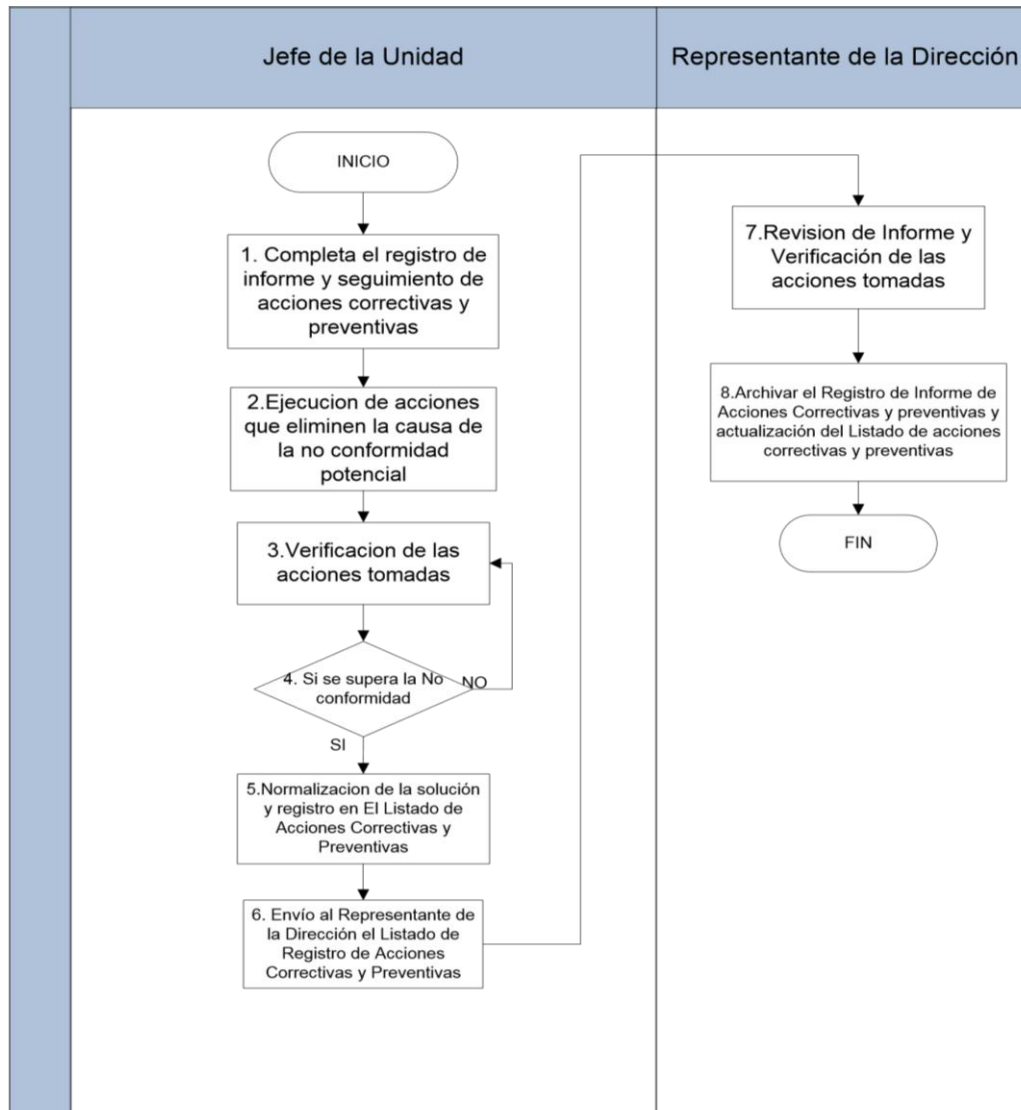
Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



9. FLUJOGRAMA



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-08

Página
5/7

Título: Procedimiento Gestión de acciones preventivas

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

10. INDICADORES

Indicador: Control de Acciones Preventivas

$$\text{Control de Acciones Preventivas} = \frac{\text{Cantidad de Acciones preventivas Efectivas}}{\text{Total de Acciones preventivas}} * 100$$

Valor Máximo 100%

Valor Mínimo 80%

Observaciones Este indicador permitirá identificar el porcentaje de las acciones que han sido efectivas en el periodo de acuerdo a todas las acciones planificadas, considerando que el objetivo de las acciones preventivas solventar problemas potenciales que pueden suceder en el funcionamiento del SGC por lo que es necesaria la medición de la efectividad de dichas acciones. El valor máximo establecido para este indicador es de 100% lo que se interpreta que todas las acciones planificadas fueron realizadas y efectivas, el valor mínimo es el porcentaje permisible que corresponde a que el 80% de todas las acciones preventivas planificadas hayan resultado efectivas.

Responsable de la medición Comité de Calidad/Representante de la Dirección.
Responsable del Proceso.
Gestor de Calidad.

Acciones Si el valor obtenido es menor al valor mínimo establecido, se deberán tomar acciones correctivas y preventivas en base a los procedimientos: Acciones Correctivas y Acciones Preventivas.

11. REVISIONES

No hay revisiones a la fecha.

12. ANEXOS

12.1 Informe de acción correctiva / preventiva.

12.1 Registro del listado de acciones preventivas y correctivas planteadas.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-08

Paginas:
6/7

Título: Procedimiento Gestión de acciones preventivas

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

12.1 Informe de acción correctiva / preventiva

Correctiva N°

Preventiva N°

Cliente

Abierto por

Fecha

Descripción

Causa

Acción Propuesta

Responsable aplicación

Plazo

Firma

Seguimiento

Fecha

Acción

Resultado

Realizado por

Cierre

Motivos

¿Nueva
Acción?

Fecha

Responsable Cierre

Sello

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-08


Páginas:
7/7

Título: Procedimiento Gestión de acciones preventivas

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

12.1 Registro del listado de acciones preventivas y correctivas planteadas

 Cooperativa de Ahorro y Crédito		COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LISTADO DE ACCIONES PREVENTIVAS, CORRECTIVAS PLANTEADAS			
N°	FECHA DE INICIO	FECHA DE CIERRE	UNIDAD	CAUSA RAIZ	ACCIÓN PLANTEADA Y RESULTADOS

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-08

Páginas:
1/5

Título: Procedimiento Gestión de acciones correctivas

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Identificar, analizar y eliminar las causas de las no conformidades del Sistema de Gestión de Calidad.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todas las no conformidades encontradas en los servicios o procesos del SGC de la Cooperativa y para el registro de todas aquellas acciones de mejora que sean resultado de las No Conformidades.

3. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA.

Manual de la Calidad.

4. RESPONSABILIDADES

El Representante de la Alta dirección/gestor de calidad colabora en las propuestas de acciones correctivas, además de dar seguimientos a las acciones propuestas.

Los Jefes de cada área son quienes deben de elaborar las propuestas de acciones correctivas, y también deben llevarlas a cabo.

5. GLOSARIO

Acción correctiva: es aquella acción tomada para eliminar las causas de un problema real.

6. ORIGEN DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS.

Las acciones correctivas se abren, en términos generales, a consecuencia del análisis

- De las incidencias, quejas y reclamaciones,
- De las informaciones de clientes (entrevistas, encuestas, informes, etc.),
- De las no conformidades resultado de las auditorías del Sistema de Gestión de la Calidad, y/o
- De las revisiones Del sistema y Del seguimiento de los objetivos de la calidad.

Las acciones correctivas se toman en cualquier momento del año, cuando se detecta un problema repetitivo o se da una situación grave.

7. DESCRIPCIÓN

La Cooperativa determina y toma acciones para eliminar la ocurrencia de las No Conformidades detectadas en los servicios o procesos del Sistema de Gestión de Calidad; todas las acciones correctivas, o de mejora son documentadas en el Registro de Informe y seguimiento de Acciones correctivas, preventivas o de mejora (RG-GCA-029) y en el registro del listado de acciones preventivas y correctivas planteadas (RG-GCA-042). La

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-08

Páginas:
2/5

Título: Procedimiento Gestión de acciones correctivas

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

aplicación, actualización y seguimiento de este procedimiento, está bajo la responsabilidad del Representante de la dirección y el Jefe de unidad responsable.

8. PROCEDIMIENTO

N°	Encargado	Descripción
1	Jefe de Unidad	<p>Identifica y evalúa las acciones para asegurarse que las no conformidades detectadas no ocurran nuevamente, de ser así, realiza lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Se reúne con el personal involucrado b) Determina las posibles causas. c) Identifica cual es la causa raíz del problema. d) Identifica las soluciones posibles, seleccionando aquella que elimine la causa raíz del problema. e) Plantea las acciones a implementar. f) Asigna al Personal de la Cooperativa responsable la ejecución de la acción correctiva para la eliminación de la no conformidad. g) Tramita los recursos necesarios h) Acuerda la fecha de entrega de los resultados con el representante de la dirección (Fecha de cierre de la no Conformidad) i) Completa el Registro de Informe y Seguimiento de las acciones correctivas, preventivas o de mejora (RG-GCA-029).
2	Jefe de Unidad	<p>Previo al vencimiento de la fecha de cierre de la No conformidad de seguimiento y verifica la eficacia de las acciones tomadas:</p> <p>2A) Si vencida la fecha de cierre, aún no se ha cerrado la No conformidad: Se reúne con el personal de la Cooperativa implicado y presentan alternativas de solución para que se implemente un nuevo plan. Continúa nuevamente en el paso 01.</p> <p>2B) Si se tomaron las acciones establecidas y no fue eficaz (la no conformidad persiste), se reúne con el personal de la Cooperativa implicado, analizan y presentan otras alternativas de solución. Continúa en el paso 01.</p> <p>2C) Si se cerró la No conformidad y se verifica que el problema y su raíz han sido eliminados, que la solución ha funcionado, y que se ha logrado la meta de mejora:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Envía al Representante de la Dirección, el Registro de informe y seguimiento de acciones correctivas, preventivas o de mejora. b) Normaliza la solución, reemplazando los procesos anteriores con el nuevo proceso para prevenir que vuelva a suceder el problema o sus

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-08

Páginas:
3/5

Título: Procedimiento Gestión de acciones correctivas

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

		<p>causas raíz.</p> <p>c) Actualiza los procedimientos que hayan sufrido modificaciones por causa de las soluciones implantadas de acuerdo con el procedimiento de Control de Documentos (PR-GCA-01).</p> <p>d) Divulga a los interesados los resultados de la acción correctiva o preventiva implementada.</p>
3	Representante de la Dirección	<p>Vencida la fecha de cierre de la no conformidad, verifica la eficacia de las acciones tomadas:</p> <p>3A) Si aún no se ha cerrado la No conformidad: Solicita al Jefe de la Unidad responsable un informe donde explique las causas del incumplimiento en el cierre de la No conformidad, las nuevas acciones tomadas y la nueva fecha de cierre de la no conformidad.</p> <p>3B) Si se cerró la No conformidad y se verifica que el problema y su raíz han sido eliminados, que la solución ha funcionado, y que se ha logrado la meta de mejora:</p> <p>a) Recibe y archiva el Registro de informe y seguimiento de acciones correctivas, preventivas o de mejora (RG-GCA-029), presentado por el jefe de unidad.</p> <p>b) Actualiza el listado de acciones correctivas y preventivas (RG-GCA-042), para posteriores análisis estadísticos. Evalúa la posibilidad de emplear esta solución en alguna otra Unidad o área de la Cooperativa.</p>

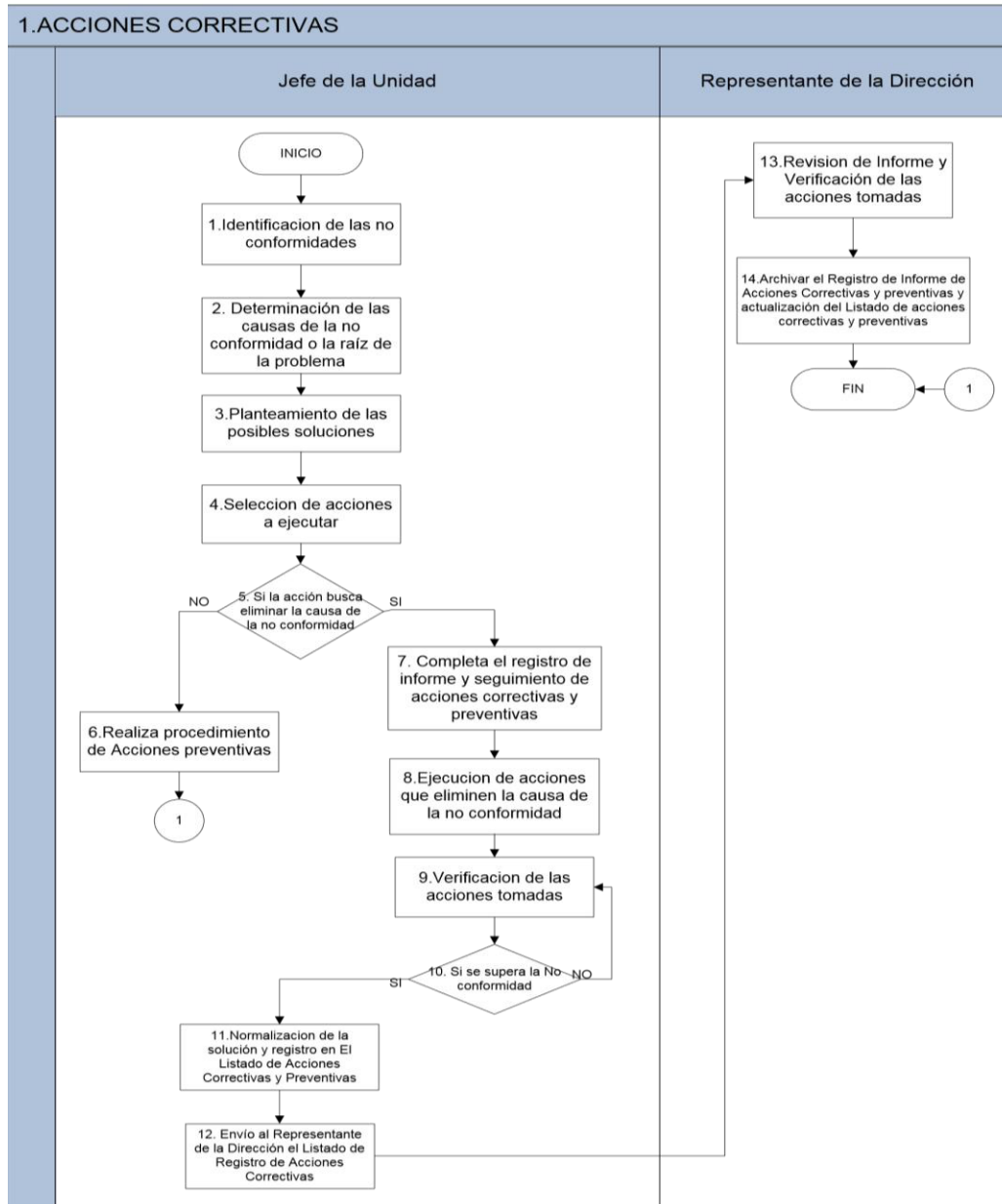
Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



9. FLUJOGRAMA



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-08

Página
5/5

Título: Procedimiento Gestión de acciones correctivas

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

10. INDICADORES

Indicador: Control de Acciones Correctivas

$$\text{Control de Acciones Correctivas} = \frac{\text{Cantidad de Acciones correctivas Efectivas}}{\text{Total de Acciones correctivas}} * 100$$

Valor Máximo 100%

Valor Mínimo 80%

Observaciones Este indicador permitirá identificar el porcentaje de las acciones que han sido efectivas en el periodo de acuerdo a todas las acciones planificadas, considerando que el objetivo de las acciones correctivas solventar problemas potenciales que pueden suceder en el funcionamiento del SGC por lo que es necesaria la medición de la efectividad de dichas acciones. El valor máximo establecido para este indicador es de 100% lo que se interpreta que todas las acciones planificadas fueron realizadas y efectivas, el valor mínimo es el porcentaje permisible que corresponde a que el 80% de todas las acciones correctivas planificadas hayan resultado efectivas.

Responsable de la medición Comité de Calidad/Representante de la Dirección.
Responsable del Proceso.
Gestor de Calidad.

Acciones Si el valor obtenido es menor al valor mínimo establecido, se deberán tomar acciones correctivas y preventivas en base a los procedimientos: Acciones Correctivas y Acciones Preventivas.

11. REVISIONES

No hay revisiones a la fecha.

12. ANEXOS

Anexos Acciones Preventivas.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-09

Paginas:
1/5

Título: Procedimiento Evaluación de satisfacción del cliente

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

El objeto de este Procedimiento es definir la metodología y responsabilidades para la realización de encuestas a clientes con la finalidad de evaluar su satisfacción respecto a los servicios prestados.

2. ALCANCE

Este Procedimiento es de aplicación en todas las actividades y servicios desarrollada por la Cooperativa de ahorro y Crédito.

3. RESPONSABILIDADES

Es responsabilidad del Comité de Calidad la elaboración de las encuestas.

El Gestor de Calidad de la Cooperativa son los responsables de la elección de la muestra de clientes sobre la que se va a realizar la encuesta.

4. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Manual de Calidad.

5. GLOSARIO

Índice de satisfacción del cliente: Es la suma de las puntuaciones de cada una de las respuestas obtenidas en una encuesta de cliente expresada en porcentaje sobre la puntuación máxima.

Perfil de Satisfacción de los clientes: Es la media de la puntuación en cada pregunta de todos los clientes encuestados expresada en porcentaje sobre la puntuación máxima posible.

6. ELABORACIÓN DE ENCUESTAS

El comité de Calidad de la Cooperativa es la encargada de diseñar y modificar las encuestas para evaluar periódicamente el grado de satisfacción de los clientes.

El comité de Administración de la Cooperativa revisa y aprueba la encuesta a enviar a los clientes confirmando que recoge toda aquella información que se crea importante conocer sobre la satisfacción de los clientes.

Una vez aprobada la encuesta por parte del Consejo de Administración, El comité de Calidad de la Cooperativa la distribuirá.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-09

Páginas:
2/5

Título: Procedimiento Evaluación de satisfacción del cliente

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

7. DISTRIBUCIÓN DE ENCUESTAS Y RECOGIDA DE RESULTADOS

El Gestor de calidad será el encargado de distribuir las encuestas. Esta distribución podrá hacerse por diferentes vías (encuesta telefónica, correo ordinario, fax, visita comercial, etc.).

En el caso de que las encuestas se hagan por vía telefónica, el encuestador deberá ser una persona que no haya tenido relación con la organización encuestada con la finalidad de preservar la independencia de la encuesta. Con anterioridad a la realización de la encuesta telefónica, el encuestador deberá informarse de una serie de datos relativos al encuestado como:

- Tipo de cliente
- Servicios Recibidos.
- Cualquier otra información relevante.

El Gestor de Calidad también será el encargado de recoger las encuestas.

8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Una vez recogidos los resultados de las encuestas, el Gestor de Calidad analizará los resultados obtenidos. La media de los Índices de Satisfacción de los Clientes (ISC) de todas las encuestas recibidas será el ISC definitivo. Además, el Gestor de Calidad también valorará horizontalmente cada una de las preguntas realizadas en las encuestas obteniendo el ISC medio para cada una de las preguntas de la encuesta. Los ISC medios de cada una de las preguntas conformarán el Perfil de Satisfacción de los clientes.

9. EVALUACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Una vez obtenidos los resultados de las encuestas, el Gestor de Calidad informara al Consejo de Administración y al Comité de Calidad con el objetivo de evaluar los resultados obtenidos en las encuestas y ver la posibilidad de tomar acciones correctivas y/o preventivas para la mejora de nuestros servicios y de la satisfacción de los clientes. También se informará de los resultados de la encuesta a los empleados de la cooperativa. Además, el Gestor de Calidad deberá incluir toda esta información en la Revisión del Sistema por parte del Consejo de Administración.

10. ANEXOS.

Anexo 10.1 Planeación de la evaluación.

Anexo 10.2 Ejecución de la evaluación.

Anexo 10.3 Modelo de encuesta de satisfacción de clientes.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-09

Páginas:
3/5

Título: Procedimiento Evaluación de satisfacción del cliente

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

Anexo 10.1 Planeación de la evaluación.

Ciudad y Fecha	Servicios Responsable: Nombre de la Unidad de la Cooperativa responsable de la implementación y control del procedimiento
	Fecha(s) programadas para la evaluación: Se registran las fechas desde el inicio de la evaluación hasta el rendimiento del Informe final

1.1 OBJETIVO DE LA EVALUACION

Se describen los servicios y aspectos que se evaluarían y los objetivo o metas de la evaluación

1.2 EQUIPO DE TRABAJO

Se registran los nombre de los funcionarios que realizaron la evaluación

1.3 INSTRUMENTOS A UTILIZAR

Se describe el tipo de instrumentos y metodología a aplicar para la evaluación:
Encuestas en Papel, Telefónicas, etc.

1.4 INFORMACION SOBRE LA MUESTRA A EVALUAR

Se describe el tipo, el tamaño y demás aspectos de la muestra de clientes cuya satisfacción se planea evaluar

Responsable de la planeación

FIRMA

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-09

Páginas:
4/5

Título: Procedimiento Evaluación de satisfacción del cliente

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

Anexo 10.2 Ejecución de la evaluación.

Ciudad y Fecha Se registra la sede y fecha en que se rinde el informe

Responsable Se registra el nombre de la Unidad Organizacional y quienes realizaron la evaluación

2.1 Fechas en que se aplico la evaluación

Se registro la fecha(s) en que se realizo la evaluación

2.2 Instrumento utilizado

Se describe el tipo de instrumento utilizado y la metodología de aplicación

2.3 Información sobre la muestra

Evaluada

Se describe el tipo, tamaño y demás aspectos de la muestra de clientes cuya satisfacción se evaluó

3.Resultados de la Evaluación

3.1 Aspectos que se deben de Fortalecer

- | |
|---|
| 1 |
| 2 |
| 3 |

3.2 Tratamiento o Acciones de Mejoramiento propuestas para cada uno de los Aspectos del servicio antes mencionados

- | |
|---|
| 1 |
| 2 |
| 3 |

Firma

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-09

Páginas:
5/5

Título: Procedimiento Evaluación de satisfacción del cliente

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

Anexo 10.3 Modelo de encuesta de satisfacción de clientes.

Puntúe de 0 (pésimo) a 10 (óptimo) su valoración sobre los aspectos de nuestros servicios. Utilice los apartados de Observaciones para realizar comentarios adicionales. Utilice el reverso de la página si le falta espacio.

Remítanos la encuesta con la mayor brevedad posible, escribiendo sus datos para poder mejorar el servicio que le damos.

1. ... según la puntualidad en la entrega de las respuestas de su solicitud Observación

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. ... según el trato del personal en general Observación

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. ... según la facilidad para comunicar la información de los servicios Observación

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4. ... según la atención telefónica desde las oficinas Observación

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5. ... según el tiempo de respuesta ante problemas o imprevistos Observación

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6. ... según la atención de sus quejas Observación

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Observaciones y Comentarios

Cooperativa de ahorro y Crédito

Fecha

Persona que llena la encuesta

Puntuación Obtenida

Puntuación
Máxima

V°B°

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-10

Páginas:
1/3

Título: Procedimiento mejora continua

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Establecer la metodología para aplicar la mejora continua dentro del Sistema de Gestión de Calidad.

2. ALCANCE

Este Procedimiento es de aplicación en todos los procesos claves de los servicios desarrollados por la Cooperativa de ahorro y Crédito.

3. RESPONSABILIDADES

Es responsabilidad del Comité de Calidad:

- Promover la identificación y ejecución de iniciativas de mejora a los procesos
- Validar que los proyectos de mejora lleven el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).

El Gestor de Calidad de la Cooperativa son los responsables de

- Verificar la aplicación de este procedimiento.

4. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Manual de Calidad MM-GCA-001.

Norma ISO 9001: Vigente.

5. GLOSARIO

Mejora Continua: Acciones estructuradas que buscan mejorar los procesos.

6. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

6.1 Fuentes para aplicación de la Mejora Continua

Todos los datos o información recopilada del Sistema de Gestión de Calidad necesarios para realizar la planificación de la mejora continua, tales como:

- Proyectos para mejora del proceso.
- Resultados de auditoría (interna o externa).
- Resultados de la Revisión por la Dirección.
- Resultados de los indicadores.
- Acciones Preventivas.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-10

Páginas:
2/3

Título: Procedimiento mejora continua

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

6.2 Criterios de acción para el Ciclo de Mejora continúa

Fuente de mejora continua	Acción
Proyectos para mejora del proceso.	Crear un plan con los criterios PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).
Resultados de auditoría (interna o externa).	Oportunidades de mejora serán consideradas como correcciones puntuales (documentar evidencia si es necesario).
Resultados de la Revisión por la Dirección.	Las recomendaciones para la mejora del Sistema de Gestión de Calidad, de acuerdo a su complejidad, pueden aplicar una corrección puntual y se deberá documentar la evidencia necesaria.
Resultados de los indicadores.	Cuando los resultados de los indicadores se mantengan por más de dos meses entre los márgenes de tolerancia, se implementará una acción preventiva.

Anexo

No aplica.

Realizado por
Gestor de Calidad

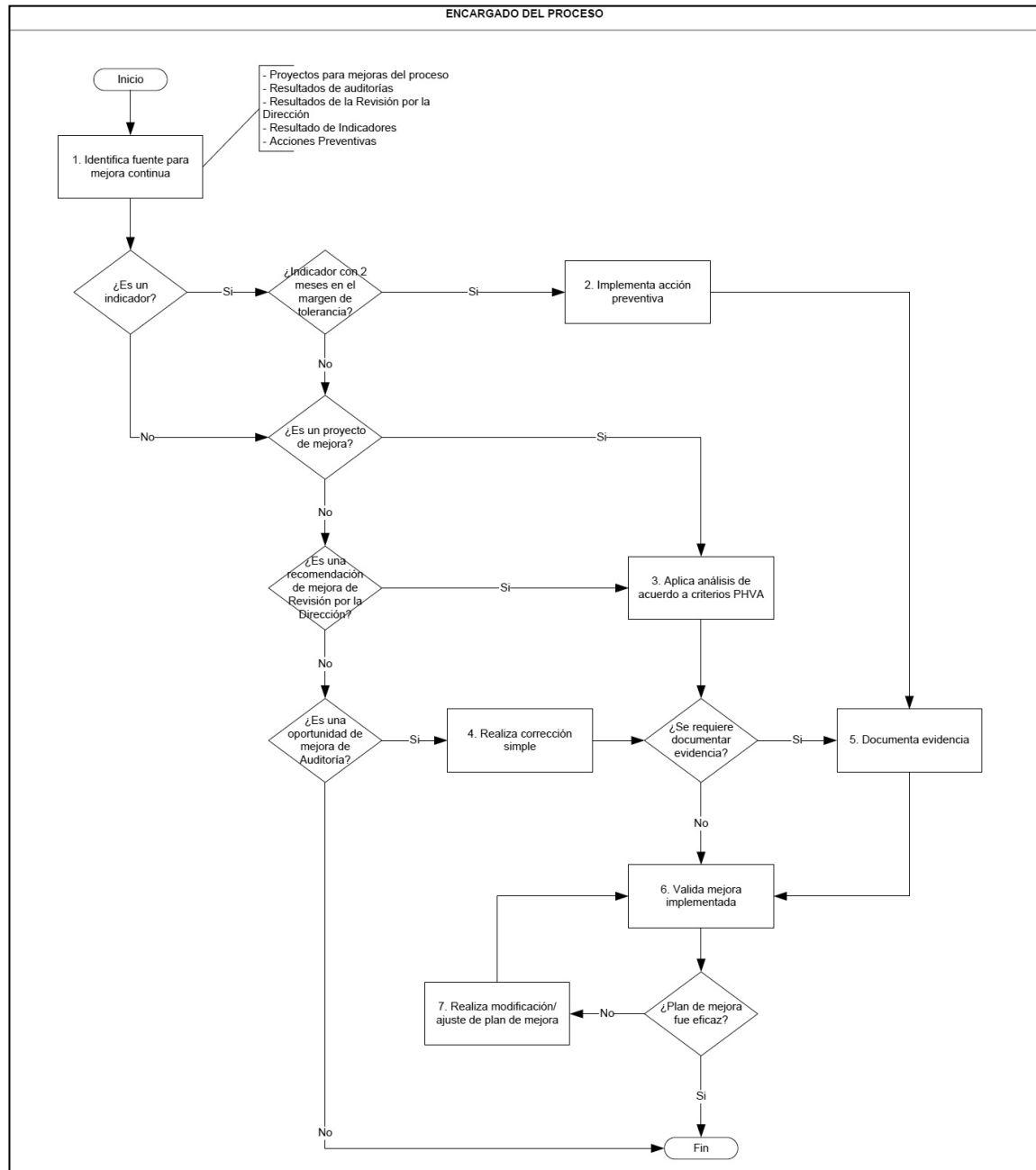
Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



7. FLUJOGRAMA.

Desarrollo del Procedimiento Mejora Continua aplicada a proyectos.



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-11

Páginas:
1/4

Título: Procedimiento Revisión por la Dirección

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Establecer la metodología para realizar la Revisión por la Dirección a intervalos definidos en el Manual de Calidad para asegurar la debida conveniencia, adecuación y eficacia del Sistema de Gestión de Calidad para satisfacer los requerimientos de ISO 9001: Vigente, Política y Objetivos de Calidad.

2. ALCANCE

El procedimiento aplica a todos los procesos incluidos dentro del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad de la Cooperativa, declarados en el Manual de Calidad.

3. RESPONSABILIDADES

El representante de la dirección

- Planificar la Revisión por la Dirección del Sistema de Gestión de Calidad.
- Asegurar que la Revisión por la Dirección del Sistema de Gestión de Calidad se realice al menos una vez al año.

Gestor de Calidad

- Preparar la información de entrada del estado de las Acciones Correctivas y Preventivas.
- Realizar un análisis del estado de las Acciones Correctivas y Preventivas.
- Proponer mejoras al Sistema de Gestión de Calidad.

4. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Manual de Calidad MM-GCA-001.

Norma ISO 9001: Vigente.

5. GLOSARIO

Mejora Continua: Acciones estructuradas que buscan mejorar los procesos.

6. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

6.1 Fuentes de información de entrada para la Revisión por la Dirección.

Las fuentes de información para la Revisión por la Dirección del Sistema de Gestión de Calidad, incluyen el desempeño actual y las oportunidades de mejora relacionadas, pero no limitados a:

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-11

Páginas:
2/4

Título: Procedimiento Revisión por la Dirección

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

a) Los resultados de las auditorías.

- Los resultados de las auditorías internas y externas (No Conformidades y Observaciones).
- Los puntos de Norma recurrentes que han dado lugar a no conformidades y observaciones.
- Desarrollo de competencias del equipo auditor.

b) El estado de las acciones correctivas y preventivas.

- Se informa por proceso las acciones correctivas y preventivas.
- Realizar un análisis de las acciones correctivas y preventivas cerradas (en tiempo y fuera de tiempo).

c) La retroalimentación del cliente.

Análisis de las diferentes herramientas definidas por la organización en la Estrategia de Medición de la Satisfacción al Cliente

d) El desempeño de los procesos.

Para cada proceso, se revisa el desempeño de sus objetivos de calidad e indicadores, bajo la siguiente estructura:

- Revisión de las métricas establecidas que validen la eficacia de cada proceso.
- Tendencias históricas de los indicadores y objetivos de calidad.
- Planes de acción realizados para lograr los resultados de los indicadores y planes en caso de desviaciones.

e) Revisión de recomendaciones anteriores

Se procede a verificar el estatus en que se encuentran las recomendaciones efectuadas en las Revisiones por la Dirección anteriores, las cuales pueden estar finalizadas o en proceso y las acciones que están pendientes.

f) Los cambios que podrían afectar al Sistema de Gestión de Calidad

- Cambios de estructura organizacional
- Cambios en los sistemas de manejo de información
- Traslado de instalaciones
- Política de Calidad
- Objetivos de Calidad

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-11

Páginas:
3/4

Título: Procedimiento Revisión por la Dirección

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

g) Las recomendaciones para la mejora

En todos los puntos desarrollados en la Revisión por la Dirección, se recopilarán las conclusiones y los puntos de mejora del Sistema de Gestión de Calidad para los siguientes períodos, los cuales quedaran plasmados en el acta de la Revisión por la Dirección

Anexo

No aplica

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código:
PR-GCA-11

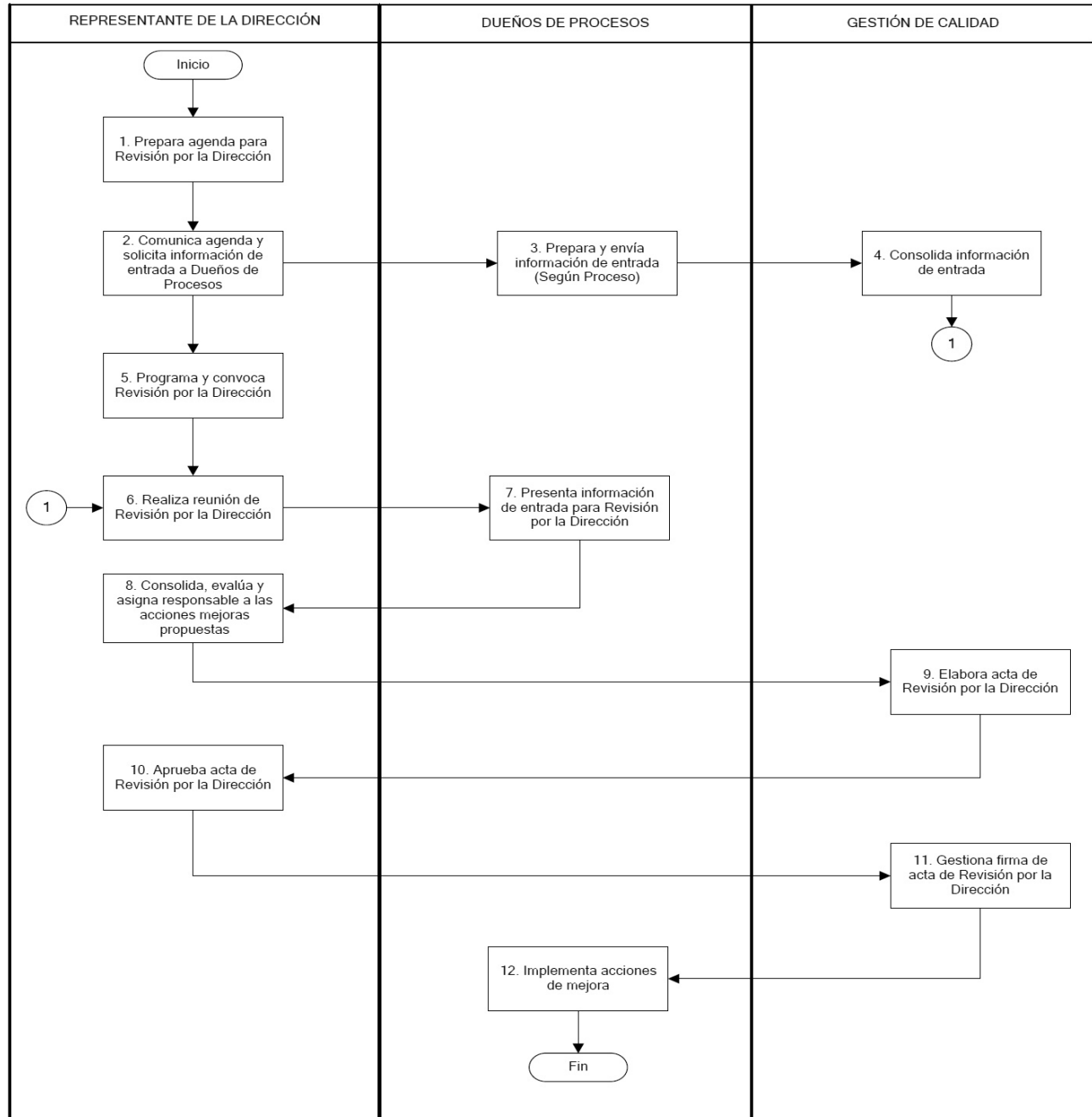
Páginas:
4/4

Título: Procedimiento Revisión por la Dirección

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

7. FLUJOGRAMA.



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración

Documentos del
Sistema de Gestión de
Calidad de la
Cooperativa de
Ahorro y Crédito

1. INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN Y CODIFICACIÓN DE DOCUMENTOS.

Este es un documento de gran importancia dentro del sistema de gestión de calidad, ya que es el que describe y unifica la manera de elaborar y conformar todos los documentos del sistema de gestión de calidad, este instructivo se aplica a todos los documentos que forman el sistema de gestión de calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

DE R.L.



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN Y CODIFICACION DE DOCUMENTOS

CÓDIGO: DO-GCA-001 VERSION 01

APROBADO POR: (PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA)

F. _____

FECHA DE APROBACION:

13-02-2015

HISTORIAL DE REVISIONES			
Sección Modificada	Cambios	Versión Modificada	Fecha Modificada

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
DO-GCA-001

Página:
3/9

Título: Instructivo para la elaboración y codificación de documentos.

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

CONTENIDO

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. DEFINICIONES
4. SERVICIO
5. NORMATIVIDAD
6. PRESENTACION DE DOCUMENTOS
7. CODIFICACION DE DOCUMENTOS
8. ESTRUCTURA DE DOCUMENTOS
 - 8.1 ENCABEZADO
 - 8.2 CUERPO DE LOS DOCUMENTOS
 - 8.3 APROBACIÓN (Pie de Página)
 - 8.4 ESTRUCTURA DE APLICABILIDAD PARA EL DESARROLLO DE DOCUMENTOS

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
DO-GCA-001

Página:
4/9

Título: Instructivo para la elaboración y codificación de documentos.

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. OBJETIVO

Describir y unificar la elaboración y la conformación de los documentos del Sistema de Gestión de Calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, apoyado mediante el procedimiento PR-GCA-001 “Control de documentos”

2. ALCANCE

Se aplica a todos los documentos del Sistema de Gestión de Calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

3. DEFINICIONES

Documento: Es toda información (datos que poseen significado), y su medida de soporte el cual puede ser papel, disco magnético u óptico, fotografía, videos o una combinación de estos.

Formato: Plantilla prediseñada que facilita la recolección de datos, es un tipo de documento.

Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desarrolladas.

Manual: Documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las tareas, funciones, procesos. Pueden contener información, autorizaciones o documentos necesarios, equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades

Instructivo: Documento en el que se establece la secuencia detallada de pasos para realizar una actividad específica.

Registro: Documento que proporciona evidencia de metas alcanzadas o actividades desempeñadas. Ejemplos: memorandos, listados, actas, formatos (plantilla que posee campos sin diligenciar y que al momento de ser diligenciado se convierte en registro, pues constituye la evidencia de una acción realizada).

Plano: Documento que ilustra y representa gráficamente una superficie de un terreno, lugar o similar.

Otros Documentos: Documentos de consulta que se requieren en la ejecución del proceso, que no se encuentran mencionados anteriormente. Ejemplos: informes, matrices, tablas, presentaciones, etc.

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
DO-GCA-001

Página:
5/9

Título: Instructivo para la elaboración y codificación de documentos.

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

4. PRODUCTO O SERVICIO

Documento creado

5. NORMATIVIDAD

(NTC - ISO 9000). ISO 9000:2005

(NTC - ISO 9000). ISO 9001:2008

6. PRESENTACIÓN DE DOCUMENTOS

Tamaño del papel: La presentación de los documentos debe hacerse en los siguientes tamaños de papel por regla general:

Tamaño carta: Manuales, procedimientos, instructivos, resoluciones, anexos, caracterización.

Tamaño oficio: Otros documentos cuando por el volumen de los mismos sean requeridos.

Tamaño pliego: Planos.

El tamaño de papel: Para los registros varía según el contenido de la información que se requiera dejar registrada.

Tipo de letra: Como regla general, para la documentación del Sistema de Gestión de Calidad se utilizará letra Arial, en tamaño legible y adecuado al documento.

Características de redacción: La redacción de los Documentos se realiza en forma clara, con términos apropiados, y limitado uso de extranjerismos. Todos los documentos se redactan en el idioma español, en tiempo verbal infinitivo y sin errores ortográficos. Todos los documentos de texto se elaboran con MS-WORD y los diagramas de flujo se elaboran en VISIO.

7. CODIFICACIÓN DE DOCUMENTOS

Los documentos que hacen parte del Sistema Integrado de Gestión de Calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito deben tener asignado un código alfanumérico de identificación de acuerdo con la siguiente estructura:

Estructura y Longitud del Código:

El código se compone por tres caracteres: XX-YYY-ZZZ

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
DO-GCA-001

Página:
6/9

Título: Instructivo para la elaboración y codificación de documentos.

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

Tipo de Documento	Nombre del Proceso	Número consecutivo que corresponde al número asignado dentro del respectivo Proceso
XX	YYY	ZZ

XX Es el prefijo que identifica el tipo de documento, y será:

- ✓ **MM** Manual
- ✓ **PR** Procedimiento
- ✓ **PL** Planes
- ✓ **DO** Documentos generales: Guías, Instructivos, etc.

YYY Este carácter numérico identifica el nombre de los procesos al que pertenece el documento, y será:

- ✓ **ATE:** Atención al cliente
- ✓ **CAP:** Captación
- ✓ **CAJ:** Caja
- ✓ **CRE:** Créditos
- ✓ **COB:** Cobros y Recuperación
- ✓ **OPE:** Operaciones
- ✓ **GCA:** Gestión de Calidad
- ✓ **NOR:** Normativos

YYY Este carácter representa el número consecutivo que corresponde al documento asignado dentro del respectivo proceso.

001, 002, 003, 004....

8. ESTRUCTURA DE DOCUMENTOS

8.1 ENCABEZADO

El encabezado va en todas las páginas del documento.

El encabezado variara dependiendo del tipo de documento.

8.1.1. PROCEDIMIENTO

Letra Arial 12 mayúscula Negrita para el nombre de la del tipo de Documento y letra Arial 8 en formato oración para el nombre del procedimiento, el encabezado incluirá las siguientes celdas:

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
------------------------------------	-------------------------------------	--

 Cooperativa de Ahorro y Crédito	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: DO-GCA-001	Página: 7/9
Título: Instructivo para la elaboración y codificación de documentos.		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

 Cooperativa de Ahorro y Crédito	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: MM-GCA-005	Página: 3/9
Título: Manual de procedimientos		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

8.1.2. INSTRUCTIVO


 Cooperativa de Ahorro y Crédito	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: DO-GCA-001	Página: 4/6
Título: Instructivo para la elaboración y codificación de documentos.		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

8.1.3 LOGO OFICIAL UTILIZADO

Se ubicará en el extremo superior izquierdo del cajetín del encabezado

8.1.4. PORTADA DE LOS MANUALES, INTRUCTIVOS Y DEMAS DOCUMENTOS DEL SGC

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
DE R.L.



Cooperativa de Ahorro y Crédito

INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION Y CODIFICACION DE DOCUMENTOS

CODIGO: DO-GCA-001 VERSION 01

APROBADO POR (PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA):

FECHA DE APROBACION:
15-02-2015

HISTORIAL DE REVISIONES			
Sección Modificada	Cambio	Versión Modificada	Fecha Modificada

8.1.5. ENCABEZADO PARA MANUAL DE FUNCIÓN Y PUESTOS.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Hoja 1/X	
Nombre del Puesto	Presidente Consejo de Administración	N° de Plazas	1
Unidad a la que pertenece	Jefe Inmediato		
Ubicación	Subordinado/s		
COMUNICACIÓN			
Ascendente		Descendente	
Propósito del Puesto			

8.1.6. Otros

□	□	Código: DO-GCA-001	Página: 9/90
		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

8.2 CUERPO DE LOS DOCUMENTOS

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
------------------------------------	-------------------------------------	--



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
DO-GCA-001

Página:
8/9

Título: Instructivo para la elaboración y codificación de documentos.

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

8.2.1 LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS

- ✓ Primera hoja
 - Título y texto alineado a la izquierda
 - Tamaño de letra 1

1. Objeto	Empieza con un verbo en infinitivo y responde a la pregunta ¿para qué se realiza este manual, procedimiento o instructivo?
2. Alcance	¿A qué aplica? ¿Dónde inicia?, ¿dónde termina?
3. Documentos de referencia	Listado de las normas o documentos que afectan o deben tenerse en cuenta en el desarrollo del proceso.
4. Responsabilidades	Describir en forma breve las responsabilidades de cada uno de los puestos relacionados con la operación y el desarrollo del procedimiento.
5. Glosario	Todos los términos relacionados con el procedimiento
6. Desarrollo	Explicación del procedimiento
7. Indicadores	Para algunos procedimientos aplicaría los indicadores de control de los procedimientos.
7. Anexos	Aquí se relacionan los documentos que se anexan al procedimiento con la finalidad de que el usuario conozca los documentos de trabajo e instructivos relacionados.

8.3 APROBACIÓN (Pie de Página)

Pie de página

Elaborado	Aprobado	Revisado
NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE
PUESTO	PUESTO	PUESTO

ELABORO: Nombre de la persona o entidad que genera el documento.

REVISO: Nombre de la persona o entidad. Actividad en la cual se verifica que el documento cumpla con los parámetros establecidos en el instructivo para la elaboración de documentos.

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
DO-GCA-001Página:
9/9

Título: Instructivo para la elaboración y codificación de documentos.

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

APROBO: Nombre de la persona o entidad. Actividad en la cual se autoriza la adopción del documento.

PUESTO: Cargo que realizo la revisión.

8.4 ESTRUCTURA DE APLICABILIDAD PARA EL DESARROLLO DE DOCUMENTOS

	Manuales	Procedimientos	Instructivos	Formatos	Otros Documentos
Logo	Si	Si	Si	Si	Si
Portada	Libre	No	Libre	No	Libre
Encabezado	Si	Si	Si	Si	Libre
Objetivo	Si	Si	Si	No	Libre
Alcance	Si	Si	Si	No	Libre
Responsabilidades	Si	Si	Si	No	Libre
Referencias	Si	Si	Si	No	Libre
Glosario	Si	Si	Si	No	Libre
Desarrollo	Si	Si	Si	Libre	Libre
Anexos	Libre	Libre	Libre	Libre	Libre
Aprobación (Pie de Página)	Si	Si	Si	No	Si
Código	Si	Si	Si	Si	Libre

Convenciones de la Tabla:

SI: Uso obligatorio, NO: Uso no obligatorio, LIBRE: Diseño libre para cuerpo y contenido

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración

2. IGUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO.

A continuación se presentan una guía que ilustra como elaborar el plan anual de trabajo, con el objeto de establecer proyectos y recursos necesarios para el siguiente año de su elaboración.

Para dar cumplimiento y seguimiento al Plan es necesario establecer planes estratégicos y acciones concretas que se deriven de dicho Plan. Por tanto, se hace necesario una guía para el levantamiento, monitoreo y evaluación de los planes de trabajo de cada unidad o dependencia.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
DE R.L.**



**Cooperativa de
Ahorro y Crédito**

Guía para la Elaboración del Plan de Trabajo

CÓDIGO: DO-GCA-002 VERSION 01

APROBADO POR: (PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA)


F. _____

FECHA DE APROBACION:

13-02-2015

HISTORIAL DE REVISIONES			
Sección Modificada	Cambios	Versión Modificada	Fecha Modificada

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	--

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: DO-GCA-002	Página: 3/11
Título: Guía para la Elaboración del Plan de Trabajo		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

I. CONTENIDO DEL PLAN DE TRABAJO

1.1 Portada y formato

1.2 Misión de la Dependencia

1.3 Visión de la Dependencia

1.4 Identificación del Área de Acción y Plan de Trabajo a desarrollar.

1.5 Meta y unidad de medida.

1.6 Costo.

II. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PLANES DE TRABAJO.

III. CONCEPTOS GENERALES DENTRO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN.

ANEXOS

Anexo 1. Plan de Trabajo

Anexo 2. Reporte Mensual de Avance de Actividades

Anexo 3. Resumen de Actividades desfasadas

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: DO-GCA-002	Página: 4/11
Título: Guía para la Elaboración del Plan de Trabajo		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

I. CONTENIDO DEL PLAN DE TRABAJO

1.1 Portada y formato

Con el objetivo de uniformizar los planes de trabajo, se requiere que la portada del documento contenga el logo representativos: de la Cooperativa de ahorro y Crédito. El tipo de letra de todo el documento es Arial #12 y el espaciado es sencillo y justificado (como el presente documento).

Ejemplo de portada:

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO		
DE R.L.		
		
Cooperativa de Ahorro y Crédito		
PLAN ANUAL		
APROBADO POR: (PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA)		
F. _____		
FECHA DE APROBACION:		
13-02-2015.....		
Realizado por: Gerencia Calidad	Supervisado por: Gerencia General	Aprobado por: Presidente del Consejo de Administración

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: DO-GCA-002	Página: 5/11
Título: Guía para la Elaboración del Plan de Trabajo		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

1.2 Misión de la Dependencia

Somos una cooperativa que brinda soluciones financieras personalizadas con calidad y muy competitivas a los empleados del sector eléctrico del país, con un personal altamente capacitado para ofrecerle soluciones que satisfagan sus expectativas y trabajando siempre bajo los valores del cooperativismo.

1.3 Visión de la Dependencia

Ser una cooperativa consolidada y reconocida a nivel nacional por las soluciones financieras personalizadas que damos a nuestros clientes del gremio del sector eléctrico, siendo sus socios estratégicos en los proyectos que deseen emprender y así ayudarles a genera una mejor calidad de vida.

1.4 Identificación del Área de Acción y Plan de Trabajo a desarrollar.

Cada dependencia o Unidad deberá incorporar como mínimo las Actividades Especificas en respuesta a las Áreas de Acción y Acciones Estratégicas que identificaron en el Plan. Es importante mencionar que algunas unidades podrán incidir de manera directa en los indicadores de impacto proporcionados; no obstante tendrán incidencia secundaria en alguna de las otras Acciones Estratégicas, por lo que también deberán incluirlas proporcionando el indicador respectivo.

Ejemplo de la Identificación de Actividad Específica:

Gerencia General

Actividad Especifica	Unidad de Medida	Meta
Realización de Anteproyecto Emisión de Tarjetas de Debito	Anteproyecto de Tarjetas de Debito	100%
Desarrollo de diseño de 1° Sucursal en San salvador	Diseño de Sucursal en San Salvador	100%


Dos consideraciones importantes:

- Se deben incorporar todas aquellas actividades que aunque no se encuentren identificadas con ninguna Acción Estratégica, aporten de alguna manera a la visión del Plan
- Se deben incorporar todas las demás acciones que son básicas para el funcionamiento del Departamento/Unidad y que forman parte de su razón de ser.

1.5 Meta y unidad de medida.

Cada Actividad Específica deberá estar acompañada de una unidad de medida y meta anual respectiva. En este apartado, el Presidente del Consejo y/o el equipo de Planificación

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: DO-GCA-002	Página: 6/11
Título: Guía para la Elaboración del Plan de Trabajo		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

de cada Departamento/Unidad deberán establecer la medida más idónea del producto de la actividad específica que ellos describan.

1.6 Costo.

Todas las actividades presentadas deben tener asignado un costo que será presupuestado en base a los salarios devengados por las personas que estarán involucradas en el desarrollo de la actividad, así como el costo de los bienes y servicios utilizados para el desarrollo de la actividad para lo cual ha realizado su programación de compras.

Obviamente, el personal de cada unidad en muchas ocasiones desarrolla más de una actividad al mismo tiempo, por lo cual, no puede asignarse todo su salario a una sola actividad; por tanto, es necesario ponderar cuáles son las actividades que consumirán más tiempo y dedicación por parte del personal y de acuerdo a eso asignar un porcentaje del salario completando el costo de salarios con el resto de actividades, es decir, debe de tenerse cuidado en no duplicar salarios u otro tipo de costos.

II. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PLANES DE TRABAJO.

El seguimiento de los Planes de Trabajo se realizará en forma mensual.

El cual podrá verificar los avances mediante una serie de instrumentos tales como:


- a) Plan Anual de Trabajo.
- b) Documentos de Avance Mensual.
- c) Entrevistas.
- d) Visitas a las unidades.
- e) Verificación del alcance y cumplimiento de las metas.

Para uniformizar la elaboración y el seguimiento de planes de trabajo con todas las unidades, se hará uso de formatos preestablecidos por la Gerencia y esta misma determinará el medio que se utilizará para el manejo de planes (sistema, archivo, etc), los cuales serán de uso riguroso por parte de las Departamentos/unidades de la Cooperativa.

En el anexo 2 se muestra el reporte mensual de actividades, en el cual se podrán observar los avances de las actividades en el mes transcurrido y si hubiere desfase (negativo o positivo) a lo planificado; se muestran también las causas y acciones correctivas.

Este reporte deberá ser entregado los primeros 5 días hábiles de cada mes, ya que la Gerencia General remitirá a los Titulares en forma trimestral los avances enviados por los Departamentos/Unidades.

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: DO-GCA-002	Página: 7/11
Título: Guía para la Elaboración del Plan de Trabajo		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

En caso de existir en cualquiera de los meses programados, actividades en las que no se haya cumplido la meta mensual, favor exponer la razón de no cumplimiento en el formato de seguimiento mensual.

También se debe informar si se realizó una actividad que no estuviera programada a efecto de llevar control de ella.

En el Anexo 3 se muestra la hoja resumen (sólo de consulta), en ella se muestran en forma consolidada los resultados de los avances de cada actividad. En este reporte se puede observar cómo avanza una determinada actividad a través de los meses, si existen desfases a lo planificado y el acumulado en el año.

III. CONCEPTOS GENERALES DENTRO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN.

Es necesario que el planificador de cada Departamento/unidad maneje ciertos conceptos básicos sobre planeación estratégica, ya que son los entes participantes en la elaboración de un plan.

Esto facilitará el entendimiento y traerá mayores beneficios en el proceso de planeación.

Misión:

La misión es una declaración escrita del propósito o razón de ser de la Unidad.

Así como también, debe detallar su contribución hacia la misión general de la Cooperativa. Una de las funciones de la misión es coordinar los esfuerzos y acciones.

La misión debe contestar las tres preguntas que capturan la razón de ser de la Dependencia:

- ¿Qué hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?

La misión no debe ser más que un párrafo de cinco líneas.

Visión:


La visión es una declaración escrita de lo que se quiere ser.

Una de las funciones de la visión es establecer el objetivo general de la Unidad, de tal manera que sea de conocimiento común entre los empleados. La visión debe contestar a la pregunta:

- ¿Qué queremos ser?

La visión, al igual que la misión, no debe ser más de un párrafo de cinco líneas.

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: DO-GCA-002	Página: 8/11
Título: Guía para la Elaboración del Plan de Trabajo		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

Áreas de Acción (AA): Unidades de mayor nivel de detalle en la estructura conceptual y menciona lo que es necesario hacer para realizar los planes que conllevan a las líneas de estrategia del Plan.

Acción Estratégica a desarrollar (AE): Son aquellas acciones necesarias de realizar para la ejecución de las áreas de acción. De los AE se derivan las diversas actividades específicas que es necesario llevar a cabo para cumplir las metas del Plan Estratégico.

Políticas: Son las grandes guías y caminos que conducen nuestras actividades y que a la vez, señalan los linderos que no deberemos traspasar.

Actividades: Son las diferentes labores que se deben realizar para alcanzar las metas establecidas, las cuales dan vida al proceso de planificación interna de cada unidad. Estas pueden ser:

a) Operativas: concernientes a la pura operatividad de la unidad, como por ejemplo: Atender a los Asociados.

b) Estratégicas: aquellas que inciden en la esencia misma de la unidad, ejemplo:

Implantación de Sistema de Colas para el área de Atención al Cliente.

Meta: Es el valor que cuantifica las actividades a realizar, es decir, las convierte en medibles.

La meta se compone de dos partes: a) una cantidad, Ej.: 90% y b) de la unidad de medida,

Ej.: Asociados). La meta podría ser “La Atención del 90% de los Clientes en menos de 10 minutos”, lo cual debe reflejarse de forma mensual, trimestral y anual.

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
DO-GCA-002

Página:
10/11

Título: Guía para la Elaboración del Plan de Trabajo

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

Anexo 2

REPORTE MENSUAL DE AVANCE DE ACTIVIDADES

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

Actividades Especifica	Meta Mensual	Logro	Desfase	Causa	Acciones Correctivas

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Anexo 3

**REPORTE MENSUAL DE DESFASE DE ACTIVIDADES
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO**

Actividades Especifica	Meta Anual	PROGRAMACION												Acumulado
		Desfases por Mes												
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

3. GUIA PARA EL CICLO DE VIDA DE LOS OBJETIVOS CALIDAD, INDICADORES DE GESTIÓN Y CONTROL

En la siguiente página se presentan los indicadores del sistema de gestión de calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito. Los cuales serán la guía del sistema y servirán para la toma de decisiones en la Cooperativa.

Un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
DE R.L.**



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

**GUIA PARA EL CICLO DE VIDA DE LOS OBJETIVOS DE
CALIDAD, INDOCADORES DE GESTIÓN Y CONTROL**

CÓDIGO: DO-GCA-003 VERSION 01

APROBADO POR: (PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA)


F. _____

FECHA DE APROBACION:

13-02-2015

HISTORIAL DE REVISIONES			
Sección Modificada	Cambios	Versión Modificada	Fecha Modificada

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	--

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: DO-GCA-003	Página: 3/8
Título: Guía para el ciclo de vida de objetivos de calidad, indicadores de gestión y control	Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0	

CONTENIDO

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES:
3. RESPONSABLE
4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA:
5. GLOSARIO
6. GENERALIDADES
7. CONSTRUCCIÓN DE UN INDICADOR
 - 7.1. RENOVACION DE UN OBJETIVO, INDICADOR DE GESTIÓN Y CONTROL
8. FLUJOGRAMA

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: DO-GCA-003	Página: 4/8
Título: Guía para el ciclo de vida de objetivos de calidad, indicadores de gestión y control	Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0	

1. OBJETIVO

Describir los lineamientos para establecer, validar, aprobar y dar seguimiento a los objetivos de calidad, indicadores de ficha de proceso y controles de procesos, claves y de apoyo del Sistema de Gestión de Calidad de la Cooperativa de ahorro y Crédito.

2. ALCANCE

Este procedimiento será aplicado a todos los objetivos de calidad, indicadores de ficha de proceso y controles de procesos, clave y de apoyo declarados dentro del alcance del Sistema de Gestión de Calidad.

3. RESPONSABLES

Alta Dirección

- Revisar y aprobar los objetivos de calidad.
- Revisar y aprobar metas de indicadores de los procesos clave.

Gestor de Calidad

- Actualizar y divulgar los objetivos de calidad.
- Validar las actualizaciones realizadas a la ficha de los procesos y/o controles
- Resguardar físicamente la ficha de proceso autorizada.
- Informar sobre ajustes realizados en el sistema.
- Actualizar y divulgar aprobación de la ficha de proceso.

4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- 4.1. Norma ISO 9001:2008
- 4.3. Catalogo de Indicadores del DO-GCA-004
- 4.4 Procedimiento de Mejora continua PR-GCA-011


5. GLOSARIO

Objetivo de Calidad: son retos en materia de calidad que se definen a partir de la planificación estratégica de la Cooperativa y de su política de calidad, que agregan un valor al proceso.

Indicador de Gestión de Calidad: es una representación cuantitativa (variable o relación entre variables), verificable objetivamente, a partir de la cual se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso en el desempeño del proceso.

Indicadores ficha de proceso: se refieren a como se controlan variables inherentes en los procesos para reducir la variabilidad en el proceso, mantener su eficiencia y mantener el proceso dentro de los límites de seguridad definidos por la organización, internamente se considerarán como indicadores de control.

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: DO-GCA-003	Página: 5/8
Título: Guía para el ciclo de vida de objetivos de calidad, indicadores de gestión y control	Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0	

Eficacia: Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Efectividad: Concepto que involucra la eficiencia y la eficacia, consiste en alcanzar los resultados programados a través del uso óptimo de los recursos involucrados.


6. GENERALIDADES

En la norma de calidad ISO 9001:2008 en su apartado 8.1 establece que la organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a) Demostrar la conformidad con los requisitos del producto
- b) Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad
- c) Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad

Por lo anterior, y para llevar un control de las medidas de desempeño de los procesos definidos dentro del Sistema de Gestión de Calidad, han sido establecidos objetivos de calidad, indicadores de gestión de calidad y controles, los cuales son medidos de acuerdo a lo establecido en la ficha del proceso; en caso de incumplimiento de un indicador se tomarán acciones de acuerdo a lo establecido en el procedimiento PR-GCA-08 Acciones Correctivas.

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---


 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: DO-GCA-003	Página: 6/8
Título: Guía para el ciclo de vida de objetivos de calidad, indicadores de gestión y control	Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0	

7. CONSTRUCCIÓN DE OBJETIVOS DE CALIDAD, INDICADORES Y CONTROLES

La construcción de los objetivos de calidad, indicadores de ficha de proceso y/o controles se evaluarán de acuerdo a los siguientes criterios:

Medición	Criterios a cumplir
Objetivos de Calidad	Deberán considerarse los siguientes criterios para su elaboración: <ul style="list-style-type: none"> • Medibles • Alcanzables • Retadores • Alineados con la estrategia de la Cooperativa • Enfocados en la satisfacción al cliente • Aporte de un valor agregado al proceso
Indicadores de Gestión de Calidad	En el establecimiento de los indicadores debemos considerar las siguientes características: <ul style="list-style-type: none"> • Relevante: que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la cooperativa. • Claramente definido: que asegure su correcta recopilación y justa comparación. • Fácil de comprender y usar. • Comparable: que se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo, • Verificable y costo-efectivo: que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo.
Indicador de Ficha de Proceso	Los controles se definirán para mantener la eficacia del proceso y mantenerlo dentro de los parámetros requeridos por la cooperativa o el ente regulador

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---

 <small>Cooperativa de Ahorro y Crédito</small>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: DO-GCA-003	Página: 7/8
Título: Guía para el ciclo de vida de objetivos de calidad, indicadores de gestión y control	Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0	

7.1. RENOVACIÓN DE OBJETIVOS DE CALIDAD, INDICADORES Y CONTROLES

La construcción y renovación de objetivos de calidad e indicadores, se evaluarán de acuerdo a los criterios establecidos en la tabla siguiente:

Medición	Desempeño	Acción a realizar
Objetivo de Calidad	>= Meta	Convertir en indicador
	< Meta	Aplicar PR-GCA-008 Acciones Correctivas o evaluar nueva meta
Indicador	>= Meta	Evaluar nueva meta
	< Meta	Aplicar PR-GCA-008 Acciones Correctivas o evaluar nueva meta
Control	>= Meta	Se mantiene el control, en caso de existir algún cambio se procederá a su modificación
	< Meta	Aplicar PR-GCA-008 Acciones Correctivas o evaluar nueva meta

Para establecer las nuevas metas de los objetivos de calidad e indicadores, donde su frecuencia de medición sea mensual se utilizará el histórico de desempeño de al menos los últimos 6 meses, una vez en producción se revisará su desempeño en el primer trimestre para ajustar en caso de ser necesario la meta.

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
DO-GCA-003

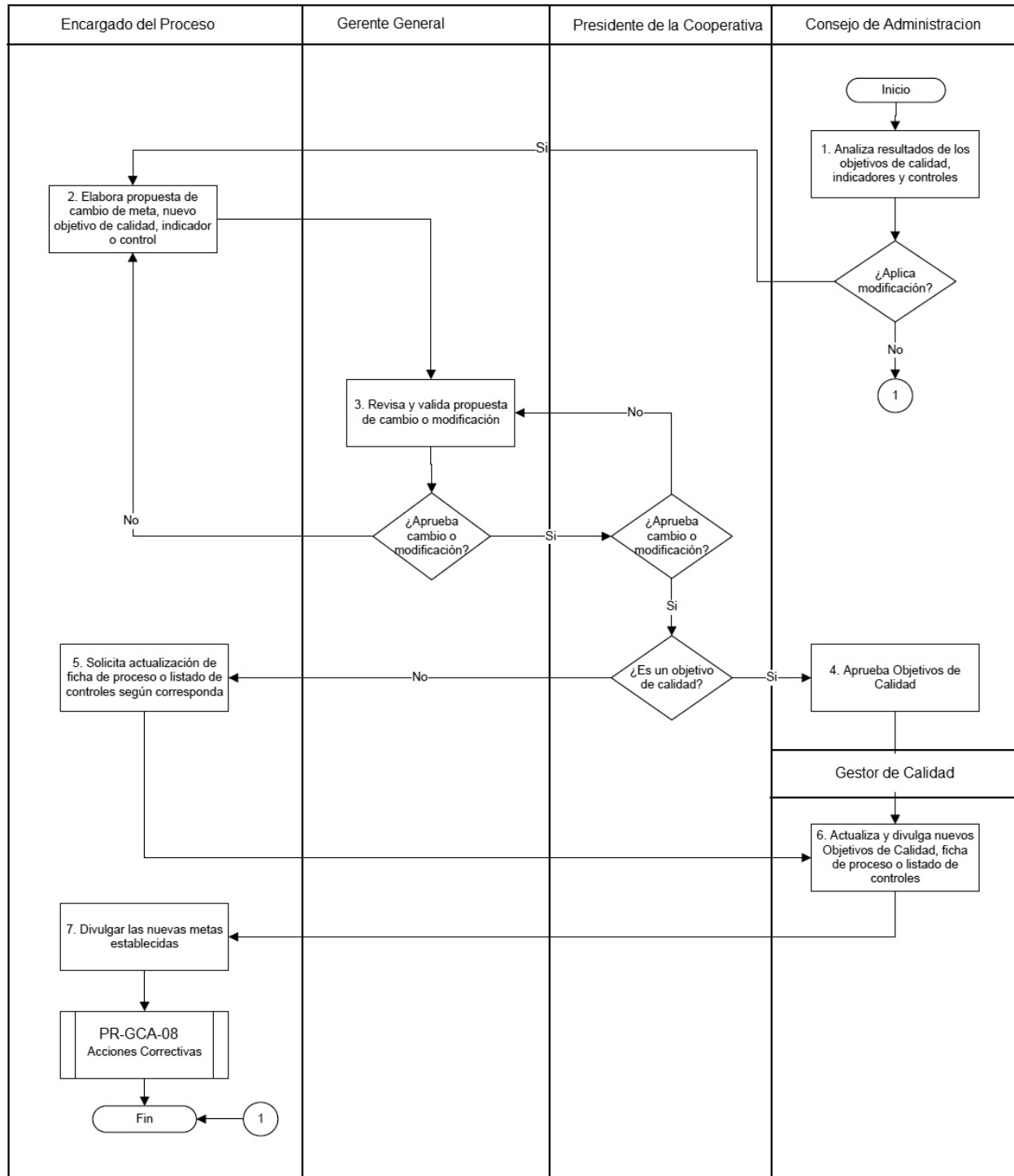
Página:
8/8

Título: Guía para el ciclo de vida de objetivos de calidad, indicadores de gestión y control

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

7. Ejecución de Procedimiento



Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración

4. GUIA DE MANEJO DE INDICADORES DEL SISTEMA GESTION DE CALIDAD

En la siguiente página se presentan los indicadores del sistema de gestión de calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito. Los cuales serán la guía del sistema y servirán para la toma de decisiones en la Cooperativa.

Un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
DE R.L.**



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

**GUIA PARA EL MANEJO DE INDICADORES DEL SISTEMA DE
GESTIÓN DE CALIDAD**

CÓDIGO: DO-GCA-004 VERSION 01

APROBADO POR: (PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA)

F. _____

FECHA DE APROBACION:

13-02-2015

HISTORIAL DE REVISIONES			
Sección Modificada	Cambios	Versión Modificada	Fecha Modificada

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	--



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
DO-GCA-004

Página:
3/8

Título: Guía para el manejo de indicadores del sistema de gestión de calidad

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

CONTENIDO

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES:
4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA:
5. GLOSARIO
6. GENERALIDADES
7. ESTRUCTURA DE LA HOJA DE VIDA DE UN INDICADOR
 - 7.1. DEFINICION DE PARAMETROS
8. ANEXOS

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: DO-GCA-004	Página: 4/8
Título: Guía para el manejo de indicadores del sistema de gestión de calidad		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

1. OBJETIVO

La presente Guía tiene como propósito establecer los criterios para el seguimiento, medición y análisis de los procedimientos establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito. Esta Guía busca contribuir en el aseguramiento de la calidad de los servicios brindados, a partir de la medición de los indicadores de Gestión.

2. ALCANCE

Esta guía está orientada al manejo de los indicadores de los procesos asociados al Sistema de Gestión de Calidad.

3. RESPONSABLES

Es responsabilidad del Gestor de calidad juntamente con el Gerente General son los responsables de realizar el análisis de los indicadores y tomar las acciones correspondientes al caso, según sean los resultados.

4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

4.1. Norma ISO 9001:2008

4.3. Catalogo de Indicadores del **DO-GCA-004**

5. GLOSARIO

INDICADOR: Es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos o metas previstos esperados.

EFICACIA: Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

EFICIENCIA Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

EFFECTIVIDAD Concepto que involucra la eficiencia y la eficacia, consiste en alcanzar los resultados programados a través del uso óptimo de los recursos involucrados.

NO CONFORMIDAD: Es un incumplimiento con los requisitos, como por ejemplo la cantidad de producto entregado diferente a lo requerido, productos entregados después de la fecha requerida, o un producto cuya etiqueta está mal impresa o su empaque esta maltratado o cualquier otro requisito que sea incumplido se convierte en una no conformidad.

6. GENERALIDADES

Los indicadores diseñados para el Sistema de Gestión de Calidad de la Cooperativa servirán para evaluar el funcionamiento del sistema en los procesos correspondientes al

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: DO-GCA-004	Página: 5/8
Título: Guía para el manejo de indicadores del sistema de gestión de calidad		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

cumplimiento de los planes programados, capacitación del RRHH, eficiencia en el proceso de Claves y los procesos de medición análisis y mejora.

Para el control de los indicadores se hará uso de la hoja de vida del indicador, la estructura de esta hoja de vida se describe en el apartado número 7 de esta guía.

En el anexo 8.1 se presenta la hoja de vida de los indicadores en la cual se realizara la recolección de los datos, luego tenemos la lista de indicadores que se encontraran en el catálogo de indicadores en el documento **DO-GCA-004** en el cual se dan las indicaciones específicas para el manejo y control de cada uno de los indicadores.

7. ESTRUCTURA DE LA HOJA DE VIDA DE UN INDICADOR

La hoja de vida de los indicadores contiene los siguientes elementos:

- Dependencia o Área: es el nombre del área encargada de realizar el seguimiento al indicador.
- Proceso: Identificación del proceso al cual está ligado el indicador.
- Nombre del indicador
- Objetivo del indicador: Referir en pocas palabras, que se quiere lograr al efectuar el seguimiento.
- Fuente de datos: Registrar el origen de los datos o documentos que sirven de base para obtener la información relacionada con un indicador en un período determinado.
- Fórmula de cálculo Unidades
- Periodicidad: registrar la Periodicidad con la cual se registran los datos de la medición del indicador.
- Resultado: Valor obtenido al relacionar las variables del indicador en un periodo determinado.
- Umbral: Registrar el valor que se desea o espera obtener en cada período.
- Observaciones: realizar un análisis breve del comportamiento del indicador durante el periodo medido.
- Responsable de la medición: Registrar el cargo del responsable de evaluar el comportamiento del indicador a través de todos los periodos evaluados.
- Responsable del análisis: Registrar el cargo del responsable de evaluar el comportamiento del indicador a través de todos los periodos evaluados.

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: DO-GCA-004	Página: 6/8
Título: Guía para el manejo de indicadores del sistema de gestión de calidad		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

7.1. DEFINICION DE PARAMETROS

Los parámetros como el estándar o estado y el umbral se definen con el fin de establecer puntos de referencia que faciliten el análisis del comportamiento del indicador a través de cada periodo para tomar decisiones o acciones como las siguientes:

- Si es la primera vez que se formula un indicador, el estándar o estado y el umbral se establecen con base en la experiencia del comportamiento del mismo o la disponibilidad de información.
- Si se dispone de datos históricos, se establecen el rango, el estándar y la meta teniendo en cuenta la máxima capacidad del proceso y el análisis de estos datos.

7.1.1. Definición de la Periodicidad

La Periodicidad de evaluación de los indicadores se define dependiendo de la complejidad de cada proceso, o de los periodos en los cuales se pueden obtener datos.

7.2. Definición de los responsables de la medición y análisis

Responsable de la medición: Esta persona es responsable por la recolección y registro de la información necesaria para hacer el seguimiento a los indicadores, así como de registrarla en la hoja correspondiente y presentarla para su respectivo análisis.

Responsable del análisis: El responsable de efectuar el análisis de los indicadores es el Gestor de Calidad juntamente con el Gerente General y los encargados de los Departamentos/Unidades, quienes deben evaluar el desempeño de los procesos. También es su responsabilidad la formulación e implementación de las acciones necesarias para alcanzar los resultados esperados.

8. ANEXOS

8.1. HOJA DE VIDA DE UN INDICADOR

8.2. LISTA DE INDICADORES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
DO-GCA-004Página:
7/8

Título: Guía para el manejo de indicadores del sistema de gestión de calidad

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0**8.1. HOJA DE VIDA DE UN INDICADOR**

Área	Atención al Cliente	Proceso	Atención al cliente	Estado	NA	Umbral			
Nombre del Indicador	Reclamos por Servicio	Unidad	Porcentual	Fuente de Datos	Bitácora de Reclamos	1%			
Formula de Calculo	Reclamos Recibidos/Total de Clientes	Periodicidad	Mensual/Anual	Objetivo	Conocer el nivel de reclamos que los asociados presentan en la cooperativa por los servicios que se les ha brindado.				
Valor esperado	2%	Tolerancia	+%5	Naturaleza					
				<i>Eficiencia</i>		Eficacia		<i>Otro</i>	
Resultados									
Enero		Mayo		Septiembre		Acumulado			
Febrero		Junio		Octubre					
Marzo		Julio		Noviembre					
Abril		Agosto		Diciembre					
Responsable de la Medición						Responsable del análisis			
Observación									
Análisis									

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
DO-GCA-004Página:
8/8

Título: Guía para el manejo de indicadores del sistema de gestión de calidad

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0**Anexo 2**

Nombre	Capítulo de la Norma
Nivel de Cumplimiento de los planes de Cooperativa Formula: $\frac{\% \text{ de cumplimiento de Planes Obtenido}}{\% \text{ de cumplimiento de Planes Programado}} * 100$	Responsabilidad de la Dirección
Evaluación del RRHH en el SGC de Cooperativa Formula: Nota de Evaluación del RRHH	Gestión de los Recursos
Nivel de Servicio de la Cooperativa Formula: $\frac{\text{Cantidad de Servicios en Tiempo}}{\text{Total de Servicios Brindados}} * 100$	Realización del servicio
Reducción de Reclamos Formula $\frac{(\text{Reclamos Finales} - \text{Reclamos Inicial})}{\text{Reclamos Inicial}} * 100$	Medición, Análisis y Mejora
Nivel de Reclamos Repetitivos Formula $\frac{\text{Cantidad de Reclamos Repetido} < 3 \text{ meses}}{\text{Total de Reclamos}} * 100$	
Servicios Defectuoso Formula $\frac{\text{Resolucion de Reclamos Favorables al cliente}}{\text{Total de Reclamos por los clientes}} * 100$	
Satisfacción del cliente. Fórmula: Nivel de satisfacción del cliente/semestre	

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

5. CATALOGO DE INDICADORES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

En el siguiente documento se presenta el catalogo de los Indicadores que medirán el la eficacia Sistema de Gestión de Calidad en la Cooperativa de ahorro y Crédito.

Contiene el desglose de cada uno de ellos con su Ciclo de vida y los respectivos autores para su Registro, Medición, Seguimiento y Control

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
DE R.L.**



**Cooperativa de
Ahorro y Crédito**

**CATALOGO DE INDICADORES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE
CALIDAD**

CÓDIGO: DO-GCA-005 VERSION 01

APROBADO POR: (PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA)

F. _____

FECHA DE APROBACION:

13-02-2015

HISTORIAL DE REVISIONES			
Sección Modificada	Cambios	Versión Modificada	Fecha Modificada

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	--

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: DO-GCA-005	Página: 3/24
Título: Catálogo de indicadores del Sistema de Gestión de Calidad		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

CONTENIDO

A) RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION

1. NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES DE LA COOPERATIVA

B) GESTIÓN DE LOS RECURSOS

2. NOTA DE FORMACION DEL PERSONAL

C) REALIZACION DEL SERVICIO

2. NIVEL DE SERVICIO DE LA COOPERATIVA

D) MEDICION, ANALISIS Y MEJORA

3. NIVEL DE REDUCCION DE RECLAMOS
4. NIVEL DE RECLAMOS
5. NIVEL DE RECLAMOS REPETITIVOS
6. SERVICIOS DEFECTUOSOS
7. SATISFACCION DEL CLIENTE

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: DO-GCA-005	Página: 4/24
Título: Nivel de Cumplimiento de los planes de la Cooperativa		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

1. NOMBRE DEL INDICADOR

Cumplimiento de la planificación de las actividades en la Cooperativa

2. OBJETIVO DEL INDICADOR

Conocer el nivel de cumplimiento de los planes anual programados por todas los Departamentos/Unidades vinculadas al sistema de Gestión de Calidad.

3. FÓRMULA:

$$\frac{\% \text{ de cumplimiento de Planes Obtenido}}{\% \text{ de Cumplimiento Programado}} * 100$$

4. UNIDADES

Porcentual

5. FRECUENCIA

La frecuencia de medición para este indicador es: Mensual/Anual

6. FUENTE DE DATOS

Planes de trabajo, y registros de seguimiento y desfase de los planes.

Las unidades a utilizar serán en porcentual. Ej.: se cumple el 90% del plan en la cooperativa

7. RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN

El responsable de realizar las mediciones, será Gerente General

8. RESPONSABLE DEL ANALISIS

Son responsables del análisis de los datos el Gestor de Calidad juntamente con el Gerente General.

9. ESTADO

No hay datos actuales ya que no se cuenta con registros

10. UMBRAL

Es decir el valor del indicador que se requiere lograr es del 100%


11. RANGO

Designa el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

Para este caso el valor mínimo será de: 90% del umbral

El valor máximo es de: 100% del umbral.

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: DO-GCA-005	Página: 5/24
Título: Nivel de Cumplimiento de los planes de la Cooperativa		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

12. SI EL VALOR DEL INDICADOR NO SE ENCUENTRA ENTRE EL RANGO ESTABLECIDO

DEBERÁN TOMAR LAS SIGUIENTES ACCIONES:

Si el valor es menor que el valor mínimo establecido se deberán tomar las acciones correctivas y preventivas PR-GCA-08.

Si el valor es mayor que el valor máximo el indicador debe ser modificado o sustituido por otro. Debe de revisarse el parámetro y ajustar

13. GLOSARIO

Estado: Corresponde al valor inicial o actual del indicador. Cuando no existe la información necesaria para calcular su valor inicial se suele utilizar para este estado las letras (NA).

Umbral: Se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener.

..

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---



Cooperativas de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
DO-GCA-005Página:
6/24

Título: Nivel de Cumplimiento de los planes de la Cooperativa

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0**HOJA DE VIDA DEL INDICADOR**

Área	Gerencia General	Proceso	Gerencia	Estado	NA	Umbral			
Nombre del Indicador	Cumplimiento de la planificación	Unidad	Porcentual	Fuente de Datos	Planes Anuales	100%			
Formula de Calculo	% de Cumplimiento Real/% Cumplimiento programado	Periodicidad	Mensual/Anual	Objetivo	Controlar el Nivel de Cumplimiento de la planificación de las actividades en la Cooperativa				
Valor esperado	95%	Rango	<i>Entre 90%-100%</i>	Naturaleza					
				<i>Eficiencia</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	Eficacia	<input type="checkbox"/>	<i>Otro</i>	<input type="checkbox"/>
Resultados									
Enero		Mayo		Septiembre		Acumulado			
Febrero		Junio		Octubre					
Marzo		Julio		Noviembre					
Abril		Agosto		Diciembre					
Responsable de la Medición		Gerente General		Responsable del análisis		Gestor de Calidad			
Observación									
Análisis									

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: DO-GCA-005	Página: 7/24
Título: Evaluación del RRHH en el SGC de Cooperativa		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

1. NOMBRE DEL INDICADOR

Evaluación del RRHH en el SGC de Cooperativa

2. OBJETIVO DEL INDICADOR

Conocer el nivel de formación que han adquirido el personal de la cooperativa de ahorro y crédito en relación al Sistema de Gestión de Calidad Implantado.

3. FÓRMULA:

Nota de Evaluación del RRHH

4. UNIDADES

Porcentual

5. FRECUENCIA

La frecuencia de medición para este indicador es: Trimestral/Anual

6. FUENTE DE DATOS

Evaluación de Desempeño, Evaluación de Sensibilización y Registros de Auditorias de Calidad.

Las unidades a utilizar serán en porcentual. Ej.: La persona X ha obtenido un 90% en la evaluación realizada

7. RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN

El responsable de realizar las mediciones, será Gerente General

8. RESPONSABLE DEL ANALISIS

Son responsables del análisis de los datos el Gestor de Calidad juntamente con el Gerente General.

9. ESTADO

No hay datos actuales ya que no se cuenta con registro.

10. UMBRAL

Es decir el valor del indicador que se requiere lograr es del 90% para el presente año.

11. RANGO

Designa el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

Para este caso el valor mínimo será de: 90% del umbral

El valor máximo es de: 100% del umbral.

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: DO-GCA-005	Página: 8/24
Título: Evaluación del RRHH en el SGC de Cooperativa		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

12. SI EL VALOR DEL INDICADOR NO SE ENCUENTRA ENTRE EL RANGO ESTABLECIDO

DEBERÁN TOMAR LAS SIGUIENTES ACCIONES:

Si el valor es menor que el valor mínimo establecido se deberán tomar las acciones correctivas y preventivas PR-GCA-08

13. GLOSARIO

Estado: Corresponde al valor inicial o actual del indicador. Cuando no existe la información necesaria para calcular su valor inicial se suele utilizar para este estado las letras (NA).

Umbral: Se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener.

..

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---



Cooperativas de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
DO-GCA-005Página:
9/24

Título: Evaluación del RRHH en el SGC de Cooperativa

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0**HOJA DE VIDA DEL INDICADOR**

Área	Gerencia General	Proceso	Gestión de los Recursos	Estado	NA	Umbral	
Nombre del Indicador	Evaluación del RRHH	Unidad	Porcentual	Fuente de Datos	Evaluaciones al RRHH Auditorías Internas	Umbral	100%
Formula de Calculo	% de Cumplimiento Real/% Cumplimiento programado	Periodicidad	Mensual/Anual	Objetivo	Controlar el Nivel de Cumplimiento de la planificación de las actividades en la Cooperativa		
Valor esperado	90%	Rango	Entre 90%-100%	Naturaleza			
				<i>Eficiencia</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	Eficacia	<input type="checkbox"/>
						<i>Otro</i>	<input type="checkbox"/>
Resultados							
Enero		Mayo		Septiembre		Acumulado	
Febrero		Junio		Octubre			
Marzo		Julio		Noviembre			
Abril		Agosto		Diciembre			
Responsable de la Medición	Gerente General			Responsable del análisis	Gestor de Calidad		
Observación							
Análisis							

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: DO-GCA-005	Página: 10/24
Título: Nivel de Servicio de la Cooperativa		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

1. NOMBRE DEL INDICADOR

Nivel de Servicios de la Cooperativa

2. OBJETIVO DEL INDICADOR

Conocer el nivel de servicios con el que se brindan a los clientes los distintos servicios que se ofrecen en la cooperativa.

3. FÓRMULA:

$$\frac{\text{Cantidad de Servicios en Tiempo}}{\text{Total de Servicios Brindados}} * 100$$

4. UNIDADES

Porcentual

5. FRECUENCIA

La frecuencia de medición para este indicador es: Mensual/Anual

6. FUENTE DE DATOS

Registro de cada proceso de Inicio y finalización en los servicios. .

Las unidades a utilizar serán en porcentual. Ej.: El nivel de servicio del proceso captación es del 93%

7. RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN

El responsable de realizar las mediciones, será Gerente General en conjunto con los encargados de cada proceso.

8. RESPONSABLE DEL ANALISIS

Son responsables del análisis de los datos el Gestor de Calidad juntamente con el Gerente General.

9. ESTADO

No hay datos actuales ya que no se cuenta con registros

10. UMBRAL

Es decir el valor del indicador que se requiere lograr es del 90%

11. RANGO

Designa el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

Para este caso el valor mínimo será de: 85% del umbral

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
------------------------------------	-------------------------------------	--

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: DO-GCA-005	Página: 11/24
Título: Nivel de Servicio de la Cooperativa		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

El valor máximo es de: 100% del umbral.

12. SI EL VALOR DEL INDICADOR NO SE ENCUENTRA ENTRE EL RANGO ESTABLECIDO

DEBERÁN TOMAR LAS SIGUIENTES ACCIONES:

Si el valor es menor que el valor mínimo establecido se deberán tomar las acciones correctivas y preventivas PR-GCA-08.

13. GLOSARIO

Umbral: Se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener.

..

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---



Cooperativas de Ahorro y Crédito


GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
DO-GCA-005Página:
12/24

Título: Nivel de Servicio de la Cooperativa

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0**HOJA DE VIDA DEL INDICADOR**

Área	Gerencia General	Proceso	Todos los Procesos Claves	Estado	NA	Umbral			
Nombre del Indicador	Nivel de Servicio	Unidad	Porcentual	Fuente de Datos	Planes Anuales	100%			
Formula de Calculo	Servicios en Tiempo/total de Servicios	Periodicidad	Mensual/Anual	Objetivo	Medir el nivel de servicio con el que la cooperativa atiende a los clientes en cada uno los procesos				
Valor esperado	90%	Rango	Entre 85%-100%	Naturaleza					
				<i>Eficiencia</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	Eficacia	<input type="checkbox"/>	<i>Otro</i>	<input type="checkbox"/>
Resultados									
Enero		Mayo		Septiembre		Acumulado			
Febrero		Junio		Octubre					
Marzo		Julio		Noviembre					
Abril		Agosto		Diciembre					
Responsable de la Medición		Gerente General Encargados de Procesos		Responsable del análisis		Gestor de Calidad			
Observación									
Análisis									

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: DO-GCA-005	Página: 13/24
Título: Cantidad de Reclamos		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

1. NOMBRE DEL INDICADOR

Nivel de Reducción de Reclamos

2. OBJETIVO DEL INDICADOR

Conocer el nivel de reducción de Reclamos que la cooperativa recibe por parte de los clientes

3. FÓRMULA:

$$\frac{(Reclamos Finales - Reclamos Inicial)}{Reclamos Inicial} * 100$$

4. UNIDADES

Porcentual

5. FRECUENCIA

La frecuencia de medición para este indicador es: Mensual/Anual

6. FUENTE DE DATOS

Registro de reclamos del área de atención al cliente de la cooperativa..

Las unidades a utilizar serán en Número. Ej.: Se han tenido 10 reclamos por el proceso de Crédito

7. RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN

El responsable de realizar las mediciones, será Gerente General en conjunto con los encargados de cada proceso.

8. RESPONSABLE DEL ANALISIS

Son responsables del análisis de los datos el Gestor de Calidad juntamente con el Gerente General.

9. ESTADO

No hay datos actuales ya que no se cuenta con registros

10. UMBRAL


Es decir el valor del indicador que se requiere lograr es de -10% reclamos por proceso

11. RANGO

Designa el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

Para este caso el valor mínimo será de: 0% del umbral

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
------------------------------------	-------------------------------------	--

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: DO-GCA-005	Página: 14/24
Título: Cantidad de Reclamos		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

El valor máximo es de: 50% del umbral.

12. SI EL VALOR DEL INDICADOR NO SE ENCUENTRA ENTRE EL RANGO ESTABLECIDO

DEBERÁN TOMAR LAS SIGUIENTES ACCIONES:

Si el valor es mayor que el valor máximo el indicador deberán tomar las acciones correctivas y preventivas PR-GCA-08

13. GLOSARIO

Reclamo: Se refiere a que el cliente interpone una queja por alguna causa a cerca del servicio, perdida de un documento, tiempo tardío de respuesta, etc.

..

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---



Cooperativas de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
DO-GCA-005Página:
15/24

Título: Cantidad de Reclamos

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0**HOJA DE VIDA DE UN INDICADOR**

Área	Atención al Cliente	Proceso	Todos los Procesos Claves	Estado	NA	Umbral			
Nombre del Indicador	Cantidad de Reclamos	Unidad	Porcentual	Fuente de Datos	Registro de Reclamos Atención al Cliente	100%			
Formula de Calculo	Total de Reclamos/mes	Periodicidad	Mensual/Anual	Objetivo	Medir el nivel de mejora en los servicios de servicio que brinda la cooperativa				
Valor esperado	90%	Rango	Entre 85%-100%	Naturaleza					
					<input checked="" type="checkbox"/>	Eficacia	<input checked="" type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>
Resultados									
Enero		Mayo		Septiembre		Acumulado			
Febrero		Junio		Octubre					
Marzo		Julio		Noviembre					
Abril		Agosto		Diciembre					
Responsable de la Medición		Gerente General Atención al clientes Encargados de Procesos		Responsable del análisis		Gestor de Calidad			
Observación									
Análisis									

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: DO-GCA-005	Página: 16/24
Título: Nivel de Reclamos Repetitivos		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

1. NOMBRE DEL INDICADOR

Nivel de Reclamos Repetitivos

2. OBJETIVO DEL INDICADOR

Conocer la cantidad de Reclamos Repetitivos que la cooperativa recibe por parte de los clientes

3. FÓRMULA:

$$\frac{\text{Cantidad de Reclamos Repetitivos} < 3 \text{ meses}}{\text{Total de Reclamos}} * 100$$

4. UNIDADES

Porcentaje

5. FRECUENCIA

La frecuencia de medición para este indicador es: Mensual/Anual

6. FUENTE DE DATOS

Registro de reclamos del área de atención al cliente de la cooperativa..

Las unidades a utilizar serán en Porcentaje. Ej.: Se han tenido un 10% de reclamos repetitivos en el mes

7. RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN

El responsable de realizar las mediciones, será Gerente General en conjunto con los encargados de cada proceso.

8. RESPONSABLE DEL ANALISIS

Son responsables del análisis de los datos el Gestor de Calidad juntamente con el Gerente General.

9. ESTADO

No hay datos actuales ya que no se cuenta con registros

10. UMBRAL

Es decir el valor del indicador que se requiere lograr es un máximo de 5% de los reclamos de la cooperativa

11. RANGO

Designa el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: DO-GCA-005	Página: 17/24
Título: Nivel de Reclamos Repetitivos		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

Para este caso el valor mínimo será de: 0% del umbral
El valor máximo es de: 100% del umbral.

12. SI EL VALOR DEL INDICADOR NO SE ENCUENTRA ENTRE EL RANGO ESTABLECIDO

DEBERÁN TOMAR LAS SIGUIENTES ACCIONES:

Si el valor es mayor que el valor máximo el indicador deberán tomar las acciones correctivas y preventivas PR-GCA-08.

13. GLOSARIO

Reclamo Repetitivo: Se refiere a que el un mismo cliente interpone una queja por la misma razón en un periodo determinado.

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	--



Cooperativas de Ahorro y Crédito


GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
DO-GCA-005Página:
18/24

Título: Nivel de Reclamos Repetitivos

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0**HOJA DE VIDA DEL INDICADOR**

Área	Atención al Cliente	Proceso	Todos los Procesos Claves	Estado	NA	Umbral			
Nombre del Indicador	Nivel de Reclamos Repetitivos	Unidad	Porcentual	Fuente de Datos	Planes Anuales	5%			
Formula de Calculo	Reclamos Repetitivos(<3)/Total de Reclamos	Periodicidad	Mensual/Anual	Objetivo	Medir el nivel de reclamos repetitivos que la cooperativa tiene mensualmente				
Valor esperado	5%	Rango	Entre 0%-5%	Naturaleza					
				<i>Eficiencia</i>		Eficacia	<input checked="" type="checkbox"/>	<i>Otro</i>	
Resultados									
Enero		Mayo		Septiembre		Acumulado			
Febrero		Junio		Octubre					
Marzo		Julio		Noviembre					
Abril		Agosto		Diciembre					
Responsable de la Medición	Gerente General Atención al Cliente Encargados de Procesos			Responsable del análisis	Gestor de Calidad				
Observación									
Análisis									

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: DO-GCA-005	Página: 19/24
Título: Nivel de servicios defectuoso		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

1. NOMBRE DEL INDICADOR

Nivel de Servicios defectuoso

2. OBJETIVO DEL INDICADOR

Conocer el nivel de servicios defectuosos que la cooperativa tiene.

3. FÓRMULA:

$$\frac{\text{Resolucion de Reclamos Favorables al cliente}}{\text{Total de Reclamos por los clientes}} * 100$$

4. UNIDADES

Porcentaje

5. FRECUENCIA

La frecuencia de medición para este indicador es: Mensual/Anual

6. FUENTE DE DATOS

Registro de resoluciones de reclamos del área de atención al cliente de la cooperativa.. Las unidades a utilizar serán en Porcentaje. Ej.: Se tiene un 2% de servicios defectuosos en la cooperativa.

7. RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN

El responsable de realizar las mediciones, será Gerente General en conjunto con los encargados de cada proceso.

8. RESPONSABLE DEL ANALISIS

Son responsables del análisis de los datos el Gestor de Calidad juntamente con el Gerente General.

9. ESTADO

No hay datos actuales ya que no se cuenta con registros

10. UMBRAL

Es decir el valor del indicador que se requiere lograr es un máximo de 2% de servicios defectuosos en la cooperativa

11. RANGO

Designa el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

Para este caso el valor mínimo será de: 0% del umbral

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---

 <small>Cooperativa de Ahorro y Crédito</small>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: DO-GCA-005	Página: 20/24
Título: Nivel de servicios defectuoso		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

El valor máximo es de: 100% del umbral.

12. SI EL VALOR DEL INDICADOR NO SE ENCUENTRA ENTRE EL RANGO ESTABLECIDO

DEBERÁN TOMAR LAS SIGUIENTES ACCIONES:

Si el valor es mayor que el valor máximo el indicador deberá tomar las acciones correctivas y preventivas PR-GCA-08.

13. GLOSARIO

Reclamo: Se refiere a que el cliente interpone una queja por alguna causa a cerca del servicio, pérdida de un documento, tiempo tardío de respuesta, etc.

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---



Cooperativas de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
DO-GCA-005Página:
21/24

Título: Nivel de servicios defectuosos

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0**HOJA DE VIDA DEL INDICADOR**

Área	Atención al Cliente	Proceso	Todos los Procesos Claves	Estado	NA	Umbral			
Nombre del Indicador	Nivel de servicios defectuosos	Unidad	Porcentual	Fuente de Datos	Planes Anuales	2%			
Formula de Calculo	Resoluciones a Reclamos Favorables/Total de Reclamos	Periodicidad	Mensual/Anual	Objetivo	Medir el nivel de servicios defectuosos que se generan en la cooperativa				
Valor esperado	2%	Rango	Entre 0%-2%	Naturaleza					
				<i>Eficiencia</i>		Eficacia	<input checked="" type="checkbox"/>	<i>Otro</i>	
Resultados									
Enero		Mayo		Septiembre		Acumulado			
Febrero		Junio		Octubre					
Marzo		Julio		Noviembre					
Abril		Agosto		Diciembre					
Responsable de la Medición		Gerente General Atención al Cliente Encargados de Procesos		Responsable del análisis		Gestor de Calidad			
Observación									
Análisis									

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración



Cooperativa de
Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
DO-GCA-005

Página:
22/24

Título: Nivel de satisfacción del Cliente

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

1. NOMBRE DEL INDICADOR

Nivel de Satisfacción del cliente

Este indicador aplica al procedimiento de evaluación de satisfacción del cliente.

2. OBJETIVO DEL INDICADOR

Conocer el nivel de satisfacción de los clientes de la Cooperativa.

3. FORMULA

Satisfacción al cliente (Resultado del Estudio realizado)

4. UNIDADES

Porcentaje

5. FRECUENCIA

La frecuencia de medición para este indicador es: Semestral

6. FUENTE DE DATOS

Encuesta de satisfacción del cliente del proceso PR-GCA-10

7. RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN

El responsable de la medición será el gestor de calidad.

8. RESPONSABLE DEL ANÁLISIS

El responsable del análisis de los resultados es el Gestor de calidad.

9. ESTADO

Resultado de Diagnostico 67.73%,

10. UMBRAL

Es decir el valor del indicador que se requiere lograr es un 85%

11. RANGO

Designa el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

Para este caso el valor mínimo será de 75%

El valor máximo es de: 100%

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerencia General

Aprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: DO-GCA-005	Página: 23/24
Título: Nivel de satisfacción del Cliente		Fecha de Vigencia: Febrero 2015	Versión: 1.0

12. SI EL VALOR DEL INDICADOR NO SE ENCUENTRA ENTRE EL RANGO ESTABLECIDO

DEBERÁN TOMAR LAS SIGUIENTES ACCIONES:

Si el valor es menor que el valor mínimo establecido se deberán tomar las acciones correctivas y preventivas PR-GCA-08.

Si el valor es mayor que el valor máximo el indicador debe ser modificado o sustituido por otro.

13. GLOSARIO

Satisfacción: Percepción que se le genera al cliente por el cumplimiento de las expectativas cumplidas en relación a un producto o servicio.

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerencia General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	--	---



Cooperativas de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
DO-GCA-005Página:
24/24

Título: Nivel de satisfacción del Cliente

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0**HOJA DE VIDA DEL INDICADOR**

Área	Gestión de Calidad	Proceso	Gestión de Calidad	Estado	67.73%,	Umbral			
Nombre del Indicador	Satisfacción del Cliente	Unidad	Porcentual	Fuente de Datos	Planes Anuales	85%			
Formula de Calculo	Satisfacción del cliente	Periodicidad	Semestral/Anual	Objetivo	Medir el nivel de satisfacción que tiene los clientes de la cooperativa por los servicios prestados				
Valor esperado	85%	Rango	Entre 75%-85%	Naturaleza					
				<i>Eficiencia</i>		Eficacia	<input checked="" type="checkbox"/>	<i>Otro</i>	<input type="checkbox"/>
Resultados									
Enero		Mayo		Septiembre		Acumulado			
Febrero		Junio		Octubre					
Marzo		Julio		Noviembre					
Abril		Agosto		Diciembre					
Responsable de la Medición		Gerente General Atención al Cliente Encargados de Procesos		Responsable del análisis		Gestor de Calidad			
Observación									
Análisis									

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerencia GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de
Administración

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
DE R.L.**



**Cooperativa de
Ahorro y Crédito**

**FICHA DE PROCESOS CLAVES DEL SISTEMA DEL GESTION
DE CALIDAD**

CÓDIGO: DO-GCA-006 VERSION 01

APROBADO POR: (PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA)

F. _____

FECHA DE APROBACION:

13-02-201

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerente General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
---	---	--



Cooperativas de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
DO-GCA-006Página:
2/20

Título: FICHA DE PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

Nombre del Proceso	Atención al Cliente
Objetivo General del proceso	Gestionar la atención al asociado, en todos los aspectos relacionados con los servicios financieros y no financieros que le brinde la cooperativa a los asociados y clientes, desde su ingreso, uso de servicios y retiro de la cooperativa como asociado.
Descripción	Proceso que involucra la adecuada atención que se le debe de brindar a los clientes dentro de la cooperativa, ser el enlace directo entre las diferentes áreas encargadas de desarrollar los servicios financieros y que son solicitados por los clientes, además recibir y notificar las resoluciones a los reclamos hechos por los clientes.

A continuación se detallan las 2 partes que componen la ficha de proceso:

Parte I: Se establecen las entradas de los diferentes procesos que se presentan en forma natural hacia el proceso de Atención al Cliente y el detalle de las salidas.

Parte II: Se establecen los indicadores del proceso con sus respectivas metas y las consideraciones o exclusiones en los casos que aplique.

PARTE I

Proveedor	Entradas	Proceso	Salida
-Clientes(Asociados y No Asociados)	-Solicitud de Información general de los servicios y beneficios de la cooperativa	Atención al Cliente – Información Asociado/No Asociados	-Información general sobre los beneficios y servicios de la cooperativa
-Consejo de Administración -Captación -Créditos -Operaciones -Atención al Cliente	Información a ser divulga	Envío de Información a asociados (Cenas, convivios, etc.)	Cliente Informado

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerente GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
DO-GCA-006Página:
3/20

Título: FICHA DE PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

Proveedor	Entradas	Proceso	Salida
-Atención al Cliente -Clientes	Datos Nuevos/modificados del cliente	Actualización de bases de Datos	Sistema y Expedientes actualizados
-Clientes	Solicitud de Orden de descuento Firmada	Ordenes de descuento de los Asociados.	Orden de descuento aprobada/denegada
-Operaciones -Clientes	Solicitud de Estado de Cuenta(No programado y/o Programado)	Envío de Estados de Cuenta a asociados	Estado de Cuenta
Clientes	Reclamos o Quejas por Servicio	Atención de Reclamos	Resolución del reclamo o queja
No Asociados	Solicitud de Afiliación	Afiliación	Carta de Aprobación o negación de afiliación.
Clientes	Solicitud de retiro de la cooperativa	Retiro de Asociados	Carta de Retiro del Asociados
-Clientes -Atención al Crédito -Créditos -Operaciones -Captación -Contabilidad	Solicitud de Retiro/Abono de efectivo, cheques o Transferencias Bancaria	Transacciones	Retiro/Abono, cheques o transferencia Realizada
-Clientes	Solicitud de Nueva/Cierre de Cuentas de Ahorro	Cuentas de Ahorro	Cuenta de ahorro creada/Cerrada

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerente GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
DO-GCA-006Página:
4/20

Título: FICHA DE PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

Proveedor	Entradas	Proceso	Salida
-Clientes	-Solicitud de Orden de Compra/Dispensa/habilitaciones y Solicitudes de Crédito	Elaboración de Ordenes y Solicitudes	Órdenes de compra y Solicitudes Elaborada

PARTE I

Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de Medición	Meta	Margen de Tolerancia(*)	Responsable Cálculo/ Gestión	Fuente	Tipo de Indicador es Mejor
Nivel de Servicio Estado de cuenta:	$= \frac{\text{Estados de Cuenta entregados}}{\text{Total de Estados de Cuenta de los Asociados}}$	Mensual	100%	-10%	Gerencia Jefe de Negocios/ Gestor de Calidad	Manual	Arriba
Top Consulta	$= \frac{\text{Diferente tipos de consulta}}{\text{Total de consultas realizadas}} * 100$	Mensual	NA	NA	Gerencia Jefe de Negocios/ Gestor de Calidad	Manual	Arriba
Efectividad de Orden	$= \frac{\text{Ordenes de descuento Aprobadas}}{\text{Total de ordenes de descuento}} * 100$	Mensual	100%	-5%	Gerencia Jefe de Negocios/ Gestor de Calidad	Manual	Arriba
Producción de Ordenes	Cantidad de órdenes de Compra	Mensual	NA	NA	Gerencia Jefe de Negocios/ Gestor de Calidad	Manual	Arriba
Nivel de atención de reclamos	$= \frac{\text{Total Resolución de Reclamos en tiempo}}{\text{Total de Reclamos}} * 100$	Mensual	100%	-5%	Gerencia Jefe de Negocios/ Gestor de Calidad	Manual	Arriba
Nivel de Registro de Asociados	$= \frac{(\text{Solicitudes Aprobadas en tiempo})}{\text{Total de solicitudes aprobadas}} * 100$	Mensual	100	-10%	Gerencia Jefe de Negocios/ Gestor de Calidad	Manual	Arriba

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerente GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
DO-GCA-006Página:
5/20

Título: FICHA DE PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de Medición	Meta	Margen de Tolerancia(*)	Responsable Cálculo/ Gestión	Fuente	Tipo de Indicador es Mejor
Nivel de Asociados Retenidos	$= \frac{\textit{Asociados Retenidos}}{\textit{Total de Consultas de retiro}} * 100$	Mensual	50%	-25%	Gerencia Jefe de Negocios/ Gestor de Calidad	Manual	Arriba
Nivel de Actualización de Datos	$= \frac{\textit{Actualizaciones Realizadas}}{\textit{Total de Clientes de la Cooperativa}} * 100$	Mensual	10%	-5%	Gerencia Jefe de Negocios/ Gestor de Calidad	Manual	Arriba

NA: Todos los indicadores medibles trimestralmente, semestralmente y anualmente no se les definen Margen de Tolerancia porque se tiene que aplicar directamente una Acción Correctiva según el procedimiento actual de Acciones Correctivas.

(*)El margen de tolerancia se suma o se resta a la meta de acuerdo a su signo

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
DO-GCA-006Página:
6/20

Título: FICHA DE PROCESO OPERACIONES

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

Nombre del Proceso	Operaciones
Objetivo General del proceso	Coordinar la adecuada administración de las operaciones financieras y el manejo oportuno de la Liquidez en la cooperativa.
Descripción	Proceso que involucra el control y monitoreo de los fondos que son utilizados en las operaciones financieras de la cooperativa, así como el manejo de liquidez de la cooperativa y las reservas que son sujetas de ley.

A continuación se detallan las 2 partes que componen la ficha de proceso:

Parte I: Se establecen las entradas de los diferentes procesos que se presentan en forma natural hacia el proceso de Operaciones y el detalle de las salidas.

Parte II: Se establecen los indicadores del proceso con sus respectivas metas y las consideraciones o exclusiones en los casos que aplique.

PARTE I

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida
-Atención al Cliente	Orden de Descuento aprobada	Actualización de Orden de Descuento	-Actualización de descuento en sistema Electra
-Contabilidad	-Copia de planilla de pago	Verificación de Hoja de Descuentos de Empleados	-Cuadre en el descuento aplicado a los clientes/Asociados
-Caja -Atención al Cliente -Dispensa	-Registro diario de movimientos	Registro de Cargos y Abonos de Asociados	-Base de Movimientos actualizada
-Atención al cliente	-Documentos Nuevos o modificados del cliente	Archivo Físico de Expedientes de Asociados.	Documentos dentro del expediente físico del asociado

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerente GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de Administración



Cooperativas de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
DO-GCA-006Página:
7/20

Título: FICHA DE PROCESO OPERACIONES

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida
-Atención al Cliente -Captación	Archivos o comprobantes a archivar	Archivar la Correspondencia de los movimientos del asociado(Ordenes, despensa)	Expediente del asociado actualizados con los movimientos realizados
-Atención al Cliente	Solicitud de transferencia aprobada	Elaboración de Transferencias Bancarias	Transferencia elaborada y liberada
-Atención al cliente	-Solicitud de cheque	Elaboración de Cheques	Cheque elaborado
-Contabilidad	Reporte de rendimientos del periodo	Ingreso de Intereses provenientes de Planilla quinquenales de Asociados	Intereses a aplicar en cuentas

PARTE I

Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de Medición	Meta	Margen de Tolerancia(*)	Responsable Cálculo/ Gestión	Fuente	Tipo de Indicador es Mejor
Nivel de Servicio:	$= \frac{(Ordenes de Descuento Actualizadas)}{Total de Ordenes de Descuento Recibidas}$	Mensual	100%	0%	Gerencia Jefe de Operación Gestor de Calidad	Manual	Arriba
Nivel de Registro	$= \frac{Total de Movimientos Actualizados}{Total de Movimientos}$	Mensual	100%	0%	Gerencia Jefe de Operación Gestor de Calidad	Manual	Arriba
Manejo de Archivo	$= \frac{Recepcion de Documentos}{Total de Salidas}$	Mensual	100%	0%	Gerencia Jefe de Operación Gestor de Calidad	Manual	Arriba

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerente GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
DO-GCA-006Página:
8/20

Título: FICHA DE PROCESO OPERACIONES

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de Medición	Meta	Margen de Tolerancia(*)	Responsable Cálculo/ Gestión	Fuente	Tipo de Indicador es Mejor
Movimiento de Archivo	$= \frac{\text{Recepcion de Documentos}}{\text{Total de Salidas}}$	Mensual	100%	0%	Gerencia Jefe de Operación Gestor de Calidad	Manual	Arriba
Transferencias efectivas	$= \frac{\text{Tranferencias Realizadas en tiempo}}{\text{Total de Tranferencias solicitadas}} * 100$	Mensual	100%	98%	Gerencia Jefe de Negocios Gestor de Calidad	Manual	Arriba

NA: Todos los indicadores medibles trimestralmente, semestralmente y anualmente no se les definen Margen de Tolerancia porque se tiene que aplicar directamente una Acción Correctiva según el procedimiento actual de Acciones Correctivas.

(*)El margen de tolerancia se suma o se resta a la meta de acuerdo a su signo

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración



Cooperativas de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
DO-GCA-006

Página:
9/20

Título: FICHA DE PROCESO CAJA

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

Nombre del Proceso	Caja
Objetivo General del proceso	Realizar la adecuada y correcta administración de las operaciones de caja (Entradas y Salidas de Efectivo)
Descripción	Proceso que involucra las entradas y salidas de efectivo que los clientes realizan dentro de la cooperativa.

A continuación se detallan las 2 partes que componen la ficha de proceso:

Parte I: Se establecen las entradas de los diferentes procesos que se presentan en forma natural hacia el proceso de Caja y el detalle de las salidas.

Parte II: Se establecen los indicadores del proceso con sus respectivas metas y las consideraciones o exclusiones en los casos que aplique.

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida
-Clientes -Atención al Cliente -Créditos	-Recibo de servicio a cancelar -Comprobante de Compra(Despensa) -Número de Cuenta/Crédito para abonar -Número de Cuenta/Crédito para retiro	Cobro de pagos	-Recibos cancelados -Comprobante de compra cancelado -Abono aplicado en el prestamos o cuenta de ahorros -Entrega del retiro de efectivo
Clientes	-Solicitud de Subsidio -Solicitud Retiro de efectivo	Retiros de Efectivo	-Entrega de Efectivo al cliente

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración



Cooperativas de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
DO-GCA-006Página:
10/20

Título: FICHA DE PROCESO CAJA

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida
Caja	-Recibos y comprobantes de pago del día/Liquidación de Caja chica (Despensa)	Cuadros en Caja	Conciliación de cierre de caja
Caja	Dinero en Efectivo	Remesa de Efectivo Empresas de Servicio	Entrega de Registros de Cobro, comprobantes y dinero

PARTE I

Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de Medición	Meta	Margen de Tolerancia(*)	Responsable Cálculo/ Gestión	Fuente	Tipo de Indicador es Mejor
Eficiencia en el Manejo de Efectivo	$= \frac{\text{Total arqueado}}{\text{Total registrado en Caja}} * 100$	Por Arqueo	100%	0%	Gerente General Responsable del Operación/ Gestor de Calidad	Manual	Arriba
Nivel de atención	$= \frac{\text{Tiempo de espera}}{\text{Tiempo programado a esperar}}$	Diario	95%	-5%	Gerente General Responsable del Operación/ Gestor de Calidad	Sistema colas	Arriba

NA: Todos los indicadores medibles trimestralmente, semestralmente y anualmente no se les definen Margen de Tolerancia porque se tiene que aplicar directamente una Acción Correctiva según el procedimiento actual de Acciones Correctivas.

(*)El margen de tolerancia se suma o se resta a la meta de acuerdo a su signo

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerente General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
------------------------------------	------------------------------------	--



Cooperativas de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
DO-GCA-06Página:
11/20

Título: FICHA DE PROCESO CREDITOS

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

Nombre del Proceso	Créditos
Nombre del Proceso	Coordina las actividades del proceso crediticio, desde su trámite, aprobación y contratación de acuerdo a lo que establece la normativa y políticas vigentes relativas al crédito.
Descripción	Atender todas las solicitudes de crédito de los clientes, para realizar un análisis crediticio que permita tener bases para la aprobación y posterior desembolso de lo solicitado.

A continuación se detallan las 2 partes que componen la ficha de proceso:

Parte I: Se establecen las entradas de los diferentes procesos que se presentan en forma natural hacia el proceso de Créditos y el detalle de las salidas.

Parte II: Se establecen los indicadores del proceso con sus respectivas metas y las consideraciones o exclusiones en los casos que aplique.

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida
-Cliente -Captación -Créditos	Solicitud de algún tipo de Crédito	Análisis de Créditos	Expediente para evaluación del Crédito
-Créditos	Expedientes para evaluación de Crédito	Evaluación de Créditos	Resolución del crédito (Aprobado/Denegado)
-Créditos	Acta de Aprobación de Crédito	Créditos Autorizados	Documentos Elaborados para entrega de Crédito
-Créditos -Clientes	Documentos Firmados para el crédito	Crédito desembolsado	Entrega del prestamos

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerente GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de Administración



Cooperativas de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
DO-GCA-06Página:
12/20

Título: FICHA DE PROCESO CREDITOS

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida
-Atención al Cliente	Solicitud de Mini Crédito creada	Mini crédito	Resolución del mini crédito
-Consejo de Administración	Acta de Crédito Denegado	Crédito denegado	Carta de Crédito negado para Cliente
Créditos	-Documentos del crédito a autenticar por notario	Autenticación de Mutuo	-Documento Autenticado por notario

PARTE I

Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de Medición	Meta	Margen de Tolerancia(*)	Responsable Cálculo/ Gestión	Fuente	Tipo de Indicador es Mejor
Nivel de Procesamiento de Solicitudes	$= \frac{\text{Solicitudes de Credito procesadas}}{\text{Total de solicitudes}} * 100$	Mensual	100%	-5%	Gerente General Responsable del Negocios/ Gestor de Calidad	Manual	Arriba
Nivel de observaciones solicitud mini créditos	$= \frac{\text{Solicitudes Observadas}}{\text{Total de solicitudes}} * 100$	Mensual	3%	-0%	Gerente General Responsable del Negocios/ Gestor de Calidad	Manual	Abajo
Nivel de observaciones solicitud créditos	$= \frac{\text{Solicitudes Observadas}}{\text{Total de solicitudes}} * 100$	Mensual	5%	-0%	Gerente General Responsable del Negocios/ Gestor de Calidad	Manual	Abajo
Nivel de servicio de Créditos	$= \frac{\text{Creditos entregados en Tiempo}}{\text{Total de Creditos Aprobados}} * 100$	Mensual	100%	-5%	Gerente General Responsable del Negocios/ Gestor de Calidad	Manual	Arriba

NA: Todos los indicadores medibles trimestralmente, semestralmente y anualmente no se les definen Margen de Tolerancia porque se tiene que aplicar directamente una Acción Correctiva según el procedimiento actual de Acciones Correctivas.

(*)El margen de tolerancia se suma o se resta a la meta de acuerdo a su signo

Realizado por Gestor de Calidad	Supervisado por Gerente General	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
------------------------------------	------------------------------------	--

Cooperativas de
Ahorro y Crédito**GESTIÓN DE LA CALIDAD**Código:
DO-GCA-006Página:
13/20

Título: FICHA DE PROCESO DESPENSA

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

Nombre del Proceso	Despensa
Objetivo General del proceso	Coordina las actividades del proceso de venta de artículos de la despensa de la cooperativa y las órdenes de compra con los establecimientos que tiene convenio la cooperativa.
Descripción	Atender todas las solicitudes compra u órdenes de productos que los clientes soliciten, para la aprobación y posterior entrega de lo solicitado.

A continuación se detallan las 2 partes que componen la ficha de proceso:

Parte I: Se establecen las entradas de los diferentes procesos que se presentan en forma natural hacia el proceso de Despensa y el detalle de las salidas.

Parte II: Se establecen los indicadores del proceso con sus respectivas metas y las consideraciones o exclusiones en los casos que aplique.

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida
-Despensa -Contabilidad -Clientes	-Registro de Venta -Inventario Contable -Inventario Físico de despensa(anterior)	Inventario físico de productos en Despensa.	Requerimientos de nuevos productos para despensa
-Empresa CAESS	-Requerimiento de productos	Proveeduría CAESS	Producto despachado
-Empresas Asociadas	-Cotización de Productos	Proveeduría de empresas asociadas.	-Envío de Producto hasta la despensa
-Cliente	-Solicitud de producto	Atención en Despensa.	-Entrega de productos solicitados
-Atención al Cliente	-Precios por producto	Cobro/Elaboración de Factura.	-Factura entregada

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerente GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de Administración

Cooperativa de
Ahorro y Crédito**GESTIÓN DE LA CALIDAD**Código:
DO-GCA-006Página:
14/20

Título: FICHA DE PROCESO DESPENSA

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0**PARTE I**

Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de Medición	Meta	Margen de Tolerancia(*)	Responsable Cálculo/ Gestión	Fuente	Tipo de Indicador es Mejor
Venta	$= \frac{\text{Cantidad real de Productos}}{\text{Cantidad proyectada de productos}} * 100$	Semanal	90%	-10%	Gerente General Responsable del Operación/ Gestor de Calidad	Manual	Arriba
Nivel de productos en Stock	$= \frac{\text{Productos disponibles a la fecha}}{\text{Mínimo Inventario de productos}} * 100$	Semanal	40%	30%	Gerente General Responsable del Operación/ Gestor de Calidad	Manual	Arriba
Nivel de Abastecimiento empresa	$= \frac{\text{Total de productos enviados}}{\text{Total de productos solicitados}} * 100$	Por pedido	90%	-10%	Gerente General Responsable del Operación/ Gestor de Calidad	Manual	Arriba

NA: Todos los indicadores medibles trimestralmente, semestralmente y anualmente no se les definen Margen de Tolerancia porque se tiene que aplicar directamente una Acción Correctiva según el procedimiento actual de Acciones Correctivas.

(*)El margen de tolerancia se suma o se resta a la meta de acuerdo a su signo

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración



Cooperativas de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
DO-GCA-006Página:
15/20

Título: FICHA DE PROCESO SEGUROS

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

Nombre del Proceso	Seguros
Objetivo General del proceso	Coordina las actividades para el aseguramiento de los créditos y la adquisición de pólizas de seguros específicos solicitados por los clientes.
Descripción	Atender todas las solicitudes de seguro de los clientes, para coordinar la adquisición de la póliza solicitada.

A continuación se detallan las 2 partes que componen la ficha de proceso:

Parte I: Se establecen las entradas de los diferentes procesos que se presentan en forma natural hacia el proceso de Seguros y el detalle de las salidas.

Parte II: Se establecen los indicadores del proceso con sus respectivas metas y las consideraciones o exclusiones en los casos que aplique.

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida
-Créditos	Solicitud de Seguro por Crédito Aprobado	Presentación de seguro por Crédito	Póliza de Seguro aprobada por el crédito
-Atención al Cliente -Clientes	Solicitud adquisición de seguro (Vida, Automóvil, casa, etc.)	Venta de Seguro	Póliza de Seguro Aprobada

PARTE I

Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de Medición	Meta	Margen de Tolerancia(*)	Responsable Cálculo/ Gestión	Fuente	Tipo de Indicador es Mejor
Nivel de Aceptación de cotizaciones	$= \frac{\text{Cotizaciones Aceptadas por el cliente}}{\text{Total de solicitudes}} * 100$	Mensual	100%	95%	Gerencia Jefe de Negocios/ Gestor de Calidad	Manual	Arriba

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerente GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de Administración



Cooperativa de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
DO-GCA-006Página:
16/20

Título: FICHA DE PROCESO SEGUROS

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de Medición	Meta	Margen de Tolerancia(*)	Responsable Cálculo/ Gestión	Fuente	Tipo de Indicador es Mejor
Nivel de créditos asegurados	$= \frac{\text{Creditos Asegurados}}{\text{Total de Creditos}} * 100$	Manual	100%	0%	Gerencia Jefe de Negocios/ Gestor de Calidad	Manual	arriba

NA: Todos los indicadores medibles trimestralmente, semestralmente y anualmente no se les definen Margen de Tolerancia porque se tiene que aplicar directamente una Acción Correctiva según el procedimiento actual de Acciones Correctivas.

(*)El margen de tolerancia se suma o se resta a la meta de acuerdo a su signo

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración



Cooperativas de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
DO-GCA-006Página:
17/20

Título: FICHA DE PROCESO CAPTACION

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

Nombre del Proceso	Captación
Objetivo General del proceso	Realizar la captación de fondos en las diferentes modalidades aportaciones, ahorros y ejecutar las actividades operativas para cumplir las metas de captación establecidas en el Plan Empresarial.
Descripción	Proceso que involucra la captación de los fondos para la cooperativa, controlando y monitoreando que mes a mes se apliquen a las planillas de pago de los asociados las imputaciones que sean acordado con los clientes

A continuación se detallan las 2 partes que componen la ficha de proceso:

Parte I: Se establecen las entradas de los diferentes procesos que se presentan en forma natural hacia el proceso de Captación y el detalle de las salidas.

Parte II: Se establecen los indicadores del proceso con sus respectivas metas y las consideraciones o exclusiones en los casos que aplique.

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida
-Clientes -Atención al Cliente	Solicitud de depósito a plazo	Captación de Depósitos a Plazo	Certificado deposito
-Atención al cliente	Solicitud de Nueva/Cierre de cuenta de Ahorros	Creación/Cierre de Cuentas de Ahorro	Cuenta Creada/Cerrada
-Captación	Reporte de cargo y abonos de cuentas a plazo	Calculo de Rendimiento por Depósitos a Plazos	Intereses Ganados en periodo de plazo

PARTE I

Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de Medición	Meta	Margen de Tolerancia(*)	Responsable Cálculo/ Gestión	Fuente	Tipo de Indicador es Mejor
Nivel de Crecimiento	$= \frac{\text{Cuentas Creadas en el Mes}}{\text{Total de Cuentas}} * 100$	Mensual	5%	-3%	Gerencia Jefe de Negocios/ Gestor de Calidad	Manual	Arriba

Realizado por
Gestor de CalidadSupervisado por
Gerente GeneralAprobado por
Presidente del Consejo de Administración



Cooperativas de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
DO-GCA-006Página:
18/20

Título: FICHA DE PROCESO CAPTACION

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de Medición	Meta	Margen de Tolerancia(*)	Responsable Cálculo/ Gestión	Fuente	Tipo de Indicador es Mejor
Nivel de Crecimiento aportaciones	$= \frac{\text{Monto Total por Aportaciones}}{\text{Monto Proyectado por aportaciones}}$	Mensual	95%	-2%	Gerencia Jefe de Negocios/ Gestor de Calidad	Manual	Arriba
Nivel de crecimiento de Ahorro	$= \frac{\text{Monto total Actual} - \text{Monto Total Inicial}}{\text{Monto total Inicial en cuentas de Ahorro} * 100}$	Mensual	5%	-2%	Gerencia Jefe de Negocios/ Gestor de Calidad	Manual	Arriba

NA: Todos los indicadores medibles trimestralmente, semestralmente y anualmente no se les definen Margen de Tolerancia porque se tiene que aplicar directamente una Acción Correctiva según el procedimiento actual de Acciones Correctivas.

(*)El margen de tolerancia se suma o se resta a la meta de acuerdo a su signo

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración



Cooperativas de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDADCódigo:
DO-GCA-006Página:
19/20

Título: FICHA DE PROCESO COBROS Y RECUPERACIÓN

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015Versión:
1.0

Nombre del Proceso	Cobros y Recuperación
Objetivo General del proceso	Coordina las actividades del proceso crediticio, desde su trámite, aprobación y contratación de acuerdo a lo que establece la normativa y políticas vigentes relativas al crédito.
Descripción	Atender todas las solicitudes de crédito de los clientes, para realizar un análisis crediticio que permita tener bases para la aprobación y posterior desembolso de lo solicitado.

A continuación se detallan las 2 partes que componen la ficha de proceso:

Parte I: Se establecen las entradas de los diferentes procesos que se presentan en forma natural hacia el proceso de Cobros y Recuperación y el detalle de las salidas.

Parte II: Se establecen los indicadores del proceso con sus respectivas metas y las consideraciones o exclusiones en los casos que aplique

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida
-Créditos	Cartera en Mora de Clientes > 10días y < 90 días	Cobro de Crédito administrativo	-Recuperación de Fondos -Negativa de pago del cliente
-Créditos	Cartera en Mora de Clientes >= 90días	Cobro de Crédito judicial	-Recuperación de Fondos -Cuenta Incobrable

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración



GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
DO-GCA-006

Página:
20/20

Título: FICHA DE PROCESO COBROS Y RECUPERACIÓN

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

PARTE I

Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de Medición	Meta	Margen de Tolerancia(*)	Responsable Cálculo/ Gestión	Fuente	Tipo de Indicador es Mejor
Gestiones de Cobro efectivas Administrativa	$= \frac{\text{Clientes en Mora que cancelan por Gestion}}{\text{Total de Gestiones Realizadas}} * 100$	Mensual	80%	-10%	Gerencia Jefe de Negocios/ Gestor de Calidad	Manual	Arriba
Gestiones de Cobro efectiva Judicial	$= \frac{\text{Clientes Cancelan por Cobro judicial}}{\text{Total Clientes Recuperar por Cobro Judicial}} * 100$	Mensual	75%	-5%	Gerencia Jefe de Negocios/ Gestor de Calidad	Manual	Arriba

NA: Todos los indicadores medibles trimestralmente, semestralmente y anualmente no se les definen Margen de Tolerancia porque se tiene que aplicar directamente una Acción Correctiva según el procedimiento actual de Acciones Correctivas.

(*)El margen de tolerancia se suma o se resta a la meta de acuerdo a su signo

Realizado por
Gestor de Calidad

Supervisado por
Gerente General

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración

7. PLAN DE ACCIÓN PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE CALIDAD

Algo importante dentro del SGC son los objetivos de calidad ya que cada sistema debe estar orientado hacia uno o varios objetivos que a la vez involucran al personal para poder conseguirlos, y raíz de eso se establecen objetivos periódicamente que mantengan en movimiento el sistema. El SGC basado en la Norma ISO 9001:2008 es dinámico puesto que se establecen objetivos de calidad que obviamente se buscan cumplir para mejorar tanto el SGC como la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Pero no solo se debe de establecer los objetivos de calidad sino también se debe establecer cómo se va a dar el seguimiento de estos y como se deben de medir.

También es necesario determinar quiénes son los responsables de que estos objetivos se cumplan y la frecuencia con que deben de medirse los avances de estos.

Para ello se ha diseñado el siguiente cuadro, el cual se presenta como plan de acción para alcanzar los objetivos de calidad, como se muestra a continuación, donde se ha detallado lo que anteriormente se menciono.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
DE R.L.**



**Cooperativa de
Ahorro y Crédito**

PLAN DE ACCION

CÓDIGO: PL-GCA-001 VERSION 01

APROBADO POR: (PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA)

F. _____

FECHA DE APROBACION:

13-02-2015

HISTORIAL DE REVISIONES			
Sección Modificada	Cambios	Versión Modificada	Fecha Modificada

Realizado por Grupo de tesis	Supervisado por Asesor Universidad del El Salvador	Aprobado por Presidente del Consejo de Administración
--	--	--



Cooperativas de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
PL-GCA-001

Página:
3/5

Título: Nivel de satisfacción del Cliente

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

Logo	PLAN DE ACCION PARA ALCANZAR OBJETIVOS DE CALIDAD				
Código: PL-GCA-001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO				
Fecha de Elaboración	15 ENERO 2015	Elaborado por	CONSEJO DE ADMINISTRACION		
Fecha de Revisión	15 FEBRERO 2015	Revisado por	GESTOR DE CALIDAD		
Factor Clave de Medición	Meta	Responsable	Estrategia	Indicador	Frecuencia de Revisión
Objetivo N°1					
<ul style="list-style-type: none"> Recuperar 10% de Ex asociados insatisfechos en la oficina de la cooperativa y en visitas de ejecutivos a su lugar de trabajo. 					
Eficacia de las gestiones de recuperación	Recuperar un 10% de los antiguos clientes de la cooperativa	Departamento de negocios	Ofrecimiento de Beneficios extra de acuerdo a su antigüedad Monitorear los diferentes procedimientos que conforman el sistema en base a los indicadores de calidad a partir del seguimiento, medición y análisis de los mismos.	Crecimiento en la Membrecía	Mensual

Realizado por
Grupo de tesis

Supervisado por
Asesor Universidad del El Salvador

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración



Cooperativas de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
PL-GCA-001

Página:
4/5

Título: Nivel de satisfacción del Cliente

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

Factor Clave de Medición	Meta	Responsable	Estrategia	Indicador	Frecuencia de Revisión
Objetivo N°2					
<ul style="list-style-type: none"> Aumentar un 10% en el resultado de la evaluación de satisfacción al cliente 					
Satisfacción de los clientes que contrataron servicios	Lograr que subir 10% en los resultados de la evaluación sobre la satisfacción al cliente	Departamento de Negocios	<p>Concientizar al personal sobre el verdadero sentido de la satisfacción de los clientes</p> <p>Implementar y desarrollar acciones de mejora que contribuyan a la satisfacción de los servicios brindados</p> <p>Monitorear la prestación de los servicios.</p>	Nivel de Satisfacción del Cliente	Mensual

Realizado por
Grupo de tesis

Supervisado por
Asesor Universidad del El Salvador

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración



Cooperativas de Ahorro y Crédito

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código:
PL-GCA-001

Página:
5/5

Título: Nivel de satisfacción del Cliente

Fecha de Vigencia:
Febrero 2015

Versión:
1.0

Factor Clave de Medición	Meta	Responsable	Estrategia	Indicador	Frecuencia de Revisión
Objetivo N°3					
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el seguimiento y resolución de las quejas a un 90% de nuestros clientes. 					
Eficiencia en el adecuado trato de los reclamos	Dar respuesta oportuna al 90% de los reclamos que los asociados hagan	Departamento de Negocios	<p>Capacitación en la clasificaciones de los reclamos Documentación de las quejas que de los asociados</p> <p>Implementar y desarrollar acciones de mejora que contribuyan a un mejor desempeño de los procedimientos. Trabajando con acciones preventivas y correctivas para asegurar la mejora continua de la Institución.</p>	Resolución de quejas/Total de Reclamos	Mensual

Realizado por
Grupo de tesis

Supervisado por
Asesor Universidad del El Salvador

Aprobado por
Presidente del Consejo de Administración

ANEXOS DEL ESTUDIO

Anexo 2. Cuestionarios ISO – Cooperativa de Ahorro y Crédito

Encuesta administración superior

OBJETIVO: Conocer la percepción y el desempeño de la calidad de los servicios que brinda la cooperativa de ahorro y crédito

I. INDICACION: Se le sugiere que lea detenidamente las siguientes interrogantes y coloque una (X) sobre la respuesta que usted considere adecuada, en algunos casos puede seleccionar más de una opción y en las preguntas abiertas comente su opinión ya que será muy valiosa para el estudio.

4.0 Sistema de Gestión de la Calidad

1. ¿Se tiene la documentación de todos los procesos de la Cooperativa?
Entiéndase por documentación: Mapa de procesos, Procedimientos, Instructivos, Formatos de registros, etc.

Si completa ___ Sí, pero parcial ___ No ___

2. ¿De acuerdo a lo anterior con qué tipo de documentación cuenta la cooperativa?(Puede marcar varios)

Manual de Organización

Manual de Funciones

Procedimientos de trabajo

Registros de calidad

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Procedimientos de Calidad

Otro _____

Otros _____

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

3. ¿Se cuenta con una lista maestra de toda la documentación de la cooperativa debidamente codificada, ejemplo 1.0-Leyes, 2.0-Políticas Internas, 3.0 - Procedimientos, 3.1 Instructivos, 3.1.1 Registros, etc.?

Si ___ Parcialmente Si ___ No ___

5. Responsabilidad de la dirección

4. ¿Se toman en cuenta las necesidades de los clientes para la selección de los servicios que se prestan en la cooperativa?

Si ___ No ___

5. ¿Cuál es el mecanismo que se sigue para determinar los requerimientos de los clientes, que deben de cumplir los servicios brindados por la cooperativa?

Foros Grupales(Asociados)

Buzón de Sugerencias

Sugerencias por Correo Electrónico

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Tendencias del Sector Cooperativo

Recomendaciones de consultores

Otros: _____

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

6. ¿Se concientiza continuamente al recurso humano sobre la importancia de la satisfacción del cliente?

SI ___ NO ___

Si contesto "SI", pase a la siguiente pregunta, sino pase a la pregunta 9.

7. ¿De qué forma se concientiza al recurso humano sobre la importancia de la satisfacción del cliente?

Charlas ___ Capacitaciones ___ Revistas ___ Otras (Mencione) _____

8. ¿En base a la respuesta anterior, Cuando fue la última concientización al Recurso Humano realizada?

Hace un Mes

Hace un Año

Hace 3 meses Más de 2 año
 Haces 6 meses Otros

9. ¿Se cuenta con una Política de Calidad orientada a la satisfacción de los clientes en la cooperativa?
 Si___ No___

Si contesto “SI”, pase a la siguiente pregunta, sino pase a la pregunta 12.

10. ¿Cuál es el alcance dentro de la Cooperativa de la política de Calidad orientada a la satisfacción de los clientes?
 R/: _____

11. ¿Cómo se formuló la Política de Calidad?
 R/ _____

12. ¿Cuenta la cooperativa con objetivos de Calidad?
 Si___ No___
 Si Contesto “SI”, pase a la siguiente pregunta, sino pase a la pregunta 16.

13. ¿Puede mencionar al menos un objetivo?
 R/: _____

Si contesto **la pregunta anterior**, pase a la siguiente pregunta, sino pase a la pregunta 16.

14. ¿Cómo son establecidos los objetivos de calidad?
 R/: _____

15. ¿Con que periodicidad son modificados/Cambiados la Política y los objetivos de Calidad?

	Cada 6 meses	Una vez al Año	A los dos Años	Mayor a dos años
Política de Calidad				
Objetivos de Calidad				

16. ¿Se encuentran definidas y documentadas las funciones y responsabilidades de los todos los puestos en la Cooperativa?
 Si___ Sí, pero no completamente___ No___

Si Contesto “SI”, pase a la siguiente pregunta, sino pase a la pregunta 18.

17. ¿En base a la pregunta anterior, cómo se comunican estas responsabilidades o las modificaciones de las mismas dentro de la Cooperativa?
 Reuniones Grupales___ Memorándum___ Correo Electrónico___
 Reuniones Individuales___ Cartelera___ Otras (Menciones):_____

18. ¿De qué forma se comunican las autorizaciones requeridas para la aprobación de un servicio?
 Acuerdo___ Verbal___ Correo Electrónico___ Teléfono___

19. ¿Se ha designado un miembro de la organización con la responsabilidad y autoridad de velar por la calidad de los servicios?
 SI___ NO___

20. ¿Existen actividades en función de la mejora continua de la calidad de los servicios?
 SI___ NO___

Si su respuesta fue “SI”, conteste la siguiente pregunta, sino pase a la pregunta 22

21. ¿Se documentan los cambios realizados a los servicios en función de la mejora de la calidad de estos?

SI___ NO___

22. ¿Existe un proceso establecido (documentado) de la divulgación interna de los cambios realizados en la documentación de todo lo relacionado a la cooperativa (Políticas, Objetivo, Procesos, procedimientos, etc.)?

Si, se tiene documentado___ Si, pero no está documentado___ NO___

23. ¿Cómo o de qué forma se realiza el proceso de divulgación de los cambios o modificaciones hechas en todo lo relacionado a la documentación de la cooperativa?

Capacitaciones___ Correos Electrónicos___
 Reuniones___ Otras (Mencione) _____

6. Gestión de los recursos

24. ¿La Cooperativa cuenta los recursos mínimos necesarios para generación de los servicios que se brindan a los asociados?

Recursos	SI	NO
INFRAESTRUCTURA		
INMOBILIARIO		
EQUIPO		
MATERIALES CONSUMIBLES		
SERVICIOS BASICOS		
SISTEMAS INFORMATICOS		

25. ¿Existe un plan de mantenimiento, tanto a la Infraestructura como al equipo que se utiliza en la cooperativa?

SI se tiene NO, pero SI se realiza mantenimiento
 No se realiza ningún tipo de Mantenimiento NO SE

26. ¿Existe un proceso de selección y reclutamiento de personal para laborar en la Cooperativa?

SI___ NO___

27. ¿Se tienen los perfiles documentados para todos los puestos de trabajo de la cooperativa que se encuentran debidamente definidos?

Sí, todos los puestos___ Si, pero de algunos___ NO___

28. ¿Existe un plan establecido para la formación/desarrollo del Recurso Humano?

SI___ NO___

Si conteste “Si”, conteste la siguiente pregunta, sino pase a la pregunta 30

29. ¿En base a la pregunta anterior, Hace cuanto se realizó la última formación de personal?

Hace un Mes Hace un Año
 Hace 3 meses Más de 2 año
 Haces 6 meses Otros

30. ¿Se realizan evaluaciones periódicas de las competencias de recurso humano?

SI___ NO___

Si conteste “Si”, conteste la siguiente pregunta, sino pase a la pregunta 32.

31. ¿Tienen documentación de este proceso y el resultado de las evaluaciones?
SI__ NO__

32. ¿Existe un sistema (Plan) de evaluación para la prevención de los riesgos laborales de las personas que trabajan en la cooperativa?
Si__ NO__

33. ¿Se evalúa el clima laboral dentro de la organización, De qué forma?
SI _____ NO__

Si conteste "Si", conteste la siguiente pregunta, sino pase a la pregunta 35

34. ¿Existe un plan de mejora del clima laboral en la cooperativa?
Si__ No__

7. Realización del Servicio

35. ¿Existe un proceso definido para la elaboración y/o actualización de la documentación de los procesos que existen en la Cooperativa o para los nuevos a incorporar?
Si__ Si, pero no se encuentra formalmente definido__ No Existe__

Si contesto "SI", pase a la siguiente pregunta, sino a la pregunta 37

36. ¿Cómo evalúa el avance de este Proceso?
R _____

37. ¿La cooperativa hace una evaluación de las necesidades que satisface los servicios que brinda, antes de ofrecerlos a los clientes?
Si__ No__

Si contesto "SI", pase a la siguiente pregunta, sino a la pregunta 39

38. ¿Existe la documentación que respalde las evaluaciones de los requerimientos?
SI__ NO__

39. ¿Existe un procedimiento documentado que permite el diseño, desarrollo y evaluación de los servicios actuales o nuevos que brinda la cooperativa?
Si__ No__

40. ¿Existe en la cooperativa un área de atención al cliente?
Si__ NO__

41. ¿Se documentan las consultas o reclamos, que son realizados por los clientes?
Si__ NO__

Si contesto "SI", pase a la siguiente pregunta, sino a la pregunta 44

42. ¿De qué manera se documentan las consultas o reclamos de los clientes?
Por medio de un Sistema Informático De forma Digital en registros de
tablas.
De forma física en registros papel Otro(mencione): _____

43. ¿Se le dan seguimiento a los reclamos o consultas de los clientes?
Si__ NO__

7.4 Compras

44. ¿Existen servicios/productos que la cooperativa compra?
SI__ NO__

45. ¿Existe establecido un procedimiento, con responsables específicos para realizar evaluaciones de compra?
SI__ NO__

46. ¿Se recibe y resguarda la documentación relacionada a los servicios/productos que compra?
Si__ NO__

47. ¿Se verifican que el servicio o producto que adquiere cumpla con los requisitos establecidos en la evaluación?
Si__ NO__

7.5 Producción y prestación del servicio

48. ¿La cooperativa realiza una planificación Operativa, sobre la base de proyecciones esperadas para los distintos servicios que brindar en el año, así como el establecimiento de metas a cumplir para los mismos?
Si__ NO__

Si contesto "SI", Quienes la realizan: _____

Si contesto "SI", pase a la siguiente pregunta, sino a la pregunta 52

49. ¿Se le da seguimiento a la planificación?
Si__ NO__

Si contesto "Si", ¿quién le da seguimiento?: _____

50. ¿Tiene indicadores que miden el cumplimiento de los planes operativos?
SI__ NO__

51. ¿Con que frecuencia se realizan las mediciones de los resultados de los indicadores?
Diarios__ Quincenal__ Mensual__ Semestral__ Anual__

52. ¿Tienen todos los procesos mediciones específicas para evaluar el resultado de los servicios prestados?
SI__ NO__

Si contesto "NO", pase a la siguiente pregunta, sino a la pregunta 54

53. ¿En caso de no tenerlos todos, como controla el cumplimiento de los servicios no medidos por indicadores?
R/: _____

54. ¿Se puede determina el estado en desarrollo de los diferentes servicios que la cooperativa brinda en un momento dado? (Trazabilidad)
Completamente SI__ " Parcialmente Si__ NO__

55. ¿Se tiene resguardada toda la información confidencial y otros documentos de los clientes que se encuentran bajo el control de la cooperativa?
SI__ NO__

Si contesto "SI", pase a la siguiente pregunta, sino a la pregunta 57

56. ¿Cómo se resguardan la Información y otros documentos de los clientes que se encuentran bajo el control de la cooperativa?

	Sistema Informático	Archiveros	Cajas Fuerte	Bóveda	Otros (Mencione)
Información Confidencial					
Otro documentación					

7.6 Control de los seguimientos y medición.

57. ¿Existe en la cooperativa un seguimiento y medición del cumplimiento adecuado de todos los procesos por la Alta dirección?

Sí__ No__

8.0 Medición, Análisis y Mejora

58. ¿Existe en la cooperativa un seguimiento pos-prestación del servicio para medir y monitorear la satisfacción del cliente por el servicio que ha recibido o recibe?

SI__ NO_-

59. ¿Se verifica el cumplimiento de los procedimientos por el RRHH de cada uno de los procesos?

Si__ NO__

Si contesto “SI”, pase a la siguiente pregunta, sino FIN DE LA ENCUESTA GRACIAS POR SU COLABORACION

60. ¿De qué forma se realiza la verificación del cumplimiento de los procedimientos por RRHH?

R/: _____

¡¡¡¡GRACIAS POR SU COLABORACION!!!!

Encuesta Clientes internos

Objetivo: Identificar la situación actual de la Cooperativa Electra respecto a los requisitos que exige la Norma ISO 9001:2008.

INDICACION: Lea detenidamente y conteste lo que se pide a continuación, brindando su amablemente su opinión en las preguntas abiertas o marque con una "X" la opción con la que se identifica. EL cuestionario es anónimo, por lo que no se requiere de su nombre. De antemano Muchas Gracias.

Nota: Aclárese que la Alta Dirección se considera como la Dirección General de la Cooperativa (Consejo Administrativo y Gerencia).

Unidad (Departamento): _____ **Género:** M__ F__

Nivel educativo: Básico__ Bachillerato__ Universitario__

1. ¿Conoce la Misión y la Visión de la Cooperativa?
Si__ NO__

Si contesto SI, mencione parte de ella, de lo contrario pase a la siguiente pregunta.

Misión: _____

Visión: _____

2. ¿Conoce si existe una Política de Calidad orientada a la satisfacción de los clientes en la cooperativa?
Si__ No__

Si contesto Si, mencionar parte de ella: _____

3. ¿Conoce si existen en la Cooperativa Objetivos de Calidad?
Si__ No__ No recuerdo__

Si contesto "SI", Mencione un objetivo que recuerde, de lo contrario pase a la siguiente pregunta.

4. ¿Conoce si existe un Sistema de Gestión de Calidad en la Cooperativa?
SI__ Considero que si lo tienen__ No existe__

5. Según su percepción, ¿Cómo evaluaría el interés que le da la alta dirección a generar servicios con un alto grado de Calidad para los clientes?
Muy Bueno (100%) __ Bueno (80%) __ Regular (60%) __ Malo (40%) __ Muy Malo (20%) __

6. ¿Según su percepción como evaluaría la satisfacción de los clientes con los servicios que brinda la cooperativa?
Excelente (100%) __ Buena (80%) __ Regular (60%) __ Mala (40%) __ Muy Mala (20%) __

7. ¿Conoce usted todos los procesos que se realizan en la cooperativa, para dar servicio a los clientes?
Si__ No los conozco__

Si respondió "SI", podría mencionarlos por favor, si no pase a la siguiente pregunta

Procesos: _____

Si respondió "NO LOS CONOZCO" en la pregunta anterior, pase a pregunta 11, sino conteste la siguiente pregunta.

8. ¿Quién le comunico a usted que existían esos procesos en la Cooperativa?

Jefes Inmediato	
Compañeros de Trabajo	
Gerente	
Otros(Mencione)_____	

9. ¿Para la realización de su trabajo existen procedimientos documentados?

Si___ Parcialmente Si___ No Recuerdo___ No Existe___

Si respondió "No existen", pase a pregunta 11, sino conteste la siguiente pregunta.

10. ¿Dispone en su puesto de trabajo de manera física o Digital de los procedimientos que realiza?

Si___ No___

11. ¿Tiene en su área, formatos establecidos para registros, reportes/Informes u otro control de actividades que realiza?

Si para todo___ Si, pero algunos___ Definitivamente ninguno___

Si respondió "SI...", sino conteste la siguiente pregunta, sino pase a pregunta 13

12. ¿Los formatos establecidos para registros, reportes/Informes u otro control de actividades que realiza se encuentra codificados?

Si todo___ Si, algunos___ Definitivamente ninguno___

Si contesto "Definitivamente ninguno", pase a la pregunta 14, Si no conteste la siguiente pregunta:

13. ¿Quién le proporcione los formatos para los reportes/informes o demás?

Jefe Inmediato___ Compañeros de Trabajo___ Elaboración Propia___

14. ¿La Cooperativa le proporciona todos los recursos (Materiales consumibles) necesarios para poder realizar adecuadamente sus labores?

Si___ Parcialmente Si___ No___

15. ¿Qué medio utiliza la Alta dirección para informarle de algún cambio/modificación en la Cooperativa? (Sean estos Políticas, Objetivos, procedimientos, puestos en el organigrama, actividades a realizar, etc.)

Memorándum	<input type="checkbox"/>	Reuniones	<input type="checkbox"/>	Conversación Personal	<input type="checkbox"/>
Físico		Colectivas			
Correo	<input type="checkbox"/>	Carteles	<input type="checkbox"/>	Otras_____	<input type="checkbox"/>
Electrónico					

16. ¿Se le ha capacitado para el puesto que desempeña?

Si___ No___

17. ¿Ha recibido alguna formación respecto algún tema en general por parte de la cooperativa que le sea de ayuda en su trabajo?

Si___ No___

Si respondió "SI", sino conteste la siguiente pregunta, sino pase a pregunta 19

18. ¿Cuándo fue la última formación que recibió por parte de la cooperativa?

Hace una semana	<input type="checkbox"/>	Hace dos meses	<input type="checkbox"/>	Hace un año	<input type="checkbox"/>
Hace un Mes	<input type="checkbox"/>	Hace 6 meses	<input type="checkbox"/>	Otras _____	<input type="checkbox"/>

19. ¿La cooperativa le realiza evaluaciones periódicas de algún tema o situación en particular con respecto al área donde se encuentra?

Sí___ No___

20. ¿Usted ha solicitado que se le Capacite/forme en algún tema que le ayuda a mejorar su desempeño laboral?

Si___ NO___

21. ¿Cómo evaluaría su ambiente de Trabajo?

Excelente (100%) ___ Buena (80%) ___ Regular (60%) ___ Mala (40%) ___ Muy Mala (20%) ___

22. ¿Cómo evaluaría el interés de la alta dirección en crear un adecuado ambiente laboral?

Excelente (100%) ___ Buena (80%) ___ Regular (60%) ___ Mala (40%) ___ Muy Mala (20%) ___

23. ¿Existe en la cooperativa un área de atención al cliente definida?

Si___ No Recuerdo___ Definitivamente No Existe___

24. ¿Sabe usted si se documentan las consultas o reclamos, que son realizados por los clientes?

Si___ No se___ Definitivamente No___

Si respondió "SI", sino conteste la siguiente pregunta, sino pase a pregunta 26

25. ¿Conoce cuál es mecanismo que se utiliza en la cooperativa para documentar las consultas o reclamos, que son realizados por los clientes?

Sistema Informático	<input type="checkbox"/>	Archivos de Excel	<input type="checkbox"/>
Expedientes físicos	<input type="checkbox"/>	Otras _____	<input type="checkbox"/>

26. ¿Sabe si se le da seguimiento a los reclamos o consultas de los clientes?

Si___ No Se___ Definitivamente No___

!!!!GRACIAS POR SU COLABORACION!!!!

Encuesta a clientes

Objetivo: Conocer la percepción y la satisfacción de la calidad de los servicios que brinda la cooperativa de ahorro y crédito Electra.

I. INDICACION: Le sugerimos que lea detenidamente las siguientes interrogantes y coloque una (X) sobre la respuesta que usted considere adecuada, en algunos casos puede seleccionar más de una opción y en las respuestas abiertas favor déjenos su opinión.

Genero F__ M__ **Empresa:** _____

2. ¿Se encuentra asociado a la Cooperativa Electra?

Si me encuentro asociado__ NO, nunca me he asociado__
Actualmente NO, pero en el pasado fui asociado__

Si Contesto que "NO" o "Actualmente NO" en la pregunta anterior, conteste la pregunta 2, sino pase a la pregunta 4

3. ¿Cuál es la razón por lo que la fecha no es o dejo de ser asociado de la cooperativa?

R/ _____

4. ¿Sí la cooperativa implementara un sistema de Gestión de la Calidad, basado en la norma ISO 9001, estaría dispuesto a asociarse a la Cooperativa Electra de R.L.?

SI__ TAL VEZ SI__ NO SE__

DEFINITIVAMENTE NO__: POR QUE RAZON NO: _____

Si contesto la pregunta anterior "MUCHAS GRACIAS POR SU AYUDA, FIN DE LA ENCUESTA "

5. ¿Cuánto tiempo tiene de estar asociado a la cooperativa Electra?

Menos de un Año	<input type="checkbox"/>	Cuatro año	<input type="checkbox"/>
Dos Años	<input type="checkbox"/>	Cinco años	<input type="checkbox"/>
Tres Años	<input type="checkbox"/>	Otros:_____	<input type="checkbox"/>

6. ¿Cómo evaluaría su satisfacción con los beneficios que le ofrece el ser Asociado de la Cooperativa Electra?

Excelente (100%) __ Buena (80%) __ Regular (60%) __ Mala (70%) __ Muy Mala (60%) __

7. ¿Recomendaría a sus amigos/compañeros de trabajo/familiares que se asociaran a la Cooperativa Electra?

Si__ Tal vez Si__ NO__

Si contesto NO, Porque razón no: _____

8. ¿Qué beneficios desearía que la cooperativa mejorara o incorporara como nuevos para que usted aumente su satisfacción?

9. ¿De cuáles servicios que brinda la cooperativa es usuario usted? Puede marcar Varios

Servicios de Ahorros(Entran las aportaciones)	<input type="checkbox"/>	Colecturías: Pago de Facturas	<input type="checkbox"/>
Servicios de Créditos	<input type="checkbox"/>	Servicios de Despensa	<input type="checkbox"/>
Servicios de Seguros	<input type="checkbox"/>	Servicios de Órdenes de compra	<input type="checkbox"/>
		Otros _____	<input type="checkbox"/>

10. ¿Por qué medio tiene más contacto usted con la cooperativa para hacer uso de los servicios financieros?

Personalmente (Visito las Instalaciones)	<input type="checkbox"/>	Por carta	<input type="checkbox"/>
Por Teléfono	<input type="checkbox"/>	Otros _____	<input type="checkbox"/>
Por Correo Electrónico	<input type="checkbox"/>		

11. ¿Según su experiencia como evalúa el trato que le brindan las personas que trabajan en la cooperativa?

Excelente (100%) __ Buenos (80%) __ Regular (60%) __ Malos (40%) __ Muy Malos (20%)

12. Cuándo realiza una consulta sobre un servicio financiero a la Cooperativa Electra, ¿El personal encargado le proporciona la información de forma clara y sencilla? Evalúe la eficiencia siendo 100% la nota más alta.

Excelente (100%) __ Buenos (90%) __ Regular (80%) __ Malos (70%) __ Muy Malos (60%)

13. Cuándo se encuentra en trámites de adquirir un servicio financiero, ¿La documentación que debe de presentar, se le pide de manera completa/Formato/Sellos/firmas?

SI__ NO__ NO, a medida avanza el proceso se va me solicita__ NO SE__

14. ¿Ha tenido retrasos en la contratación de algún servicio financiero por qué no se le solicito con anticipación el tipo/forma/firmas/sellos de la documentación a presentar?

Si__ NO__ A veces__ Siempre__ NO SE__

15. ¿Cómo considera el tiempo total para concluir la contratación de un servicio, según su experiencia?

Evaluación/Servicios	Excelente	Buena	Regular	Malo	Muy malo	No utilizo	lo
Servicios de Ahorro							
Servicios de Créditos							
Órdenes de Compra							
Dispensa							
Colecturía (Pago de Factura)							

16. ¿Es usted contactado por la cooperativa después de contratar un servicio para preguntarle sobre su satisfacción con el mismo?

SI__ NO__ EN ALGUNA OCASIÓN NO RECUERDO__

17. ¿El(Los) servicio(s) que contrato en la cooperativa cumplen con lo que se le informo previamente?

Si__ Parcialmente Sí__ No__, Comente el Incumplimiento_____

18. ¿Cómo evaluaría la calidad de los servicios que la Cooperativa brinda?

Excelente (100%) __ Buenos (80%) __ Regular (60%) __ Malos (40%) __ Muy Malos (20%) __

19. ¿Cómo evaluaría el interés en generar servicios financieros con Calidad por parte de la Cooperativa Electra hacia sus asociados?

Excelente (100%) ___ Buenos (80%) ___ Regular (60%) ___ Malos (40%) ___ Muy Malos (20%)

20. ¿Conoce usted si la cooperativa tiene algún mecanismo donde puede manifestar sus reclamos o dudas acerca de los servicios?

Si _____ NO _____ NO SE _____

21. ¿Cuándo usted realiza una queja (por cualquier medio) es atendida y comunicada la resolución de la mismas a usted?

NO SE ___ Si ___ A VECES ___

NO ____, Favor comente lo que sucede cuando realiza un reclamo

22. ¿Recomendaría a sus amigos/compañeros de trabajo/familiares que utilizaran los servicios financieros que ofrece la Cooperativa Electra?

Si _____ Tal vez Si _____

NO ___ Porque razón No _____

!!!!FIN DE LA ENCUESTA “MUCHAS GRACIAS”!!!!

Anexo 3. Encuesta de planeacion estrategica

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

CUESTIONARIO. ELEMENTOS ORGANIZACIONALES PARA LA PROPUESTA DE MISION VISION, POLITICA DE CALIDA Y OBJETIVOS DE CALIDAD.

OBJETIVO: Obtener su opinión respecto a temas organizacionales, con el propósito de unificar criterios que permitan proponer la Misión, Visión, Política de Calidad y Objetivos de Calidad de la Cooperativa de ahorro y Crédito.

INDICACION: Le sugerimos que dada la importancia de la información que aquí se recolecta, por favor complete cada uno de los apartados de forma clara y con la mayor sinceridad posible.

MISION

1. Según su criterio personal, ¿Cuál considera usted que es la razón de ser de la Cooperativa de Ahorro y Crédito? Es decir el porqué y para qué de su existencia.

2. ¿Por qué cree que es importante la existencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Para brindar apoyo en las inversiones de proyectos de los asociados: _____

Para generar utilidades a los asociados: _____

Para producir fuentes de trabajo: _____

Para contribuir con fondos económicos a los asociados en cualquier momento que lo requiera: _____

Otra Explique: _____

3. ¿Qué es lo que se hace en la Cooperativa de Ahorro y Crédito? (Desde su perspectiva)

4. ¿Para qué lo hace? _____

5. ¿Para quienes lo hace? _____

6. ¿Qué busca la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Satisfacer las necesidades financieras de los Asociados _____

Elaborar servicios de Calidad para los usuarios _____

Que sus servicios sean reconocidos en el mercado nacional _____

Todas las anteriores _____

Otra, explique _____

VISION

7. ¿Quiénes son nuestros clientes hoy y quienes lo serán dentro de unos dos años?

HOY _____

Dos años después _____

8. ¿Si todos los procesos se desarrollaran de manera óptima en la Cooperativa, cómo sería la institución dentro de tres o cinco años? Se puede marcar más de una opción.

La Cooperativa sería una marca reconocida en el mercado financiero nacional.

La Cooperativa tendría más trabajo.

Las labores de la Cooperativa serian igual que en la actualidad.

Nada cambiaría.

Otra ; _____

9. ¿Qué aspectos de nuestro servicio debería causar mayor satisfacción a nuestros clientes?

(Entiéndase como cliente todos los usuarios o personas que reciben servicios o productos brindados por la Cooperativa)

“En la mayoría de organizaciones del mundo, los clientes son por quienes estas existen, y por ende la importancia de la satisfacción en ellos”

10. ¿Qué debilidades en los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito deberían desaparecer?

“Las debilidades nos impiden ser mejor cada día”

11. ¿Con quién debemos compararnos y cuáles podrían ser nuestras ventajas?

12. ¿Qué logros de la Cooperativa de ahorro y Crédito recuerda?

13. ¿Cómo queremos que sean las relaciones con las Empresas Vinculantes, Asociados, No asociados y el resto de la comunidad (Ubicada alrededor físicamente)?

Relación	Empresas Vinculantes	Asociados	No asociados	la comunidad
Muy Buena				
Buena				
Mala				
Indiferente				

POLITICA DE CALIDAD

14. ¿Cuáles son los valores morales organizacionales que deben ser parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito? Marque solamente los que a su juicio realmente deben incorporarse a los valores organizaciones de la Cooperativa.

El cliente es primer	
Integridad	
Comunicación y Trabajo en equipo	
Honestidad, rectitud y respeto	
Nos comprometemos con la comunidad	
Hacemos bien las cosas para nuestros clientes	
Responsabilidad	

Otros _____

15. ¿Qué necesidades dentro de los Asociados busca satisfacer la Cooperativa de ahorro y Crédito?

Necesidades financieras de los asociados

Fuente de Inversión para los asociados

Fomentar el conocimiento del cooperativismo

Otros, explique; _____

16. ¿Según su criterio, mencione las cualidades que debe tener el personal de la Cooperativa de ahorro y Crédito para lograr clientes satisfechos? (Entiéndase como cliente: los asociados o personas que reciben servicios o productos brindados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito).

Amabilidad	
Espíritu de servicio:	
Atención Rápida	
Confiabilidad	
Personal bien informado	
Todas las anteriores	

Otro: _____

17. ¿Considera que una política de la calidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito es suficiente para lograr garantizar la Satisfacción de los Clientes?

Si ____

NO ____

¿Por qué?: _____