UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Tesis previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial con Especialización en Contabilidad y Auditoria

"METODOLOGÍA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE PROCESOS OPERATIVOS EN LA SUBGERENCIA DE NEGOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PREVISIÓN AHORRO Y DESARROLLO COOPAD LTDA."

AUTORA:
ANA GABRIELA SÁNCHEZ ESPINOSA

DIRECTOR:
DR. ULISES ÁLVAREZ

Quito, Enero del 2010

AUTORIA

Yo, Ana Gabriela Sánchez Espinosa, declaro que soy autora exclusiva del presente trabajo y que toda la información, conceptos y aportes son de mi autoría, basados en información bibliográfica e investigaciones de campo, lo cual puede certificar el Dr. Ulises Álvarez guía del presente trabajo.

_____

Ana Gabriela Sánchez Espinosa

CI. 171468938-5

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mi Dios, por permitirme culminar esta etapa importante de mi vida profesional.

A mis padres Francisco y Anita Lucía, quienes han sido una guía en todo momento de mi vida, mi apoyo constante, y de quienes he recibido la herencia más grande que toda persona puede tener, el amor incondicional.

Han sido y serán fuente de mi inspiración por conseguir ser una mejor mujer, mejor profesional, mejor hija; pues su amor y su tiempo dedicado a mi formación, me permite dedicarles éste trabajo fruto de muchos esfuerzos que valieron la pena.

A mis hermanos Lenin y Stalin por su cariño y comprensión.

A mi novio Esteban, por estar a mi lado en todo momento, ser mi amigo, mi compañero, y por entregarme su apoyo y su inmenso amor.

Ana Gabriela Sánchez E.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mis padres por su amor y confianza; por enseñarme que la perseverancia y la dedicación permiten lograr todos los sueños por más lejos que parezca alcanzarlos.

De igual manera quiero agradecer al Ing. Jorge Huertas Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Previsión Ahorro y Desarrollo COOPAD Ltda., quien me ha dado la apertura y facilidades para obtener información y desarrollar el presente trabajo.

Agradezco a la Universidad Politécnica Salesiana por poner a mi disposición profesionales que han sido excelentes profesores, fuente de mis conocimientos; y,

Un especial agradecimiento a mi profesor, mi asesor de tesis, el Dr. Ulises Álvarez, por su valioso tiempo, colaboración, y consejos para que el presente trabajo se constituya en una fuente de consulta y conocimiento.

Ana Gabriela Sánchez E

RESUMEN EJECUTIVO

El Cooperativismo tiene una alta incidencia en las economías de muchos países, pues se lo conoce como una forma de organización empresarial, que debe constantemente mejorar sus estrategias ante las exigencias del mercado financiero.

En el sistema cooperativo del Ecuador ha sobresalido el sector de ahorro y crédito, seguido por el sector productivo y de servicios; sin embargo las exigencias que actualmente enfrentan éstas organizaciones conllevan a una transformación sustancial que abarque macro y micro procesos; en ese contexto la Cooperativa de Ahorro y Crédito Previsión Ahorro y Desarrollo COOPAD Ltda., se ha visto abocada a cambios estructurales internos, que permitan ambientar a la institución al nuevo esquema sustentado en una libre competencia.

Ciertamente que la institución ha reformado su estructura organizacional permanentemente, en respuesta al entorno de la economía y la sociedad; su aporte y sacrificio para impulsar su modernización han sido significativos, para lo cual han mantenido una continua renovación y ajuste de su ordenamiento institucional, tomando en cuenta para ello los procesos, el personal, los procedimientos, las políticas, las normas y los reglamentos en función de las exigencias de estabilización y desarrollo del país.

Estas reformas acordes con el esquema implementado por la institución en los últimos años, han permitido tanto su modernización como la profesionalización de su recurso humano, sin embrago se han presentado serios problemas en la implementación de dichas reformas o cambios, ya que los canales de comunicación se han visto afectados, consecuencia de ello la información que debe ser de carácter general se encuentra limitada al acceso del personal, por la falta de metodología que permita brindar gradualmente un conocimiento amplio de todos los procesos y su actualización continua.

Tomando en consideración estos aspectos se ha desarrollado el presente trabajo cuya importancia radica en la necesidad de tener una metodología para el mejoramiento

continuo de procesos en el que se necesita flexibilidad al cambio, creatividad, y eficiencia por parte de todos quienes conforman la institución, ésta metodología pretende convertirse en un instrumento de trabajo que permita un adecuado control y planteamiento de nuevos procedimientos que beneficien al correcto desempeño en cada una de la áreas de la Cooperativa COOPAD, optimizando los recursos humanos, económicos, financieros y físicos; evaluando la generación de la información, y cumplimiento de políticas prescritas y objetivos.

Para ello es necesario un cambio organizacional dentro de la institución donde se conciba al mejoramiento continuo y la calidad total como una cultura o filosofía y no como una simple metodología.

Un cambio organizacional basado en procesos, busca alcanzar los siguientes objetivos:

- Señalar los procesos necesarios para generar los productos institucionales.
- Evitar duplicaciones de actividades y tareas a través de diseñar y disponer de procesos integrales con métodos uniformes de trabajo.
- Lograr una mayor productividad a través de la optimización de los recursos de la institución y de la complementariedad de los esfuerzos colectivos de la organización, además de una continua y permanente mejora de los procesos.
- Mantener una estructura de carácter flexible que evite el crecimiento desordenado de la institución, a fin de asegurar su evolución consistente y coherente a nivel nacional, acorde con el dinamismo que exige la administración moderna de los procesos.

Asegurar una excelente calidad del producto o servicio, tiempos de respuesta más cortos y la minimización de costos son aspectos claves para posicionarse en un mercado que cada vez exige mayor flexibilidad y variedad; ya que el objeto fundamental de toda organización es la satisfacción del cliente o socio, pues sin su demanda la institución no tendría sentido; éste se ha constituido en la actualidad en el actor más importante, y ejerce un papel y una influencia determinantes dentro de las actividades de cualquier organización.

La estructura propuesta permite ver a la institución como una sola red tecnológica-administrativa integrada y no como el conjunto de unidades funcionales aisladas e independientes, pues en el mercado competitivo en que vivimos los retos son cada vez mayores y ya no basta con prevenir e identificar anomalías en los procedimientos, pues cada día adquiere más importancia y trascendencia el desarrollo de los procesos adaptados a las necesidades organizacionales, al igual que el contar con mecanismos de control interno que sean una herramienta de valor estratégico y ayuden no solo a identificar, sino a corregir y prever errores.

Concluido el proceso de elaboración de la propuesta queda por delante la importante tarea de gestionar la implementación de la metodología, que requiere del compromiso de la alta gerencia y sus habilidades de liderazgo para motivar a las personas a la implementación de un cambio organizacional

El **Capítulo I**; constituye el soporte teórico de la investigación, el mismo que incluye generalidades, conceptos, e información del sistema financiero cooperativo en el país.

El **Capítulo II**; contiene los fundamentos teóricos sobre los riesgos operativos, procesos y control interno.

El **Capítulo III**; contiene el diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPAD Ltda., identificando sus aspectos generales, funcionales y estableciendo un análisis FODA que determina la situación actual de las áreas en las cuales se realizará la propuesta del trabajo.

El **Capítulo IV**; contiene la propuesta de mejoramiento continuo para los procesos del Área de recibidor- pagador (caja) que busca la eficiencia del recurso humano en la ejecución de actividades a través de la fomentación de grupos de trabajo e incentivos para los mismos.

Y finalmente el **capítulo V**; contiene las conclusiones y recomendaciones generadas.

TABLA DE CONTENIDOS

AUTORIA **2**
DEDICATORIA **3**
AGRADECIMIENTOS **4**
RESUMEN EJECUTIVO **5**

CAPÍTULO I **17**

SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO

1.1. RESEÑA HISTÓRICA Y EVOLUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS EN EL ECUADOR 17
1.2. CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS SEGÚN SU ACTIVIDAD 20
1.2.1 Por la Producción 20
1.2.2 Por el Consumo 21
1.2.3 Por el Crédito 21
1.2.4 Por el Servicio 21

1.3. CLASIFICACIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO SEGÚN SU CLASE 24
1.3.1 Abiertas 24
1.3.2 Cerradas 25

1.4. ORGANISMOS Y LEYES QUE REGULAN LAS COOPERATIVAS 26

1.5. DEFINICIONES DE COOPERATIVAS 28
1.5.1 Diferencias entre Clientes y Socios. 29

1.6. REQUISITOS PARA CONFORMAR UNA COOPERATIVA 30
1.6.1 Base Legal 31

1.7. EVOLUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS CONTROLADAS Y NO CONTROLADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS 34
1.7.1 Cooperativas no controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros 36

1.8. COOPERATIVAS CONTROLADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS 38

1.9. DIFERENCIAS ENTRE LAS COOPERATIVAS CONTROLADAS Y NO CONTROLADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS 40

1.10. SISTEMA COOPERATIVO DE AHORRO Y CRÉDITO 41

1.11. PRINCIPIOS COOPERATIVOS.....44
1.11.1 Naturaleza de los Principios Cooperativos 44
1.11.2 Formulación de Principios Cooperativos.....47

CAPÍTULO II 50

RIESGOS OPERATIVOS, PROCESOS, CONTROL INTERNO Y MEJORAMIENTO CONTINUO

2.1 DEFINICIONES DE RIESGO 50

2.2. RIESGO OPERATIVO 54

2.3 RIESGO DE LIQUIDEZ.....63

2.4 RIESGO DE CRÉDITO 64

2.5. INFORME COSO 67

2.6. ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO 68

2.7. DEFINICIONES DE CONTROL INTERNO 69
2.7.1 Evaluación de Control Interno 71

2.8. COMPONENTES DE CONTROL INTERNO 73
2.8.1 Entorno de Control 74
2.8.2 Identificación y Administración de Riesgos 74
2.8.3 Actividades de Control 76
2.8.4 Sistema de Información y Comunicación 77
2.8.5 Supervisión y Monitoreo 78

2.9. DEFINICIONES DE PROCESOS.....79
2.9.1 Definición del Input del Proceso 80
2.9.2 Definición del Output del Proceso 80
2.9.3 Requisitos de un Proceso 81

2.10. PROCESOS OPERATIVOS 82
2.10.1 Clases de Procesos Operativos.....83

2.11. DEFINICIONES Y METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL MEJORAMIENTO CONTINUO 85
2.11.1 El mejoramiento continuo, desde los modelos clásicos 85
2.11.2 Método general para la solución de problemas:.....88
2.11.3 Puntos comunes y diferencias de las diferentes metodologías: 89
2.11.4 Modelos actuales de excelencia y mejora.....90
2.11.5 Las normas ISO 9000 91
2.11.6 La norma ISO 9004, un camino hacia la mejora.....92
2.11.7 Diagnóstico y mejora de la calidad. 92
2.11.8 La Gestión de Innovación.....94
2.11.9 La Cadena de Valor 95
2.11.10 Cadena Cliente - Proveedor 101
2.11.11 Procesos de Calidad.....102
2.11.12 Método Just in Time 104

2.12. DIAGRAMAS DE PROCESOS 107
2.12.1 Clasificación de los Diagramas de Flujo 108

CAPÍTULO III 110

DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PREVISIÓN AHORRO Y DESARROLLO COOPAD LTDA.

3.1. CONSTITUCIÓN DE LA COOPERATIVA 110
3.1.1 Domicilio 111
3.1.2 Responsabilidad.....112
3.1.3 Misión 113
3.1.4 Visión.....114
3.1.5 Objetivos 114
3.1.6 Estrategias 115

3.2. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS 115
3.2.1 Productos.....115
3.2.2 Servicios.....122

3.3. REGLAMENTOS INTERNOS 124

3.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA.....125
3.4.2 Organización 127
3.4.3 Funcionamiento 130

3.5. FUNCIONES DE LAS UNIDADES OPERATIVAS DEL ÁREA DE NEGOCIOS 133
3.5.1 Funciones del Departamento de Cajas/Recibidor- Pagador.....133
3.5.2 Funciones del Departamento de Crédito.....135
3.5.3 Funciones del Departamento de Operaciones 136
3.5.4 Funciones del Departamento de Atención al Cliente 137

3.6. ESTUDIO ADMINISTRATIVO DE LAS UNIDADES OPERATIVAS DEL ÁREA DE NEGOCIOS DE LA COOPERATIVA COOPAD.....139
3.6.1 Departamento de Cajas/ Recibidor-Pagador.....139
3.6.2 Departamento de Crédito.....145
3.6.3 Departamento de Operaciones.....152
3.6.4 Departamento de Atención al Cliente.....158
3.7 ANÁLISIS FODA DEL ESTUDIO ADMINISTRATIVO APLICADO EN LAS UNIDADES DEL ÁREA DE NEGOCIOS.....164
3.7.1 Matriz de Impacto Cruzado.....167

CAPÍTULO IV.....170

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN PROCESOS OPERATIVOS DE LAS UNIDADES DEL ÁREA DE NEGOCIOS DE LA COOPERATIVA COOPAD

4.1 INTRODUCCIÓN.....170
4.2. DIAGNÓSTICO Y REESTRUCTURACIÓN DEL ORGANIGRAMA....171
4.2.1 Organigrama Estructural actual.....171
4.2.2 Propuesta para Rediseñar el Organigrama Estructural.....174

4.3 APLICACIÓN DEL MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA COOPERATIVA COOPAD.....177
4.3.1 Aspectos Generales.....177
4.3.2 Necesidad de mejoramiento continuo en los procesos operativos del área de negocios.....178
4.3.3 Filosofía del mejoramiento continuo aplicado a la COOPAD.....180
4.4 MODELO DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA LA COOPERATIVA COOPAD LTDA.....182
4.4.1 Descripción General del Modelo.....183
4.4.2 Proceso de aplicación, actividades y cronograma.....185

4.5 FASES DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO.....188

4.6 FASE INICIAL DE APLICACIÓN DEL MEJORAMIENTO CONTINUO EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DEL ÁREA DE NEGOCIOS.....191

4.6.1 Proceso de mejoramiento inicial.....192

4.6.2 Formación del equipo de mejoramiento continuo.....192

4.6.3 Análisis de los principales problemas de procedimiento 195

4.6.4 Evaluación de los problemas 195

4.6.5 Análisis de posibles soluciones.....198

4.6.6 Indicadores.....200

4.7 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DEL ÁREA DE NEGOCIOS 203

4.7.1 Propuesta de Mejoramiento a Procesos Operativos del Área de Atención al Cliente 204

4.4.2 Propuesta de Mejoramiento a Procesos Operativos del Área Recibidor/ Pagador 215

4.4.3 Propuesta de Mejoramiento a Procesos Operativos del Área de Operaciones.....224

4.4.4 Propuesta de Mejoramiento a Procesos Operativos del Área de Crédito 233

CAPÍTULO V 243

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES 243

5.2. RECOMENDACIONES 245

BIBLIOGRAFÍA 250

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.1 PARTICIPACIÓN REGIONAL DE COOPERATIVAS SEGÚN SU ACTIVIDAD EXPRESADO EN PORCENTAJES 23
No.2 COMPARATIVO EN PORCENTAJES AL AÑO 2004 36
No.3 LOS PIONEROS DE ROCHDALE 45
No.4 PROCESO DE APLICACIÓN DE INDICADORES 51
No.5 PROCESO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS 52
No.6 CUADRO DE MANDO DE RIESGO OPERATIVO 57
No.7 METODOLOGÍAS DE MEDICIÓN 261
No.8 MÉTODOS COMPLEMENTARIOS PARA GESTIONAR EL RIESGO OPERATIVO 62
No.9 EVOLUCIÓN DE OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO SISTEMA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO 64
No.10 EVOLUCIÓN DE LA CARTERA SISTEMA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO…….....265
No.11 FACTORES DEL AMBIENTE DE CONTROL 74
No.12 METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS 75
No.13 PROCESO DE TRABAJO 79
No.14 METODOLOGÍA PARA MODELAMIENTO DE PROCESOS 82
No.15 CADENA DE VALOR EN LOS SERVICIOS 2660
No.16 ACTIVIDADES EN LA CADENA DE VALOR 101
No.17 CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO 187
No.18 FASES DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO 189
No.19 CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO 190
No.20 PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO 192

ÍNDICE DE CUADROS DEMOSTRATIVOS

No.1 PARTICIPACIÓN REGIONAL DE COOPERATIVAS SEGÚN SU ACTIVIDAD.....22

No.2 ORGANISMOS DE INTEGRACIÓN COOPERATIVA.....26

No.3 DESARROLLO FINANCIERO DE COOPERATIVAS CONTROLADAS Y NO CONTROLADAS 35

No.4 PRINCIPALES ACONTECIMIENTOS DEL SISTEMA COOPERATIVO DE AHORRO Y CRÉDITO 43

No.5 TASAS PASIVAS EN DEPÓSITOS A PLAZO FIJO A DICIEMBRE DEL 2008.....122

No.6 MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO 167

No.7 BENEFICIOS DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO 179

No.8 SELECCIÓN DE PROBLEMAS 196

No.9 AGRUPACIÓN DE CAUSAS SEGÚN LA SUBDIVISIÓN MÁS RELEVANTE 197

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO No.1 Circular Superintendencia de Bancos para Gestión del Riesgo.....252

ANEXO No.2 Formularios pra la Gestión de Riesgos Operativos.....253

ANEXO No.3 Modelos de Gestión de Riesgos en Áreas Sensibles 256

ANEXO No.4 Evolutivo del Estado de Situación Condensado del Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito a Dic/ 2008 257

ANEXO No.5 Matriz de Identificación de Riesgos.....259

ANEXO No.6 Evolutivo de Entidades Partícipes en el Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito.....260

ANEXO No.7 Contrato de Apertura de Cuenta de Ahorros.....261

ANEXO No.8 Formulario de Origen Lícito de Fondos 262

ANEXO No.9 Cuestionario FODA Área de Cajas 264

ANEXO No.10 Cuestionario FODA Área de Operaciones.....265

ANEXO No.11 Cuestionario FODA Área de Crédito 266

ANEXO No.12 Cuestionario FODA Área de Negocios 267

ANEXO No.13 Cuestionario/ Indicadores 268

CAPÍTULO I

SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO

1.1. RESEÑA HISTÓRICA Y EVOLUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS EN EL ECUADOR

La estructura del movimiento cooperativo en el Ecuador, distingue los niveles de cooperativas, uniones, federaciones y confederación nacional de cooperativas; el movimiento cooperativo tiene como objeto fundamental el promocionar e incentivar a las asociaciones gremiales a fin de fomentar la economía de sus socios sobre una base de reciprocidad en función de un beneficio social.

Es así que la evolución del cooperativismo en el Ecuador se fundamenta en tres etapas históricas en su desarrollo; la primera etapa se inicia en la década del siglo pasado (1879- 1900) cuando en Quito y Guayaquil se formaron pequeñas organizaciones cuyo objetivo era el contribuir con el bienestar de sus asociados, otorgando créditos a los socios y sus familiares para solventar calamidades domésticas; en esta etapa el crédito se caracterizaba por ser una ayuda benéfica y no de servicio. [1]

Posteriormente las primeras manifestaciones del movimiento cooperativo en el Ecuador surgen de la creación de algunas organizaciones gremiales entre los años de 1910 y 1925, entre las que se puede mencionar las siguientes:

[1] CARDENAS, Benigno, *Síntesis Histórica del Cooperativismo en el Ecuador*, Superintendencia de Bancos y Seguros, Quito, año 2001, módulo N°5

- ✓ Cooperativa de Préstamos y Construcciones de Guayaquil
- ✓ Sociedad Cooperativa de Obreros del Guayas
- ✓ Sociedad Cooperativa de Profesores
- ✓ Sociedad Cooperativa de Comercio
- ✓ Asociación de Agricultores de Ecuador

Este tipo de organizaciones usaron el membrete de cooperativas, sin embargo la historia del cooperativismo ecuatoriano se inicia en el año de 1928 con el establecimiento en Quito, de la Cooperativa de Consumo de la Hermandad Ferroviaria de Guayaquil y Quito, que posteriormente se suscribiría en su fundación como "Cooperativa de Consumo y Fondo de Previsión del Obrero" con un aporte de 942 acciones de cien sucres.

La segunda etapa de la evolución del cooperativismo, ocurre en el año de 1937 y se inicia con la expedición de la primera Ley de Cooperativas, por lo que da origen a la constitución de la primeras Cooperativas de Ahorro y Crédito tanto en Riobamba, Quito y Guayaquil, donde llegaron a constituirse alrededor de 504 cooperativas.

La tercera etapa de evolución, comienza cuando la AID (Alianza Internacional para el Desarrollo) en el año de 1960 impulsa al Sistema Cooperativo en General y en particular al de Ahorro y Crédito, por lo que contrata a CUNA Internacional (Asociación Nacional de Uniones de Crédito) de los Estados Unidos, quienes asumieron la responsabilidad de organizar y desarrollar las Cooperativas de Ahorro y Crédito con enfoques puntuales; al programa se lo conocía como CUNA/AID y sus principales objetivos estaban enfocados a:

- ✓ Crear un organismo de integración
- ✓ Crear un organismo especializado en crédito
- ✓ La expedición de una nueva Ley de Cooperativas; y,
- ✓ La formación de dirigentes para que asuman la conducción del sistema.

Sin embargo el reconocimiento del Estado al movimiento cooperativo, tubo manifestaciones posteriores, pues en 1961 se crea la Dirección Nacional de Cooperativas como dependencia del Ministerio de Bienestar Social; ésta dirección

tenía funciones de registro, fiscalización y asesoramiento de cooperativas durante 1961-1970 recibe el apoyo internacional de la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID), en el marco de la alianza para el progreso, proyecto liderado por el Gobierno de los Estados Unidos, fue en ese contexto que se crea la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC) el 14 de julio de 1963, integrada en sus inicios por 34 cooperativas que aglutinaban alrededor 3000 socios.[2]

A partir de 1976, decae de un modo sustancial el apoyo del Estado ecuatoriano al cooperativismo, pues se afectó la asignación presupuestaria para la Dirección Nacional de Cooperativas, de igual manera fueron suspendidos los programas de ayuda de la AID a pesar de que las cooperativas de base crecieron en un 21%.

La intervención gubernamental se aplicó en la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC), que posteriormente pudo ponerse en funcionamiento en 1980 debido a la ayuda brindada por la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC); a partir de éste período reinicia sus actividades buscando una nueva orientación en la prestación de servicios a sus afiliadas, en el sentido de superar la concepción anterior en la que predominaba un criterio representativo de la federación a sus afiliadas, es así que en el año de 1983, asume con mayor iniciativa la labor de representación de las cooperativas de base, las cuales habían pasado a ser objeto de control por parte de la Superintendencia de Bancos.

A partir de 1988, FECOAC empieza a trabajar en cuanto al crédito con dos fuentes de financiamiento: la una proveniente de fondos BID-COLAC, que constituyó la base más importante de la cartera; y la otra fuente basada en recursos propios, pero que es un pequeño porcentaje del total de cartera, con esto logra mejorar los servicios de asistencia técnica hacia las cooperativas de base y obtiene asesoría mediante convenios con algunas dependencias.

Pese a los esfuerzos por fomentar el desarrollo financiero de las cooperativas, en éste mismo período se dictan varias normas atentatorias a la existencia del cooperativismo, sobre todo en el sector de Ahorro y Crédito, tales como: la supresión

[2] Superintendencia de Bancos y Seguros, *Cooperativismo en el Ecuador*, Quito, 20 de Noviembre del 2000, Pág. 7

de algunas exoneraciones de impuesto; varias condiciones para el funcionamiento de las cooperativas; la liquidación de 17 cooperativas por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros; la transformación del Banco de Cooperativas en sociedad anónima; la fijación del encaje del 8% de los ahorros de las cooperativas; el impuesto del 1,5% sobre los activos; el veto del presidente Rodrigo Borja a la Ley de Rehabilitación de la Cooperativa San Francisco de Asís y el veto a la Ley de Creación de la Superintendencia de Cooperativas aprobada por el Congreso.

Por muchos años el Sistema Cooperativo del país, ha venido insistiendo en la necesidad de tener un marco legal específico que regule a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, por lo que en la actualidad se está impulsando la promulgación de una nueva Ley de Cooperativas en la que se incluya nuevamente la creación de una Superintendencia de Cooperativas, que abarque a cooperativas grandes y pequeñas, bajo un mismo concepto de sociedad de personas y no de capital; para lo cual en enero del 2008 se elaboró un borrador de la nueva norma legal, que hasta el momento se encuentra en espera de que sea analizado y aprobado por el Gobierno Nacional.

1.2. CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS SEGÚN SU ACTIVIDAD

De acuerdo a la Ley las Cooperativas, se clasifican en cuatro grupos; por la producción, dentro de este tipo de cooperativas se encuentran inmersas las agrícolas y agropecuarias; por el consumo, básicamente la conforman las cooperativas de vivienda; por el crédito, en su totalidad forman parte las cooperativas de ahorro y crédito; y por el servicio, pertenecen a este tipo de cooperativas las de transporte y escolares.[3]

1.2.1 Por la Producción

[3] Congreso Nacional del Ecuador, *Ley de Cooperativas*, No. 2001 - 52. R.O. 400 del 29 de Agosto del 2001 Titulo VI, Art. 63-67 , Pág. 6

Las Cooperativas de producción tienen como objetivo producir o fabricar cualquier tipo de producto, pueden ser de carácter agrícola, ganadero, industrial o artesanal, sus socios se dedican personalmente a actividades productivas licitas, en una empresa manejada en común.

1.2.2 Por el Consumo

Las Cooperativas de consumo son aquellas que tienen por objeto proveer a los todos socios de cualquier clase de artículos o productos de libre comercio, principalmente dentro de este tipo de cooperativas se encuentran las de vivienda, que tienen como finalidad facilitar a sus asociados la construcción, adquisición, reparación o alquiler de viviendas.

1.2.3 Por el Crédito

Las Cooperativas de ahorro y crédito tienen como finalidad, fomentar los hábitos de ahorro y el adecuado uso del crédito personal, ya que reciben ahorros y depósitos, realiza descuentos y préstamos a sus socios y verifican pagos y cobros por cuenta de ellas.

1.2.4 Por el Servicio

Las Cooperativas de servicios son las que, sin pertenecer a los grupos anteriores, se organizan con el fin de llenar diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, dentro de este grupo pertenecen las cooperativas escolares cuyo objetivo es meramente educativo, ya que pretenden que los estudiantes se familiaricen con los conceptos y valores cooperativos, de ayuda mutua, de ser sociables y respetuosos; en cuanto a las cooperativas de transporte, éstas pueden ser:

- ✓ de transporte de pasajeros,
- ✓ de servicio múltiple,
- ✓ de transporte de mercaderías.

En base a un estudio realizado por la Dirección Nacional de Cooperativas se obtuvo datos de la participación de las cooperativas según regiones, el mismo que ha podido llevarse a cabo mediante la consolidación, cruce de bases de datos del censo realizado en el año 2004, registro en libros y levantamiento de información en provincias:

Cuadro Nº 1

PARTICIPACIÓN REGIONAL DE COOPERATIVAS SEGÚN SU ACTIVIDAD

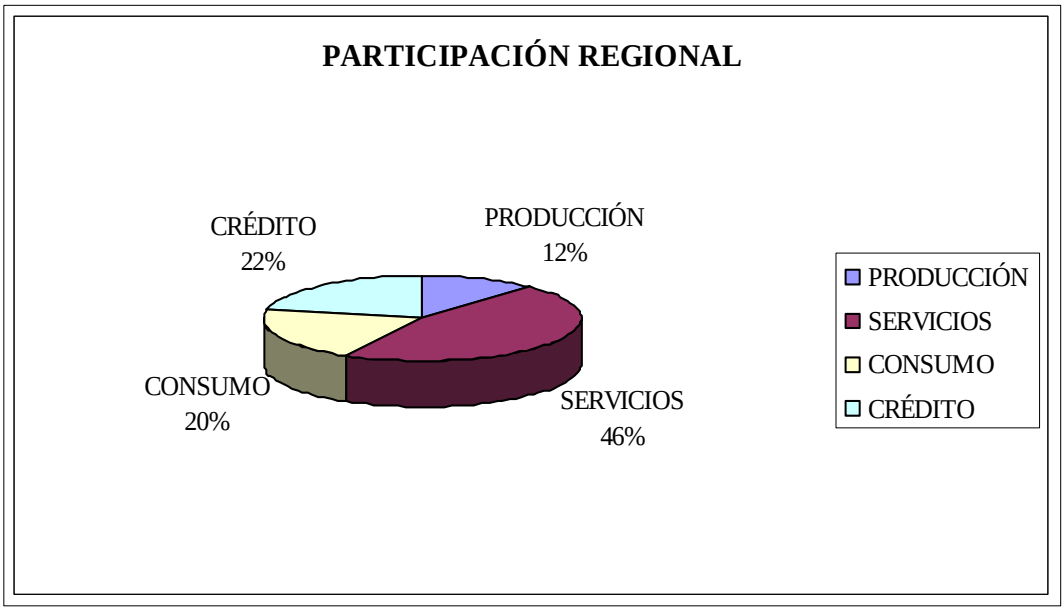
PROVINCIA	PRODUCCION	CONSUMO	CREDITO	SERVICIOS	TOTAL
Zamora Ch.	11	10	8	14	**43**
Loja	8	20	63	74	**165**
Morona S.	30	6	21	28	**85**
Pastaza	4	28	14	50	**96**
Fco. de Orellana	1	1	6	36	**44**
Napo	5	3	10	16	**34**
El Oro	59	36	28	115	**238**
Azuay	57	61	62	97	**277**
Cañar	14	21	18	88	**141**
Chimborazo	11	63	73	117	**264**
Bolívar	5	24	23	26	**78**
Tungurahua	0	19	117	204	**340**
Cotopaxi	0	1	32	60	**93**
Sucumbíos	5	8	8	22	**43**
Los Ríos	5	14	29	36	**84**
Carchi	31	85	13	37	**166**
Imbabura	1	9	24	70	**104**
Pichincha	173	459	404	635	**1671**
Guayas	143	170	177	583	**1073**
Manabí	44	19	54	116	**233**
Esmeraldas	20	15	33	62	**130**
Galápagos	3	6	4	7	**20**
TOTAL	**630**	**1078**	**1221**	**2493**	**5422**

Fuente: Dirección Nacional de Cooperativas

Analizando los datos proporcionados por la Dirección Nacional de Cooperativas, la participación del cooperativismo según su actividad, dentro de cada una de las regiones, ha tenido un desenvolvimiento mucho más amplio en la región Sierra que en la región Costa del Ecuador, por otro lado en el Oriente el desarrollo del cooperativismo ha sido incipiente, mientras que en la región Insular el cooperativismo ha sido escaso; si se analizan los datos presentados a nivel de participación de cooperativas según su actividad, se puede evidenciar que las cooperativas de servicios son las que más acogida han tenido dentro del público, seguidas por las cooperativas de ahorro y crédito.

Gráfico Nº 1

PARTICIPACIÓN REGIONAL DE COOPERATIVAS SEGÚN SU ACTIVIDAD EXPRESADO EN PORCENTAJES



Fuente: La autora

En el análisis de la participación regional según la actividad a la que pertenecen las cooperativas se aprecia cambios significativos pues el crecimiento entre regiones y clases de cooperativas es muy variado, la tendencia que presenta es significativa en cuanto al crecimiento comparado entre las región sierra y la costa, lo que indica que la sierra tiende a lograr un mayor posicionamiento cada vez, de igual manera el cuadro presentado expresa el predominio de las Cooperativas que se dedican a la actividad de Servicios, pues la participación de esta clase de cooperativismo es muy considerable tomando en cuenta que ocupa el 46% del total evaluado, en cuanto a las

Cooperativas de Créditos ocupan el 22%, las de Consumo el 20%, quedando las de Producción con una participación mínima del 12% del total evaluado.

1.3. CLASIFICACIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO SEGÚN SU CLASE

La Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC) para efectos de control, ha clasificado a las cooperativas de su clase en cooperativas abiertas, y cerradas; dentro de las cooperativas abiertas se subdividen en rurales y urbanas, y dentro de las cerradas están las cooperativas de comercio, fábricas, instituciones, magisterio y transporte.

1.3.1 Abiertas

Las cooperativas denominadas abiertas son aquellas que realizan intermediación financiera con el público en general y en consecuencia captan mayores volúmenes de ahorro, lo que constituyen la fuente casi exclusiva de financiamiento, poseen mecanismos de supervisión apropiados, que respetando los principios universales del cooperativismo y la naturaleza de ser sociedades de personas, mantienen criterios de solvencia y prudencia financiera, que garantizan la sostenibilidad en el tiempo, de tal manera que pueden cumplir con los objetivos planteados en sus actas constitutivas y estatutos.

En la actualidad este tipo de cooperativas se pueden clasificar en dos grupos:

a) Las Cooperativas de Ahorro y Crédito bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social; y,

b) Las Cooperativas de Ahorro y Crédito bajo el control de la Superintendencia de Bancos.

Las primeras se rigen por la Ley de Cooperativas y las segundas por la Ley de Instituciones Financieras y el Reglamento de constitución, organización,

funcionamiento, y liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos.

1.3.2 Cerradas

Las cooperativas de carácter cerrado son consideradas como pequeñas es decir poseen en activos 5 millones o menos, son conformadas como cooperativas gremiales o institucionales, y están constituidas por personas naturales, funcionarios o empleados sean estos activos o jubilados de la misma institución de origen que puede ser de naturaleza pública, privada o mixta, de un mismo grupo empresarial o económico.

Generalmente este tipo de cooperativas tienen como objetivo mediante el aporte de cada uno de los socios, solventar pequeñas necesidades financieras o autofinanciarse para brindar servicios adicionales a los financieros como asistencia médica, medicina a un costo más económico, acceso a comisariatos de la institución, afiliaciones a centros médicos entre otras coberturas.

La manera por la cual se realiza el cobro o aporte de cada uno de los socios es a través de los roles de pago de la institución, aplicable a los casos donde existe una relación de dependencia laboral.

Sin embargo existen cooperativas cerradas que han decidido en forma voluntaria estar bajo el control y supervisión de la Superintendencia de Bancos por lo que dicho organismo estableció una resolución:

“Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, que no obstante ser consideradas como cooperativas institucionales, decidan en forma voluntaria seguir bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, deberán cumplir con todas las normas de solvencia y prudencia financiera y los requerimientos que exija este organismo de control. Esta decisión la deberán adoptar hasta el 30 de abril del 2008, caso contrario pasarán al control de la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de

Inclusión Económica y Social y se procederá a retirar el certificado de autorización."[4]

1.4. ORGANISMOS Y LEYES QUE REGULAN LAS COOPERATIVAS

Debido a la distinta naturaleza jurídica de la que provienen las cooperativas comparadas con otras organizaciones empresariales, para su constitución, organización y funcionamiento, se sujetan también a legislaciones diferentes.

Así, las Cooperativas se rigen por la Ley de Cooperativas y son controladas por la Dirección Nacional de Cooperativas y la Superintendencia de Bancos y Seguros, mientras que las Compañías se regulan por la Ley de Compañías y son controladas por la Superintendencia de Compañías.

De igual manera existen otros organismos de integración cooperativa como son las Uniones y Federaciones, que han sido adheridas al funcionamiento de las diferentes clases de Cooperativas existentes, entre los cuales se encuentran:

Cuadro Nº 2

ORGANISMOS DE INTEGRACIÓN COOPERATIVA

ORGANISMO	SIGNIFICADO DE LA SIGLA	AÑO DE FUNDACIÓN
FECOAC	Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito	1962
FECOVI	Federación de Cooperativas de Vivienda	1964
BANCO DE COOPERATIVAS		1964
FENACAFE	Federación Nacional de Cooperativas Cafetaleras	1967
FECOPAM	Federación de Cooperativas de Producción Agrícola y Mercadeo	1968

[4] Junta Bancaria del Ecuador, *Resolución No. JB-2007-1030*, del 22 de Noviembre del 2007, Art. 1, Pág. 2.

FENACOBA	Federación Nacional de Cooperativas Bananeras	1970
COOPERATIVA DE SEGUROS		1970
FEDETAXIS	Federación Nacional de Cooperativas de Taxis	1971
ICE	Instituto Cooperativo Ecuatoriano de Educación y Desarrollo	1972

Fuente: Dirección Nacional de Cooperativas

Por su parte, la Dirección Nacional de Cooperativas es la dependencia del Ministerio de Bienestar Social, legalmente encargada de los trámites de aprobación y registro de las organizaciones cooperativas, a fin de otorgarles personería jurídica, de fiscalizarlas y asesorarlas, de aprobar los estatutos, planes de trabajo y vigilar el cumplimiento de la Ley y Reglamento General de Cooperativas; además le corresponde dentro de sus obligaciones apoyar con recursos provenientes del Fondo Nacional de Educación, a programas de educación, capacitación, investigación y asistencia técnica especializada en legislación, que realicen las Federaciones Nacionales de Cooperativas para fortalecer el sistema cooperativo en el país, así mismo realizará publicaciones del material educativo y de capacitación.

Dentro de la Dirección Nacional de Cooperativas, la Ley establece que debe existir el Consejo Cooperativo Nacional, el mismo que estará integrado por:

- ✓ El Director Nacional de Cooperativas (Presidente)
- ✓ Director Ejecutivo del Consejo
- ✓ Un representante de la oficina de Planificación de la Presidencia de la República
- ✓ Un representante de la Confederación Nacional de Cooperativas
- ✓ Un representante de las Instituciones de Crédito Cooperativo (FECOAC)
- ✓ Un representante del Instituto Cooperativo Ecuatoriano (ICE)
- ✓ Un representante del Instituto Nacional de Desarrollo Agrario (INDA)
- ✓ Un representante del Ministerio de Educación y Cultura.[5]

[5] Ley de Cooperativas, Op. Cit., Titulo VIII, Art. 90 Pág.8

Las atribuciones del Consejo Cooperativo Nacional se enfocarán a regularizar, aprobar y coordinar programas de trabajo de todas las instituciones y organismos nacionales y extranjeros que se dediquen a promover el desarrollo del movimiento Cooperativo, así como:

- ✓ Estudiar los problemas que dificultan el adelanto del Cooperativismo en el Ecuador y programar sus soluciones
- ✓ Establecer la política y línea de acción que deberá seguir el movimiento cooperativo, para que sea ejecutado por los organismos respectivos
- ✓ Formular el Plan Nacional de Fomento Cooperativo
- ✓ Formular las reformas legales necesarias, para el mejor desenvolvimiento del Sistema Cooperativo Nacional.

1.5. DEFINICIONES DE COOPERATIVAS

Según las distintas definiciones que se da a las Cooperativas en donde se las menciona no solo como una asociación sino como una sociedad y como una empresa, es necesario precisar su naturaleza jurídica pues tienen características o elementos que la distinguen y la hacen diferente de otras formas empresariales.

La Constitución del Ecuador, define a las Cooperativas con el carácter de Empresas Económicas, y su forma de propiedad, como comunitaria o de autogestión, es decir que, pertenecen a las personas que trabajan permanentemente en ellas, usan sus servicios o consumen sus productos.

De acuerdo a la Ley de Cooperativas, se define:

"Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros."[6]

[6] Ley de Cooperativas, Op. Cit., Titulo I, Art. 1, Pág.1

Según el Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional, realizado en Manchester, en octubre de 1995, constante en su Declaración de Identidad y Principios y aceptada por la Doctrina, dice que:

"Las cooperativas son asociaciones voluntarias de personas y no de capitales, con plena personería jurídica, de duración indefinida y responsabilidad limitada, en las que los individuos se organizan democráticamente a fin de satisfacer sus necesidades y promover su mejoramiento económico y social, como un medio de superar su formación individualista y en las cuales el motivo del trabajo y de la producción, de la distribución y del consumo, es el servicio y no el lucro"[7]

Las diferentes definiciones llevan implícitos una serie de valores y principios que caracterizan y distinguen a las cooperativas, de los demás tipos de asociaciones que existen, y que las convierten en uno de los medios más eficaces para el desarrollo económico, social, cultural, y democrático de los socios, siendo un medio de ayuda mutua para beneficio de todos, donde su 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 y donde existe la ideología de que solo aquel que piensa, razona y actúa de acuerdo con los principios cooperativos puede llamarse cooperativista.

1.5.1 Diferencias entre Clientes y Socios.

El término socio, implica un desarrollo conceptual de participación, co-gobierno, co-administración, la definición que establece el diccionario define "persona asociada con otra u otras para algún fin; individuo de una sociedad o agrupación".

Actualmente se ha introducido un nuevo concepto en el medio cooperativo, pues la administración moderna de las cooperativas financieras han adoptado el término socio, que involucra la participación a plenitud, pues su aporte o trabajo le otorgan el

[7] Alianza Cooperativa Internacional, *Ley 6756 de Asociaciones Cooperativas,* Octubre del año 1995, Cáp. 1, Art. 2, Pág. 9

derecho a tener voz y voto, participa de los resultados y rendimientos del proceso, sean estos positivos o negativos.

Por lo tanto trabajar con socios implica muchas más cosas, pues abre espacios de participación, permite otras opiniones, escucha y acata la voluntad de los verdaderos propietarios de la cooperativa; implica abrir la información, desconcentrar los procesos, en muchos de los casos implica demorar la toma de decisiones hasta consultar a las bases, por lo que es indispensable informar y entrenar a los socios para analizar situaciones y tomar decisiones complejas.

Por otro lado el cliente es la persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o de una empresa, su participación es mínima, pues se convierte en simple receptor o comprador de un producto o de un servicio; hoy en día la actualización del marketing ha permitido que los clientes sean consultados y mimados, desde una perspectiva de fidelizarlos para que sigan frecuentando el negocio.

El cliente esta firmemente ligado a una empresa que pertenece a un grupo de accionistas o inversionistas que ofrecen servicios, basado en un modelo empresarial capitalista que conduce a la concentración de riqueza y a la explotación.

Desde la perspectiva de objetivos institucionales es claro que la Cooperativa tiene socios, pues el concepto cooperativo rechaza la utilización de las necesidades de sus usuarios, como mecanismo de rentabilidad; las personas se asocian porque buscan sistemas novedosos para realizar transacciones sabiendo que ello tiene como fin un beneficio social a lo que se denomina “Acto cooperativo”, entre socios, muy diferente del “Acto mercantil”, realizado con clientes.

1.6. REQUISITOS PARA CONFORMAR UNA COOPERATIVA

Los requisitos para conformar una cooperativa se encuentran establecidos por la Ley de Cooperativas y regulados por organismos de control como la Dirección Nacional de Cooperativas y la Superintendencia de Bancos y Seguros para aquellas

cooperativas que se ajustan a requerimientos de éste organismo**,** su base legal busca establecer un marco regulatorio para su constitución, responsabilidades, estructura interna, administrativa y económica.

1.6.1 Base Legal

Las Cooperativa de Ahorro y Crédito que al momento de su constitución, no superen el monto mínimo de activos establecidos por la Superintendencia y la Junta General, no podrán estar bajo el control de la Superintendencia por lo que únicamente deben regirse a los requisitos establecidos por la Ley de Cooperativas siendo estos los siguientes:

- ✓ Se requiere de por lo menos once personas, salvo el caso de cooperativas de consumo.

- ✓ Aprobación por mayoría de votos en Asamblea General, del estatuto que regirá a la cooperativa.

- ✓ Es de competencia exclusiva del Ministerio de Bienestar Social estudiar y aprobar los estatutos de todas las cooperativas, registrarlas y concederles personería jurídica.

- ✓ La existencia legal de las cooperativas, será a partir de la fecha de inscripción en el Registro, la misma que se realizará en la Dirección Nacional de Cooperativas.

- ✓ La responsabilidad de una cooperativa está limitada al capital social, sin embargo puede ampliarse por resolución de mayoría de los socios, en una Asamblea General, siempre que el Ministerio de Bienestar Social apruebe tal reforma en el estatuto.

- ✓ Las cooperativas se constituyen por tiempo indefinido, a menos que en el estatuto se limite su duración.[8]

Por otra parte si las cooperativas al momento de su constitución cumplen con los requisitos establecidas en el Decreto Ejecutivo No. 354 aplicable únicamente para aquellas que están bajo el control de la Superintendencia deberán presentar los siguientes requisitos:

a) Presentar la solicitud respectiva en la Superintendencia de Bancos y Seguros.

b) La lista de socios fundadores con los siguientes datos: nombre, domicilio, ocupación, nacionalidad, copia de la cédula de identidad y copia del certificado de la última votación, para el caso de ecuatorianos; y, copia del pasaporte junto con la visa de inmigrante o no inmigrante autorizado para comerciar, para el caso de extranjeros.

c) En el caso de personas jurídicas se remitirá la documentación que acredite su existencia jurídica, copia certificada del nombramiento del representante legal y del número del registro único de contribuyentes.

d) Antecedentes de los fundadores que permitan probar su responsabilidad, y solvencia, acreditada en la hoja de vida, antecedentes académicos y laborales.

e) Presentación de la declaración juramentada de bienes en la que indique que los recursos provienen de actividades lícitas.

f) Certificación de información crediticia actualizada emitida por un buró de información crediticia o la central de riesgos de la Superintendencia de Bancos, en la que se destaque que no registra cartera vencida o cartera castigada.

[8] Ley de Cooperativas, Op. Cit.,Título II, Art. 5-10, Pág. 2

g) Copia certificada del acta de la asamblea constitutiva firmada por todos los fundadores, en la que se haya designado un consejo de administración provisional conformado por no más de cinco miembros.

h) Estudio de factibilidad económico y financiero de la cooperativa a constituirse, para lo cual la Junta Bancaria determinará el período de análisis.

i) Certificado de integración del capital social, extendido por la institución financiera que haya recibido el depósito.

j) Dos ejemplares certificados del proyecto de estatuto aprobado en la asamblea de los fundadores, el que contendrá, por lo menos, las siguientes especificaciones:

1. El nombre o razón social, responsabilidad y domicilio de la cooperativa.

2. El objeto social, debidamente concretado a las actividades establecidas en éste decreto.

3. El importe del capital social inicial en certificados de aportación, con la determinación del valor de los mismos.

4. Los requisitos para ser socios, así como sus derechos y obligaciones.

5. La forma en que se organizarán los organismos de gobierno y administración de la cooperativa.

De acuerdo a los procedimientos establecidos una vez que todos los requerimientos sean presentados, quien efectuará el análisis técnico y legal de la documentación será la Superintendencia de Bancos y en el término de sesenta días laborables, autorizará o negará la constitución de la cooperativa, así como aprobará el estatuto social.

La Superintendencia de Bancos podrá disponer de oficio cambios en el estatuto, así como en la normativa interna de las cooperativas en cualquier tiempo; La resolución

que otorgue personería jurídica a la cooperativa, se publicará en un periódico de circulación nacional y en el Registro Oficial, y surtirá efecto una vez inscrita en el Registro Mercantil del cantón donde la cooperativa fije su domicilio principal.[9]

1.7. EVOLUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS CONTROLADAS Y NO CONTROLADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

Un aspecto de gran importancia que ha beneficiado a la evolución y crecimiento de las cooperativas tanto controladas como no controladas es que a través de sus 1.300 sucursales y agencias han podido llegar a todo el territorio nacional.

La participación que ha tenido el sistema cooperativo en actividades de intermediación financiera, ha permitido destacarse dentro del Sistema Financiero Nacional, como es el caso de las cooperativas controladas que representan alrededor del 40% del total de instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Probablemente la mayor parte de las personas que utilizan servicios de intermediación financiera lo hacen a través de cooperativas (tanto controladas como no controladas), esto ha permitido que las cooperativas se posicionen en tercer lugar, después de la banca privada y de las instituciones financieras públicas, como se muestra en el siguiente gráfico:

[9] Decreto Ejecutivo Nº 354, *Cooperativas de Ahorro y Crédito de Intermediación Financiera*, R.O Nº 79 del 10 de Agosto del 2005, Título II, Art. 6-7 Pág. 3-4

Cuadro Nº 3

DESARROLLO FINANCIERO DE COOPERATIVAS CONTROLADAS Y NO CONTROLADAS

SECTOR FINANCIERO DEL ECUADOR EVOLUCIÓN DEL ACTIVO TOTAL EM MILLONES DE DÓLARES				
	Dic-01	**Dic-02**	**Dic-03**	**Dic-04**
BANCOS PRIVADOS	4,928	5,789	6,666	8,142
IFIs PÚBLICAS	1,082	915	993	1,092
CACs (INCLUYE NO CONTROLADAS)	288	386	636	911
SOCIEDADES FINANCIERAS	301	333	401	463
ASOCIACIONES MUTUALISTAS	119	170	216	305
TOTAL	**6,718**	**7,593**	**8,912**	**10,913**

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros e información levantada por COLAC

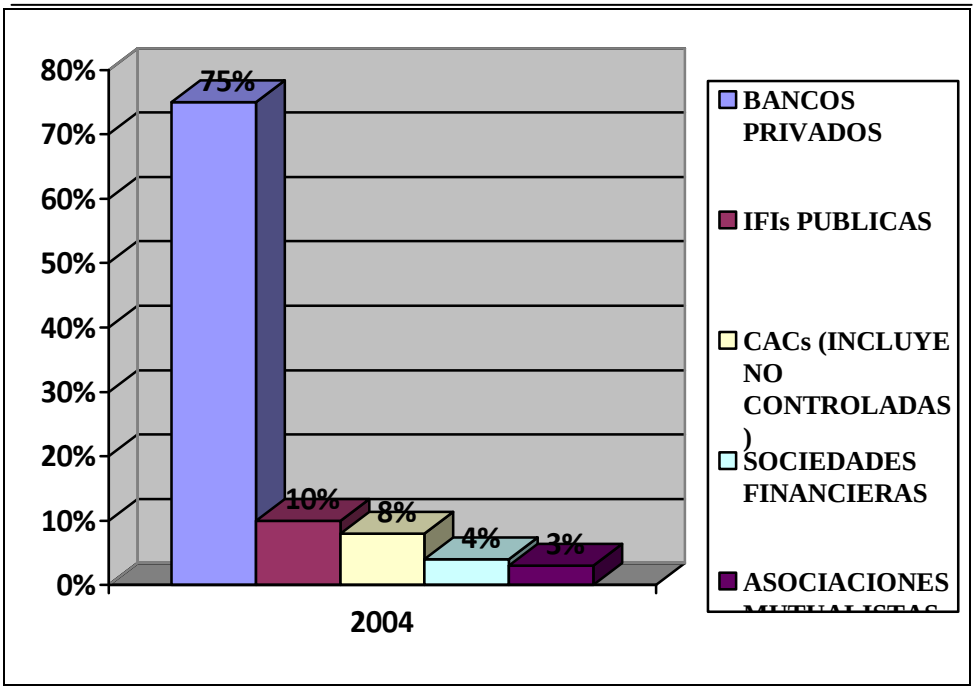
Si se analizan las cifras presentadas en total de porcentajes, se puede evidenciar que la participación de las cooperativas en los períodos comparados ha tenido crecimiento, ya que el año 2001 sus activos corresponden al 4,3% comparados con el total de activos del sector, para el año 2002 sus activos ascienden al 5,8%, para el año 2003 su porcentaje se eleva al 7,1% y para el año 2004 sus activos alcanzan el 8,3% es decir, su participación en las operaciones financieras se duplicaron en los cuatro años analizados.

El promedio de operaciones de las Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas o no controladas, tiene mayor grado de crecimiento comparado con otras sociedades financieras y asociaciones mutualistas, lo que se convierte en un indicador de la capacidad financiera para con los socios; el total de sus activos año tras año se han ido acrecentando, lo que se podría entender como un cumplimiento de uno de los importantes objetivos que tienen las Cooperativas que es el desarrollo de sus socios.

Pese a que el sector de los Bancos Privados ocupa un gran porcentaje del total del Sistema Financiero, el lugar en el que se ha posicionado las Cooperativas ha superado a otros sectores que hace años atrás tenían una situación financiera más estable, en la que su estructura de activos presentaba una óptica de solvencia

Gráfico Nº 2

COMPARATIVO EN PORCENTAJES AL AÑO 2004



Fuente: La autora

Si se compara los porcentajes establecidos al año 2004, se puede ver que el porcentaje que ocupa las Cooperativas de Ahorro y Crédito tanto controladas como no controladas es del 8%, equiparado con el porcentaje de las Instituciones Financieras Públicas es de apenas 2 puntos porcentuales, éste sub sector ha sido el que más afectado según el período analizado ya que su participación bajo del 16,1% en el año 2001 al 10,0% para el año 2004.

Gran parte del espacio que las Instituciones Financieras Públicas perdieron fue tomado por las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

1.7.1 Cooperativas no controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, que no están sujetas bajo la supervisión y control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, ejercen el objeto de su negocio una vez que han sido debidamente creadas mediante una Acta Ministerial, por lo que

también son legales y están reguladas por la Dirección Nacional de Cooperativas (DNC) y el Ministerio de Bienestar Social.

Con la finalidad de regular la situación de las Cooperativas no controladas la Superintendencia de Bancos, mediante Decreto Ejecutivo No. 1227 del 19 de marzo de 1998 en su segunda disposición transitoria establece:[10]

"Para el caso de las cooperativas de ahorro y crédito abiertas al público en general que se encuentran actualmente en funcionamiento, bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social, deberán solicitar su ingreso al control de la Superintendencia de Bancos en el plazo perentorio de 1 año contado a partir de la publicación de éste reglamento en el R.O. No. 282 del 24 de marzo de 1998, para lo cual previamente deberán cumplir con las disposiciones previstas en este reglamento y aquellas que para el efecto expida la Superintendencia de Bancos.

En caso de no hacerlo deberán transformarse en cooperativas de ahorro y crédito cerradas, es decir dejar de captar recursos del público o liquidarse."

Según la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, para que las cooperativas de ahorro y crédito controladas por el Ministerio de Bienestar Social , pasen a formar parte del control de la Superintendencia, deberán tener un monto mínimo de activos de diez millones de dólares (USD $10'000.000); de igual manera deberán remitir información sobre la situación financiera de la entidad; el gobierno corporativo; sus oficinas; y, un proyecto de estatuto que contenga las previsiones del Decreto Ejecutivo No. 354, en el caso de que los documentos no estuvieren conforme a los requisitos dispuestos, se los devolverá a la entidad en un plazo de 30 días, prorrogables.[11]

---

[10] REGISTRO OFICIAL No.282, *Reglamento de constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público sujetas al control de la Superintendencia de reglamento de Bancos,* del 24 de marzo de 1998, Quito- Ecuador, Pág. 16

[11] Superintendencia de Bancos y Seguros, *Codificación de Resoluciones de la Junta Bancaria*, libro I, título XXIII, Capítulo. I, sección I, Art. 1, 2 y 3, Pág. 1

1.8. COOPERATIVAS CONTROLADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

Las Cooperativas controladas por la Superintendencia se caracterizan principalmente por que utilizan dentro de sus estructuras financieras un "Plan Único de Cuentas", lo cual ha permitido establecer uniformidad dentro de la presentación de Estados Financieros, los mismos que son reportados diariamente y de manera consolidada al final del mes.

Dentro del grupo de Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas, supervisadas y autorizadas debidamente por la Superintendencia existen dos tipos de clasificaciones, las denominadas de primer piso y las de segundo piso.

Las Cooperativas de primer piso son aquellas que están establecidas dentro del Decreto Ejecutivo No.354, como aquellas que realizan intermediación financiera con el público en general, son cooperativas de ahorro y crédito que captan recursos en las cuentas de pasivo mediante cualquier instrumento jurídico, sea de sus socios, de terceros o de ambos; reciben aportaciones en las cuentas patrimoniales con la finalidad de conceder créditos y brindar servicios financieros permitidos por la Ley.
En una definición mucho más concreta sobre el concepto de cooperativas de primer piso se cita el siguiente artículo:

"Art. 3.- La Superintendencia autorizará la constitución y concederá personería jurídica únicamente a las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público en general."[12]

Mientras que las Cooperativas de Ahorro y Crédito de segundo piso son instituciones financieras que sujetas al control de la Superintendencia tienen por objeto operar únicamente con las cooperativas asociadas de primer piso, no siéndoles permitido prestar los mismos servicios financieros a los socios o clientes de las cooperativas de primer piso.

[12] Superintendencia de Bancos y Seguros, Op. Cit.,Título II, Art. 3 , Pág. 2

Para que una cooperativa de segundo piso pueda ser constituida, se requerirá adicionalmente a lo que establezca la Superintendencia de Bancos y Seguros que se integre con al menos veinte y cinco cooperativas de primer piso, de las cuales al menos el cincuenta porciento deberán ser Cooperativas de Ahorro y Crédito bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, además la Junta Bancaria será quien determine su capital social mínimo y el valor de cada certificado de aportación será de cien dólares.[13]

Las normas de carácter general para la constitución, funcionamiento, operación y liquidación de cooperativas de ahorro y crédito de segundo piso, serán expedidas por la Junta Bancaria; de igual manera su constitución deberá cumplir estrictamente con todas las normas de solvencia y prudencia financiera, establecidas en la Ley y expedidas por la Junta Bancaria, especialmente con el nivel de patrimonio técnico, calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones y la gestión y administración integral de riesgos.

En cuanto a la conformación del Consejo de Administración de las Cooperativas de Segundo Piso estará integrado en al menos el ochenta por ciento por representantes de Cooperativas socias, así mismo el Consejo de Vigilancia estará integrado en al menos sesenta por ciento por representantes de Cooperativas socias; en cuanto a la designación de vocales de los Consejos es personal por lo que al terminar sus funciones en sus representadas, también terminarán sus funciones en la Cooperativa de segundo piso.

Los presidentes de los Consejos deberán pertenecer a Cooperativas socias que se hallen bajo la supervisión y control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Entre las Cooperativas más destacadas de segundo piso, se encuentra FINANCOOP, constituida el 27 de Agosto de 1999 cuyo objetivo principal es movilizar, canalizar y gestionar recursos financieros del sistema cooperativo de ahorro y crédito, así como de instituciones de desarrollo que buscan fortalecer al sector cooperativo.[14]

---

[13] Idem.,Título VII, Art. 54, Pág. 16
[14] www.financoop.net

1.9. DIFERENCIAS ENTRE LAS COOPERATIVAS CONTROLADAS Y NO CONTROLADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

Para poder esclarecer de una mejor manera las diferencias que caracterizan tanto a las Cooperativas controlas como las no controladas, se puede señalar que en la actualidad, en el país existen alrededor de 1.300 cooperativas de ahorro y crédito en donde solamente 40 de ellas, están dentro de la Superintendencia de Bancos y Seguros, lo que no implica que las 1.260 Cooperativas sean ilegales, ya que están legalmente constituidas dentro de la Dirección Nacional de Cooperativas y el Ministerio de Bienestar Social, que actualmente se lo conoce como Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES).

En cuanto a la participación de sus activos se puede anotar, que en el país las Cooperativas de Ahorro y Crédito, cuyos activos superan los 10 millones de dólares automáticamente pasan bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, para lo cual deberán presentar los requisitos que determine la Junta Bancaria, e iniciar el proceso de ajuste al esquema de control, para lo cual cuenta con asesoramiento de la entidad, normalmente el proceso dura entre uno y dos años; no es así en el caso de las cooperativas no controladas que se rigen por la Ley de Cooperativas y son supervisadas por la Dirección Nacional de Cooperativas y el MIES.

Otra de las características que diferencia a las Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas, es el cumplimiento con normas de solvencia, prudencia y buena práctica de gestión financiera y administrativa, las cuales se basan en la Normas de Basilea, su contabilidad es estandarizada en base a un plan único de cuentas, recibe auditoria externa por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros anualmente; al igual que otras instituciones financieras como son los Bancos, las Cooperativas tienen la obligación de publicar y presentar semestralmente sus balances financieros en cualquier medio de comunicación escrito de la localidad, además deben cumplir con criterios muy estrictos de calificación de cartera y de estimación de provisiones para valuación de activos.

Las Cooperativas controladas tienen reglamentos y manuales de control interno, de igual manera están sujetas al control de un departamento de Auditoría Interna, cuyo auditor deberá ser calificado previamente dentro de la Superintendencia de Bancos y Seguros; las Cooperativas controladas deben cumplir con procesos de calificación de activos de riesgo de acuerdo a los plazos establecidos; así mismo tienen la obligación de mantenerse informadas y revisar periódicamente las resoluciones que expide la Superintendencia de Bancos y que publica en su página Web, www.superban.gov.ec, pues en caso de no aplicar dichas resoluciones, éste organismo será el encargado de establecer multas económicas a las cooperativas infractoras.[15]

Pese a las diferencias señaladas dentro de ambos tipos de Cooperativas, las dos se encuentran legalmente establecidas y autorizadas por distintos organismos de control, lo que permite que el público en general pueda realizar sus depósitos con total tranquilidad.

1.10. SISTEMA COOPERATIVO DE AHORRO Y CRÉDITO

Quien impulsó al Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito fue Friedrich Wilhelm Raiffeeisen, de nacionalidad alemana, nació el 30 de marzo de 1818 y falleció el 11 de marzo de 1888, este hombre dejó un legado de experiencia en cooperativismo de ahorro y crédito.

Raiffeeisen, basado en los principios de auto administración, auto responsabilidad y auto ayuda, fundó 423 cooperativas de crédito en su país natal, principios que aún continúan vigentes en más de 100 países del mundo, donde se estima alrededor de 300 millones de socios, en más de 700.000 cooperativas.

En 1846 Raiffeeisen, fundó la asociación para la obtención de pan y frutas, debido a que la economía libre e independiente daba lugar a que los sectores prestamistas agudizasen la pobreza, tiempo después en el año 1864, fundó la asociación de crédito de Heddesdorf, posteriormente en el año de 1872 se fundó el Banco Cooperativo Agrario Renano en Neuwiend, como primera caja central rural, en éste período

[15] www.superban.gov.ec

intentó crear el seguro cooperativo sin embrago no consiguió su objetivo, 34 años después de su deceso en el año de 1922 se fundó el seguro cooperativo en la ciudad de Berlín, al cual le pusieron el nombre de su precursor. [16]

Para el año de 1866, Raiffeeisen escribió el libro: "*las asociaciones de cajas de crédito como medida para evitar la miseria de la población rural, artesanal y obreros urbanos"*, su masiva difusión en todo el mundo permitió que se conociera sus experiencias en la formación de Cooperativas de Ahorro y Crédito, por lo que el libro llegó a tener ocho ediciones.

En la actualidad la participación sostenida, y la evolución continua que han mantenido las Cooperativas de Ahorro y Crédito, se han posibilitado a través de las organizaciones nacionales como internacionales:

- ✓ A nivel nacional la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC).

- ✓ A nivel latinoamericano, la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC); y,

- ✓ A nivel mundial, la Organización Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU).

Varios han sido los acontecimientos que han marcado el desarrollo del Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito en el país, hechos que han ayudado a consolidar su formación, sin embrago cabe destacar la organización que han desarrollado por iniciativa propia, aprovechando crisis económicas para incentivar a los socios el ahorro, a continuación se detallan algunos de los acontecimientos más relevantes:

[16] Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito, *Revista Cooperativa*, Nº 35, Quito, Febrero del año 2005 Pág. 29.

Cuadro Nº 4

PRINCIPALES ACONTECIMIENTOS
DEL SISTEMA COOPERATIVO DE AHORRO Y CRÉDITO

AÑO	ACONTECIMIENTO
1849	Raiffeeisen funda la primera sociedad de Crédito.
1864	En Heddesdorf, Raiffeeisen, establece la primera cooperativa de crédito, exhorta al pueblo al ahorro colectivo y préstamo con interés mínimo de recargo.
1900	En Levis,- Québec nace la primera cooperativa de crédito norteamericana por el periodista Alfonso Desjardins.
1906	Se promulga la primera ley para las cooperativas de crédito norteamericanas.
1909	Se dicta la primera Ley de Cooperativas de Crédito en EE.UU., en Massachussets.
1934	Se crea la Credit Union National Association (CUNA), en Estes Park Colorado.
1935	Se fundó CUNA MUTUAL INSURANCE SOCIETY, para proteger a los socios.
1937	El 30 de Noviembre el General Alberto Enríquez Gallo, se expide la primera Ley de Cooperativas en el Ecuador.
1948	Se estable el tercer jueves de octubre como el día de celebración de las cooperativas de ahorro y crédito.
1958	CUNA se convierte en asociación mundial, sin fines de lucro.
1961	El Dr. José María Velasco Ibarra, crea la Dirección Nacional de Cooperativas.
1963	El 30 de junio se constituye la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador.
1964	El 12 de diciembre se forma el Banco de Cooperativas del Ecuador, como entidad crediticia.
1966	Se promulga la segunda Ley y Reglamento General de Cooperativas, en la Presidencia de Clemente Yevori Indaburu.
1969	Nace COOPSEGUROS del ECUADOR, bajo el auspicio de la FECOAC.
1971	El 5 de marzo se declara obligatoria la enseñanza del cooperativismo a nivel primario y secundario según Resolución del Ministerio de Educación No. 622.
1976	Se reduce significativamente la asignación presupuestaria a la dirección Nacional de Cooperativas.
1988	La FECOAC comienza a trabajar en créditos con dos fuentes de Financiamiento: una preveniente de fondos BIDCOLAC ; y la otra fuente basada en recursos propios
1991	El 13 de diciembre nace, la Corporación de Estudios y Desarrollo Cooperativo, CEDECOOP.
1992	El 7 de agosto de 1992, el Dr. Rodrigo Borja Cevallos, objetó totalmente, el proyecto de Ley que creaba la Superintendencia de Cooperativas.
1995	El 15 de mayo en el país, se crean las corporaciones de servicios especializados:

	AUDICOOP, SYSTECOOP Y CONSULCOOP para asistencia técnica de las cooperativas.
1998	El Dr. Fabián Alarcón, expide el Reglamento de constitución, organización, liquidación y funcionamiento para las cooperativas de ahorro y crédito.
1998	Se conformó el Consorcio de Cooperativas de Ahorro y Crédito del sector Rural del Ecuador en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados.
1999	Se concedió personería jurídica a la Central de Crédito Cooperativo, FINANCOOP.
1999	La ONU emite un informe respaldando al movimiento cooperativo.
1999	En el mes de abril se realizó una marcha pacífica y masiva de de lideres, dirigentes y socios para exigir del gobierno de turno se descongele el dinero que las cooperativas mantenían en la banca.

Fuente: La autora

1.11. PRINCIPIOS COOPERATIVOS

El sistema cooperativo en general, tiene como punto de partida siete principios básicos, los mismos que aseguran que una cooperativa, mantenga su espíritu democrático y se desenvuelva como negocio sólido y fuerte, éstos principios han sido arduamente divulgados por diferentes organizaciones, la Alianza Internacional de Cooperativas (ACI) ha sido una de las principales gestoras para su aplicación a nivel mundial.

1.11.1 Naturaleza de los Principios Cooperativos

Los principios cooperativos nacen con las llamadas “reglas áureas” el 24 de octubre del año 1844, de un grupo de obreros ingleses que creó una organización cooperativa de carácter legal, con los aportes de sus integrantes, fue el primer almacén cooperativo en la Ciudad de Rochdale, Inglaterra, estaba formado por tejedores desocupados de la fábrica de tejido de Rochdale, los cuales aportaron como capital a la nueva Sociedad la cantidad de 28 peniques cada uno, hoy en día son conocidos como "Los Pioneros de Rochdale", quienes inicialmente plantearon un modelo de sociedad de ayuda mutua, con ello nacieron las primeras cooperativas de consumo, de ahorro y de crédito aunque finalmente se convirtió en sindicato.

Gráfico Nº 3

LOS PIONEROS DE ROCHDALE

Fuente: htt://www.coopi.com.ar/cooperativismo/coop-intro.html

Con una constitución legal y bajo el título de "Rochdale Society of Equitables Pioneers"(Sociedad de los Equitativos Pioneros de Rochadle), se auto impusieron reglas que debían respetar rigurosamente y que fueron una de las principales causas de su éxito, además crearon una carta que establecía los lineamientos a seguir dentro de la organización, dando paso al nacimiento del denominado cooperativismo organizado, con ideales de solidaridad que fueron asentados en la "Carta de Cooperación" que Carlos Horteserth, principal impulsador de ésta fundación, presentó ante las Cámaras de los Comunes.[17]

La cooperación completa la economía política al organizar la distribución de la riqueza:

- ✓ No afecta la fortuna de nadie
- ✓ No trastorna la sociedad
- ✓ No molesta a los hombres del Estado
- ✓ No constituye una asociación secreta

[17] FECOAC, "Pioneros de Rochdale" *Revista Cooperativa*, año 2007, No. 38, Quito, Abril del año 2007, Pág. 21.

- ✓ No quiere ninguna violencia
- ✓ No causa ningún desorden
- ✓ No ambiciona honores
- ✓ No reclama favores
- ✓ No pide privilegios especiales
- ✓ No trata con holgazanes
- ✓ No busca ayuda oficial

Estas reglas fueron revisadas por la Alianza Cooperativa Internacional en 1937. En 1966 se agregó una redacción adecuada a los nuevos tiempos, a través de los siguientes principios: adhesión libre y voluntaria, organización democrática, limitación del interés al capital, distribución de excedentes entre asociados en proporción a sus operaciones, promoción de la educación, e integración cooperativa; posteriormente el modelo establecido de principios cooperativos fue reestructurado en la ciudad de Mayorga, en el año de 1988, quedando establecido:

- ✓ Adhesión libre y voluntaria
- ✓ Un voto por persona
- ✓ Repartición de los excedentes en forma proporcional a los servicios utilizados
- ✓ Interés limitado del capital
- ✓ Neutralidad política y religiosa
- ✓ Venta al contado
- ✓ Desarrollo de la educación

El aporte de grandes pensadores Roberto Owen, Charles Fourier, Louis Blanc, fueron de gran importancia pues se tomó en consideración sus escritos sobre las ventajas de la cooperación humana como instrumento para alcanzar la superación de las personas, la justicia social y el bienestar de las clases necesitadas.

Sin embargo la naturaleza de los principios cooperativos, está basada en verdades o directrices, no dogmáticas, sino nacidas de la experiencia cooperativa; inducidas de la observación y proyectadas por deducción al mundo cooperativo en general, pues constituyen la base generadora de valores de la cultura que desarrollan las entidades financieras, y que con el pasar del tiempo se han ido evolucionando o mejorando

pues finalmente la aprobación definitiva de los siete principios cooperativos fue establecida en el siglo XXI, enunciados en el XXXI Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional, celebrado en la ciudad de Manchester el 23 de Septiembre del 1995:

- ✓ Adhesión voluntaria y abierta
- ✓ Gestión democrática por parte de los asociados
- ✓ Participación económica de los asociados
- ✓ Autonomía e Independencia
- ✓ Educación, formación e información
- ✓ Cooperación entre cooperativas
- ✓ Interés por la comunidad.[18]

1.11.2 Formulación de Principios Cooperativos

Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores, como el de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, los socios creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

Principio 1: Adhesión Voluntaria y Abierta

Las cooperativas son organizaciones cuya afiliación es voluntaria y abierta para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva ser socio sin discriminación de género, raza, clase social, posición política y/o religiosa.

Principio 2: Gestión Democrática por parte de los Socios

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de

[18] www.dinacoop.gov.ec

decisiones, por lo que las personas que son elegidas para representar a la cooperativa son quienes deben responder ante sus socios.

En las cooperativas los socios tienen igual derecho de voto (un socio, un voto), mientras que en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

Principio 3: Participación Económica de los Socios

Los socios participan de manera equitativa y controlan democráticamente el capital de la cooperativa, por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa, usualmente recibe una compensación limitada, sobre el capital suscrito como condición de aportes, lo que se conoce como certificados de aportación obligatorios o comunes.

El Consejo de Administración conjuntamente con los socios, son quienes asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los socios en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo de otras actividades según lo apruebe la aportación de cada socio.

Principio 4: Autonomía e Independencia

Las cooperativas se caracterizan por ser organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus socios, si entran en acuerdo con otras instituciones (incluyendo el gobierno) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan la autonomía de la cooperativa.

Principio 5: Educación, Formación e Información

Las cooperativas brindan formación e información a sus socios, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyen eficazmente a su

desarrollo interno y externo, de igual manera informan al público en general particularmente a jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios de la cooperativa.

Principio 6: Cooperación entre Cooperativas

Las cooperativas sirven a sus socios de forma eficaz y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Principio 7: Interés por la Comunidad

Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de su comunidad, por medio de políticas aceptadas por sus socios, pues los beneficios a obtener son para cada uno de ellos.

De acuerdo a los siete principios cooperativos analizados anteriormente se puede establecer que los mismos conforman la naturaleza y vida de las cooperativas, que solo cuando éstas se constituyen y desenvuelven de acuerdo con estos principios se podrá tener la garantía total de que el sistema con que opera la institución es totalmente comprometido y enfocado al bienestar del socio.

Las Cooperativas se constituyen como un medio eficaz para el desarrollo de los socios en común, y más aún si se aplica los principios cooperativos, pues los mismos sirven como un medio de orientación para saber si el enfoque y naturaleza de las cooperativas son los adecuados; ya que los principios son un medio de orientación para jueces, tribunales, funcionarios y socios pues constituyen una fuente de jurisprudencia cooperativa.

CAPÍTULO II

RIESGOS OPERATIVOS, PROCESOS, CONTROL INTERNO Y MEJORAMIENTO CONTINUO

2.1 DEFINICIONES DE RIESGO

El riesgo según la Superintendencia de Bancos y Seguros se define como la posibilidad de que se produzca un hecho generador de pérdidas, que afecten el valor económico de las instituciones, el riesgo dentro de toda organización causa el efecto de incertidumbre sea negativa o positiva, y dependiendo de su naturaleza se lo puede clasificar, es decir si los objetivos financieros se ven afectados estamos hablando de un riesgo financiero.[19]

Sin embargo, el riesgo en el contexto de un mercado financiero, contempla la probabilidad de que un activo financiero no gane los rendimientos prometidos, dentro de este sector el riesgo tiene tres componentes básicos:

1. El costo y la disponibilidad de capital en deuda de inversión.
2. La capacidad de satisfacer las necesidades de dinero en efectivo en una forma planificada y programada.
3. La capacidad para mantener e incrementar el capital contable.

Así como el tamaño de un negocio crece, la complejidad de sus operaciones aumenta, y con ello el riesgo, por lo que es necesario un mejor control, y el contar con adecuados indicadores financieros acordes a la operatividad del negocio.

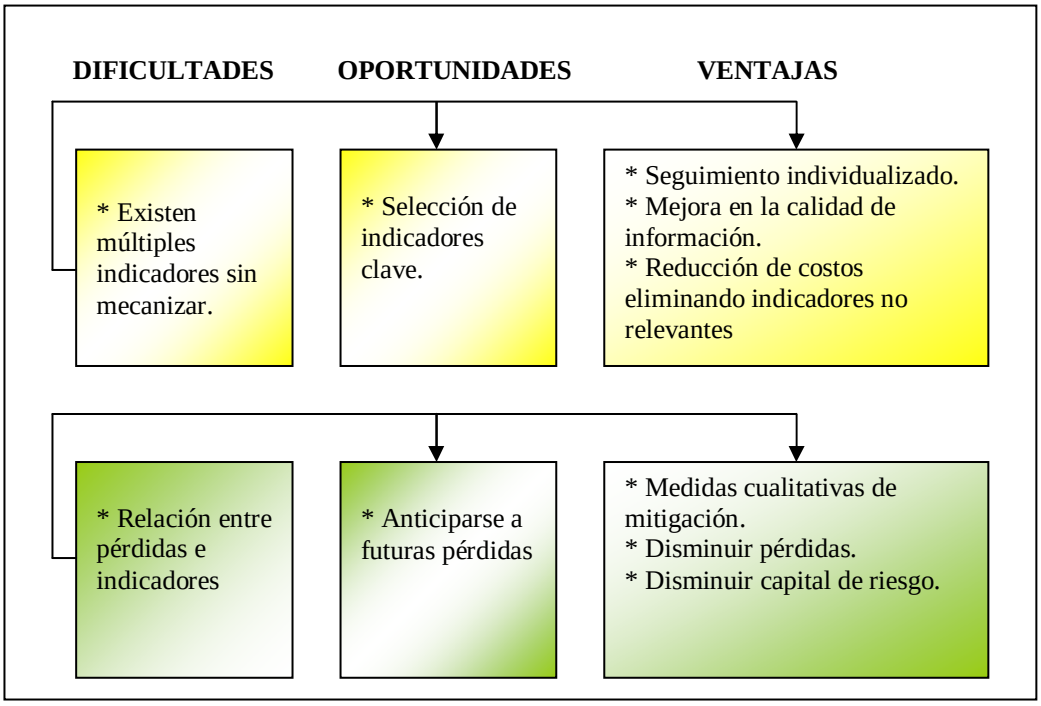
[19] Superintendencia de Bancos y Seguros, *Normas para la Aplicación de la Ley General de Instituciones Financieras* , Libro I, Título X, Cap. I, Art. 2, Pág. 203

La Superintendencia de Bancos como organismo regulador de todas las instituciones financieras, con el propósito de mitigar riesgos, evaluar y verificar los saldos de las cuentas de activos, pasivos y patrimonio, ingresos y gastos, exige a todas las Cooperativas publiquen sus indicadores financieros mensualmente y de forma semestral en la prensa, tanto el balance general (decreto mediante circular No. DGGI-2002-021 del 31 de Julio del 2002), como el estado de pérdidas y ganancias (decreto mediante circular No.SBS-DNJ-DN-2002-2401 del 17 de diciembre del 2002), algunos de los indicadores financieros más importantes se encuentran relacionados con la calidad de los activos, con el capital, con el manejo administrativo, con la rentabilidad y con la liquidez del negocio.[20]

La utilización de indicadores financieros para detectar riesgos en las entidades es de gran importancia, pues se convierten en una herramienta de automatización para el análisis estadístico, lo que ayuda a establecer escenarios para la toma de decisiones, en el proceso de aplicación de indicadores encontraremos dificultades, oportunidades y ventajas:

Gráfico Nº 4

PROCESO DE APLICACIÓN DE INDICADORES



Fuente: La autora

[20] www.superban.gov.ec

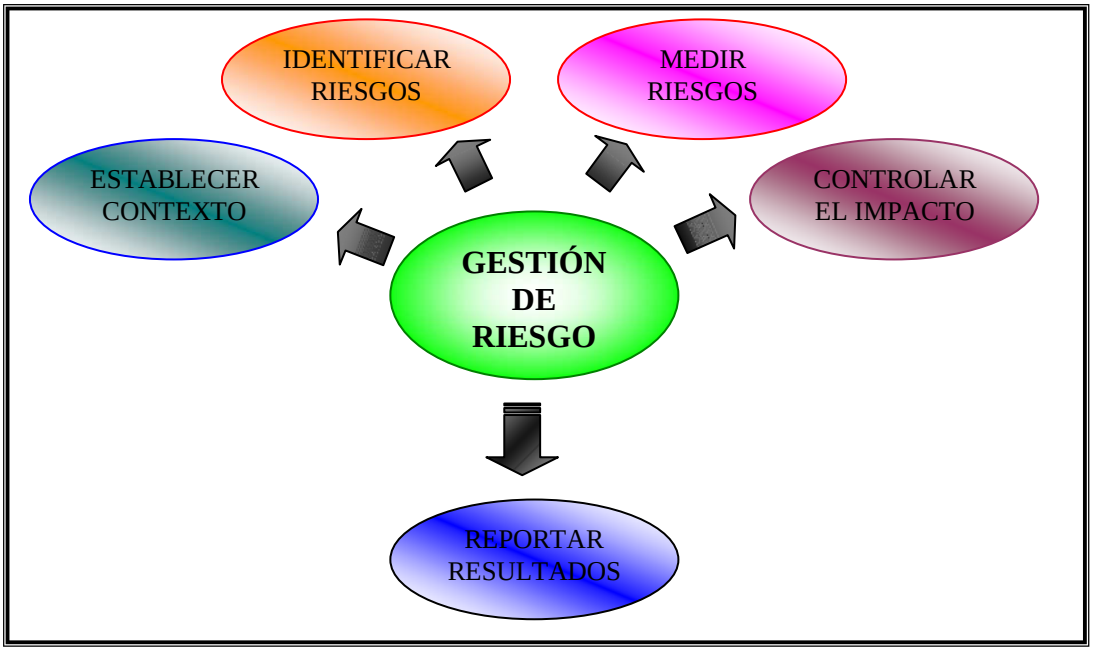
De igual manera se pueden utilizar otras medidas para controlar los riesgos y supervisar los estados financieros del negocio, pautas que permitan tomar decisiones futuras, las mismas que examinan la liquidez, la solvencia, la rentabilidad, la eficiencia financiera y la capacidad de refinanciamiento del negocio.

Para controlar los riesgos es importante establecer una adecuada gestión de riesgos que se constituya en una guía con actividades coordinadas, por otro lado la supervisión ayuda a enfrentar y minimizar la variedad de riesgos que afectan al logro de los objetivos, por lo que cada actividad que implique riesgo, debe ser evaluada adecuadamente, para lograr una gestión eficaz.

El alcance de la gestión se orienta a la revisión de las políticas y procedimientos previo a la toma de decisiones rutinarias, para generar negocios que asuman riesgos, por lo que a través de la supervisión y una adecuada gestión de riesgos se puede incentivar la adopción de acciones correctivas sobre las debilidades identificadas, antes de que los problemas se concreten y conduzcan a una pérdida para la institución.

Gráfico Nº 5

PROCESO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS



Fuente: La autora

Para que una gestión de riesgos tenga un proceso adecuado, es necesario establecer un contexto dentro de la organización que permita identificar los riesgos que afecten las actividades, posteriormente medir los riesgos que han sido identificados, controlar el impacto calculado de los riesgos y finalmente es importante que se reporte los resultados de forma apropiada ya que ayudará a optimizar la interrelación entre los beneficios de aceptar parcialmente el riesgo y las pérdida esperadas que el riesgo puede producir.

Los riesgos están presentes en todas las instituciones y representan la amenaza de que un evento o acción afecte adversamente la habilidad de una organización para lograr los objetivos establecidos; por lo que es necesario que la participación de la supervisión dentro de cada institución sea eficaz, que permita contener un enfoque integral, es decir que sea el resultado de la integración de las funciones tradicionales de análisis financiero extra situ (fuera de la institución financiera) e inspección in situ (en las oficinas de la institución financiera).

Función del in situ

Se orienta a la ejecución de un óptimo proceso de planificación para un mayor conocimiento de las operaciones financieras, áreas de riesgo y calidad de los activos de una institución, al fin lograr el desarrollo del proceso de la inspección sobre bases de mayor objetividad en cuanto a la situación o condiciones de las instituciones financieras.

Función del extra situ

El objetivo principal de la supervisión fuera de la entidad financiera es servir de mecanismo de alerta anticipada para detectar problemas, antes de que pueda conducir a una crisis declarada.

Dentro de la instituciones financieras se necesita una adecuada gestión de riesgos para ello es necesario que exista el gobierno corporativo, el mismo que se caracteriza por ser un componente esencial para el funcionamiento estable y seguro de cualquier entidad, donde cuida que el perfil de riesgo no se vea perjudicialmente alterado, por

la aplicación de prácticas incorrectas, para lo cual procura interrelacionar la gerencia, el directorio, los accionistas y grupos de interés para la institución.

Es importante señalar que la combinación de un requerimiento de capital, un gobierno corporativo eficiente y una adecuada gestión de riesgos, ayudarán a proteger a la institución de los riesgos en las actividades financieras, lo que incentivará el interés de los depositantes, al observar la conducta de estabilidad dentro del sistema financiero.

2.2. RIESGO OPERATIVO

Según la definición del Comité de Basilea II, el riesgo operativo u operacional, es la probabilidad de sufrir pérdidas como consecuencia de la aplicación de inadecuados procesos, sistemas, equipos técnicos o humanos, o por fallos en los mismos, así como por hechos externos; para el Comité el riesgo operativo incluye al riesgo legal, no así al riesgo estratégico y al riesgo reputacional, ya que estos dos últimos son difícilmente cuantificables.[21]

En la normativa del Ecuador la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria son los organismos encargados de emitir normas para la gestión de riesgo operacional de instituciones controladas, cuyo objetivo es identificar, medir, controlar, mitigar, y monitorear los riesgos operativos, de manera de reducir la posibilidad de pérdidas, ser más eficientes, más competitivos en el entorno de globalización de los negocios bancarios, fortalecer su seguridad y solidez, en orden de proteger los intereses del público, no afectar la estabilidad a largo plazo y la continuidad del negocio, las resoluciones y modificaciones de las normativas expedidas para la gestión de riesgo son:

- Resolución JB-2004-631 del 22 de enero del 2004. “De la Gestión Integral y Control de Riesgos.”

[21] ALMEIDA, Miguel, *Seminario Taller Integral de Riesgo Operacional*, Quito, 11 y 12 septiembre del 2008, Pág. 20.

- Resolución JB-2005-834, del 20 de octubre del 2005. “Gestión del Riesgo Operativo.”
- Circular No. SBS-INIF-DNR-SRO-2006-4568 del 13 de Septiembre del 2006.
- Circular No. SBS-INIF-DNR-SRO-2008-23 del 23 de Agosto del 2008.

La actualización más reciente de las resoluciones para la gestión de riesgos, es la emitida mediante la circular del 23 de agosto del 2008, que busca consignar información de la situación actual de las entidades, con la implementación de formatos diseñados para ese propósito, en el mismo documento se establecen formas y plazos para la presentación, **ANEXO No.1.**

De igual manera la Superintendencia de Bancos tomando como referente la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, ha establecido que las entidades financieras tengan suma responsabilidad en la administración de sus riesgos, por lo que deben contar con procesos formales de administración integral de riesgos, con el fin de que en las instituciones financieras exista un adecuado control de riesgos operativos, para ello se debe conformar un Comité de Riesgos, el mismo que debe estar integrado por:

- Un vocal del Directorio, que no sea miembro del comité de auditoria.
- El Representante Legal de la institución.
- El funcionario responsable de la Unidad de Riesgos.

Entre las principales funciones del Comité de Riesgos están: diseño y propuesta de estrategias, políticas, procesos y procedimientos; aprobación de excesos temporales de los límites; análisis y aprobación de planes de contingencia.[22]

Las operaciones que a diario realizan las instituciones del sistema financiero (Bancos, Sociedades Financieras, Mutualistas, Cooperativas de Ahorro y Crédito), son cada vez más complejas y están expuestas al riesgo operacional u operativo, por

[22] Plan de Contingencia.- Conjunto de procedimientos alternativos a la operatividad normal de la entidad, cuya finalidad es permitir su funcionamiento, buscando minimizar el impacto financiero que pueda ocasionar cualquier evento inesperado específico.

lo que en la actualidad el gestionar el riesgo operativo se constituye en una práctica comparable a la gestión de riesgo de crédito o de mercado, puesto que las cuantiosas pérdidas por riesgo operativo que han sufrido muchas entidades financieras a lo largo de los años, han sido de magnitud considerable, es así que al riesgo operativo se lo relaciona directamente con todos los aspectos de la estructura organizacional, que es la base para el funcionamiento de la institución, y debe ser evaluada:

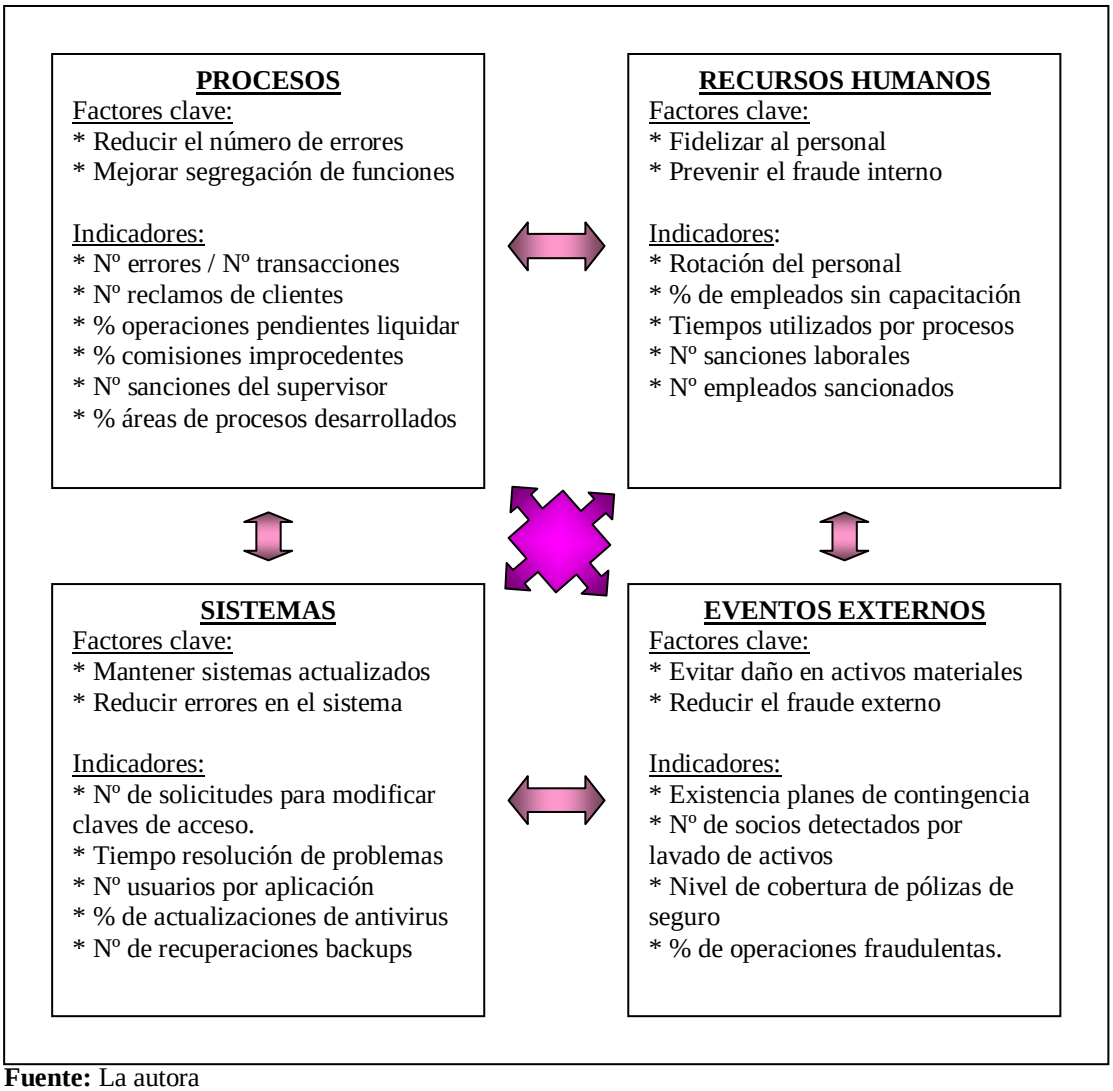
- Administración o Gobierno Corporativo
- Controles Internos
- Sistemas de información y control
- Sistema Contable
- Recursos Tecnológicos
- Auditoría Interna
- Otros aspectos Operativos

Dentro de los principales factores que influyen en el riesgo operativo se encuentran los procesos, éstos constituyen un conjunto de actividades interrelacionadas que buscan la transformación de elementos en productos o servicios; los sistemas y equipos técnicos (software, hardware, telecomunicaciones) también forman parte de los factores pues son herramientas que ayudan a soportar los procesos de la institución; las personas vinculadas directa o indirectamente en la ejecución de procesos de la institución forman el recurso humano, parte esencial dentro de toda organización.

Pese a que todos estos factores son de naturaleza interna en toda institución financiera, hay que tomar muy en cuenta que los acontecimientos externos pueden afectar seriamente su desarrollo, pues son agentes sobre los cuales no tienen el control como por ejemplo los desastres naturales, actos terroristas o factores sociales como la delincuencia, para administrar correctamente todos estos factores que pertenecen al riesgo operativo, la normativa de la gestión de riesgo ha dispuesto formularios para la presentación de ésta información, que permita a los organismos de control, conocer la problemática actual de cada entidad, **ANEXO No.2.**

Gráfico Nº 6

CUADRO DE MANDO DE RIESGO OPERATIVO



Fuente: La autora

El Comité de Basilea II, en el año 2003, publicó ocho principios para la gestión y supervisión del riesgo operativo, en donde se establecía parámetros para una adecuada gestión del riesgo, desarrollo de un entorno adecuado que permita la ejecución de procesos, la supervisión y la óptima divulgación de información:

Principio 1

El directorio debe ser consciente de los principales aspectos de los riesgos de operación, como una categoría de riesgo distinta y controlable, debe aprobar y revisar periódicamente la estrategia de riesgo operativo.

Principio 2

La gerencia debe tener la responsabilidad de implementar estrategias de riesgo operativo, previamente aprobada por el directorio.

Principio 3

Deben existir flujos de información en el interior de la institución financiera pues desempeñan un papel fundamental en el establecimiento y mantenimiento del marco de una gestión eficaz de los riesgos operativos.

Principio 4

Toda entidad financiera debe identificar los riesgos operativos inherentes a los tipos de productos, actividades, procesos y sistemas.

Principio 5

Las instituciones financieras deben establecer procesos necesarios para la medición de riesgos operativos.

Principio 6

Las instituciones del sector financiero deben implementar un sistema para monitorear continuamente las exposiciones al riesgo operativo, y los eventos de pérdida de las principales líneas de negocio.

Principio 7

Es necesario que las entidades financieras tengan políticas, procesos y procedimientos para controlar o reducir el riesgo.

Principio 8

Los supervisores bancarios deben exigir que toda institución financiera implemente un sistema eficaz que permita identificar, medir, monitorear y controlar los riesgos operativos; como parte de un enfoque integral para la gestión de riesgos.

De igual manera el Comité de Basilea emitió un documento denominado *"Buenas Prácticas para la Gestión y Supervisión del Riesgo Operativo"* donde se identificaron siete categorías en las que se clasifican las pérdidas: [23]

- Fraude interno
- Fraude externo
- Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo
- Prácticas con los clientes, productos y negocios
- Daños a los activos físicos
- Alteración de la actividad y fallas en los sistemas
- Deficiencias en la ejecución, entrega y procesamiento

El evadir regulaciones internas, leyes o políticas institucionales o realizar actos que impliquen fraude, o usurpar la propiedad, son considerados como fraude interno, por ejemplo: la emisión de reportes intencionalmente errados, negociación de información interna, defraudación y mal manejo de documentación y dinero por parte de empleados.

Por otro lado fraude externo se considera a los actos realizados por parte de terceros destinados a defraudar, usurpar la propiedad o evadir la ley, un ejemplo de ello constituye los robos, falsificaciones, emisión de cheques sin fondos, depósitos y transacciones con dinero de dudosa procedencia, entre otras.

Las deficiencias en la ejecución, entrega y proceso contemplan todas las fallas dadas en los procesamientos de transacciones, en la administración de procesos y en las relaciones con los proveedores, como por ejemplo: los errores en el ingreso de datos,

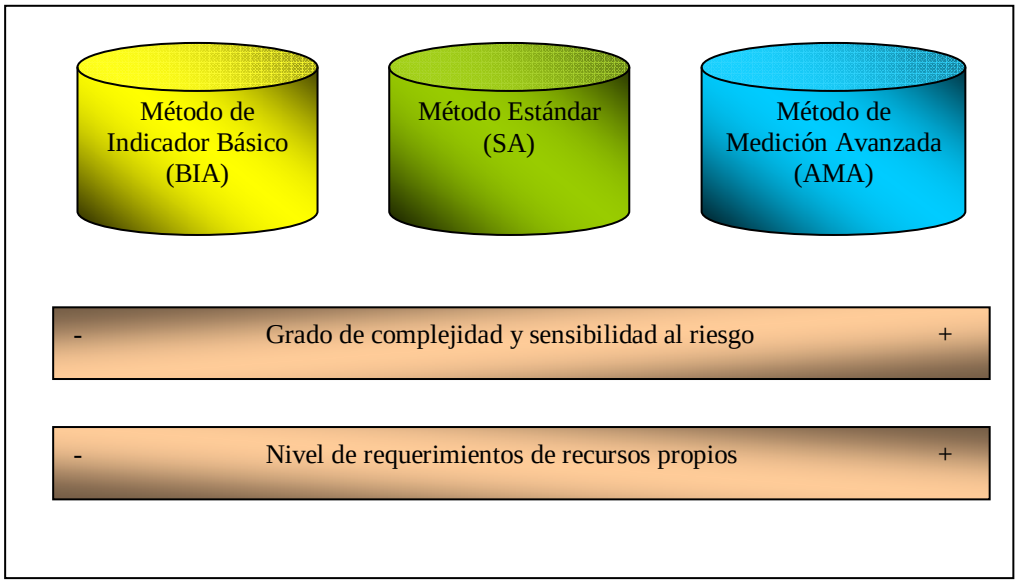
[23] www.sbs.gob.pe

documentación legal incompleta, perfiles de acceso inadecuados, procesos no definidos para las actividades con proveedores.

Para definir los requerimientos de capital por riesgo operativo el Comité de Basilea II, estableció tres métodos que permiten evaluar en orden creciente de sofisticación y sensibilidad al riesgo:[24]

Gráfico Nº 7

METODOLOGÍAS DE MEDICIÓN



Fuente: La autora

Método de Indicador Básico (BIA)

El riesgo operativo debe ser cubierto con un capital equivalente al promedio de los tres últimos años de un porcentaje fijo (15%), de sus ingresos brutos anuales positivos.

Método Estándar (SA)

Las actividades se dividen en ocho líneas de negocio, y el requerimiento de capital se calcula multiplicando el ingreso bruto anual por un porcentaje establecido por el Comité para cada una de las ocho líneas de negocio.

[24] ALMEIDA, Miguel, Op. Cit.,Pág. 50

1) Finanzas corporativas 18%
2) Negociación y ventas 18%
3) Banca minorista 12%
4) Banca comercial 15%
5) Pagos y liquidación 18%
6) Servicios de agencia 15%
7) Administración de activos 12%
8) Intermediación minorista 12%

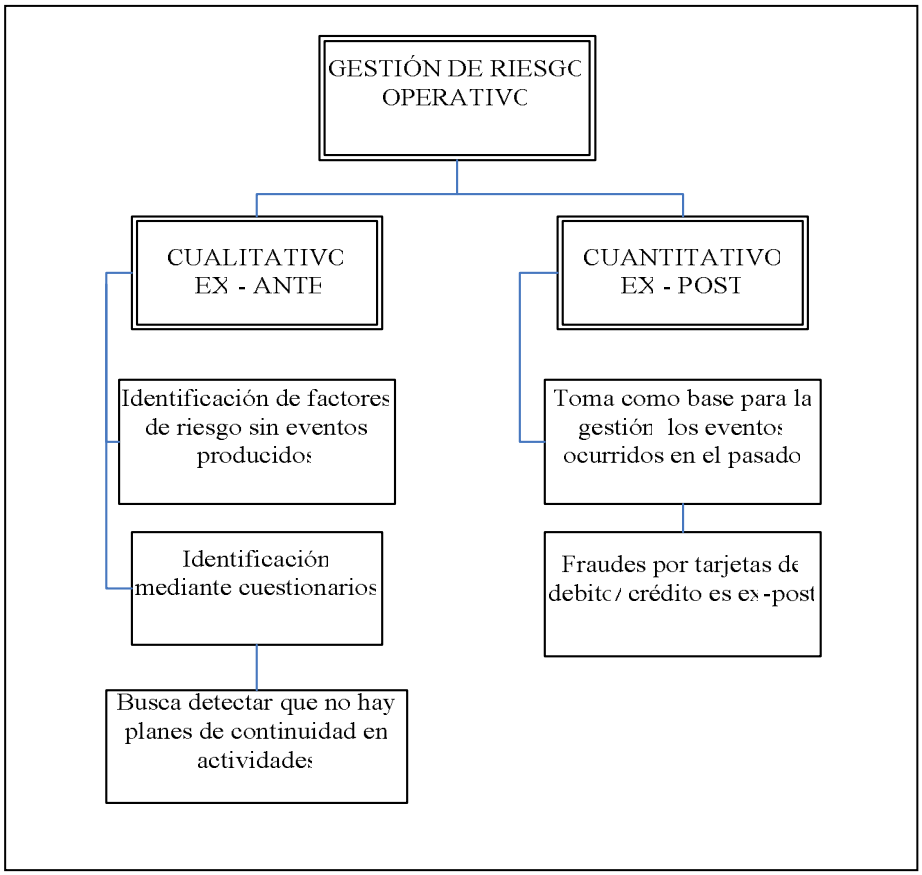
Método de Medición Avanzada (AMA)

Su requerimiento de capital regulador es igual a la medida de riesgo generada por el sistema interno de la institución financiera para el cálculo del riesgo operativo; en el método AMA es necesario establecer criterios de admisión, criterios generales, criterios cualitativos, y criterios cuantitativos, los que estarán sujetos a la aprobación del supervisor.

La aplicación de criterios cualitativos en el método AMA requiere de una unidad de riesgos que se encargue del diseño y aplicación del marco de gestión, que comprende el diseño y aplicación de metodologías, desarrollo de estrategias, diseño y aplicación de sistemas de gestión; por otro lado los criterios cuantitativos deberán evaluar los tipos de eventos de pérdidas, utilizar pérdidas esperadas o inesperadas y tomar su base de datos de un período histórico de 5 años, por lo que las entidades financieras que apliquen los AMA se esforzarán constantemente por desarrollar técnicas de distribución del riesgo operativo sensibles al riesgo.

Gráfico Nº 8

MÉTODOS COMPLEMENTARIOS PARA GESTIONAR EL RIESGO OPERATIVO



Fuente: La autora

Dentro de cada institución es imprescindible que la Unidad de Riesgos se encargue conjuntamente con auditoría interna de mantener, promover y realizar evaluación de riesgos frecuentemente, pues con una adecuada administración de riesgos se puede detectar operaciones o transacciones ilícitas que posteriormente generen pérdida financiera y reputacional a la institución, para ello es necesario se implemente:

- Modelos de gestión de riesgos en áreas sensibles, **ANEXO No.3.**
- Periodicidad en los informes
- Definición de criterios de auto-evaluación en áreas operativas
- Implementación de metodologías para mitigar los riesgos

2.3 RIESGO DE LIQUIDEZ

La liquidez es un elemento crucial dentro de la gestión financiera, pues permite satisfacer las obligaciones cumplidamente, dado que el giro del negocio es la captación de recursos monetarios y la administración adecuada realizando inversiones, o buscando nuevas oportunidades de ganar dinero, es necesario establecer un plan adecuado de inversiones y negocios, que permita la circulación de capital, pues en el caso de mantener demasiados recursos monetarios en caja para hacer pagos o devolver depósitos, se estaría llegando a la posibilidad de quedar ilíquidos.

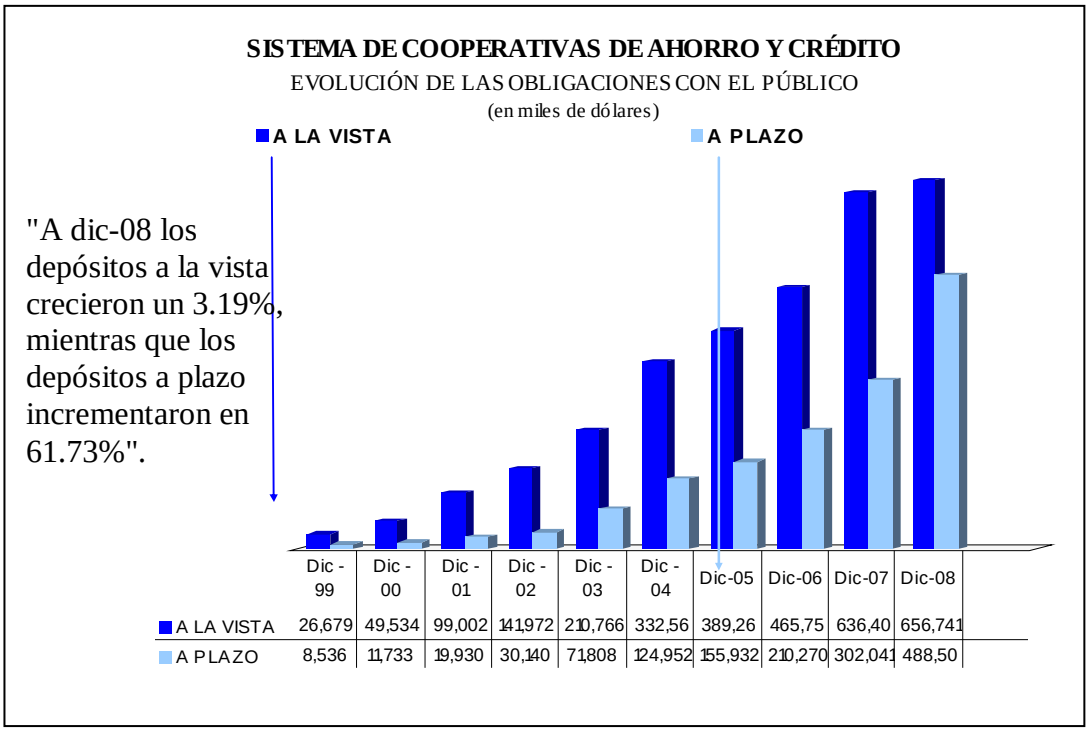
El riesgo de liquidez, se manifiesta por estar expuesto a una posible pérdida, ocasionada por la incapacidad de enfrentar una escasez de fondos, y el cumplimiento de todas sus obligaciones a medida de su vencimiento.

Los problemas de liquidez de las entidades financieras en general, se relacionan directamente con tres tipos de factores:

El primero es el riesgo de mercado, pues los activos y pasivos están nominados por un tipo de moneda y se exponen a la variación de un mercado bursátil, además son susceptibles a los cambios de las tasas de interés, el segundo es la rentabilidad, pues almacenar recursos líquidos para disponer efectivo, puede implicar menor margen financiero, y el tercero es la solvencia ya que los problemas de liquidez pueden ocasionar pérdidas en el patrimonio de la institución.

Gráfico Nº 9

EVOLUCIÓN DE OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO
SISTEMA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO



Fuente: Dirección de estadísticas de la Superintendencia de Bancos y Seguros

Como se puede observar en el cuadro estadístico las obligaciones del Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito, para con los socios se han ido acrecentando paulatinamente durante el año pasado, por lo que es necesario la implementación efectiva de un programa de liquidez tomando en cuenta una adecuada segregación de funciones de las actividades de gestión de tesorería y de la gestión de riesgos de liquidez.

2.4 RIESGO DE CRÉDITO

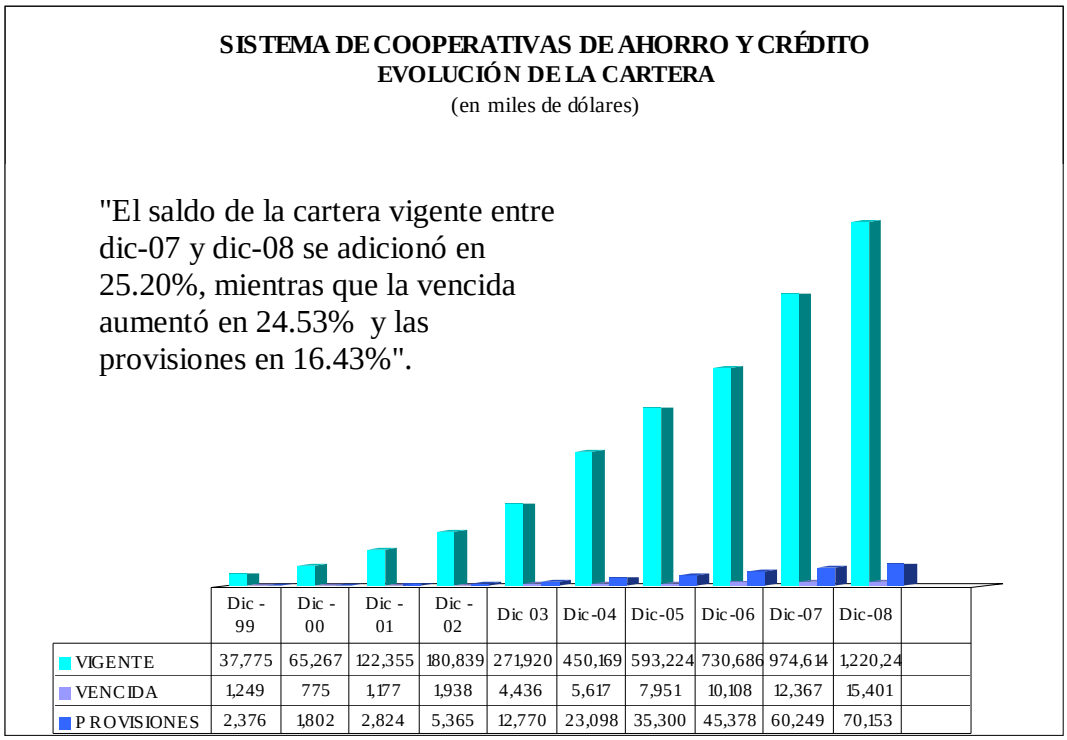
El riesgo principal que afecta a todas las instituciones del sistema financiero es el riesgo de crédito, considerando que el otorgamiento de préstamos es una de las actividades principales de las entidades; este tipo de riesgo es derivado del incumplimiento de pago de las obligaciones contractuales, sea de un grupo de deudores relacionados o de un solo deudor.

La Superintendencia de Bancos en su recopilación de información de todas las entidades controladas, presenta todos los años reportes de los estados financieros condensados, en los cuales resalta y se evidencia que la cartera es el producto más importante dentro del giro del negocio de toda entidad financiera. **ANEXO No.4.**

Las entidades financieras que otorgan préstamos o compran inversiones a un plazo más largo, tienen una exposición más alta al riesgo de crédito que aquellas cuyos préstamos e inversiones tienen un vencimiento más corto, si los préstamos e inversiones fueran cobrados en su totalidad en los términos y plazos originalmente pactados, no existiría el riesgo de crédito, sin embargo el nivel de evolución de cartera ha ido creciendo especialmente en el sistema cooperativo de ahorro y crédito:

Gráfico Nº 10

EVOLUCIÓN DE LA CARTERA
SISTEMA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO



	Dic - 99	Dic - 00	Dic - 01	Dic - 02	Dic 03	Dic-04	Dic-05	Dic-06	Dic-07	Dic-08
VIGENTE	37,775	65,267	122,355	180,839	271,920	450,169	593,224	730,686	974,614	1,220,24
VENCIDA	1,249	775	1,177	1,938	4,436	5,617	7,951	10,108	12,367	15,401
PROVISIONES	2,376	1,802	2,824	5,365	12,770	23,098	35,300	45,378	60,249	70,153

Fuente: Dirección de estadísticas de la Superintendencia de Bancos y Seguros

El riesgo se encuentra no solo en préstamos sino también en otras exposiciones dentro y fuera de los estados financieros como garantías, inversiones en valores, muchos problemas serios han surgido por la incapacidad de los bancos, cooperativas de ahorro y crédito, mutualistas y otras instituciones financieras, por no reconocer

activos improductivos, crear reservas para liquidar estos activos y suspender el devengamiento de los intereses, fue así el caso más polémico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco de Asís que fue liquidada en el año 1998.

Existen dos tipos de créditos: los de corto plazo cuya característica es que tienen un vencimiento de un año o menos y su funcionalidad principal es el financiamiento del capital de trabajo de las empresas; y los créditos a largo plazo, que tienen un vencimiento mayor a un año generalmente estos préstamos suelen financiar la compra de activos fijos o inversiones de montos considerables.

Administración de la Gestión del Riesgo de Crédito

Los análisis de cartera deben adaptarse a cada entidad financiera y cumplir los objetivos de revisión establecidos en cada una de ellas, para el cumplimiento de estos objetivos se debe obtener un conocimiento de los procedimientos y técnicas para examinar la cartera de créditos y contingentes, además de conocer la estrategias del directorio y la gerencia sobre la gestión de crédito, frente a eventuales pérdidas por incobrabilidad o por pérdida de valor, ya que la gestión de riesgo es un componente esencial para asegurar el éxito y la permanencia a largo plazo de toda entidad.

La gestión de riesgo busca manejar adecuadamente los riesgos de crédito para maximizar la utilidad, y minimizar el impacto, el supervisor u organismo de control constantemente evalúa la administración de la gestión, estableciendo formatos para identificar y priorizar los riesgos **ANEXO No.5**, y a su vez divulgando las siguientes prácticas:

- Implementación de controles para la gestión de riesgo de crédito
- Contar con procesos adaptables para la otorgación de créditos
- Analizar continuamente la capacidad de pago y seguimiento del prestatario
- Mantener sistemas adecuados de administración, medición y monitoreo de créditos, y;
- Establecer políticas y estrategias para la administración del riesgo

2.5. INFORME COSO

Debido al mundo económico integrado y a las exigencias que presentan las organizaciones en su constante crecimiento, se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos que busquen promover la eficiencia en las operaciones, el logro de objetivos institucionales y empresariales y el contar con una herramienta apropiada que busque prevenir errores e irregularidades y que a su vez permita la adopción de acciones correctivas a tiempo, surge así un nuevo concepto de control interno donde se brinda una estructura basada en el denominado informe COSO, (Commitee of Sponsoring Organizations).

En la década de los años 70 en el Gobierno de los Estados Unidos de América se identificaron varios problemas empezando con el caso Watergate, y llegando a las dificultades financieras provenientes del Sistema de Ahorro y Crédito en la década de los años 80, por lo que la Comisión Treadway Comission, (comisión nacional sobre información financiera fraudulenta), gestionó la formación del "Commitee of Sponsoring Organizations", (comité de organizaciones patrocinadoras) conocido por sus sigla en inglés COSO. [25]

Las investigaciones que realizó éste comité estuvieron dirigidas al conocimiento, aplicación y mejora de los criterios de control interno en las grandes corporaciones, medianas y pequeñas empresas, incluyendo temas relacionados con el mejoramiento técnico y el alcance de las funciones de diseño, implementación y evaluación de controles internos integrados. El comité COSO estaba conformado por organismos profesionales:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executive Institute (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)

[25] RODRIGUEZ Fernando, "Marco Integrado de Control Interno para la República del Ecuador" ponencia presentada en el seminario de control interno COSO y marco integrado MICIL, Quito, Octubre del 2007, Pág. 4.

La traducción del informe COSO fue encomendada a la firma Coopers & Lybrand, y al instituto de auditores internos, la misma que fue publicada en septiembre de 1992, en la que trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoria interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

2.6. ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO

El crecimiento económico de los negocios, implica una mayor complejidad en la organización y por tanto en su administración, por lo que es necesario que se implante control interno, aplicando o estableciendo normas técnicas de control.

Tanto el informe COSO, como el marco integrado de control MICIL [26] recomiendan que el control interno como un modelo integrado a la gestión de las organizaciones debe estar fundamentado en valores, en códigos de conducta ética para sensibilizar a las funcionarios de su responsabilidad por el cumplimiento de los deberes con la entidad, los usuarios de los servicios y con la sociedad en general.

La Ley Sabanees-Oxley, que se promulgó en Estados Unidos en el año 2002 requiere que la dirección de las empresas evalúen e informen anualmente sobre la eficacia del control interno en el reporte de la información financiera, este documento no reemplaza o modifica al marco integrado de control, más bien orienta en cómo diseñar e implementar un control interno en el reporte financiero a un costo razonable, aunque estos consejos están diseñados principalmente para ayudar a la dirección a establecer y mantener un control interno, también pueden ser útiles para que la dirección evalúe la eficacia del control interno de una manera eficiente, en el contexto de guías de evaluación proporcionadas por los organismos reguladores.

[26] Marco Integrado de Control (MICIL).- Es un modelo basado en estándares de control que ayuda a evaluar y mejorar los sistemas de control interno de pequeñas, medianas y grandes empresas, desarrollado por el Comité COSO.

Este informe consta de dos volúmenes: el primero consiste en un extracto ejecutivo, que proporcione un resumen de alto nivel para las juntas directivas y altos ejecutivos de la organización, el segundo volumen proporciona una perspectiva general del control interno del reporte de la información financiera en empresas más pequeñas, incluye descripciones de características de las empresas, la incidencia el control interno, los desafíos a los que se enfrentan y cómo la dirección puede utilizar el marco integrado.

2.7. DEFINICIONES DE CONTROL INTERNO

Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), el control interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- ✓ Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.

- ✓ Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.

- ✓ Respetar las leyes y reglamentaciones, estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.

- ✓ Verificar la exactitud y veracidad de la información financiera, administrativa su confiabilidad y presentación a través de informes oportunos.

- ✓ Comunicar las políticas administrativas establecidas, y medir el cumplimiento de las mismas.

- ✓ Estimular y evaluar periódicamente el recurso humano.

En síntesis el control interno es un sistema integrado a los demás procesos con el propósito de proporcionar una garantía razonable en el logro de los objetivos de las entidades que es tener eficacia, eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de leyes, reglamentos, políticas, normas y prevención de errores.

El mantenimiento de un sólido sistema de control interno es indispensable para la buena administración de la empresa, lo mismo que para la auditoria moderna, es por eso que de acuerdo a las Normas Ecuatorianas de Auditoria el término sistema de control interno se define como:

"Un conjunto de políticas y procedimientos, adoptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de información financiera confiable [....]" [27]

En base a todas las definiciones citadas, se puede decir que el control interno es un proceso aplicado en la ejecución de las operaciones, pues es una herramienta y un medio utilizado para apoyar la consecución de objetivos institucionales, está diseñado para orientar y facilitar con eficiencia, economía y transparencia la información, en su diseño y ejecución intervienen las autoridades y funcionarios de la organización, por lo que el capital humano es un elemento muy importante para su funcionamiento; además el control interno aporta un grado de seguridad razonable a los mandos gerenciales para la oportuna toma de decisiones.

Cabe anotar que un sistema de control interno se constituye en una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de reaccionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos, a las cuales se exponen las organizaciones, sean estos internos o externos. Las numerosas normas y reglamentos, sean éstos de carácter legal, laboral, ecológicas, contables, bancarias,

[27] CORPORACION DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES, Norma Ecuatoriana de Auditoria NEA.10 Evaluación de Riesgo y Control Interno, año 2003, Pág. 104

bursátiles entre otras, provenientes de organismos de control y supervisión, obligan a las administraciones de las organizaciones a mantenerse muy alerta ante los riesgos que la falta de cumplimiento de las mismas significan para sus patrimonios.

Si se aplica adecuadamente un sistema de control interno se puede prevenir irregularidades, fraudes, estafas y otros factores que implican un riesgo dentro de la organización, por lo que resulta necesario establecer obligaciones, asignar deberes y funciones, y asumir conductas de ética ya que el control interno es responsabilidad de todos los integrantes de una organización.

2.7.1 Evaluación de Control Interno

Para conseguir un adecuado control interno es necesario establecer evaluaciones periódicas como un proceso continuo, que permitan conocer la calidad de control interno, y en base a los resultados obtenidos realizar una calificación en una escala del cero al diez, del cero al cien, en términos de porcentajes, o en términos cualitativos como malo, regular, aceptable, bueno, muy bueno, excelente, etc; es decir mediante la evaluación de control interno se cuantifica la calidad y efectividad del sistema utilizado en la organización.

El control interno siempre estará expuesto a riesgos, por lo que es necesario se implementen evaluaciones del riesgo de control que busquen medir la efectividad de los sistemas de control interno para prevenir, detectar o corregir exposiciones erróneas por causa de las limitaciones o cambios como:

- ✓ Los avances tecnológicos
- ✓ Los ambientes operativos en cambio
- ✓ Las nuevas líneas de negocio
- ✓ La reestructuración corporativa
- ✓ La exposición o adquisición de operaciones extranjeras
- ✓ El ingreso de nuevo personal
- ✓ El crecimiento rápido

Varios métodos son los utilizados por las organizaciones para llevar a cabo las evaluaciones de control interno: [28]

- Cuestionarios
- Descriptivo
- Gráfico
- Mixto.

Método de Cuestionarios

Plantea preguntas que integran los elementos básicos de control interno, las mismas que son aplicadas a cada funcionario responsable del área a obtener información, éstas preguntas pueden clasificarse en:

- Básicas
- Fundamentales
- Principales
- Secundarias

Método Descriptivo

Es una relación detallada de forma escrita de los procesos, rutinas y medidas, que se clasifican por funcionarios, actividades, áreas y registros de la organización.

Método Gráfico

Para el empleo de éste método se utilizan gráficos que indican los procesos, operaciones, actividades, y funciones de los departamentos, áreas o unidades de la organización, los símbolos clave que se debe utilizar son:

[28] PERDOMO Moreno Abraham, *Fundamentos de Control Interno*, 7ª edición, editorial Thomson, año 2005, Pág. 211- 215

SIMBOLO	DESCRIPCION
	Indicador de inicio o fin de un proceso o procedimiento.
	Forma utilizada para representar una tarea o actividad.
	Forma utilizada para representar un proceso relacionado.
	Forma para representar una actividad de decisión o de conmutación.
	Forma utilizada para representar una actividad de archivo o almacenamiento.
	Conector que se usa para representar una entrada o una salida de una parte de un Diagrama de Flujo a otra dentro de la misma página.
	Documento. Representa la información escrita pertinente al proceso.

Método Mixto

Este método es utilizado cuando la evaluación de control interno es a base de la combinación de los métodos de cuestionarios, método descriptivo o método gráfico, se pueden combinar de dos en dos o los tres en una sola ejecución.

2.8. COMPONENTES DE CONTROL INTERNO

La estructura del control interno posee cinco componentes integrados en un proceso de gestión y que operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia, reportes financieros exactos y el cumplimento de regulaciones que pueden ser implementados en todas las organizaciones de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño. [29]

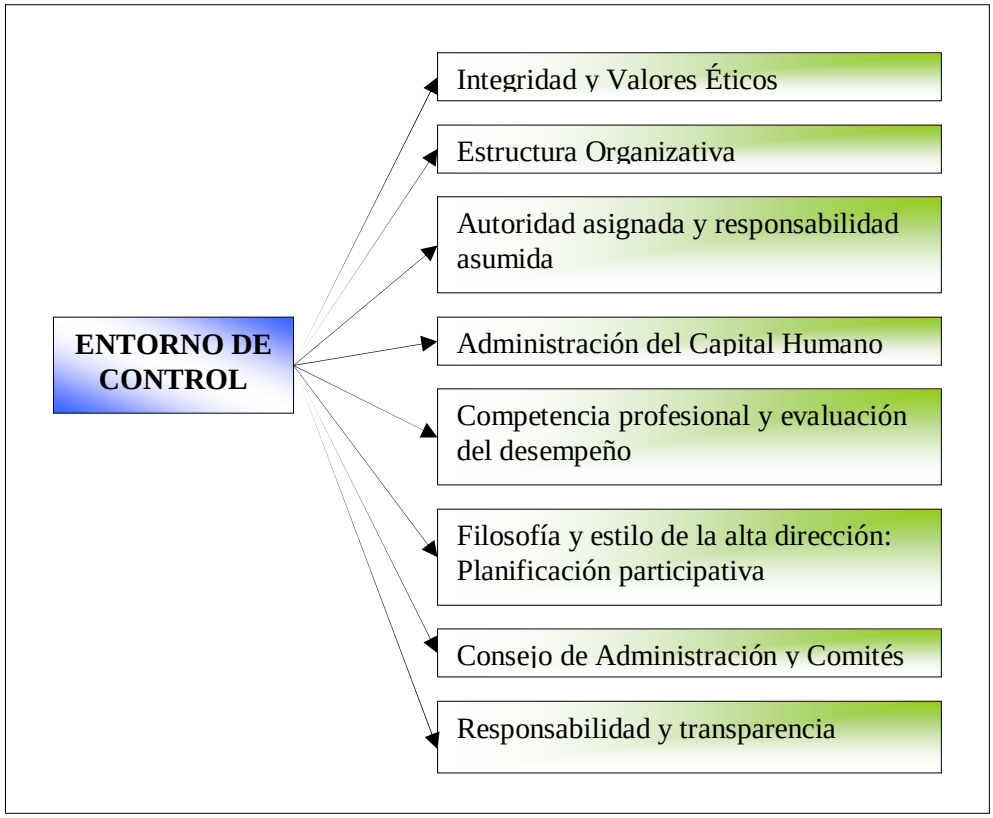
[29] RODRIGUEZ Fernando, Op. Cit., Pág. 10.

2.8.1 Entorno de Control

El entorno de control es la base de todos los componentes del marco integrado de control interno, por lo que marca la pauta para el funcionamiento de toda entidad e influye en la concienciación de los empleados, pues se requiere una ética sólida para lograr la eficiencia y eficacia en el control, para ello es necesario que el área de recursos humanos capacite a los empleados con respecto a los niveles esperados de actuación y conducta, dentro del entorno de control se encuentran lo siguientes factores:

Gráfico Nº 11

FACTORES DEL AMBIENTE DE CONTROL



Fuente: Econ. Fernando Rodríguez, conferencista del seminario de control interno

2.8.2 Identificación y Administración de Riesgos

Las organizaciones enfrentan riesgos de origen interno o externo, por lo que es necesario primero identificar y luego evaluar los riesgos, la evaluación de los riesgos

consiste en reconocer y analizar los factores que podrían afectar la consecución de objetivos; el implementar un adecuado sistema de control interno que administre las limitaciones, permite neutralizar y evaluar la vulnerabilidad del sistema; para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos. [30]; los factores fundamentales que forman parte en la evaluación de riesgos dirigido al logro de los objetivos son:

- Objetivos de la Organización
- Riesgos Potenciales para la Organización
- Gestiones Dirigidas al Cambio

Se debe tomar medidas oportunas para gestionar; identificar y analizar los riesgos, los mismos que deben ser calificados de acuerdo a la importancia de riesgo, alto, medio o bajo; utilizando para ello la metodología establecida por los organismos de control:

Gráfico Nº 12

METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS

A)

IMPACTO			
Alto	4	5	5
Medio	3	3	5
Bajo	1	2	4
	Baja	Media	Alta

FRECUENCIA O PROBABILIDAD DE OCURRENCIA

B)

CONTROL	EFECTIVIDAD
Ninguno	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Destacado	5

Fuente: Dirección Nacional de Riesgos de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

[30] SILVA Wilson, *Marco Integrado de Control Interno,* Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI), México, Septiembre del 2004, Pág. 38

2.8.3 Actividades de Control

Las actividades de control son emitidas por la dirección superior y tienen como finalidad implantar políticas para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, además las actividades deben estar integradas dentro del proceso de la evaluación de riesgos; las actividades de control importantes están relacionadas con las áreas de operación, y dirigidas a las actividades sea una o varias que generen un valor agregado a los organismos; los controles en las operaciones pueden contribuir a la confiabilidad de la información financiera, a la salvaguarda de los recursos institucionales y al cumplimiento de las disposiciones aplicables. [31]

Los controles principales y los más utilizados por las organizaciones son:

- Control Interno Financiero
- Control Interno Administrativo
- Control Interno Previo
- Control Interno Concurrente
- Control Interno Posterior

Dentro de las actividades de control existen cuatro factores que deben ser tomados en cuenta, para una adecuada ejecución de funciones y cumplimiento de objetivos:

1) Análisis de la Dirección
2) Proceso de Información
3) Indicadores de Rendimiento
4) Estándares Específicos

Cada uno de los cuatro factores mencionados buscan mejorar los procesos y procedimientos, mediante la activa participación de los directivos pues son los responsables de establecer políticas para la ejecución de procesos, planificar operaciones basadas en experiencias y estudios que ayuden a generar valor agregado.

[31] RODRIGUEZ Fernando, Op. Cit., Pág. 23.

2.8.4 Sistema de Información y Comunicación

Las organizaciones requieren de una comunicación eficaz, que facilite una circulación adecuada de la información sea formal o informal en varias direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente, la calidad de información generada afecta la capacidad de la gerencia y de los mandos medios para tomar decisiones adecuadas al administrar la organización, es por eso que es necesario identificar, procesar y comunicar información relevante a cada funcionario y empleado que les permita entender y realizar sus responsabilidades.

Un control interno integrado requiere que las organizaciones generen información operacional, administrativa, financiera y estadística, basadas en actividades y datos internos y que tengan relación con acontecimientos externos, necesarios para la toma de decisiones; un sistema de información adecuado permite detectar, recolectar, procesar y comunicar datos provenientes de hechos o actividades, funciona como herramienta de supervisión y facilita la gestión eficaz, permitiendo compartir la información con fines de gestión y control.

Existen aspectos principales a ser tomados en consideración para una óptima información y comunicación: [32]

- Sistemas de información
- Delegación de responsabilidades de control
- Comunicación interna hacia toda la organización
- Comunicación externa

Es necesario que exista dentro de la organización líneas abiertas de comunicación que favorezcan el flujo de toda la información necesaria, por lo que es importante contar con medios eficaces, como los manuales de políticas, difusión institucional, canales formales e informales, y sobre todo una actitud abierta por parte de los directivos.

[32] PERDOMO Moreno Abraham, Op. Cit.,Pág. 324

Los principales factores que integran el componente de información y comunicación son:

- Cultura de la información en todos los niveles
- Información de Objetivos y Metas
- Datos Fundamentales en los Estados Financieros
- Herramientas para la Supervisión; y,
- Información Externa.

2.8.5 Supervisión y Monitoreo

La supervisión en los sistemas de control interno se efectúan mediante la valoración de la calidad de rendimiento; ésta permite evaluar si los procedimientos funcionan de manera adecuada o si es necesario introducir cambios; dentro de la organización deben efectuarse supervisiones continuas y evaluaciones puntuales, que comprendan controles regulares efectuados por la auditoría interna o el funcionario responsable de la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones. [33]

Las evaluaciones puntuales que realizan las organizaciones están determinadas por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continua.

Las operaciones de supervisión como componente del marco integrado de control interno se concretan en los siguientes factores:

- ✓ Monitoreo Continuo por la administración
- ✓ Supervisión Interna
- ✓ Evaluación Externa

[33] SILVA Wilson, Op. Cit.,Pág. 55

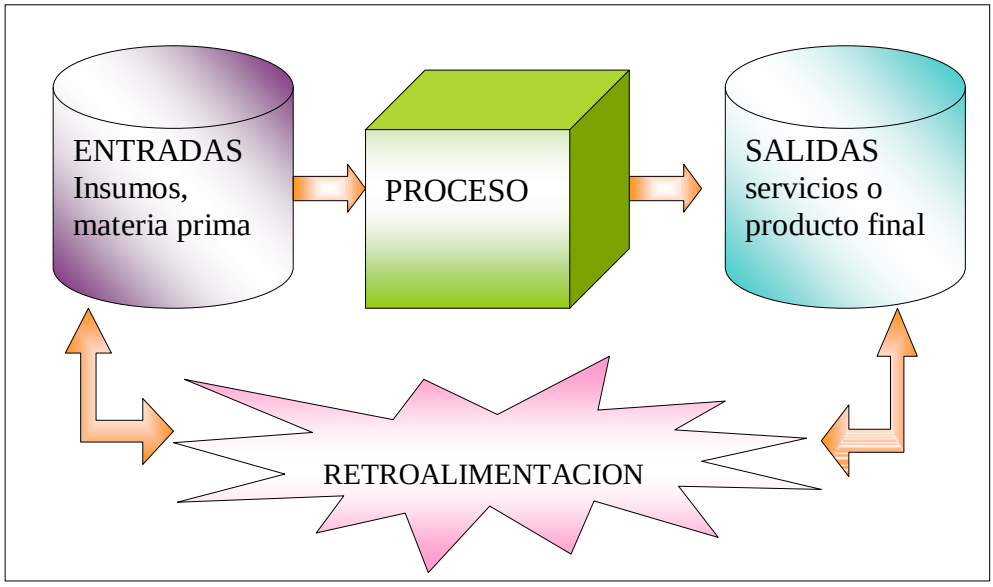
2.9. DEFINICIONES DE PROCESOS

Los procesos constituyen una secuencia de pasos, que convierten los inputs de los proveedores en outputs, dentro del proceso de trabajo se añade valor a los inputs cambiándolos o bien utilizándolos para generar un producto o servicio nuevo. [34]

Todas las actividades están compuestas por un principio- entrada, donde se emplean los insumos que posee la organización, le agregan valor a este generando una retroalimentación mediante controles de calidad supervisados por un responsable, para finalmente proporcionar un producto- salida, dirigido a los clientes internos o externos.

Gráfico Nº 13

PROCESO DE TRABAJO



Fuente: La autora

Los procesos son generalmente planificados y aplicados bajo condiciones controladas para aportar valor, las entradas de un proceso son generalmente el resultado de otro, es por ello que constantemente se necesita de la retroalimentación.

[34] GALLOWAY Dianne, *Mejora Continua de Procesos: Como rediseñar los procesos con diagramas de flujos y análisis de tareas*, Editorial Compte Borrell, año 2000, Pág. 144

Dentro de las organizaciones existen macro y micro procesos que proporcionan mejoras significativas a nivel global y permiten descomponer ideas generales en partes más pequeñas para manejarlas o mejorarlas mediante un consenso. [35]

Elementos de un Proceso

Un proceso está integrado por los siguientes elementos:

- **Entrada,** que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo).
- **Recursos y estructuras,** para transformar el insumo de la entrada.
- **Salida,** se representa por un producto o servicio de valor para el cliente interno o externo.
- **Límites,** son condiciones de frontera y conexiones con otros procesos, claros y definidos.

2.9.1 Definición del Input del Proceso

Los inputs de un proceso se denomina la entrada, se pueden clasificar al menos en cuatro categorías: trabajo, materiales, energía y capital; dentro de cada uno de estos factores se encuentran los insumos, la materia prima, los recursos humanos y monetarios, el equipamiento, la información, las condiciones medio ambientales, necesarias para poder llevar a cabo un proceso de trabajo, donde se requiere medir estos inputs y determinar la cantidad exacta para producir los outputs.

2.9.2 Definición del Output del Proceso

Los outputs del proceso se denominan a las salidas y consisten en el producto o servicio creado en el desarrollo del proceso, el mismo que debe cumplir con estándares o criterios de aceptación definidos y características como: el costo de

[35] Consenso.- Acuerdo, armonía compromiso. Una decisión de grupo que todos los miembros acuerdan respaldar, el consenso es posible cuando se han examinado detallada y abiertamente distintos puntos de vista.

provisión, la calidad y la oportunidad, para finalmente ser entregados a los clientes internos o externos.

2.9.3 Requisitos de un Proceso

Los procesos deben estar enfocados a la planificación, a la realización, a la revisión, al mejoramiento de las actividades para que se asegure su óptimo cumplimento y eficacia de forma continua.

Todo proceso de gestión debe tener un responsable asignado, que garantice la adecuada ejecución, debe tener indicadores que permitan visualizar fácilmente la evolución de los mismos, y debe tener periódicamente - estimación de cada 3 años, programas de mejoramiento o reingeniería que permitan alcanzar mejoras espectaculares en determinados parámetros como calidad, servicio, costos y rapidez de respuesta.

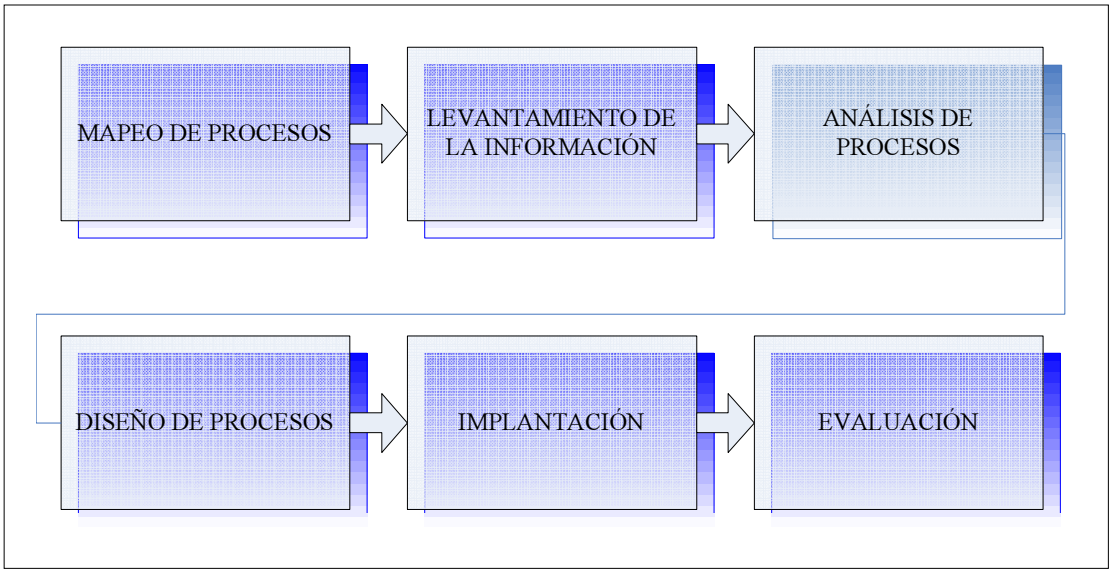
Se puede hablar de un proceso, siempre que se cumpla con las siguientes condiciones o características:

- El nombre asignado a cada proceso, debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.
- Se pueden describir tanto las entradas como las salidas.
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Los procesos son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Un proceso responde a la pregunta “Que”, y no al “Como”, pues se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios.

Para elaborar un modelo de de procesos se debe seguir la siguiente metodología:

Gráfico Nº 14

METODOLOGÍA PARA MODELAMIENTO DE PROCESOS



Fuente: La autora

Las técnicas que se implanten en cada entidad mejoraran notablemente el funcionamiento de la misma, ya que permiten tener un control permanente y continuo de cada proceso establecido a cada actividad.

2.10. PROCESOS OPERATIVOS

Los procesos operativos se establecen mediante controles internos y manuales de procedimientos, los primeros evalúan la forma en que deben ser llevados los distintos procesos dentro de la organización, la frecuencia de evaluación, para determinar si los mismos han sido debidamente aplicados; por otro lado los segundos deben irse aplicando de acuerdo a cada área escogida, y se convierten en una herramienta de control, que garantiza su ejecución en el logro de lo que se desea conseguir a corto o mediano plazo.

Los procesos operativos en una organización hacen referencia a los lineamientos operativos-administrativos que se seguirán con el objetivo de obtener los resultados que se han propuesto alcanzar en un tiempo determinado, y se caracterizan por:

- Los procesos pueden ser aplicados de forma global, convirtiéndose en un proceso macro, de gran alcance que suele atravesar delimitaciones funcionales.

- Para completar los procesos, es necesario la intervención de varios miembros de la organización.

- Los procesos micro suelen ser más reducidos, compuestos de una serie de pasos y actividades detalladas.

- Para la ejecución de los procesos micro se necesita de una sola persona.

2.10.1 Clases de Procesos Operativos

La clasificación de los procesos operativos, se fundamenta en las necesidades, actividades y objetivos que espera cumplir una organización, el enfoque que presenta cada uno de estos procesos es en base al bienestar y a la satisfacción tanto del cliente externo que es la razón de todo negocio, como del cliente interno que es el motor de la entidad.

Proceso Operativo: Diseño y Desarrollo Tecnológico y Técnico

Se enfoca en el diseño de programas y cursos para la formación y capacitación de los usuarios de un sistema tecnológico integrado, considerando necesidades reales.

Su diseño incluye, entre otros aspectos contenidos curriculares, metodologías, medios de enseñanza, instrumentos de evaluación y certificación, además toma en consideración el volumen de la información que maneja la organización para desarrollar los requerimientos técnicos.

Proceso Operativo: Prestación de Servicios

Define las actividades específicas que deben cumplirse para la prestación de los servicios ofrecidos, utilizando criterios para la planificación, preparación de medios y organización de los recursos a utilizarse; precisa los controles durante el proceso de prestación del servicio, pues busca asegurar que se ejecuten correctamente.

Proceso Operativo: Posventa

Se constituye en un proceso orientado al cumplimiento de diferentes servicios brindando la posibilidad de emplear valor agregado.

Los resultados de la intermediación, la efectividad y tendencias, retroalimentan la oferta de servicios.

Proceso de Soporte: Gestión de relación con el cliente

Permite obtener información del cliente sobre la manera en que reciben los servicios, la captación periódica de datos se realiza mediante:

- Encuestas a los aprendices, participantes y empresarios
- Recepción y tratamiento de sugerencias
- Recepción y tratamiento de quejas y reclamos
- Encuestas al cliente interno (personal de la institución).

La información procesada y analizada permite tomar decisiones para la mejora continua y retroalimentación de diferentes procesos y actividades.

Proceso de Soporte: Gestión de Recursos Humanos

Controla las actividades de contratación, remuneraciones y beneficios, inspecciona el desempeño laboral, mediante evaluaciones periódicas y propicia la permanente mejora de la competencia laboral a través de programas de capacitación y desarrollo.

Permite ejecutar la planeación sobre requerimientos de personal; la selección previa, la entrevista y evaluación, posteriormente la inducción antes del inicio de las actividades laborales.

2.11. DEFINICIONES Y METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

El mejoramiento continuo es un principio básico de la gestión de la calidad, donde la mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización para incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizativas.[36]

En busca de su mejor implantación se ha realizado un estudio de los principales enfoques y tendencias para aplicar proyectos de diagnóstico y mejora organizacional, hasta llegar a la utilización de la norma ISO 9004: 2000 como una vía efectiva que determina el camino hacia el mejoramiento continuo.

2.11.1 El mejoramiento continuo, desde los modelos clásicos

Distintos autores han hecho referencia a la mejora de la calidad ofreciendo diferentes puntos de vista, metodológicas o elementos a considerar sobre el tema, por lo cual a continuación se analizan los principales postulados para establecer elementos de contacto y divergencias, hasta llegar a conclusiones propias para la aplicación de un adecuado procedimiento de mejora en la cooperativa estudio del presente trabajo.

En un artículo publicado en internet por gestiopolis.com y procedente de un estudio realizado en la Universidad de Holguín, Cuba, se pudo obtener un análisis de los puntos comunes y divergencias de los caminos hacia la mejora[37]

---

[36] Documento Guía para la aplicación de los principios de la Gestión de la Calidad. ISO/TC , Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad, pág. 176.

[37] www.gestiopolis.com/recursos/documentos/ fulldocs /ger/aucalid.htm

Deming efectuó algunas recomendaciones para la mejora entre las que se encuentran.

1. Crear una constancia de propósito para el mejoramiento del producto o servicio.
2. Adoptar una nueva filosofía.
3. Mejorar constantemente y para siempre cada proceso.
4. Instituir la capacitación en calidad.
5. Adoptar e instituir el liderazgo.
6. Eliminar el temor.
7. Derribar las barreras entre las áreas del personal.

Crosby postuló 14 pasos para el mejoramiento de la calidad:

1. Asegurarse de que la dirección este comprometida con la calidad.
2. Formar equipos para el mejoramiento de la calidad con representante de cada departamento.
3. Determinar dónde se presentan los problemas de calidad tanto actuales como potenciales.
4. Evaluar el costo de calidad.
5. Incrementar la información acerca de la calidad y el interés personal de los empleados.
6. Tomar medidas formales para corregir los problemas identificados a lo largo de los pasos previos.
7. Formar una comisión para el programa de "Cero Defectos”.
8. Instruir a los empleados para que cumplan con sus funciones en el programa de mejoramiento de la calidad.
9. Organizar una jornada de "Cero defectos" para que todos los empleados se den cuenta de que ha habido un cambio.
10. Alentar a los individuos para que fijen metas de mejoramiento para sí mismo y para su grupo.
11. Alentar al personal para que comunique a la dirección los obstáculos que enfrentan en la persecución de sus metas de mejoramiento.

12. Reconocer y valorar a aquellos que participan activamente en el programa.
13. Establecer consensos de calidad a fin de mantener informado al personal en forma regular.
14. Repetir todo para enfatizar que el programa de mejoramiento de la calidad no finaliza jamás.

Juran estableció una metodología para la mejora que incluye los siguientes pasos:

1. Definición del problema: Es la expresión de los problemas tal y como se manifiestan en la realidad, incremento de los clientes insatisfechos, del número de defectos, del rechazo. etc.
2. Demostrar la necesidad de solución del problema: Se logra mediante el análisis costo beneficios de la solución de los problemas con el objetivo de convencer a la dirección de la importancia de invertir en la solución.
3. Selección del proyecto de estudio: Aplicando el Principio de Pareto se elige cual de los problemas existentes resultaría más convenientes atacar de forma inicial.
4. Organización para el Diagnóstico:

    - Crear órganos de dirección y ejecutor.
    - Diagnóstico de la situación:

        - Definición de la responsabilidad del error
        - Clasificación del error
        - Diagnóstico sobre las causas:

    - Formulación de Hipótesis: Se realiza mediante tormentas de ideas y diagramas causas efectos.
    - Selección de Hipótesis para el ensayo: el método utilizado por expertos se enfoca a organizar las hipótesis según su grado de prioridad económica.
    - Ensayo de Hipótesis: Se verifican las distintas hipótesis mediante el uso de diferentes técnicas estadísticas, gráficos de correlación, histogramas, diseños de experimentos, etc.

5. Formulación de alternativas de corrección: La formulación de las mismas se realizarán de acuerdo a la responsabilidad del error y el tipo de error.

   - Definir o seleccionar la acción correctiva: la dirección evalúa las propuestas y decide si se aplican o no.
   - Aplicación de la acción correctora.
   - Tratamiento a la resistencia cultural para atenuar la resistencia al cambio por parte de los trabajadores.
   - Establecimiento o restablecimiento del control o estandarización de los resultados para poder ejercer el control sobre los mismos.

2.11.2 Método general para la solución de problemas:

El método general de solución de problemas (MGSP) es de todas las metodologías de mejora la más general, no se conoce quien fue su creador, se utiliza tanto para solucionar los problemas de distorsiones respecto a lo planificado como para incrementar los niveles de calidad. El MGSP se compone de las siguientes fases:

1. Identificación y solución de problemas, tiene dos objetivos fundamentales:

   - Presentar una definición de problemas claramente comprensibles, y;
   - Definir la condición deseada mediante una solución.

2. Análisis de problema: confirmación del problema; identificar y recoger los datos requeridos; representación gráfica de los datos e identificación de las causas potenciales.
3. Generación de soluciones potenciales
4. Selección de la solución
5. Aplicación de la solución:

   - Comunicar la solución a los implicados.
   - Lograr el compromiso necesario.
   - Actuación del plan
   - Ejecutar los planes de contingencias

- Evaluación de las soluciones:
  - Recopilar los datos de acuerdo con el plan.
  - Comparar con la condición deseada del paso uno.
  - Comparar los nuevos datos con los recopilados para analizar el problema en el paso dos.
  - Comprobar si hay nuevos problemas creados por las soluciones.
  - Inicio del nuevo ciclo del proceso de solución de problemas.

2.11.3 Puntos comunes y diferencias de las diferentes metodologías:

Si realizamos un análisis de estos postulados, a primera vista parece que las distintas metodologías presentan diferencias sustanciales entre sí, pero un análisis más exhaustivo resalta el hecho de la existencia de varios puntos comunes entre la mayoría de las metodologías, entre los que se encuentran:

- Presentan un carácter cíclico.
- Demanda de la participación activa del recurso humano
- Recorren el camino Efecto- Causa- Solución.
- Culminan con la validación de las soluciones y la normalización de los nuevos métodos y niveles alcanzados.

Las diferencias fundamentales están dadas por la secuencia de algunos pasos, donde algunas metodologías como la de las normas ISO ubican el involucramiento del personal al inicio, mientras otras como la de Juran se establecen una vez desarrollado un conjunto de pasos previos; otra de las características que las diferencian es en cuanto al uso de las técnicas básicas implementadas para el diagnóstico, algunas parten del establecimiento de indicadores básicos, mientras que otras basan su inicio en la utilización de técnicas básicas. El MGSP se utiliza fundamentalmente para enfrentar problemas sencillos que no requieren de la utilización de técnicas complejas.

2.11.4 Modelos actuales de excelencia y mejora

Ante la necesidad de una gestión que asegure la eficacia y la eficiencia de las actividades han surgido modelos de gestión/ evaluación de reconocido prestigio:

• NORMA ISO 9001:2000 y NORMA ISO 9004:2000.

• MODELOS DE EXCELENCIA.

> Los Modelos de Excelencia [38] son desarrollados por entidades cuya misión es promover la mejora de las prácticas de gestión de empresas y otras organizaciones. Han sido concebidos como una herramienta de diagnóstico (un marco de referencia para la gestión) que permite a las organizaciones identificar cuáles son sus puntos fuertes y áreas de mejora cuando se comparan con la "Excelencia".

Todos estos modelos contemplan la responsabilidad social de las organizaciones como uno de los conceptos fundamentales, se diseñan en función de las diferentes realidades sociales y culturales, entornos políticos-económicos, o estructura del sector en el que la empresa desarrolla su actividad:

- JAPON, 1951, crea un modelo de gestión de Calidad Total para hacer frente al caos económico y la falta de capital inversor, cuyos criterios son la base del premio DEMING.
- EEUU, 1987, desarrolla un modelo propio, MALCOLM BALDRIGE, como reacción ante el incremento de las importaciones de productos japoneses.
- EUROPA, 1989, también se suma a esta dinámica y crea su modelo de Gestión de Calidad desarrollado por la European Foundation for Quality Management
- IBEROAMERICA, 1999, la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) y las entidades gubernamentales firman la declaración

---

[38] HERNANDEZ Hatre Alonso, *"Implantación de Sistemas de Calidad Normas ISO 9000: 2000"*. Editorial Asturias, año 2001.

de Cartagena de Indias de excelencia en la gestión, entre cuyos objetivos plantean la creación de un modelo iberoamericano de excelencia en la gestión, de las guías de auto evaluación para el modelo iberoamericano y la creación de los Premios de la Calidad Iberoamericana.

2.11.5 Las normas ISO 9000

Desde que en 1987 se publicaron las normas ISO 9000, más de 500.000 organizaciones de 160 países se han beneficiado de sus enseñanzas para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. No obstante son muchas las organizaciones, que en su camino hacia la excelencia ven necesaria la satisfacción de no sólo los clientes, sino también de las partes interesadas, como lo son la sociedad, los empleados, los accionistas, el entorno, los proveedores, etc. Por ello, en el año 2.000 se publicaron las normas ISO 9001+ISO 9004, basadas en los 8 principios de gestión de la calidad, y diseñadas para complementarse entre sí. [39]

Mientras que la ISO 9001 establece los requisitos para satisfacer a los clientes, la ISO 9004 establece las directrices para la mejora del desempeño en el negocio, es decir integra en la gestión todas aquellas actividades que puedan influenciar en la satisfacción tanto de los clientes como de las partes interesadas.

La validez de las normas ISO 9001 e ISO 9004 se evidencia por el hecho de que son utilizadas como la base de los sistemas de gestión de la calidad, por sectores tan competitivos como el del automóvil (ISO/TS 16.949) o el aeronáutico (EN 9100), y también utilizadas internacionalmente para el desarrollo de guías sectoriales de mejora del desempeño, como por ejemplo la ISO-IWA1 del sector sanitario. Los requisitos de la ISO 9001 son complementarios de la ISO 9004, poseen prácticamente el mismo índice y utilizan el mismo lenguaje, por lo que constituyen el camino estructurado y reconocido internacionalmente hacia la excelencia; de hecho,

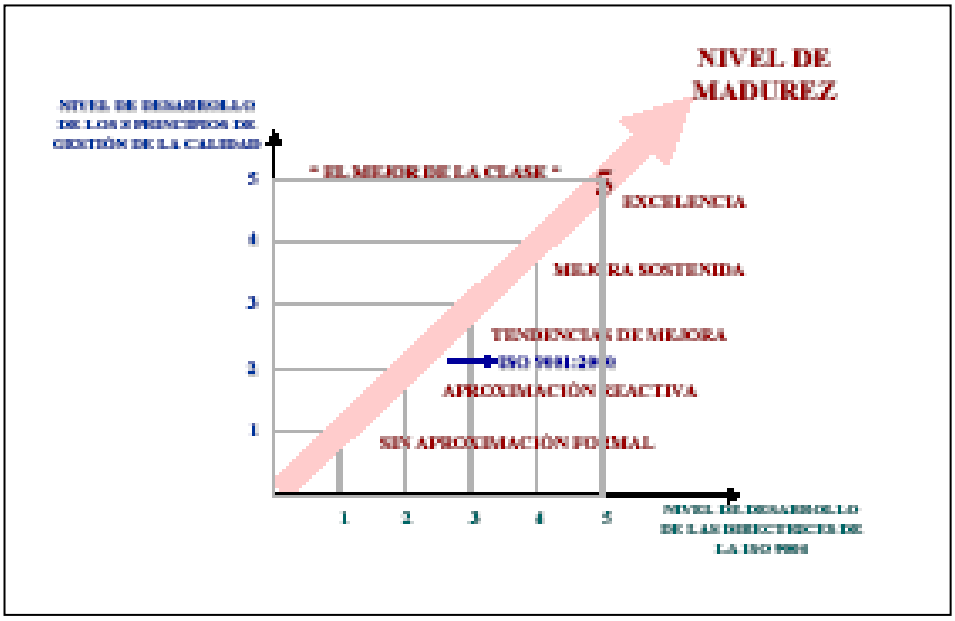
---

[39] ISO 9004: 2000 Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño

la gran mayoría de las organizaciones premiadas por modelos de excelencia, se benefician también del uso de las normas ISO 9000.

2.11.6 La norma ISO 9004, un camino hacia la mejora

Esta norma establece directrices para la mejora continua y la eficiencia global para aquellas organizaciones que deseen avanzar más allá de los requisitos de la ISO 9001, el camino está escalonado a través de 5 niveles de madurez o escenarios[40]



2.11.7 Diagnóstico y mejora de la calidad.

Tanto las organizaciones que inician su andadura hacia la calidad, aquellas que están utilizando la ISO 9001:2000, o incluso las que han aplicado los modelos de excelencia, podrán conocer "que" hay que mejorar, así como establecer el "como" mejorar sobre la base de las directrices de la ISO 9004.

---

[40] ORBEA Tomás, "*El uso combinado de la ISO 9004 y los modelos de excelencia*", Congreso Nacional de la Calidad, Jornada sobre evaluación y mejora del sistema de gestión de la calidad. Asociación Española para el Control de la Calidad, año 2005.

- La norma ISO 9004:2000, permitirá implantar las mejoras en las áreas priorizadas y mejorar los resultados de su gestión y de su evaluación.

Esta norma establece que el plan de mejora se puede llevar a cabo de distintas formas, aunque uno de los métodos más conocidos es el de los 7 pasos:

- Definir áreas de mejora.
- Análisis de las causas más probables.
- Definir las causas.
- Establecer las acciones de mejora.
- Implantarlas.
- Seguimiento y medición.
- Estandarización y difusión.

Un plan de transición típico para aquellas organizaciones que utilizan la ISO 9001 y desean avanzar hacia la excelencia puede ser el siguiente ejemplo.

PASO	**ACTIVIDAD**
1	Elaborar un diagnóstico de la situación inicial, identificando las áreas a mejorar mediante una herramienta de autoevaluación.
2	Establecer un plan de mejora priorizando las áreas a mejorar detectadas con la autoevaluación.
3	Utilizar las directrices contenidas en la ISO 9004 para mejorar las áreas priorizadas.
4	Evaluar el progreso alcanzado mediante una herramienta de autoevaluación.
5	Repetir los pasos 2 a 4 tantas veces como sea necesario.
6	• Presentar un premio si el nivel detectado mediante la evaluación final se aproxima al nivel esperado. • Solicitar una evaluación extrema que permita calibrar los resultados de la propia autoevaluación.

2.11.8 La Gestión de Innovación

Significa el involucrarse a realizar tareas novedosas que estén bien administradas para poder aportar a la empresa con una ventaja competitiva que haga que los recursos propios sean utilizados al máximo en cada una de las áreas para proyectarse como una entidad sólida. [41]

El sistema de gestión de innovación en una organización tiene como punto de apoyo el análisis estratégico de la empresa, los manuales de calidad se completan con una serie de documentos adicionales como son: el manual de funciones, el manual de procedimientos, instrucciones técnicas, registros y sistemas de información integral; de acuerdo al caso puede existir un responsable de calidad que velará por el cumplimiento de lo dispuesto.

Todo parte de la responsabilidad y la dirección que tiene la gerencia o directivos de la organización, quienes son los encargados de cumplir con todos los requerimientos y hacer más viable el proceso de innovación, para lo cual es necesario una adecuada gestión de recursos humanos, físicos y monetarios, así como medir, analizar y mejorar las necesidades de todos quienes conforman la organización sean clientes internos o externos.

Durante el proceso de desarrollo e implementación de la innovación dentro de la empresa se usan las siguientes herramientas de gestión:

- Planificación estratégica
- Cadena de Valor.
- Cadena Cliente-Proveedor.
- Análisis de Procesos.
- Formulación de manuales.

[41] Nuevo diccionario enciclopédico Universal AULA Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2004. © 1993-2003 Microsoft Corporation.

2.11.9 La Cadena de Valor

Se utiliza para identificar y evaluar los recursos y capacidades de una organización, estudiando sus actividades primarias y de apoyo, las empresas entienden mejor su estructura de costos y las actividades mediante las cuales pueden crear y captar valor, la cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización.

De acuerdo a Porter[42] , la cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares.

Actividades primarias

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio posventa, y pueden también a su vez diferenciarse en sub-actividades; el modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicio: de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener o realizar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

Actividades de apoyo

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias como son:

[42] PORTER Michael E., "*Estrategia Competitiva*", Editorial Free Press, New York, año de 1985.

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: obtención, mejora y gestión de la tecnología.
- Abastecimiento (compras): proceso de compra de los materiales.

Para cada actividad de valor añadido deben ser identificados los generadores de costos y valor.

El concepto viene de la microeconomía, al estudiar los eslabones de actividad que operan en una empresa, y las estrategias que puede adoptar ésta para alinear esas actividades de manera que pueda maximizar su efecto en esos eslabones y en la ganancia total, para entender esto hay que partir por definir el concepto de "Valor".

Según Porter, es la diferencia entre los beneficios percibidos por el cliente ante la necesidad de tener el producto o servicio, y los costos que le generan al adquirirlo y usarlo, no es un concepto contable, pues se trata de una percepción que hay que saberla manejar para llegar hacia el cliente.

Por lo tanto, la tarea principal del gerente es crear y desplegar su cadena de valor, y manejarla de manera que el valor percibido por su cliente sea el máximo; esta cadena de valor no es inamovible, muchas veces la estrategia del empresario pasa por debilitar y reemplazar su propia cadena, introduciendo mejoras que se vayan adaptando al cambio de los gustos y necesidades del consumidor.

Metodología de la cadena de valor

La metodología para construir y utilizar una cadena de valor involucra los siguientes pasos:

1. Identificar la cadena de valor de cada departamento de la organización sus costos, ingresos y actividades.

2. Diagnosticar las causales de costo que regulan cada actividad de valor.

3. Desarrollar una ventaja competitiva sostenible, bien sea controlando los costos mejor que los competidores, o bien reconfigurando la cadena de valor.

Estos pasos se consideran en detalle, a continuación.

Identificar la cadena de valor

La cadena de valor descompone la industria en sus diferentes actividades estratégicas por consiguiente, el punto de partida para el análisis de costo es definir una cadena de valor para la industria y asignarles costos, ingresos y activos a las actividades de valor, estas actividades son los bloques de construcción, mediante los cuales las firmas en la industria crean un producto de valor para los compradores, las actividades deberán aislarse y separarse si:

- Representan un porcentaje importante de los costos operativos, sí;
- El comportamiento de costos de las actividades son diferentes, sí;
- Las ejecutan en forma diferente los competidores, o sí;
- Tienen un alto potencial para crear diferenciación.

Cada actividad de valor incurre en costos, genera ingresos y está ligada a los activos en el proceso, luego de identificar la cadena de valores, se debe asignar costos de operación, ingresos y activos a las actividades de valor, individualmente.

Para las actividades de valor intermedias, los ingresos se asignarán ajustando los precios internos de transferencia a precios competitivos del mercado, con esta información será posible calcular el rendimiento sobre activos para cada actividad de valor.

Diagnosticar las causales de costo

El paso siguiente es identificar las causales de costo que expliquen variaciones de costo en cada actividad de valor, las cuales difieren a través de las actividades.

El intento de Porter en el año de 1985, de crear una lista comprensiva de causales de costos es más importante que su lista en sí.

En la literatura gerencial estratégica existen listados mejores como el de Riley en el año de 1987, según este autor, las causales de costo se dividen en dos categorías:

- Causales de costo estructural.
- Causales de costo ejecucional.

Cualquiera que sea la lista de causales de costo, las ideas claves son:

El análisis de la cadena de valores es el marco más amplio; el concepto de causal de costo es una manera de entender el comportamiento del costo en cada actividad de la cadena de valor.

1. Para el análisis estratégico, el volumen es una forma poca interesante de explicar el comportamiento del costo.

2. Lo que es más útil en un sentido estratégico es explicar la posición del costo en función de las elecciones estructurales y de las habilidades de ejecución que integran la posición competitiva de la empresa.

   Por ejemplo, Porter en el año de 1986, analiza el clásico enfrentamiento en turbinas de vapor entre General Electric y Westinghouse, en cuanto a causales de costos estructurales y ejecucionales para cada empresa.

3. No todas las causales estratégicas son igualmente importantes, pero alguna (más de una) probablemente sea muy importante en cada caso.

Por ejemplo, Porter en el año de 1986, desarrolló una evaluación estratégica de la posición de DuPont con respecto al bióxido de titanio, basada principalmente en la utilización de la escala y la capacidad.

4. Para cada causal de costo es decisivo un marco particular de análisis de costo, a fin de entender el posicionamiento de la empresa u organización.

5. Las diferentes actividades de valor en la cadena de valores habitualmente son influenciadas por diferentes causales de costo.

   Por ejemplo, para la publicidad, la causal de costo más importante habitualmente es la participación en el mercado, mientras que los costos promocionales normalmente son variables Coca-Cola, por ejemplo, puede realizar economías de escala en publicidad, por su enorme participación en el mercado, en cambio una rebaja en el precio (ejemplo de una actividad de promoción de ventas) es estrictamente un costo variable por unidad.

Aplicación de la cadena de valor a cada proceso

El valor que la empresa crea o brinda a sus clientes será medido por la cantidad de clientes satisfechos que están dispuestos a pagar por el producto o servicio que reciben por su adquisición.

Según Porter, la meta de cualquier estrategia genérica es generar valor para los compradores con utilidad, por lo tanto:

La cadena de valor muestra el valor total, que consiste en actividades de valor y margen, las actividades de valor son actividades físicas y tecnológicas que desempeña una empresa y son los instrumentos con los que crean un producto valioso para sus clientes; mientras que el margen es la diferencia entre el valor total y el costo del desempeño de las actividades de valor.

Las actividades de valor se dividen en dos categorías: actividades primarias, y se relacionan con la creación física del producto o adquisición, su venta, transferencia al comprador y la atención que se da después de su venta, también estas actividades se dividen en cinco categorías que son: logística hacia el interior, operaciones, logística hacia el exterior, ventas (marketing) y servicio.

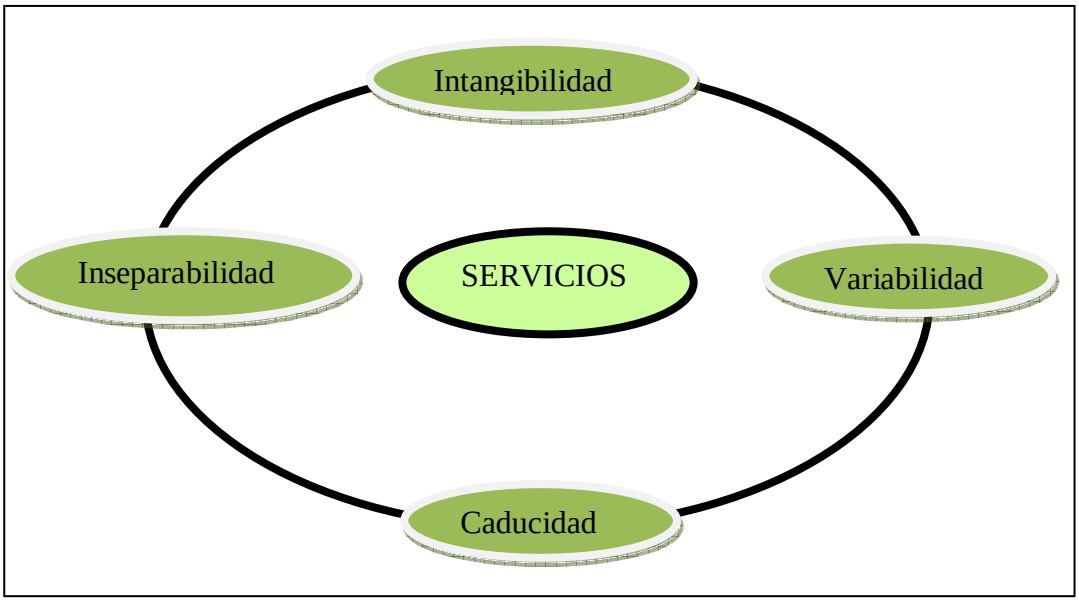
En cambio, las actividades de apoyo le dan soporte a las actividades primarias y a cualquier otra, mediante la provisión de materiales, tecnología, recursos humanos y varias otras funciones generales de la empresa.

Cadena de Valores en los Servicios

Los servicios tienen varias características que los diferencian de los productos, las cuales de acuerdo al autor [43] se detallan en el siguiente gráfico:

Gráfico Nº 15

CADENA DE VALOR EN LOS SERVICIOS



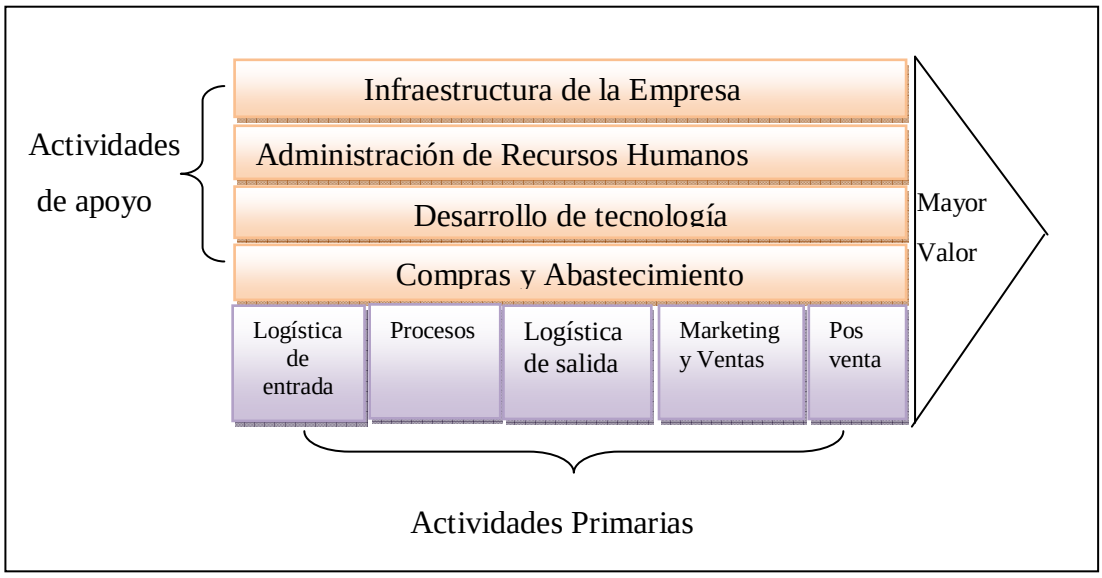
Es por ello que reinterpretando el modelo de Porter y aplicándolo a los servicios,

[43] ALONSO Gustavo, profesor de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo, año 2008, *www.palermo.edu/economicas/cbrs/marketing_servicios.pdf*

se obtiene las siguientes actividades principales y de apoyo, como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico Nº 16

ACTIVIDADES EN LA CADENA DE VALOR

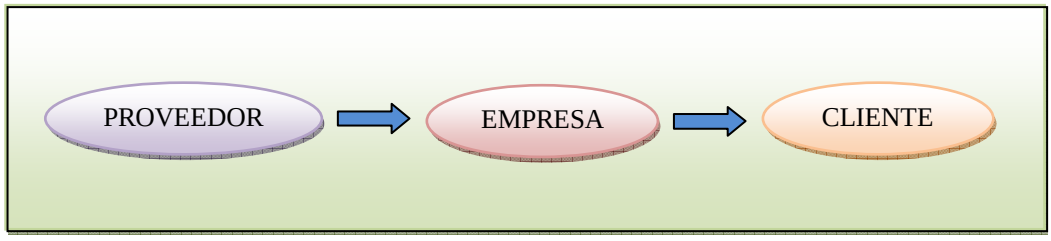


2.11.10 Cadena Cliente - Proveedor

La cadena cliente - proveedor es la interconexión de persona e instituciones que trabajan para alcanzar un objetivo y poder brindar una buena atención de calidad.

De la misma manera que otros dependen de nosotros para satisfacer sus necesidades, nosotros dependemos de que otro nos provea cosas tales como información, capacitación, material y sistemas denominados proveedores internos.

Cadena Cliente – Proveedor



Para conseguir esta reacción en cadena, Deming sabía que las empresas debían experimentar un cambio radical en sus relaciones con los proveedores y clientes, este convencimiento parte de la convicción de que la calidad como aspiración en la acción de las empresas, sólo se podía conseguir sobre la base de una estrecha relación y comunicación con los consumidores, por lo que se debe afirmar que los consumidores, son el punto más importante de toda línea de producción, ellos imponen los requerimientos y dan la pauta para definir la calidad requerida.

A juicio de Deming, había que esforzarse por incorporar al cliente a la línea productiva, a fin de conocer sus deseos y aspiraciones sobre los productos que se proveen; sólo así sería posible a las empresas traducir esos deseos a su lenguaje técnico de fabricante.

2.11.11 Procesos de Calidad

Para lograr procesos de calidad en una organización es necesario entender todas las operaciones como un conjunto de procesos relacionados entre sí, que permitan claramente ver su desempeño; para ello es necesario graficar a través de los flujogramas e ingresar de forma narrativa cada uno de los procedimientos, donde los funcionarios tengan mejor definidas sus tareas, y puedan visualizar los pasos para llegar a un fin determinado.

Con los pasos claramente definidos podremos entender los tiempos de cada proceso, los pasos correspondientes y finalmente que actividades están funcionando de forma correcta o errónea, pues muchas veces son tan repetitivas las operaciones de una empresa que no hay tiempo para entender que proceso está mal o simplemente es tan común que no es fácil visualizar desde adentro cual puede ser el problema que tiene este proceso, por lo tanto una vez observado el proceso, el analista compara que aspectos pueden mejorarse, disminuir tiempos de proceso, ajustar máquinas, mejorar la distribución de los módulos de trabajo o implementar nuevas alternativas que permitan la baja de costos para la empresa, con lo que se busca lograr un mejoramiento en la rentabilidad.

Por tanto los procesos de calidad se refieren al mejoramiento de los procedimientos de manera que estos estén definidos, sean fluidos, y tengan un proceso óptimo que permitan cumplir con los objetivos que se plantee la empresa.

Con ello podemos observar que los procesos de calidad permitirían una innovación de la misma mejorando los siguientes aspectos:

- La fluidez de los procesos
- La entrega oportuna de los productos de calidad al cliente
- La disminución de costos por: reprocesos, devoluciones, inconformidad y tiempo mal utilizado.

Procedimientos de Calidad

Cuando hablamos de procedimientos de calidad, nos referimos a todas actividades ampliamente detalladas que tiene la empresa, con lo cual no nos preocupamos solamente de las operaciones y su mejoramiento en tiempo, fluidez, costos, sino también de detalles como la verificación del producto, para determinar su calidad, el servicio al cliente en el proceso de la venta, el orden y la imagen, entre otros aspectos que habrá que analizar, vigilar y lograr que se desenvuelvan de la mejor manera para completar las operaciones de calidad en la empresa.

Manual de Procedimientos

Toda empresa que pretenda mejorar la calidad de sus procesos, debe tener en cuenta que el implementar procedimientos de calidad es una tarea que se realizará constantemente, por lo que es necesario exista un manual de procedimientos que sea la guía para realizar mejoramiento continuo de los mismos, éste debe contener políticas internas, frecuencia para uso especifico del cliente interno; por tanto será una herramienta importante para la empresa que permitirá estandarizar los procedimientos asegurándose de esta manera de la calidad y optimización de los recursos.

Medición y Análisis

La organización debe medir y analizar los resultados que arroja la implementación de la calidad para:

- Demostrar la conformidad del producto y/o servicio
- Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y
- Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

2.11.12 Método Just in Time

Las siglas J.I.T. provienen de la expresión anglosajona "Just In Time", cuya traducción indica "Justo A Tiempo", es un método que no debe ser considerado como tal, sino más bien una filosofía de trabajo, cuya aplicación debe ser enseñada a través de motivación a los trabajadores pues lo que se requiere es que los mismos aprendan por iniciativa propia y que el manejo de productos y servicios lleguen justo a tiempo para el cliente sea éste interno o externo.

Esta filosofía se basa principalmente en dos expresiones que resumen sus objetivos: "el hábito de ir mejorando" y la "eliminación de prácticas desperdiciadoras", busca que continuamente se realicen de mejor manera las cosas; si el tiempo de ejecución en un proceso es menor, podremos responder mejor a los cambios que se originen en el mercado.

Es un proceso que ayuda a establecer un orden de prioridades en lo que se hace, su finalidad es mejorar la capacidad de una empresa para responder económicamente al cambio.

Ventaja Competitiva del Just in Time

El establecer una estrategia competitiva dentro de un negocio requiere definir variables que hacen que los clientes elijan el producto nuestro y no el de la

competencia, existen cinco variables que servirán de base para conseguir esa ventaja competitiva: calidad, servicio, coste, flexibilidad e innovación. [44]

- *Calidad*: mediante el diseño de productos y servicios fiables, para entregarlos sin defectos, y lograr conseguir el binomio marca-calidad. (Toyota en autos).

- *Servicio*: asegurando los compromisos de entrega de los productos o servicios tanto en cantidad como en fecha y precio, entregando niveles adecuados de asistencia post-venta.

- *Coste*: colocar en el mercado productos o servicios que tengan un costo bajo, para lo que es necesario utilizar sistemas de producción y distribución altamente productivos e invertir en equipos especializados.

- *Flexibilidad*: adaptarse a las variaciones de la demanda del mercado, a los cambios en la tecnología, y modificando los productos acordes a las necesidades del consumidor.

- *Innovación*: desarrollando nuevos productos o servicios, nuevas tecnologías de producción, nuevos sistemas de gestión.

Es necesario tener en cuenta, que las variables elegidas para conseguir la ventaja competitiva van ligadas al ciclo de vida del producto, es decir, la forma de competir dependerá de la fase en la que se encuentre el producto en su evolución, así, mientras que en la fase de crecimiento son claves para adquirir ventaja competitiva la calidad y el servicio, en la fase de declive es clave el precio del producto.

Filosofía del Just in Time

El Just in Time es una filosofía empresarial que se concentra en eliminar el despilfarro en todas las actividades internas de la organización y en todas las

[44] LEFCOVICH Mauricio, "*Simplificando la Complejidad*", Editorial Énfasis Logística, México DF, Agosto del 2005 Pág. 70- 78

actividades de intercambio externas; ésta definición establece la idea clave del just in time –eliminación del despilfarro-, lo cual procura eliminar todos los insumos de recursos que no añaden valor al producto o servicio terminado; tiene cuatro objetivos esenciales que son:

- Atacar los problemas fundamentales.
- Eliminar despilfarros.
- Buscar la simplicidad.
- Diseñar sistemas para identificar problemas.

La educación JIT / CTC (just in time / control total de calidad) desarrolla las habilidades, fomenta la creatividad, además capacita y educa al personal de la empresa; la alta gerencia debe reformar la cultura de la empresa pues la meta es derribar los obstáculos que estorban la comunicación y les impiden a los trabajadores cooperar y confiar entre sí y confiar en sus clientes y proveedores.

El objetivo principal es proporcionar satisfacción al cliente al tiempo que se minimiza el costo total, ésta es la esencia del proceso just in time, que integra el compromiso total de calidad; como parte de sus objetivos el Just-in-Time suele resumirse en la denominada "Teoría de los Cinco Ceros", siendo estos:

1. Cero tiempos al mercado.
2. Cero defectos en los productos.
3. Cero pérdidas de tiempo.
4. Cero papeles de trabajo.
5. Cero stocks.

A los que suele agregarse un sexto "Cero":

6. Cero accidentes.

Para poner en práctica con éxito un sistema just in time, se necesita que la alta dirección comprenda los fundamentos del proceso just in time, del control total de calidad y del involucramiento total de las personas.

El aspecto más decisivo del involucramiento total de las personas es permitir que todos los empleados trabajen a su pleno potencial., dando incentivos para soluciones innovadoras, la administración puede ayudar a los empleados a encontrar maneras creativas de hacer su trabajo; las personas realmente importantes en este proceso son los empleados de primera línea.

2.12. DIAGRAMAS DE PROCESOS

Los diagramas de procesos se constituyen en una gran ayuda en la ejecución del trabajo, ya que permiten formar nuevos empleados o bien reciclar a los que ya tienen cierta experiencia, hay que ser capaz de describir paso a paso lo que hay que hacer y el nivel de precisión requerido para hacerlo. [45]

El diseño de un diagrama de proceso requiere de mucho tiempo para su elaboración sin embargo una vez ya concluido es indispensable divulgar al personal el significado de los símbolos, para su mejor entendimiento y de ser posible realizar prácticas, de igual manera responder todas las inquietudes que surjan al explicar los diagramas ya que todas las personas tienen diferentes puntos de vista.

El objetivo al utilizar los diagramas es llegar a conseguir mediante la colaboración de todos una mejor comprensión del funcionamiento del proceso de trabajo, para conseguir nuevas ideas y para comprender como su proceso toca y afecta otros procesos tanto dentro como fuera de la organización.

Se puede convertir al diagrama en una lista que permita ayudar a todos los involucrados a recordar las complejas secuencias, decisiones y comprobar que no olvidan ningún paso importante.

[45] GALLOWAY Dianne, Op. Cit., Pág. 136

2.12.1 Clasificación de los Diagramas de Flujo

Los diagramas de flujo son un instrumento muy útil para estructurar una decisión, simplificar los procesos y proporcionar a los participantes una manera gráfica de la secuencia que tiene cada uno de los procesos que cumplen; existen varios diagramas utilizados por las organizaciones para presentar de mejor manera sus procesos:

Diagrama de Bloque

Este modelo de diagrama en el más sencillo y frecuente de los diagramas de flujo, proporciona una visión rápida y no compleja del proceso, dentro de este tipo de diagramas se detalla una sub clasificación:

- Diagrama básico
- Diagrama de bloque sencillo
- Diagrama de bloque con perspectiva.

Se utilizan los diagramas de bloque, para simplificar los procesos prolongados y complejos o para documentar tareas individuales, incluye símbolos consistentes en un círculo alargado al comienzo y al final, para indicar en donde comienza y donde termina el diagrama de flujo, se coloca una frase corta dentro del rectángulo para describir la actividad que se realiza, estas frases descriptivas, deben ser concisas y empezar con un verbo; los diagramas de bloque pueden fluir horizontal o verticalmente.

Diagrama de Flujo

Es una representación gráfica de la secuencia de etapas, operaciones, movimientos, decisiones y otros eventos que ocurren en un proceso, esta representación se efectúa a través de formas y símbolos gráficos; dentro de los diagramas de flujo existe una sub clasificación:

- Diagrama de flujo básico
- Diagrama de flujo de datos

- Diagrama IDEF0
- Diagrama SDL

Diagrama de Flujo Funcional o de Funciones Cruzadas

Este diagrama nos permite mostrar el movimiento entre diferentes unidades de trabajo, algo que resulta ser valioso cuando el tiempo total del ciclo constituye un problema, un diagrama de flujo funcional identifica como los departamentos verticalmente orientados, afectan a un proceso que fluye horizontalmente a través de una organización. Para la elaboración de un diagrama de flujo es necesario realizar las siguientes actividades:

- ✓ Enlistar las personas o departamentos que participan en el proceso.
- ✓ Utilizar símbolos básicos, definir la secuencia lógica, detallada y completa de los pasos que siguen las personas o departamentos que llevan el proceso.
- ✓ Asegurarse que todas las líneas y conectores estén debidamente unidos.
- ✓ Es deseable que no haya muchos símbolos de "decisión" en un diagrama de flujo.
- ✓ El proceso empieza por la izquierda.
- ✓ Todos los textos en cada actividad deben iniciar con un verbo de acción (en infinitivo)
- ✓ El cliente, así como los proveedores del proceso, siempre estarán situados en la columna de la izquierda.
- ✓ Revisar que el diagrama esté completo, todo lo que se hace en la realidad debe estar reflejado.
- ✓ Si hay operaciones que no siempre se realizan como está en el diagrama, es necesario anotar las excepciones.
- ✓ Someter a consideración de las personas involucradas el proceso.
- ✓ Si se desea realizar cambios al proceso, entonces se debe hacer un diagrama adicional con los cambios propuestos.

CAPÍTULO III

DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PREVISIÓN AHORRO Y DESARROLLO COOPAD LTDA.

3.1. CONSTITUCIÓN DE LA COOPERATIVA

La Cooperativa tiene su origen en el Club Social, Cultural y Deportivo "Amistad" del departamento de procesamiento de datos del Ejército, se constituyó como una cooperativa cerrada, quienes el 28 de Octubre de 1986, designan una comisión que se encargue de elaborar el reglamento de funcionamiento como pre cooperativa.

El 09 de Abril de 1987 se realiza la Asamblea Constitutiva con la denominación de: Cooperativa de Ahorro y Crédito "PAD" Ltda., donde se eligió su directiva, la misma que estuvo encabezada por el Eco. Raúl Estévez en su calidad de Presidente.

Jurídicamente la Cooperativa se constituyó mediante Acuerdo Ministerial No. 2238, el 28 de Octubre de 1991, fecha en la que el Ministerio de Bienestar Social aprobó el estatuto de la institución, quedando la misma bajo la supervisión de la Dirección Nacional de Cooperativas.

Debido al crecimiento financiero, los directivos decidieron incorporar a la Cooperativa al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, por lo que se efectuó los trámites respectivos ante este órgano y mediante Resolución No. SB-INSEF-2000-0804 del 06 de Octubre del año 2000, el Superintendente de Bancos, Juan Falconi Puig, calificó a la Cooperativa como Institución Financiera Privada, autorizada a realizar actividades de intermediación financiera con el público en

general, quedando legalmente inscrita como: Cooperativa de Ahorro y Crédito Previsión Ahorro y Desarrollo Ltda., identificada con las siglas COOPAD, a lo que se adoptó el lema: "*Generando Confianza*", para lo cual existe un esfuerzo continuo en el cumplimiento de normas contenidas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y el Decreto Ejecutivo No. 354 que permitirán que el organismo de control certifique la solvencia, seriedad y confiabilidad, aspectos que ayuden a fortalecer la imagen cooperativa ante el público en general, **ANEXO No.6.**

Mediante Resolución No. SBS-DCLS-2004-0928 de 10 de Diciembre del 2004, el Director de Consultoría Legal para Supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros, aprobó la reforma integral y codificación del estatuto social de la Cooperativa en los términos aprobados por la Asamblea General Extraordinaria de Representantes, celebrada el 30 de Octubre del 2004.

Durante varios años la cooperativa ha sido un aporte positivo al crecimiento y desarrollo económico de la comunidad, y año tras año se ha constituido en un organismo que ha generado confianza, seguridad a través de calificaciones de riesgo positivas como la que fue otorgada por la Superintendencia de Bancos; siendo merecedora la Cooperativa COOPAD a la calificación "BB", lo cual significa que la institución goza de un buen crédito en el mercado, sin deficiencias serias. [46]

3.1.1 Domicilio

La Cooperativa COOPAD tiene una oficina matriz ubicada en el sector céntrico de la ciudad de Quito en la dirección Maldonado S4-51 y Recoleta.

Cuenta con varias agencias legalmente constituidas ante el organismo de control, las que se encuentran ubicadas estratégicamente a nivel nacional; así tenemos la agencia de Esmeraldas, de Guayaquil, y en Quito en el sector sur y norte.

[46] Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito, *Revista Cooperativa*, Nº 35, Quito, Febrero del año 2005 Pág. 16.

- OFICINA MATRIZ QUITO:
  Maldonado S4-51 y Recoleta
  Teléfonos PBX: 02 2 280780 / 02 2 959090
  E-mail: matrizcoopad@coopad.fin.ec

- AGENCIA NORTE QUITO LA PRENSA:
  Av. La Prensa N 57-171 y F. Salvador
  Teléfonos: 02 2 597521 / 02 2 594541
  E-mail: agenciaprensa@coopad.fin.ec

- AGENCIA SUR QUITO TURUBAMBA:
  Cusubamba OE2-468 y Pasaje 4 Turubamba
  Teléfonos: 02 2 2686891
  E-mail: agenciaturubamba@coopad.fin.ec

- SUCURSAL GUAYAQUIL:
  Manuel Rendón y Baquerizo Moreno
  Teléfonos: 04 2 569400 / 04 2 569401 / 04 2 569402
  E-mail: sucguayaquil@coopad.fin.ec

- SUCURSAL ESMERALDAS:
  Salinas 205 y Bolívar
  Teléfonos: 06 2 711357 / 06 2 711418
  E-mail: sucesmeraldas@coopad.fin.ec

3.1.2 Responsabilidad

La Cooperativa COOPAD, es una sociedad de personas de responsabilidad limitada, en donde intervienen dos tipos de responsabilidades: la primera es la personal de cada socio, que está limitada a su capital en certificados de aportación obligatorios pagados como tales, y la segunda es aquella en que la cooperativa está limitada al total de su patrimonio.

Posee un número limitado de socios, no menor de cincuenta, como así lo establecen las disposiciones contenidas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y el Decreto Ejecutivo No. 354.

Objeto social

La Cooperativa cuenta con una finalidad social que es la realización de operaciones de intermediación financiera y la prestación de servicios financieros a sus socios y a terceros; por lo que utiliza sus principios cooperativos como base fundamental para el cumplimiento del objeto: [47]

- Adhesión abierta y voluntaria
- Control democrático de los socios
- Participación económica de los socios
- Autonomía e independencia
- Educación, entrenamiento e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad
- Integración y cooperación al movimiento cooperativo
- Respeto a la ideología política y religiosa
- Igualdad de derechos de los socios

3.1.3 Misión

La misión determinada por la cooperativa en consecución con sus objetivos está enfocada a:

"Ser una institución financiera cooperativista, orientada a mejorar el nivel de vida de nuestros socios, a través de productos y servicios oportunos y personalizados, contando con talento humano calificado, tecnología adecuada, cumpliendo procesos definidos, para el crecimiento sostenido de la institución".

[47] Cooperativa COOPAD Ltda., Estatutos Generales, Art. 4, Pág. 2

3.1.4 Visión

En cuanto a la visión que tiene la cooperativa dentro del entorno en que encuentra:

"Ser una organización líder en prestación de servicios y productos financieros, dentro del sector cooperativo ecuatoriano, con estándares internacionales de calidad"

3.1.5 Objetivos

Con la finalidad de llegar a cumplir tanto la misión como la visión a futuro, la cooperativa ha establecido los siguientes objetivos:

a) Fomentar en los socios mejores condiciones de trabajo; aumentar la producción y productividad, mediante la prestación de servicios financieros competitivos y oportunos.

b) Fomentar el ahorro de los socios y sus comunidades;

c) Fomentar los principios cooperativos como base fundamental del funcionamiento y desarrollo de la cooperativa;

d) Promover su relación e integración con otras entidades nacionales o extranjeras, en procura del fortalecimiento de la institución y del sistema cooperativo;

e) Procurar fuentes de financiamiento interno y externo, para el desarrollo institucional y de sus asociados;

f) Promover la ampliación del número de socios de la cooperativa, tendiente a su consolidación y desarrollo, y;

g) Impulsar la microempresa en las distintas actividades económicas.

3.1.6 Estrategias

Los siguientes objetivos estratégicos se han determinado con el fin de establecer de mejor manera las estrategias a futuro:

- Contar con elemento humano altamente comprometido y capacitado.
- Realizar gestión administrativa eficiente a base de aplicación de procesos.
- Obtener una rentabilidad que permita el crecimiento sostenido del negocio.
- Contar con una tecnología acorde al crecimiento organizacional.
- Utilizar el mercadeo como herramienta de gestión e imagen corporativa.

3.2. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

La Cooperativa COOPAD, ha diversificado su gama de productos y servicios, con el afán de satisfacer las necesidades de sus socios.

3.2.1 Productos

En la presentación de sus productos existen varias alternativas ya sean en créditos, ahorros o inversiones; a continuación podremos ver los diferentes tipos de créditos y los requisitos con los cuales se puede acceder a ellos:

Credi sueldo

El credi sueldo es un producto nuevo e innovador que se ha implementado en la Cooperativa COOPAD, consiste en un crédito sin garante, lo cual es exclusivamente para socios que mantienen un convenio institucional, es decir que sus transferencias

hacia la cooperativa son directamente desde la institución a la que pertenece, en éste tipo de crédito el plazo máximo a concederse es de 6 meses.

Para poder acceder a este tipo de crédito el socio debe cumplir con los siguientes requisitos: [48]

- Copia de la cédula de identidad.
- Copia de papeleta de votación.
- Rol de pagos del último mes.
- Planilla de pago de servicio básico: Agua o Luz ó Teléfono.
- Encaje 40 x 1.
- Monto máximo a otorgar USD $ 1.000,00.

Anticipo de Sueldo

Éste tipo de crédito es otro de los nuevos productos implementados por la cooperativa, se caracteriza por ser un crédito sin garante, únicamente para socios con convenio institucional, el plazo máximo es de hasta 6 meses.

Los requisitos que se deben cumplir los socios para acceder a este crédito son:

- Mantener un encaje dependiendo al monto a solicitar
- Copia de cédula de ciudadanía
- Copia de papeleta de votación
- Rol de pagos del último mes
- Planilla de servicios básicos (luz, agua o teléfono).
- Monto máximo a otorgar USD $ 600,00

Buena Cuenta

Éste crédito está destinado para los clientes que han mantenido buenos saldos o movimientos en sus cuenta de ahorro, durante un período de evolución.

[48] Documentación interna de la Cooperativa COOPAD.

Los socios que pueden acceder a éste tipo de crédito, deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Copias de cédula de ciudadanía
- Copia de papeleta de votación
- Rol de pagos o Certificado de ingresos
- Certificado de la institución que está en convenio con la COOPAD
- Planilla de servicios básicos
- Encaje 40 x 1
- Monto máximo a conceder USD $ 1.000,00

Automático

La característica que tiene este crédito, es otorgar al socio hasta el 80% del valor de su póliza de inversión.

Para acceder a este crédito el socio únicamente debe mantener su póliza en vigencia.

Emergente

Es un crédito que se concede por cualquier eventualidad, para resolver aquellos pequeños imprevistos que siempre ocurren en nuestra vida diaria, éste tipo de crédito requiere de un garante.

Los requisitos que se necesita cumplir son los siguientes:

- Copia de la cédula de identidad
- Copia de papeleta de votación
- Rol de pagos del último mes
- Planilla de servicios básicos; (luz, agua o teléfono).
- Encaje 40 x 1
- Monto máximo a otorgar USD $ 3.000,00

Ordinario

Éste crédito es un producto creado para los socios, con la finalidad de cubrir sus necesidades como la compra de artículos del hogar, salud, vestuario, estudios, viajes, etc.; para acceder al crédito ordinario es necesario que tanto el socio como el garante cumplan con los siguientes requisitos:

- Copia de la cédula de identidad.
- Copia de papeleta de votación.
- Rol de pagos del último mes.
- Planilla de servicios básicos; (agua, luz o teléfono).
- Encaje 40 x 1.
- Monto máximo del crédito USD $ 7.000,00.

Hipotecario

Es un crédito que se otorga con la garantía real de un inmueble de propiedad del prestatario, los socios que desean acceder a éste tipo de crédito deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Mantener un encaje adecuado dependiendo del tipo de crédito
- Copia de cédula de ciudadanía
- Copia de papeleta de votación
- Rol de pagos del último mes y/o Justificativo de ingresos
- Copia del impuesto predial actualizado al año en curso.
- Planilla de servicios básicos (agua, luz o teléfono)
- Original de la escritura del bien inmueble a ser hipotecado
- Certificado actualizado de gravámenes del Registro de la Propiedad.

Micro Crédito

Con el afán de apoyar el desarrollo de los pequeños comerciantes, la Cooperativa COOPAD a diseñado un crédito que ayuda a fortalecer la micro empresa, quienes

deseen acceder al mismo, deben presentar los siguientes requisitos aplicables tanto para el socio como para el garante.

- Copia de cédula de ciudadanía
- Copia de papeleta de votación
- Planilla de servicios básicos (agua, luz o teléfono)
- Copia del RUC (Registro Único de Contribuyentes)
- Justificativo de ingresos (facturas, declaraciones de impuestos, etc.)

En caso de que el micro crédito requiera de una garantía real se deberá presentar:

- Original de la escritura del bien inmueble
- Copia del pago del impuesto predial del año en curso
- Certificado del registro de la propiedad (avalúo del bien)

En productos de ahorro la Cooperativa COOPAD cuenta con una gama que a continuación se presenta:

Ahorros a la Vista

Con este producto se ofrece la oportunidad de beneficiarse de las mejores tasas del mercado sobre ahorros en depósitos, además los intereses se acumulan a diario.

Para realizar la apertura de una cuenta de ahorros, es necesario presentar los siguientes documentos:

- Copia de cédula de ciudadanía
- Copia de papeleta de votación
- Planilla de servicios básicos (agua, luz o teléfonos)
- Contrato de apertura de cuenta de ahorros **ANEXO No.7.**
- Formulario de declaración de origen lícito de ingresos.
- Depósito de USD $ 40,00 para apertura de la cuenta.

Certificados de Aportación

Los certificados de aportación son de dos tipos: los de aporte común y los de aportación obligatoria; los certificados de aportación común no tienen tiempo definido ni monto, es decir el socio puede retirar sus valores cuando él así lo disponga; por otro lado los certificados de aportación obligatorios son aquellos exigidos por la Ley, como un encaje al momento de aperturar una cuenta de ahorros, el socio no podrá retirar sus valores aportados, sino hasta el momento que decida cerrar su cuenta en la institución; los dos tipos de certificados son los que le acreditan al socio, como dueño de la COOPAD, en un pequeño porcentaje.

Cuenta Mi Futuro

La cuenta mi futuro ésta creada pensando en el bienestar de los más pequeños de casa (edad máxima 17 años), ésta cuenta tiene la finalidad de incentivar y crear una cultura de ahorro a futuro.

Los intereses se acumulan a diario y se pagan mensualmente, se cuenta con una tasa de hasta el 3% anual acorde al monto.

Los requisitos que se necesitan para la apertura de ésta cuenta son:

- Copia de cédula de identidad del menor de edad.
- Copia de cédula y papeleta de votación del representante legal.
- Planilla de servicios básicos (agua, luz o teléfono).
- Apertura de la cuenta con un monto de USD $ 20,00.

Cuenta Previ Futuro:

En la apertura de este tipo de cuenta, el socio accede a la mejor tasa de interés en depósitos, los intereses se van acumulando a diario y se pagan mensualmente, se cuenta con una tasa del 6% anual, y el ahorro es acorde a la disponibilidad económica del socio.

Para acceder a la apertura de ésta cuenta es necesario presentar los siguientes requisitos:

- Copia de cédula de identidad.
- Copia de papeleta de votación.
- Planilla de servicios básicos (agua, luz o teléfono).
- Apertura de la cuenta con un monto de USD $ 80,00.

En cuanto a productos de inversión la Cooperativa COOPAD presenta las siguientes opciones:

Certificados de Depósito a Plazo Fijo

Con la finalidad de crear seguridad en los socios, los certificados de depósito cuentan con la mejor tasa del mercado en inversiones a plazo fijo.

Éste producto genera intereses desde la efectivización de los fondos, los intereses se acumulan a diario y se pagan de acuerdo a lo acordado con el socio.

Al vencimiento del plazo fijado en la póliza, el socio puede solicitar su renovación de la inversión, y los plazos para invertir van desde 30, 60, 90, 120, 180, y 360 días.

Los montos de inversión están establecidos desde los USD $ 300,00 y no existe un topo máximo, además no se requiere ser socio para acceder a este producto, únicamente se deberá proporcionar la información financiera personal para que el funcionario de la cooperativa pueda verificar que el socio no tenga actividades inusuales o problemas con la Superintendencia de Bancos, ni tampoco conste en la base de datos del listado del Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas (CONSEP), para lo cual deberá llenar el formulario de origen lícito de fondos. **ANEXO No.8.**

Cuadro Nº 5

TASAS PASIVAS EN DEPÓSITOS A PLAZO FIJO
A DICIEMBRE DEL 2008

RANGO DE INVERSIÓN		PERÍODOS			
DE	HASTA	30- 90	91- 180	181- 360	> 360
300	500	5.39	5.59	5.81	6.06
501	1000	5.49	5.79	6.03	6.31
1001	3000	5.59	5.99	6.25	6.56
3001	5000	5.69	6.19	6.47	6.81
5001	10000	5.79	6.39	7.69	7.06
10001	En Adelante	5.89	6.59	6.91	7.31

Fuente: Documentación interna de la Cooperativa COOPAD Ltda.

3.2.2 Servicios

En cuanto a la gama de servicios adicionales que ofrece la Cooperativa a cada uno de sus socios podemos mencionar los siguientes:

Tarjeta de Débito

La finalidad al implementar la tarjeta de débito, es proveer al socio una mejor y mayor cobertura a nivel nacional, pues gracias a conveniros realizados con una amplia red de cooperativas amigas (Red Cooperativa COONECTA), se ha logrado brindar al socio la comodidad de realizar transacciones como retiros de efectivo en cajeros, consultas de saldos, remesas de cheques, y pagos de servicios.

La emisión de la tarjeta de débito tiene un costo mínimo y es el único valor por el cual el socio tendrá que preocuparse, pues parte del beneficio de poseer éste tipo de tarjeta, es cero costos por mantenimiento.

Servicio de Moneygram

El pago por transferencias desde cualquier parte del mundo, es otro de los servicios con el que cuenta la Cooperativa para el público en general, es decir no se necesita ser socio para acceder a éste beneficio.

Servicio de Pagos "La Caixa"

Gracias al convenio suscrito con el Banco más grande de España La Caixa, se ha podido llegar a realizar transferencias directamente desde España sin costos para el socio de la COOPAD.

Otro de los convenios establecidos con la empresa COLNEXOS Cía. Ltda., asesores y productores de seguros, y con la compañía de seguros y reaseguros COOPSEGUROS S.A., ha permitido que la Cooperativa COOPAD pueda incluir dentro de su gama de servicios la emisión y venta del SOAT (Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito), que cuenta con beneficios como:

- Póliza por fallecimiento en accidentes de tránsito por USD $ 1.500,00.
- Consultas médicas familiares (cuatro al año).

Servicios Sociales

Además de todos los servicios nombrados anteriormente, la cooperativa proporciona a sus socios productos de servicio social como:

- Atención médica por enfermedad
- Asistencia odontológica con material sin costo
- Medicinas sin costo
- Seguros de vida y accidentes

- Maternidad sin período de carencia
- Coberturas para créditos con pólizas de desgravamen; en casos de:

  - ✓ muerte por cualquier causa
  - ✓ incapacidad total y permanente

3.3. REGLAMENTOS INTERNOS

La cooperativa cuenta con diferente normatividad interna para cada uno de los departamentos que integran la estructura organizacional:

- Estatuto General

Dentro del estatuto social de la Cooperativa, aprobado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, mediante resolución No. SBS-INIF-2006-323 del 30 de mayo del 2006, se encuentra información como: la razón social, domicilio, responsabilidad, duración y objetivos, así como también las obligaciones y derechos de los socios, el gobierno corporativo y administración; los comités, el régimen económico y demás disposiciones generales, transitorias y finales.

- Reglamentos:

La cooperativa posee varios reglamentos que han sido desarrollados en base a las necesidades y funcionamiento de cada área operativa, los mismos que han sido adaptados y modificados conforme a las exigencias internas y externas:

- Reglamento para Adquisiciones y Contrataciones
- Reglamento de Inversiones
- Reglamento para el Manejo de Fondo de Cambio y Fondo de Caja
- Reglamento para el control de la Caja Chica
- Reglamento para la apertura, manejo y control de cuentas
- Reglamento pago de Dietas Señores Directivos
- Reglamento de Viáticos a directivos y empleados

- Reglamento de Gastos Agasajo Navideño
- Reglamento Interno de Trabajo
- Reglamento Comité de Auditoria
- Reglamento de Elecciones
- Reglamento de Crédito

➢ Manuales, normas y políticas

Con la finalidad de normar los procedimientos y procesos que realizan cada una de las áreas de la institución, se han establecido manuales funcionales, normativas, planes de acción, código de ética y políticas:

- Manual de Tarjetas de Débito
- Manual para el control de Cheques protestados
- Manual de Tesorería
- Política del Manejo de Cajas de Seguridad
- Normativa para el Plan de Contingencia de Liquidez
- Manual Integral de Riesgos
- Código de Ética
- Plan de Evaluación de Desempeño
- Normativas de Servicio para Atención al Cliente
- Plan de Contingencia de Liquidez
- Plan de Carrera Institucional
- Manual de Lavado de Activos
- Plan de Contingencia de Crédito y Cobranzas

3.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA

Dentro de la estructura organizacional que mantiene la Cooperativa COOPAD Ltda., se ha establecido seis unidades operativas asignadas mediante un dígito, las mismas permiten mantener un mejor control económico, ya que ayudan a diferenciar costos y gastos para la obtención de balances financieros por agencias:

- ✓ Administración Central =0
- ✓ Agencia Matriz =1
- ✓ Agencia Esmeraldas =2
- ✓ Agencia Guayaquil =3
- ✓ Agencia La Prensa =4
- ✓ Agencia Turubamba =6

La función principal de la unidad conocida como administración central, es la atención al socio interno es decir colaboración directa con los funcionarios de la institución; además recopila la información de las sucursales para la elaboración de estados financieros condensados, los mismos que son remitidos a la Superintendencia de Bancos conforme se encuentra establecida su periodicidad siendo ésta de forma diaria, mensual y anual; otra de sus funciones es la evaluación periódica de indicadores de riesgos, lo que permite tomar decisiones en base a los resultados obtenidos en cada oficina, dentro de ésta unidad se encuentran los siguientes departamentos cuyas funciones se enfocan de manera global, atendiendo los requerimientos de todas las agencias:

- ❖ Gerencia General
- ❖ Recursos Humanos
- ❖ Auditoría Interna
- ❖ Riesgos
- ❖ Cumplimiento
- ❖ Proveeduría
- ❖ Asesoría Legal
- ❖ Operaciones
- ❖ Tesorería
- ❖ Marketing
- ❖ Negocios
- ❖ Sistemas
- ❖ Contabilidad

3.4.2 Organización

La Cooperativa COOPAD Ltda., posee dos fases: la privada, es la Asamblea General, donde se refleja la voluntad de los socios de someterse a un estatuto, y la pública que mediante un acto administrativo, aprueba su estatuto y le concede personalidad jurídica.

Asamblea General de Representantes

Es la máxima autoridad interna de la cooperativa y sus decisiones son obligatorias para todos los socios, es elegida por votación personal, directa y secreta de cada uno de los socios; la asamblea podrá ser de socios o de representantes, pero una vez superados los doscientos socios activos establecidos por el propio reglamento obligatoriamente será de representantes, en un número no mayor de treinta ni mayor de cincuenta, la duración de sus funciones está destinada para dos años y sus sesiones las deben realizar una vez al año dentro de los noventa días posteriores al cierre de cada ejercicio económico anual. [49]

Las asambleas generales de socios o de representantes son de carácter ordinario o extraordinario y deberán reunirse únicamente en el domicilio principal de la cooperativa, sin embargo su convocatoria deberá realizarse por un medio de comunicación escrita de mayor circulación, en todas las ciudades donde se ubiquen oficinas de la cooperativa.

Consejo de Administración

Es el órgano directivo de la cooperativa, está integrado por 5 vocales principales y sus suplentes, su elección se la realiza mediante asamblea general con una duración en sus funciones ara dos años; de sus vocales es elegido el Presidente de la cooperativa, el secretario es este órgano es el Gerente General y tienen entre sus responsabilidades sesionar una vez al mes.

[49] Decreto Ejecutivo Nº 354, Op. Cit., Título III, Cap I, Pág. 5

Tanto el Consejo de Administración como la alta dirección forman lo que se conoce como Gobierno Corporativo, los dos juegan un papel de compromiso y comprensión, y dentro de sus principales funciones está:

- Constituir una función de la administración del riesgo operativo que sea independiente:
  -Estructura Organizacional

- Las responsabilidades diarias de la administración de actividades:
  -Factores de control interno y del entorno de sus actividades

- Las responsabilidades de la función de revisión independiente:
  -Revisiones internas y externas independientes

Consejo de Vigilancia

Es el órgano fiscalizador del Consejo de Administración, de la gerencia y demás funcionarios de la cooperativa; se encuentra constituido por tres vocales principales y sus suplentes, los cuales tienen un tiempo de duración en sus funciones de dos años y sesionan una vez al mes.

Gerencia General

El gerente de la cooperativa es nombrado por el Consejo de Administración y es el representante legal de la entidad, sus actividades y funciones son reportadas directamente a éste consejo, su nombramiento es notificado a la Superintendencia de Bancos para su respectiva legalización; de igual manera dentro del estatuto de la institución se encuentra determinado el tiempo de duración de sus funciones, el mismo que puede ser indefinidamente ratificado.

Oficial de Cumplimiento

El oficial de cumplimiento es la persona encargada de coordinar y vigilar la normativa legal políticas y reglamentos establecidos por la Cooperativa y

dictaminados por el Consejo Nacional de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas (CONCEP), en cuanto a la prevención de lavado de activos provenientes de acciones tipificadas como delito dentro de la Ley, aplicable a todo el sistema financiero ecuatoriano.

Crédito y Cobranzas

Dentro de la estructura organizacional se encuentra el departamento de crédito, el mismo que se encarga de la recepción y análisis de documentos para la administración de créditos; el departamento de crédito trabaja conjuntamente con el departamento de cobranzas que es el encargado exclusivamente de la recuperación de la cartera.

Contabilidad

El departamento de contabilidad es el encargado de cumplir con todas las exigencias tributarias y financieras que exigen las leyes por las cuales se rige la institución, igualmente dentro de sus responsabilidades está la consolidación de la información contable de todas las oficinas para una presentación oportuna de balances financieros a la Superintendencia de Bancos.

Tesorería

En de la estructura organizativa el departamento de tesorería tiene una función muy importante pues se encarga de la liquidez de la cooperativa y del control del área de cajas.

Marketing

Este departamento es el que se encarga de cuidar la imagen de la institución y de promocionar a la cooperativa mediante la gestión publicitaria en donde se busca principalmente, dar a conocer los productos y servicios nuevos y ya existentes al público en general.

Agencias

La cooperativa cuenta con cuatro agencias conocidas como oficinas operativas, las mismas que se encuentran ubicadas estratégicamente en el mercado geográfico y se encargan principalmente de informar y asesorar sobre los productos y servicios que tiene la Cooperativa, con la finalidad de captar nuevos socios.

3.4.3 Funcionamiento

Las principales funciones de la estructura organizacional son:

Asamblea General de Representantes

- Conocer y resolver reformas al estatuto
- Conocer y aprobar el presupuesto anual
- Conocer y resolver informes de los estados financieros
- Elegir y remover a los miembros de los consejos
- Conocer y resolver sobre los excedentes que tuviere el ejercicio económico
- Acordar la disolución, liquidación y fusión con cualquier otra institución financiera.
- Las demás establecidas en la Ley y en el Estatuto interno de la cooperativa.

Consejo de Administración

- Dictar los reglamentos internos, orgánico funcional de crédito y demás normas que dispone la Ley General de Instituciones Financieras.
- Nombrar y remover al Gerente General
- Fijar cauciones a los funcionarios de la entidad
- Establecer políticas crediticias
- Elaborar el presupuesto anual
- Presentar los estados financieros a la Asamblea General
- Resolver la apertura y cierre de oficinas

- Proponer a la Asamblea General la designación de auditores internos y externos.
- Las demás previstas en el Estatuto y su reglamento.

Consejo de Vigilancia

- Supervisar e informar al Consejo de Administración las inversiones económicas
- Supervisar e informar al Consejo de Administración el movimiento económico de la cooperativa.
- Supervisar e informar al Consejo de Administración los actos y contratos en que se comprometa la cooperativa.

Comité de Administración Integral de Riesgos

El comité de riesgos dentro de la institución juega un papel muy importante pues se encarga de:

- Diseñar y proponer estrategias, metodología, manuales de funciones, políticas, procesos y procedimientos de administración integral de riesgos o reformas, y, someterlos a la aprobación del directorio.

- Analizar el entorno económico y sus efectos en la posición de riesgos de la institución, así como las pérdidas potenciales

- Velar por el cumplimiento de los límites de exposición al riesgo y los niveles de autorización dispuestos, así como la aprobación de planes de contingencia.

- Analizar la incursión de la institución en nuevos negocios, operaciones y actividades acordes con la estrategia del negocio, cumpliendo con el proceso de administración integral de riesgos.

- Implantar de manera sistemática en toda la organización y en todos los niveles de personal las estrategias de comunicación, a fin de entender sus responsabilidades con respecto a la administración integral de riesgos

- Las demás que determine los estatutos internos o que sean dispuestas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Comité de Crédito

Su principal función es resolver las solicitudes de crédito en el marco de políticas, niveles y condiciones determinadas por el consejo de administración en el reglamento de crédito.

Comité de Auditoria

- Vigilar el cumplimiento de la misión y objetivos de la institución.
- Participar en las reuniones del comité de auditoria con voz pero sin voto.
- Cumplir las funciones y deberes de conformidad a las normas dictadas por la Superintendencia de Bancos y la Junta Bancaria.

Gerencia General

Entre las principales funciones que tiene el gerente general se encuentran:

- Representar judicial y extra judicialmente a la cooperativa
- Responder por la marcha administrativa y financiera de la cooperativa
- Cumplir y hacer cumplir a los socios y funcionarios las disposiciones de los organismos de control y los reglamentos internos de la cooperativa
- Nombrar, remover y sancionar a los empleados
- Presentar informes financieros, administrativos al consejo de administración
- Proponer al consejo de administración, políticas que permitan la operatividad de la cooperativa
- Dar cumplimiento a las recomendaciones y observaciones de las auditorias internas y externas en lo que fuere de su competencia.

- Las demás atribuciones y deberes previstos en la Ley General de Instituciones Financieras

Agencias

- Buscar la captación de nuevos socios a través de servicios y productos.
- Cumplir con las funciones establecidas en los manuales, reglamentos y estructura interna operativa.

3.5. FUNCIONES DE LAS UNIDADES OPERATIVAS DEL ÁREA DE NEGOCIOS

Dentro del organigrama estructural de la Cooperativa, son cuatro las unidades departamentales que pertenecen al área de negocios, las mismas que se involucran directamente con el giro del negocio de la Cooperativa, entre ellas tenemos el departamento de cajas/recibidor-pagador, el departamento de crédito, el departamento de operaciones y finalmente el departamento de atención al cliente, así mismo cada una de estas unidades departamentales cuentan con manuales de funciones que más adelante serán detallados, sin embargo carecen de manuales o estructuras gráficas que les permita visualizar los procedimientos.

3.5.1 Funciones del Departamento de Cajas/Recibidor- Pagador

El departamento de cajas o recibidor- pagador, es una unidad que pertenece al área de negocios, pues su principal actividad es entregar el servicio directamente al socio a través de un contacto personalizado; constituyéndose en el ente principal de la imagen institucional, por lo que es necesario exista una atención eficiente y procesamiento de operaciones y transacciones de calidad; todas sus actividades deben ser reportadas y supervisadas por el jefe de negocios y/o comercial de cada agencia.

Su responsabilidad recae directamente en mantener íntegros todos los recursos monetarios y documentos recibidos a través de ventanilla; dentro de todas las funciones que ejecuta este departamento, se mencionan las más relevantes:

- Realizar en forma precisa y coordinada el proceso del cuadre de caja, entregando todos los valores monetarios recibidos durante el movimiento diario de la ventanilla al jefe inmediato.

- Salvaguardar las normas de seguridad y control, establecidas dentro de las Leyes que regulan la operatividad de cajas y los reglamentos internos de la Cooperativa.

- Receptar depósitos en efectivo o cheques, realizar pagos por las diferentes transacciones, es decir realizar toda operación donde involucre la recepción y entrega de dinero por concepto de servicios.

- Asegurar la exactitud de la información, para realizar los respectivos cuadres de caja.

- Velar por la correcta ejecución de procesos y procedimientos establecidos para las operaciones sistematizadas de caja.

- Registrar en forma clara y completa los formatos establecidos de control para el área de cajas: reporte de movimiento diario de cajas y traslados de dinero a jefe comercial.

- Custodiar de forma correcta el dinero, cheques de los depósitos y demás documentos que se reciben en el movimiento diario.

- Comunicar de manera inmediata a su superior, todos los problemas de orden interno y externo que se presenten.

3.5.2 Funciones del Departamento de Crédito

Pertenece al área de negocios, por lo que sus actividades son reportadas directamente al jefe de negocios o comercial de cada agencia; el personal que integra esta área forma parte del comité de crédito y su participación es con derecho a voz y voto.

Su actividad principal es la de administrar eficientemente la cartera de créditos en concordancia con las normas y procedimientos establecidos dentro de la institución, previo a la cobertura de garantías suficientes para los créditos; la dependencia que mantiene con el socio es en relación a sus necesidades monetarias por lo que se encarga de realizar operaciones de créditos tanto individual como colectivamente a través de convenios institucionales sean del sector público o privado; entre las principales funciones que tiene esta unidad se pueden enunciar las siguientes:

- Asesorar técnicamente a los usuarios del crédito en sus requerimientos de financiamiento, en concordancia con las políticas de la Cooperativa.

- Supervisar y coordinar con el jefe de negocios la adecuada evaluación del crédito, a fin de garantizar la calidad de la cartera.

- Planificar, organizar, ejecutar y controlar el otorgamiento del crédito, de acuerdo a las normas y políticas establecidas.

- Revisar y aprobar la conformidad de la documentación legal de respaldo del crédito y de legalizar las garantías.

- Recomendar la cartera a ser castigada en cumplimiento de las disposiciones legales.

- Ingresar correctamente la información del crédito y manejar confidencialmente todos los datos proporcionados por el socio.

- Informar y asesorar al socio sobre la negociación de préstamos vencidos.

- Investigar y analizar las líneas de crédito existente en el mercado financiero, proponiendo reformas a las políticas vigentes y/o creación de nuevos productos para mantener y mejorar competitividad institucional.

- Coordinar con el ejecutivo de mercadeo todas las actividades de promoción para la concesión del crédito.

- Mejorar el servicio de crédito, evaluando y proponiendo la factibilidad de implementar nuevas líneas o productos de crédito.

- Realizar inspecciones o seguimientos posteriores al otorgamiento de créditos, en los casos que considere conveniente, para verificar el cumplimiento de uso de los recursos y/o existencia e integridad de las garantías.

3.5.3 Funciones del Departamento de Operaciones

Esta unidad departamental tiene relación directa tanto con el socio como con el área administrativa financiera, sus operaciones son programas y llevadas en conjunto con el área de negocios.

Tiene bajo su cargo la administración y control de parámetros de seguridad del sistema operativo informático utilizado a nivel general, a fin de garantizar el cumplimiento de estándares exigidos por órganos reguladores de control como la Superintendencia de Bancos; a continuación se enuncian las principales funciones que tiene bajo su responsabilidad:

- Definir perfiles de usuarios conjuntamente con el equipo de estructura.

- Evaluar y controlar los perfiles de usuarios de cada funcionario y que estos se ajusten a los niveles de responsabilidad otorgados.

- Definir políticas y mecanismos de control de acceso y seguridades a la base de datos y módulos conjuntamente con la jefatura de sistemas y auditoría interna.

- Reportar los procesos de giros al exterior, verificar y llevar a cabo la transacción junto con Moneygram.

- Evaluar indicadores de procesos y de innovación para el análisis del desempeño operativo.

- Definir estrategias de capacitación, conjuntamente con el área de recursos humanos conforme a los requerimientos priorizados y a las necesidades de los perfiles de usuario.

- Controlar la parametrización de productos y servicios con los requerimientos estipulados.

- Registra las acreditaciones en cuentas por conceptos de pagos a los socios internos (empleados), y socios externos (proveedores).

- Realizar ajustes operativos o del diseño mismo del producto o servicio si así lo requieren las condiciones del mercado.

- Participar con el jefe de negocios y el área de mercadeo en el diseño y definición de los formatos impresos o pre impresos para nuevos productos o servicios.

3.5.4 Funciones del Departamento de Atención al Cliente

Es una unidad que pertenece al área de negocios, su relación laboral externa es con la Superintendencia de Bancos y Seguros y con los socios en general.

La principal función del departamento de atención al cliente es atender y resolver las quejas y reclamos presentados, directamente o mediante representación por todas las personas naturales o jurídicas; entre otras funciones que debe cumplir se encuentran:

- Realizar el proceso de captación de plazos fijos, desde la información al cliente hasta la emisión del documento de plazo fijo.

- Contribuir a la calidad de servicio y satisfacción de usuarios, informando sobre los nuevos productos y beneficios de la Cooperativa.

- Realizar un seguimiento en los departamentos respectivos de las quejas presentadas, con la finalidad de que se dé una pronta solución en la que se tenga presente el beneficio para ambas partes.

- Elaborar un informe estadístico de quejas y reclamaciones atendidas, el mismo que deberá ser presentado dentro del primer trimestre de cada año a la Gerencia.

- Realizar el trámite de pago de seguros de vida y accidentes de acuerdo a la póliza o contrato vigente.

- Tramitar reclamos de beneficiarios por fallecimiento de socios, en la Aseguradora.

- Realizar la apertura y cierre de cuentas con la recepción de todos los documentos requeridos para ello.

- Actualizar periódicamente los datos de socios que mantienen relaciones con la Cooperativa.

- Receptar las autorizaciones de débitos del ISSFA (Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas) y de otros convenios institucionales.

- Registrar la atención de socios de COOPRED (Red de Cooperativas) los mismos que son verificados para su respectiva acreditación o débito.

3.6. ESTUDIO ADMINISTRATIVO DE LAS UNIDADES OPERATIVAS DEL ÁREA DE NEGOCIOS DE LA COOPERATIVA COOPAD

Como se había mencionado anteriormente las unidades operativas que pertenecen al área de negocios la conforman cuatro departamentos, cuyos costos, gastos, y operaciones crediticias son contabilizados independientemente y consolidados por la administración central ubicada en la oficina matriz.

Con el objetivo de conocer la situación actual de cada una de estas unidades departamentales del área de negocios, se elaboró una encuesta cuyo objetivo está enfocado a determinar el conocimiento sobre manuales de funciones, políticas existentes, reglamentos internos, instructivos, disposiciones generales emitidas tanto por la Cooperativa como por los organismos de control como la Superintendencia de Bancos y Seguros.

3.6.1 Departamento de Cajas/ Recibidor-Pagador

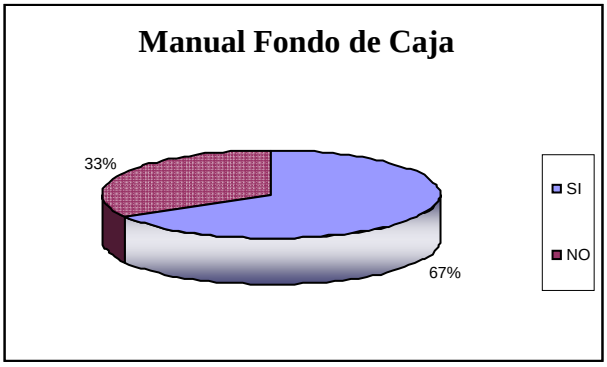
Para conocer el entorno actual que se mantiene en el área de cajas / recibir- pagador, se aplicó una encuesta a los funcionarios, la misma que contenía 11 preguntas formuladas con relación a las funciones y trabajo del área; **ANEXO No.9.**

A continuación se detallan cada una de las preguntas y se muestran los resultados obtenidos de su aplicación, así como la gráfica al evaluar dichos resultados de forma porcentual:

Pregunta No.1

¿Conoce la política del manual de fondo de caja para montos y transacciones a cancelarse en efectivo tanto en matriz como en sucursales?

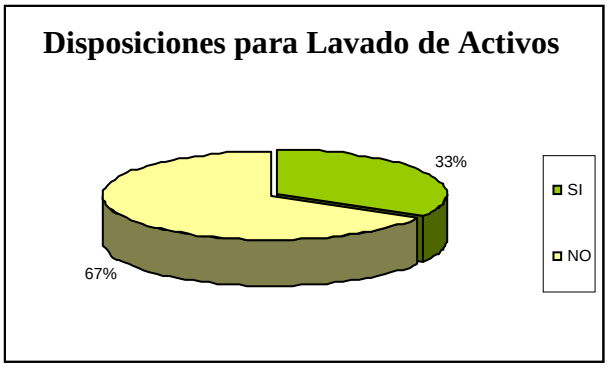
Opciones	Resultados
SI	2
NO	1
Total	**3**



Pregunta No.2

¿Conoce las disposiciones generales en cuanto al lavado de activos, establecidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros?

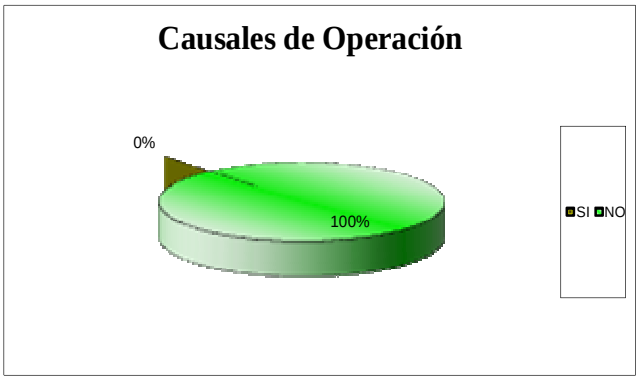
Opciones	Resultados
SI	1
NO	2
Total	**3**



Pregunta No.3

¿Conoce absolutamente todos los causales establecidos para realizar transacciones con socios y con proveedores?

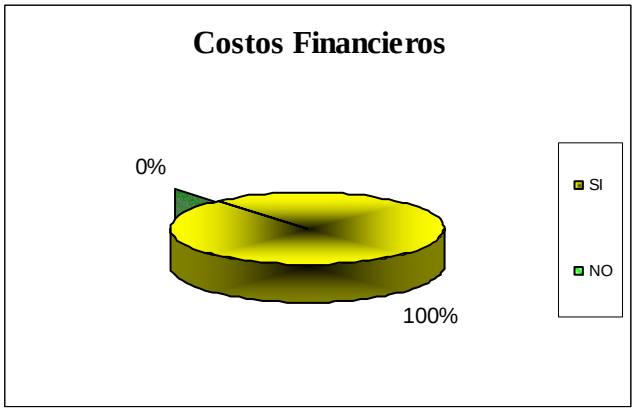
Opciones	Resultados
SI	0
NO	3
Total	**3**



Pregunta No.4

¿Conoce los costos financieros que tienen cada uno de los servicios brindados por la Cooperativa?

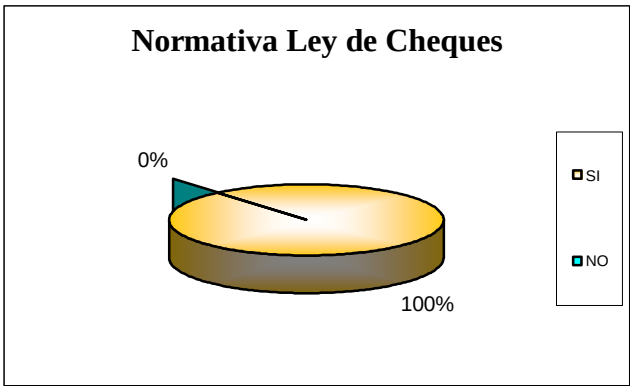
Opciones	Resultados
SI	3
NO	0
Total	**3**



Pregunta No.5

¿Conoce sobre la ley de cheques y su normativa para la aplicación de sus funciones?

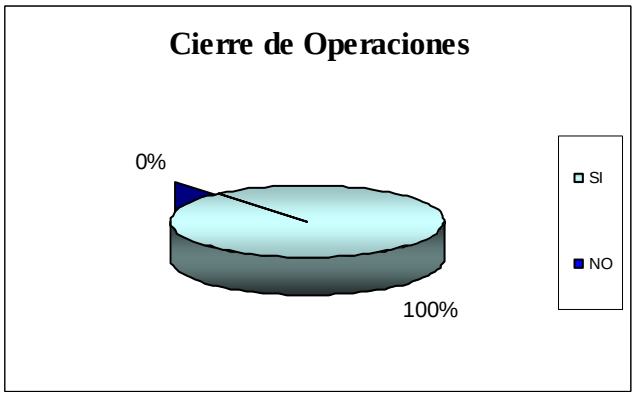
Opciones	Resultados
SI	3
NO	0
Total	**3**



Pregunta No.6

¿El supervisor realiza un acta de arqueo al cierre de sus operaciones diarias?

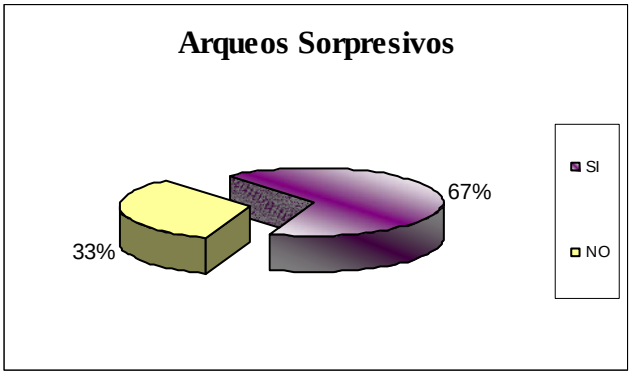
Opciones	Resultados
SI	3
NO	0
Total	**3**



Pregunta No.7

¿En el último mes le han realizado arqueos sorpresivos por más de una ocasión?

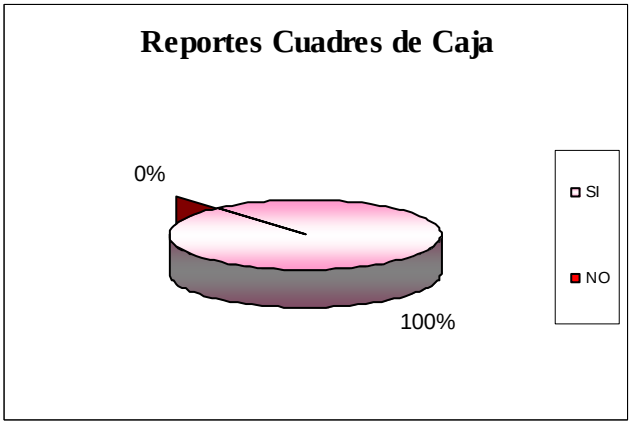
Opciones	Resultados
SI	2
NO	1
Total	**3**



Pregunta No.8

¿Los reportes del cuadre de caja son remitidos al Departamento Contable diariamente?

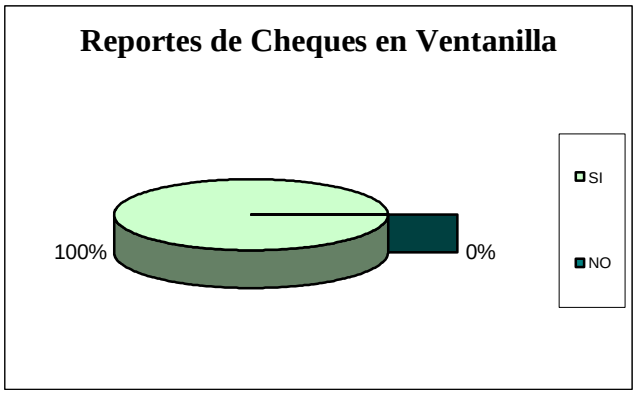
Opciones	Resultados
SI	3
NO	0
Total	**3**



Pregunta No.9

¿Se lleva un adecuado reporte y control de los cheques ingresados por ventanilla?

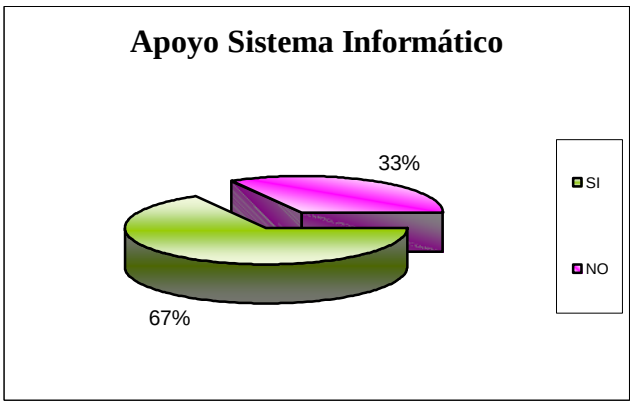
Opciones	Resultados
SI	3
NO	0
Total	**3**



Pregunta No.10

¿El sistema informático sirve de apoyo al 100% para los cuadres de caja?

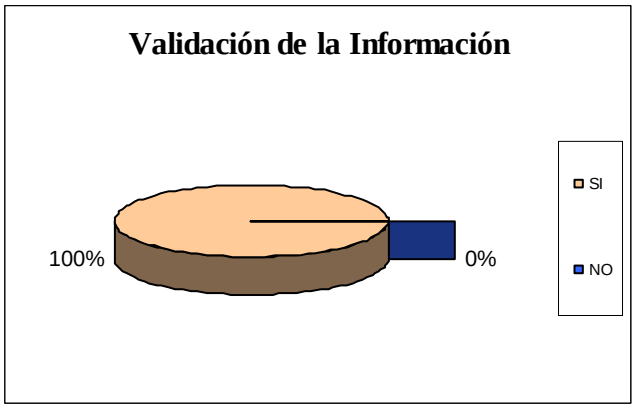
Opciones	Resultados
SI	2
NO	1
Total	**3**



Pregunta No.11

¿Se realiza validación de la información financiera registrada en el sistema COBIS con los documentos físicos receptados?

Opciones	Resultados
SI	3
NO	0
Total	**3**



3.6.2 Departamento de Crédito

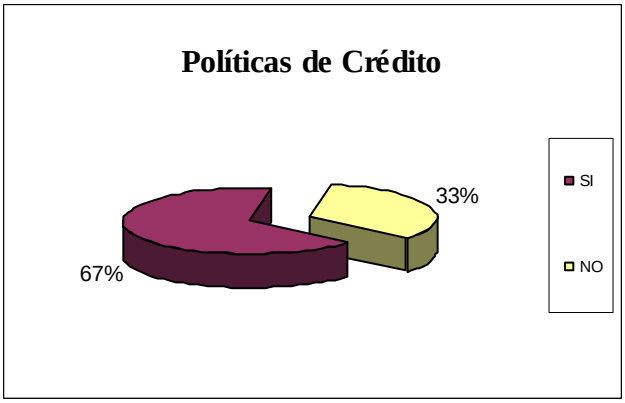
Para determinar de mejor manera el entorno que actualmente existe en la unidad departamental de crédito se aplicó una encuesta a los funcionarios de la institución, la misma estaba formulada con 12 preguntas sobre conocimiento de normativas, políticas, procesos y procedimientos. **ANEXO No.11.**

A continuación se expone cada una de las preguntas con la respectiva tabulación de los resultados obtenidos, así como la gráfica porcentual de cada una de ellas:

Pregunta No.1

¿Es de su conocimiento las políticas generales que se aplican en la otorgación de créditos?

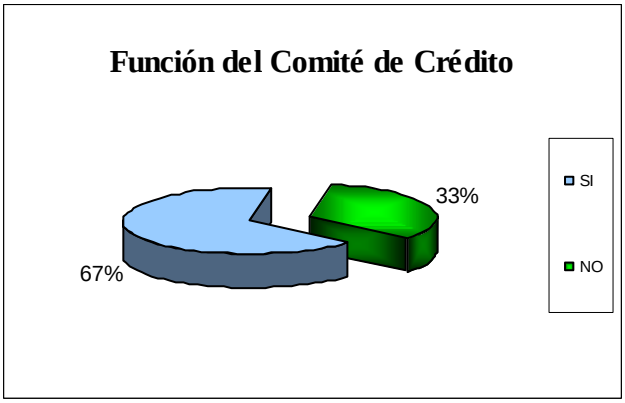
Opciones	Resultados
SI	2
NO	1
Total	**3**



Pregunta No.2

¿Conoce la función y con qué objetivo está establecido el Comité de Crédito?

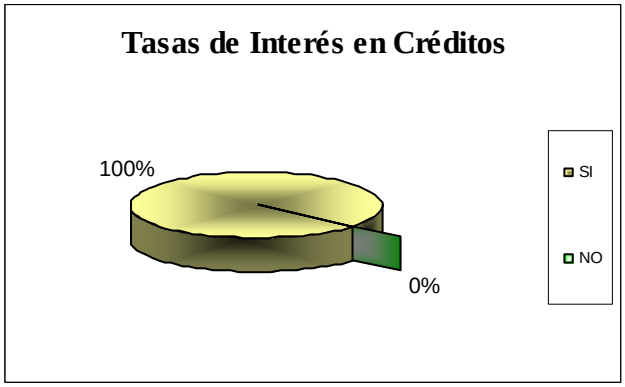
Opciones	Resultados
SI	2
NO	1
Total	**3**



Pregunta No.3

¿Conoce las tasas de interés sobre las operaciones de crédito que otorga la Cooperativa?

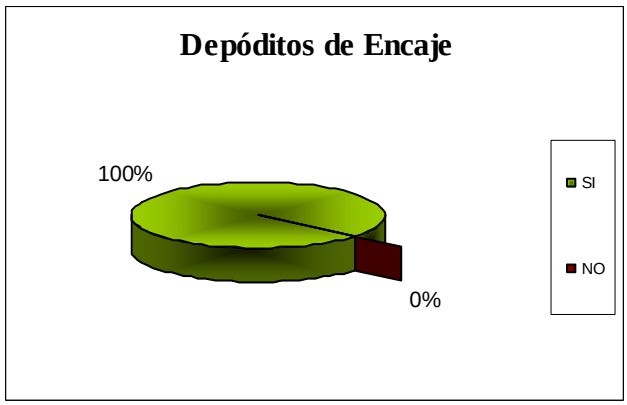
Opciones	Resultados
SI	3
NO	0
Total	**3**



Pregunta No.4

¿Los depósitos de encaje se consideran como garantía para el crédito concedido?

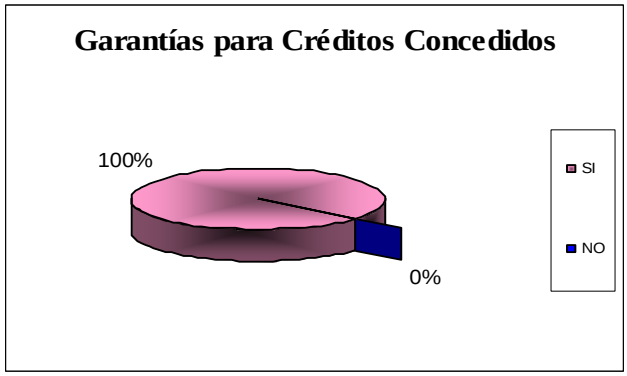
Opciones	Resultados
SI	3
NO	0
Total	**3**



Pregunta No.5

¿Conoce el tipo de garantías autorizadas por la Ley y exigidas por la Cooperativa para operaciones de crédito?

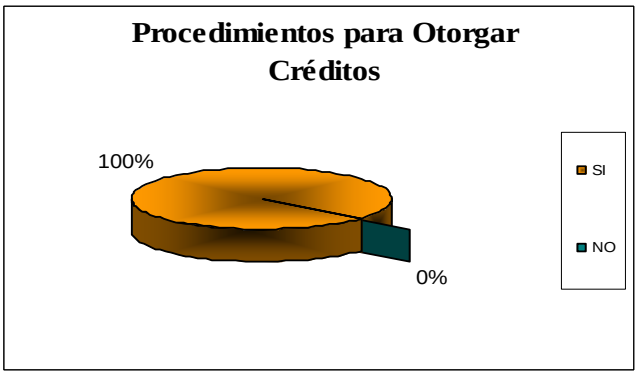
Opciones	Resultados
SI	3
NO	0
Total	**3**



Pregunta No.6

¿Conoce los procedimientos a seguir en caso de que los empleados necesiten acceder a créditos?

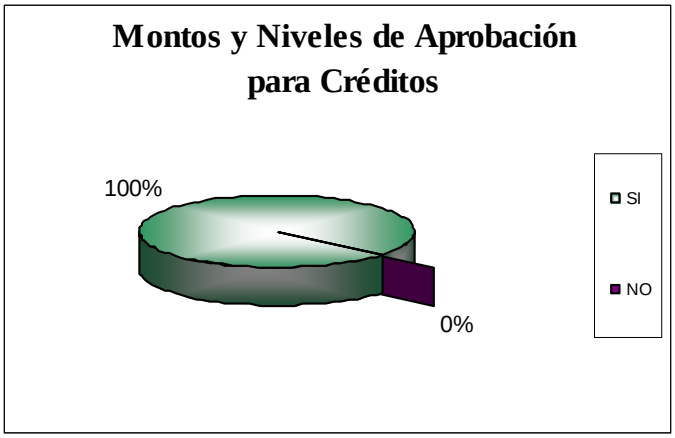
Opciones	Resultados
SI	3
NO	0
Total	**3**



Pregunta No.7

¿Sabe cuáles son los montos y niveles de aprobación para la otorgación de créditos?

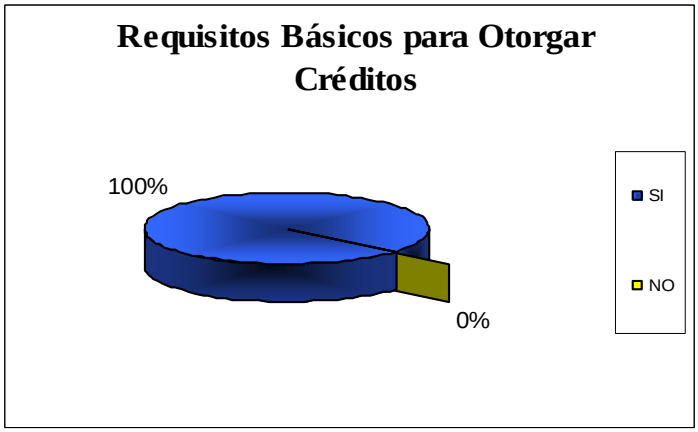
Opciones	Resultados
SI	3
NO	0
Total	**3**



Pregunta No.8

¿Conoce los requisitos básicos para la otorgación de créditos tanto a personas naturales como a jurídicas?

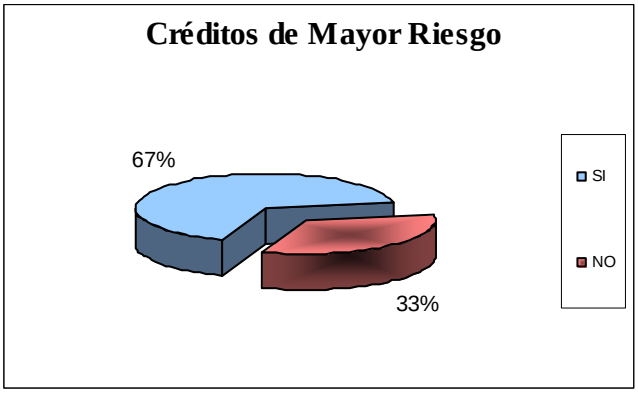
Opciones	Resultados
SI	3
NO	0
Total	**3**



Pregunta No.9

¿Ha recibido información acerca de los créditos de mayor riesgo?

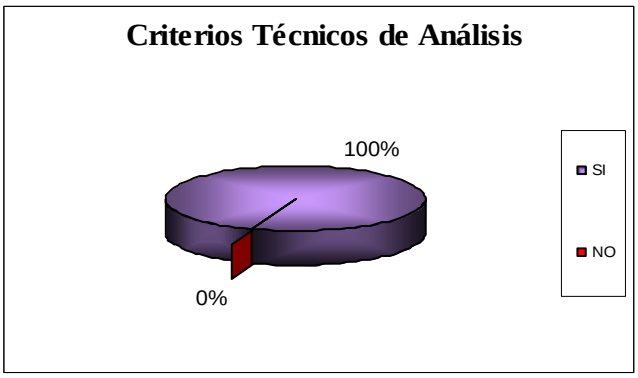
Opciones	Resultados
SI	2
NO	1
Total	**3**



Pregunta No.10

¿Utiliza criterios técnicos de análisis para la otorgación de créditos en base a lo establecido por los reglamentos internos de la Cooperativa?

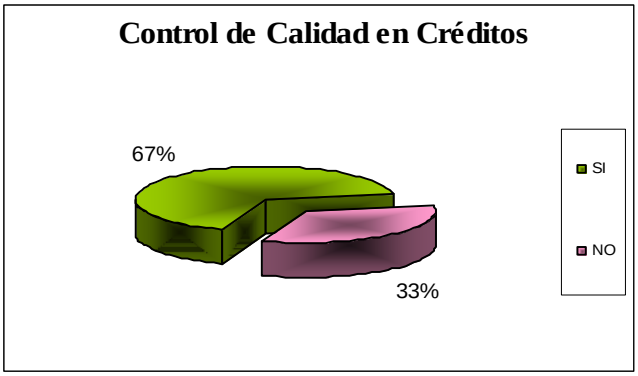
Opciones	Resultados
SI	3
NO	0
Total	**3**



Pregunta No.11

¿Conoce las disposiciones generales en cuanto a la aplicación de control de calidad de créditos?

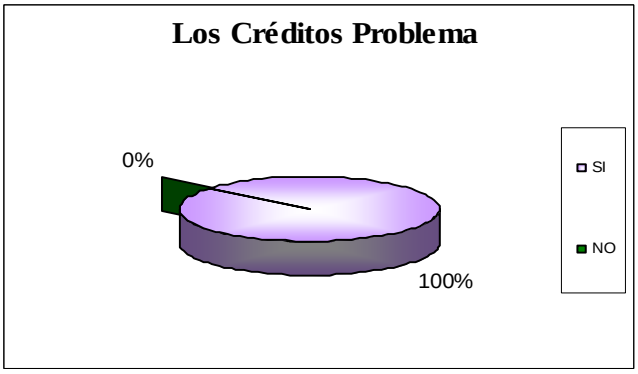
Opciones	Resultados
SI	2
NO	1
Total	**3**



Pregunta No.12

¿Cuando un crédito se convierte en "crédito problema", conoce los procedimientos a realizar y a quien reportar?

Opciones	Resultados
SI	3
NO	0
Total	**3**



3.6.3 Departamento de Operaciones

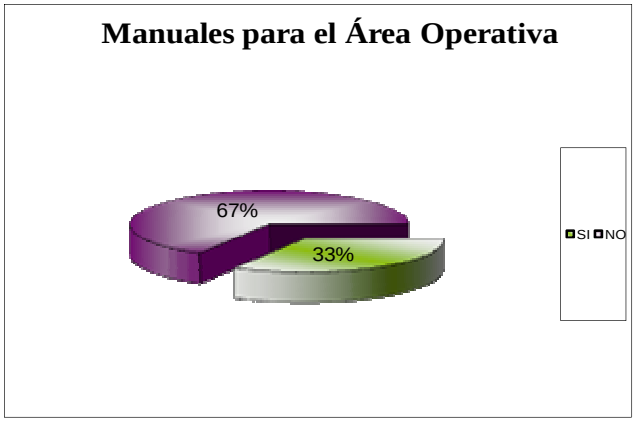
Con la finalidad de conocer la situación actual que se mantiene en la unidad departamental de operaciones, se aplicó una encuesta al personal, la misma que contenía 12 preguntas formuladas para determinar las fortalezas y falencias existentes; **ANEXO No.10.**

A continuación se enuncian cada una de ellas con la respectiva tabulación de los resultados obtenidos así como la presentación gráfica en porcentajes:

Pregunta No.1

¿Existe un manual de funciones y procedimientos para el área operativa?

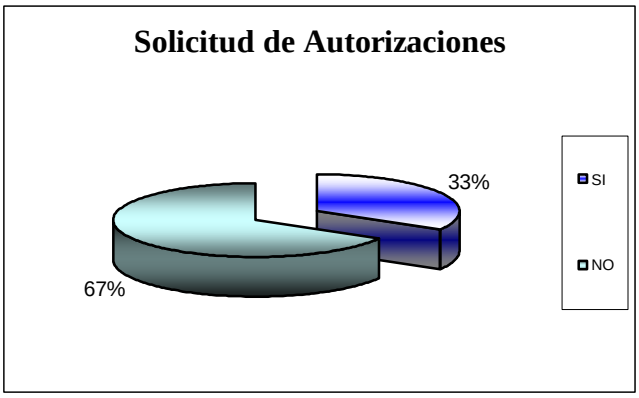
Opciones	Resultados
SI	1
NO	2
Total	**3**



Pregunta No.2

¿El sistema solicita autorizaciones para realizar débitos o créditos en las cuentas de los socios?

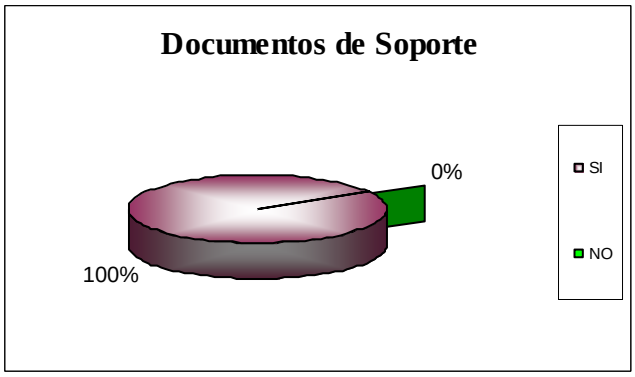
Opciones	Resultados
SI	1
NO	2
Total	**3**



Pregunta No.3

¿Se exigen documentos de soporte legalizados para la acreditación de valores en la cuentas de los socios?

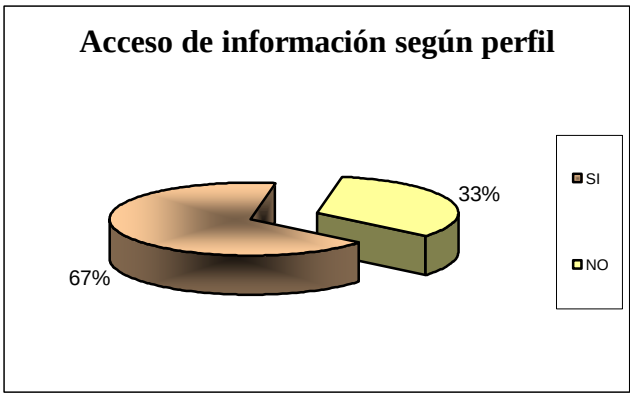
Opciones	Resultados
SI	3
NO	0
Total	**3**



Pregunta No.4

¿Su perfil de usuario que posee le permite tener acceso a todas las áreas de la Cooperativa?

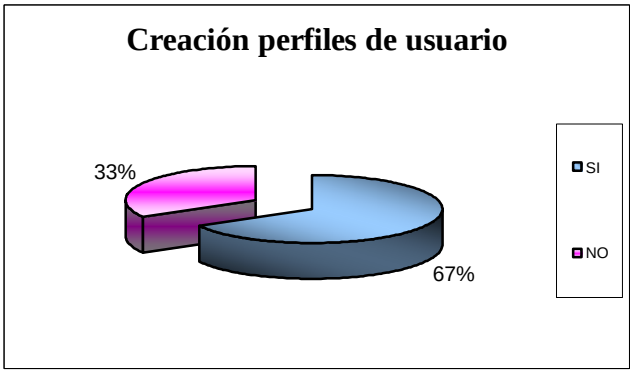
Opciones	Resultados
SI	2
NO	1
Total	**3**



Pregunta No.5

¿Para crear perfiles de usuario existen manuales de procedimientos?

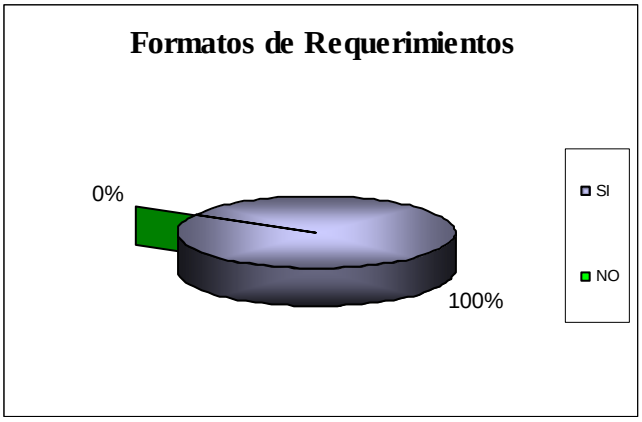
Opciones	Resultados
SI	2
NO	1
Total	**3**



Pregunta No.6

¿Existen formatos establecidos con firmas de responsabilidad para solicitar o modificar los perfiles de los usuarios?

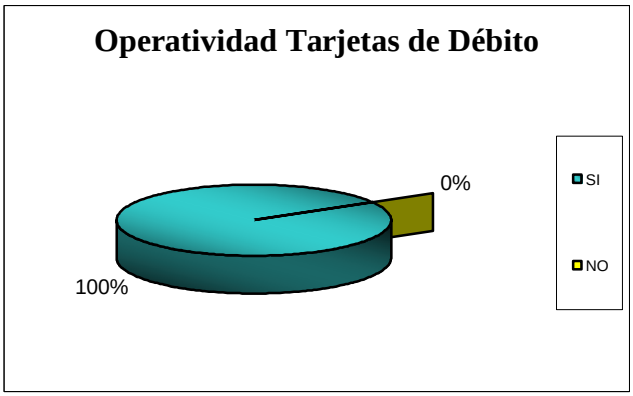
Opciones	Resultados
SI	3
NO	0
Total	**3**



Pregunta No.7

¿Conoce las políticas generales para la operatividad de tarjetas de débito?

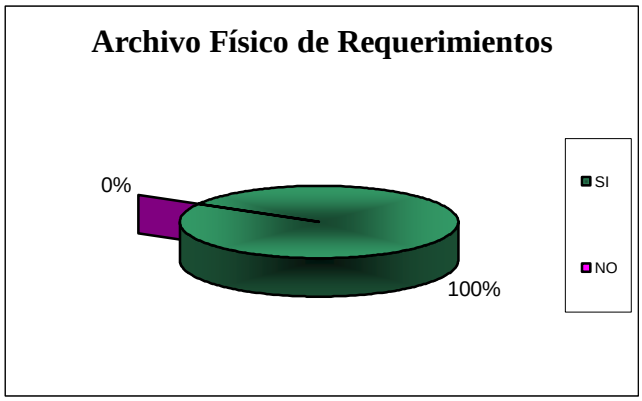
Opciones	Resultados
SI	3
NO	0
Total	**3**



Pregunta No.8

¿Se lleva un archivo físico de los requerimientos de activación de tarjetas de débito?

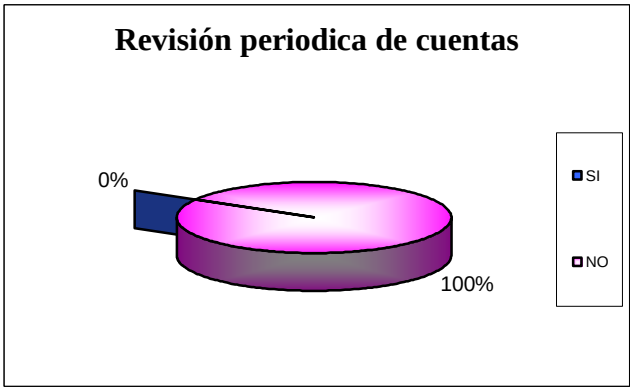
Opciones	Resultados
SI	3
NO	0
Total	**3**



Pregunta No.9

¿Se revisa periódicamente las cuentas de ahorro de los socios para detectar movimientos financieros fuera de lo normal?

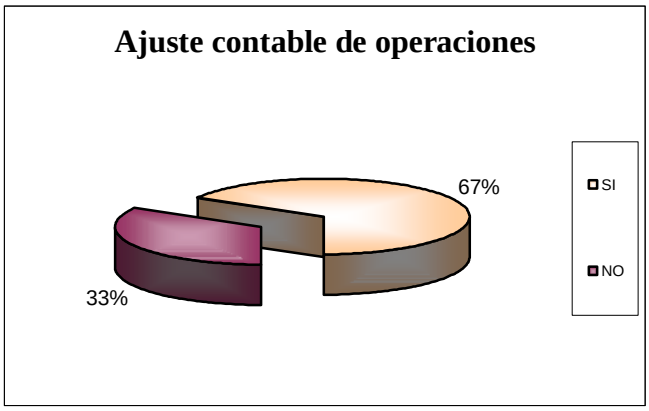
Opciones	Resultados
SI	0
NO	3
Total	**3**



Pregunta No.10

¿Realiza ajustes contables diariamente en las operaciones de crédito y cartera?

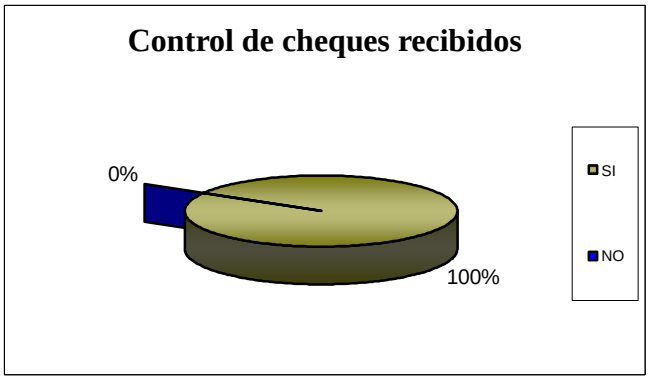
Opciones	Resultados
SI	2
NO	1
Total	**3**



Pregunta No.11

¿Se mantiene un adecuado control, custodia y registro de los cheques recibidos?

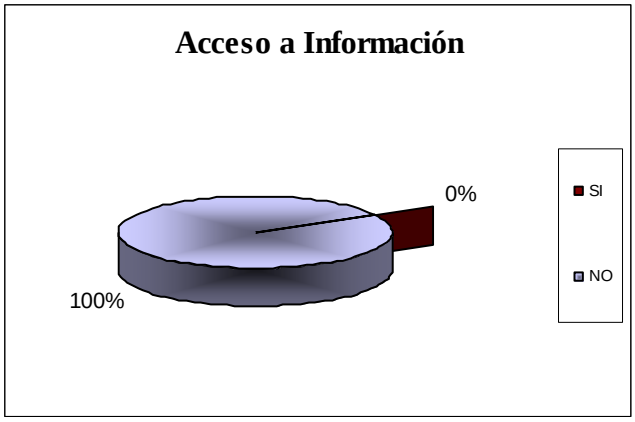
Opciones	Resultados
SI	3
NO	0
Total	**3**



Pregunta No.12

¿Fuera del área de operaciones existe personal que tiene acceso a información de claves y perfiles de usuario?

Opciones	Resultados
SI	0
NO	3
Total	**3**



3.6.4 Departamento de Atención al Cliente

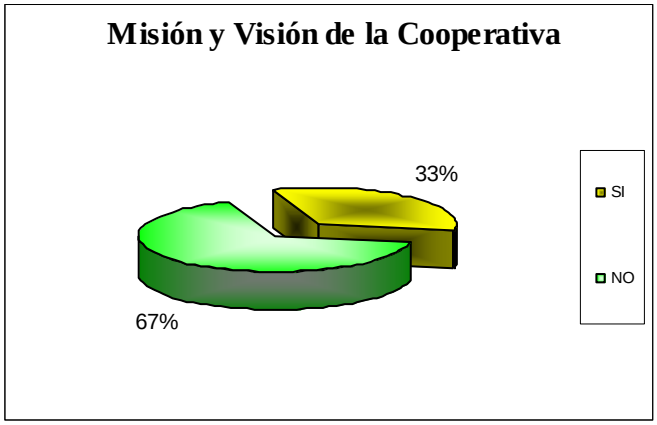
Con el objetivo de conocer la situación actual de esta unidad departamental, se realizó una encuesta a los funcionarios, la misma que contenía 11 preguntas formuladas para determinar el nivel de conocimiento general y la operatividad de las funciones más importantes a su cargo. **ANEXO No.12.**

A continuación se enuncian cada una de las preguntas formuladas en la encuesta así como su respectiva tabulación de los resultados obtenidos, de igual manera se presenta de forma gráfica y porcentual:

Pregunta No.1

¿Conoce la misión y visión de la Cooperativa?

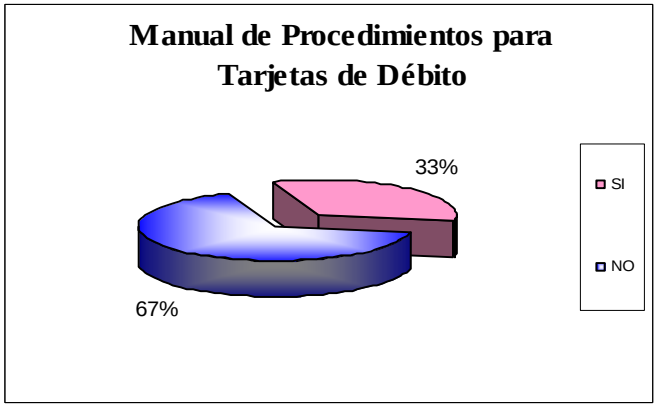
Opciones	Resultados
SI	1
NO	2
Total	**3**



Pregunta No.2

¿Conoce el manual de procesos para el tratamiento y manejo de tarjetas de débito?

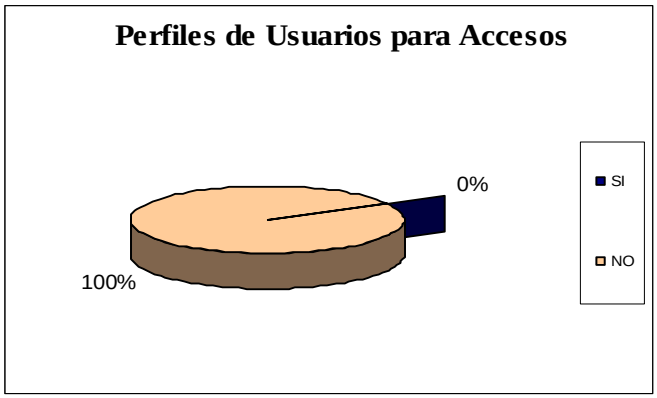
Opciones	Resultados
SI	1
NO	2
Total	**3**



Pregunta No.3

¿Considera usted necesario modificar su perfil de usuario para acceder a los sistemas que posee la Cooperativa?

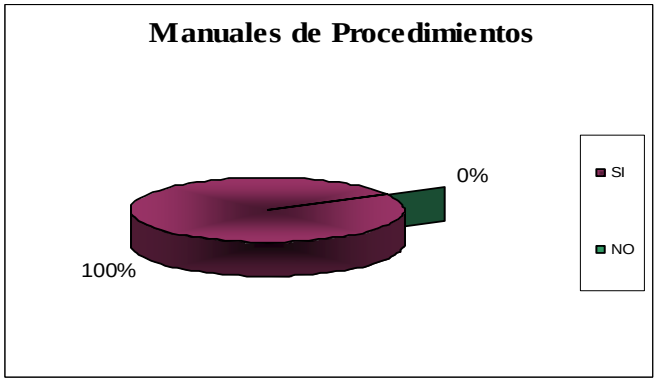
Opciones	Resultados
SI	0
NO	3
Total	**3**



Pregunta No.4

¿Existen manuales de procedimientos escritos del área en la que se desempeña?

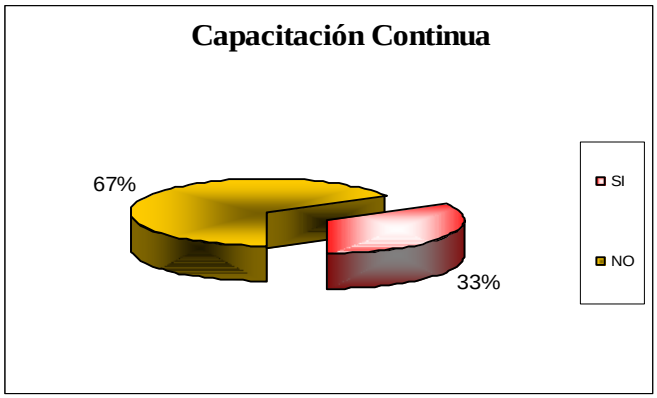
Opciones	Resultados
SI	3
NO	0
Total	**3**



Pregunta No.5

¿Recibe capacitación continua sobre nuevas disposiciones establecidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y sus aplicaciones?

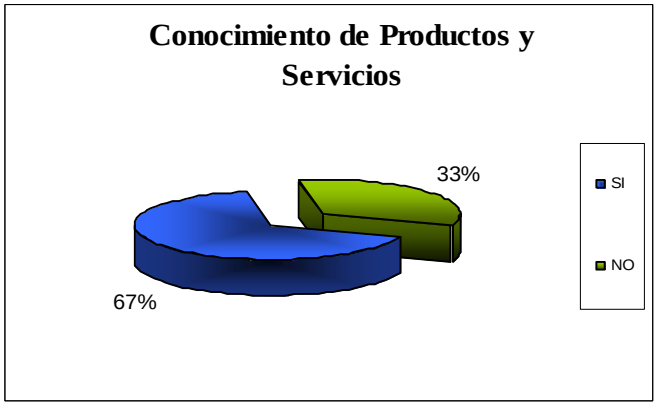
Opciones	Resultados
SI	1
NO	2
Total	**3**



Pregunta No.6

¿Conoce todos lo productos y servicios que tiene la Cooperativa para los socios?

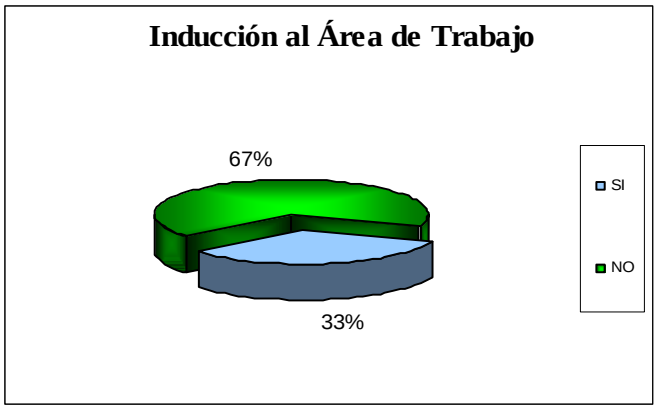
Opciones	Resultados
SI	2
NO	1
Total	**3**



Pregunta No.7

¿Recibió capacitación previa sobre el manejo y ejecución de sus funciones?

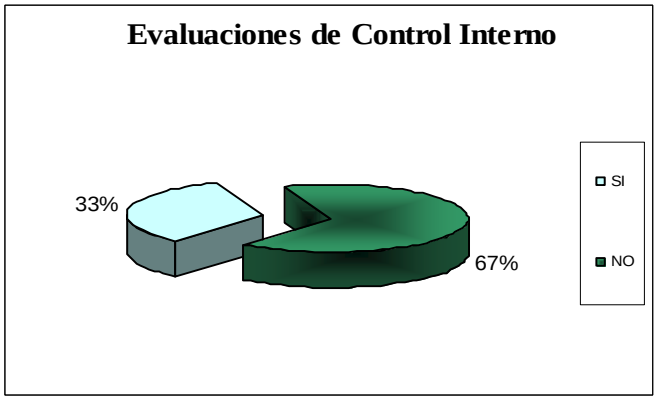
Opciones	Resultados
SI	1
NO	2
Total	**3**



Pregunta No.8

¿Recibe periódicamente evaluaciones de control interno, que permita conocer sobre la aplicabilidad de políticas en la ejecución de sus funciones?

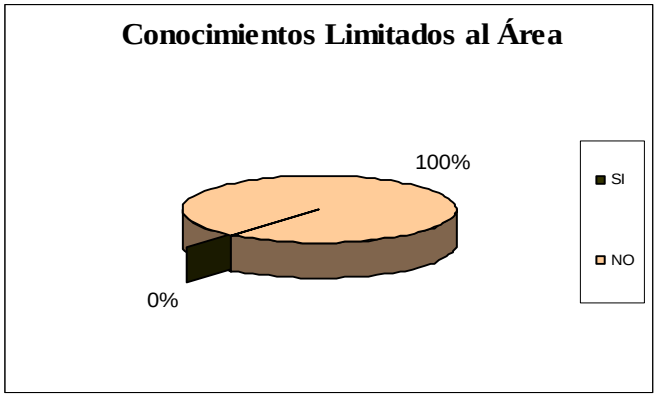
Opciones	Resultados
SI	1
NO	2
Total	**3**



Pregunta No.9

¿Sus conocimientos sobre la ejecución de trabajo están limitados al área donde se desempeña?

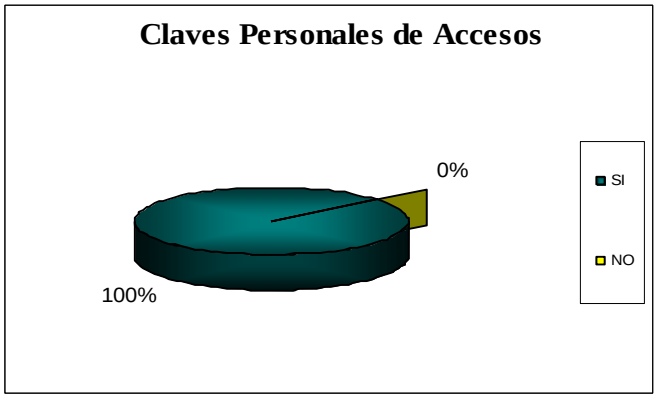
Opciones	Resultados
SI	0
NO	3
Total	**3**



Pregunta No.10

¿Posee clave personal para el ingreso de cada uno de los sistemas que se maneja internamente?

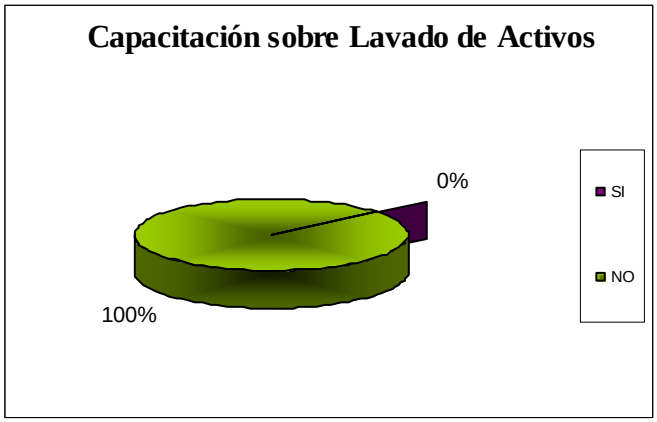
Opciones	Resultados
SI	3
NO	0
Total	**3**



Pregunta No.11

¿Durante el último trimestre ha recibido capacitación sobre el control de lavado de activos?

Opciones	Resultados
SI	0
NO	3
Total	**3**



3.7 ANÁLISIS FODA DEL ESTUDIO ADMINISTRATIVO APLICADO EN LAS UNIDADES DEL ÁREA DE NEGOCIOS

Dentro del análisis FODA interviene el ambiente interno que constituye las fortalezas y debilidades que tiene la Cooperativa, así como el ambiente externo formado por las oportunidades y amenazas, factores que afectan desde afuera de la institución.

En base a los resultados obtenidos del estudio administrativo con la aplicación de las encuestas formuladas a los funcionarios, se ha logrado determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las mismas que permitirán generar una matriz de impacto cruzado que contenga estrategias (FO, FA, DO, DA) de alta efectividad que generen los cambios anhelados en el desempeño de la organización:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
* Posee reglamentos internos, manuales, e instructivos para cada área. * Existen varios filtros para detección de errores. * Posee solvencia patrimonial * Cuenta con una amplia gama de servicios y productos. * Gobierno corporativo comprometido * Tasas pasivas de Depósito a Plazo Fijo, superiores al promedio * Posibilidad de explotación de imagen de control bajo la Superintendencia de Bancos y Seguros * Colocación y captación de convenios institucionales * Encaje más bajo para convenios institucionales * Descuentos por roles * Sistema tecnológico competitivo * Diversificación de cartera en montos *Revisión continua de nuevos reglamentos y disposiciones de la Superintendencia de Bancos.	* Se evalúa periódicamente los riesgos operativos. * Sistema Informático integrado con todas las áreas. * Preparación anual del Plan Operativo para cada área. * Existe apertura de los socios y clientes hacia nuevos productos o servicios * Mercado potencial amplio * Demanda creciente de recursos financieros * Estabilidad del sistema económico mediante el ahorro * Remesas poco explotadas * Confianza del socio en el sistema cooperativo * Convenios con instituciones públicas y privadas * Alianzas estratégicas con otras cooperativas * Negocios a través de Internet y portal de la página Web * Oferta laboral crea perfil competitivo * Sistema Software con asesoría continua para nuevas adaptaciones y cambios * Apoyo a la microempresa de diferente naturaleza

DEBILIDADES	AMENAZAS
* Desconocimiento parcial sobre normas, políticas, reglamentos * Escasa Capacitación continua * Poca divulgación de normativas internas * Clima laboral débil por la alta rotación de personal * Limitación de información al personal * Defectuosos canales de comunicación interna * Falta de motivación al personal poca cultura de servicio. * No actualización y difusión de planes de contingencias * Desperdicios de recursos humanos, físicos, técnicos * Incorrecta ubicación geográfica en ciertas oficinas * Imagen corporativa poco explotada con publicidad * Inducción deficiente al nuevo personal sobre procedimientos * Bajos niveles de incorporación de nuevos socios * Deficiente gestión de negocios y mercadeo * Inadecuada aplicación de procesos * Poca coordinación de tareas para trabajar en equipo * Desactualización de procesos operativos y manuales * Falta de metodología para análisis micro crédito	* Retraso constante en las acreditaciones de los sueldos y salarios de los empleados públicos por parte del estado * Riesgo operativo por poca capacitación para detectar pérdidas y fraudes (lavado de activos) * Políticas de reducción de tasas, por organismos de control * Oferta de productos crediticios con costos bajos * Inseguridad política actualmente en el país * Competencia agresiva y desleal (Entidades financieras no controladas) * Dependencia de proveedores en área tecnológica * Migración de potenciales socios * Competencia extranjera * Disminución de ingresos por eliminación de comisiones * Créditos subsidiados por el Gobierno * Desconfianza del público en las instituciones bancarias * Población con escasa cultura de ahorro * Disminución de remesas por crisis económica mundial * Inestabilidad económica por posible cambio monetario.

3.7.1 Matriz de Impacto Cruzado

Lo que persigue al establecer una matriz de impacto cruzado es establecer estrategias, tendientes a lograr: el uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades (FO); usar fortalezas para evitar amenazas (FA); vencer debilidades aprovechando oportunidades (DO) y finalmente reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas (DA).

Cuadro Nº 6

MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO

	OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
FORTALEZAS	Estrategias FO	Estrategias FA
DEBILIDADES	Estrategias DO	Estrategias DA

Fuente: la autora

Estrategias FO

- Emprender políticas para abrir mercados y aprovechar la oportunidad de crear una cultura de ahorro e inversión a corto, mediano o largo plazo.

En este tema la Cooperativa cuenta con una amplia gama de productos y servicios relativamente nuevos en el mercado y que siguen un proceso de renovación constante en los mismos.

- En el sistema financiero, varias instituciones se han liquidado, consecuencia de ello se produjo cierto nivel de desconfianza entre el público en general, por lo que la

Cooperativa COOPAD deberá hacer un análisis del potencial mercado y de los posibles nuevos socios.

- Propender a la estandarización de los procesos operativos basados en experiencias propias, así como programar visitas por parte de ejecutivos.

- Mantener costos financieros bajos, y calidad tanto en productos como en servicios ayudará a conservar la fidelidad de los socios, puesto que el mercado financiero controlado y no controlado tiene un sin número de ofertas.

- Implementar un sistema de mejoramiento continuo de procesos operativos en la Cooperativa.

Estrategias FA

- Impulsar la unión del sistema cooperativo controlado por la Superintendencia de Bancos para dialogar y presionar al gobierno la creación de una Superintendencia de Cooperativas planteada hacia ya varios años atrás.

En lo mencionado anteriormente se debe también buscar el apoyo del gobierno para que adopte políticas de control más estrictas, con respecto a las cooperativas extranjeras que se instalan en nuestro país.

- Establecer un plan de certificaciones de calidad para la Cooperativa COOPAD Ltda., a mediano y largo plazo, así como el establecimiento de un sistema de mejoramiento continuo dentro de la institución.

- Estimular al mercado financiero con ofertas, así como la implantación de una campaña de publicidad promocionando el portafolio de productos y servicios que tiene la cooperativa.

- Establecer un departamento estructurado de comercialización de la cooperativa, encargado de la apertura de nuevos mercados.

Estrategias DO

- Ejecutar un plan de optimización de recursos y tiempo analizando los mejores resultados de cooperativas del ramo.

- Adaptar a la realidad propia de la cooperativa, los manuales de funciones y procesos operativos con el objetivo de lograr una estabilización de procesos, control de calidad, normatividad de procedimientos, delimitación e identificación de funciones, entre otros objetivos que se querría alcanzar.

- Generar expectativas de conocer los productos y servicios de la institución a nivel nacional, mediante el desarrollo de estrategias publicitarias.

- Empezar un sistema de reconocimientos y premios encaminados a la estimulación del trabajo en equipo, cumplimiento de metas en la captación de socios y colocación de créditos, disminución de fallas en los procesos, entre otros.

Estrategias DA

- Capacitación constante del personal en todas las áreas y motivación a través de talleres que involucren a todo el personal de la cooperativa.

- Correcto proceso de selección del personal y una adecuada inducción de funciones antes de incorporarse a su puesto de trabajo.

- Analizar nuevos diseños para los productos o servicios ya existentes y desarrollar nuevos productos en base a los requerimientos de los socios.

- Establecer políticas más flexibles de créditos, cuidando realizar un adecuado análisis de crédito para evitar el incremento de cartera vencida.

- Establecer responsables dentro de cada área que realicen controles efectivos en los procesos para detectar a tiempo riesgos internos y externos.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN PROCESOS OPERATIVOS DE LAS UNIDADES DEL ÁREA DE NEGOCIOS DE LA COOPERATIVA COOPAD

4.1 INTRODUCCIÓN

A través de los años las organizaciones han sido manejadas trazándose solo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

A medida que las organizaciones crecen, se torna necesaria la adopción e implementación de metodologías o filosofías que ayuden a la implementación de sistemas de gestión de calidad total y mejoramiento continuo tanto en productos como en servicios; a esto se lo considera como una estrategia de combate ante el mercado competitivo en el que se desarrollan las entidades.

Según los grupos gerenciales de la empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo, radica en poseer estándares de calidad altos, tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización y esta implica un proceso de mejoramiento continuo que no tiene final.

Así mismo, este proceso enfocado a las áreas de negocios de la Cooperativa COOPAD, que comprende las unidades de crédito, operaciones, cajas y atención al

cliente, busca que los directivos se conviertan en verdaderos líderes de su organización, asegurando la participación de todos e involucrando a cada uno de los funcionarios en un proceso de cadena productiva, para ello deben adquirir compromisos profundos como los principales responsables de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

Para llevar a cabo el Mejoramiento Continuo en los procesos operativos del área de negocios de la Cooperativa Ahorro y Crédito COOPAD, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: óptimo, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, es decir que la mejora que se realice, permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

4.2. DIAGNÓSTICO Y REESTRUCTURACIÓN DEL ORGANIGRAMA

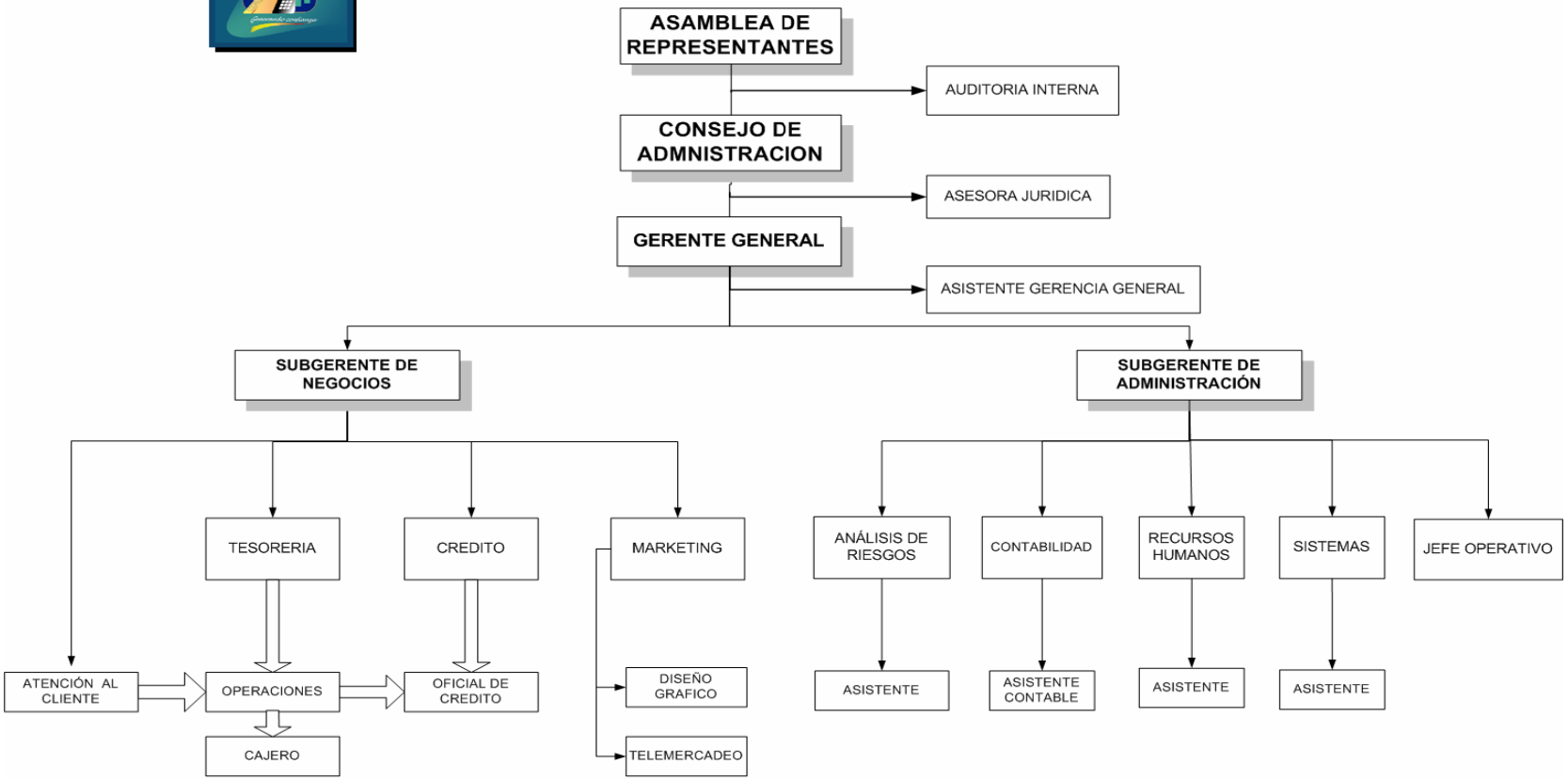
4.2.1 Organigrama Estructural actual

Un organigrama proporciona un marco organizacional adecuado para llevar a cabo estrategias que permitirán alcanzar consecutivamente los objetivos fijados por la institución, es por ello que es necesario como primer paso en la implementación del proceso de mejoramiento continuo, rediseñar el organigrama estructural tomando en cuenta las necesidades y funciones de cada departamento, en donde la estructura sea flexible, mejor definida, más versátil, que permita una adecuada implementación del proceso planteado, y sobre todo garantice la calidad del servicio y productividad.

Dentro de la estructura organizacional deben estar reflejados todos los departamentos que funcionan en la institución, para ello es necesario graficar claramente su ubicación y orden jerárquico, pues parte de aquí que los funcionarios se encuentren identificados, visualizando de mejor manera su ubicación, la jefatura a la cual deben reportar sus actividades, el área a la que pertenecen y los objetivos departamentales que deben cumplir. A continuación se presenta el organigrama actual de la COOPAD que permitirá visualizar si cumple con lo requerido para empezar el proceso de mejoramiento continuo.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL COOPERATIVA "COOPAD"

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL - MATRICIAL



Aprobado: 1 de marzo del 2005
Fuente: Consejo de Administración Cooperativa Ahorro y Crédito COOPAD

El organigrama que actualmente tiene la Cooperativa COOPAD tiene como fecha de última actualización Marzo del año 2005, por lo que no contempla varios cambios estructurales que se han venido desarrollando durante estos años de acuerdo a las exigencias tanto internas como externas, por lo que se evidencia falencias como:

El organigrama presenta omisiones al graficar varias unidades, pues algunas de las existentes en la actualidad no se encuentran detalladas dentro del mismo, lo que ocasiona que el personal que integra esas áreas desconozca el nivel jerárquico, generando confusiones o retrasos en la entrega de información al supervisor directo.

De igual manera la ubicación gráfica que tienen algunos departamentos se encuentra mal direccionada, ocasionando que exista un exceso de trabajo o tareas con controles deficientes al no tener una supervisión adecuada en la ejecución de las funciones operativas.

Otra de las falencias que exhibe es no presentar dentro del organigrama a los diversos comités como: el de administración, vigilancia, ética, crédito entre otros que forman parte de la institución y que tienen un papel muy importante dentro de ella.

Presentado de esta manera el organigrama no se puede visualizar en conjunto los objetivos estratégicos determinados por áreas, por ejemplo: al no encontrarse dentro del área de negocios a las jefaturas operativas difícilmente éstas podrán encaminar sus funciones al cumplimiento de objetivos que estén relacionados con la satisfacción del socio y captación de nuevos mercados.

El mantener un organigrama en el que se establece la centralización de las jerarquías en dos subgerencias, ha limitado con ello la participación y el contacto de los responsables de todas las áreas con la gerencia, logrando que no se realice una comunicación directa y participativa, en la que les permita tomar decisiones acertadas y oportunas dentro de sus áreas sin la necesidad de recurrir a solicitudes engorrosas y largos procesos de aprobación para implementar procedimientos o procesos operativos que permitan agilitar la ejecución de labores.

4.2.2 Propuesta para Rediseñar el Organigrama Estructural

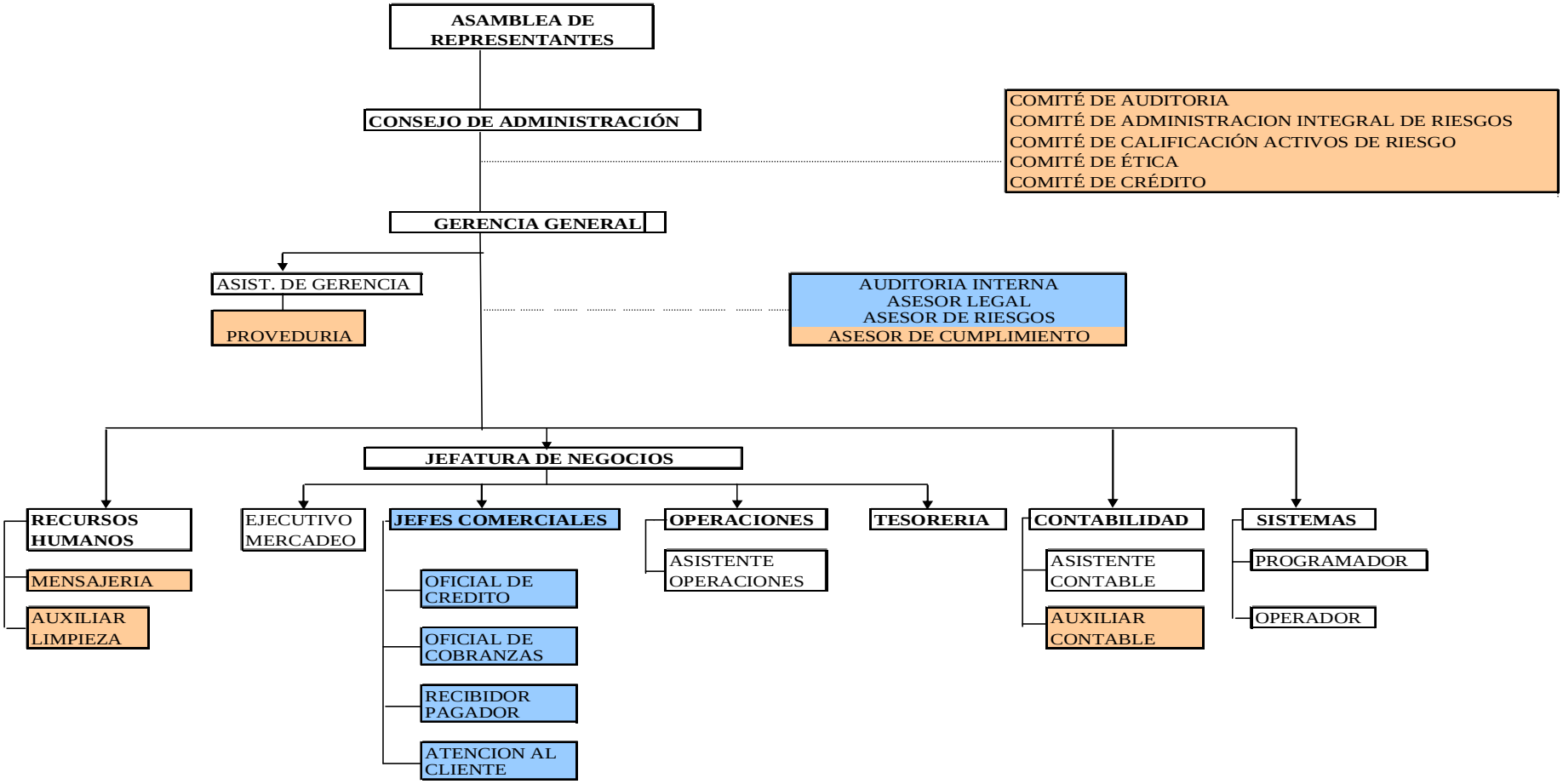
Todo proceso de mejora continua implica un cambio gradual que no solo contempla el ir mejorando paulatinamente los procesos operativos que tienen las áreas de la Cooperativa, pues también se requiere partir de una base sólida en la que todos los funcionarios se vean reflejados y tomados en cuenta activamente, una estructura visual que permita reflejar de mejor manera la delegación de funciones, el grado de responsabilidad que tiene cada funcionario y el poder designado para la toma de decisiones, siendo éste el dueño del proceso al ejecutarlo a diario.

De igual manera se busca que todos los funcionarios se sientan parte de la institución al visualizarse dentro del organigrama, logrando que su compromiso sea más firme, que sus funciones sean llevadas a cabo considerando que se busca minimizar los errores para contribuir a un proceso de mejora continua dentro de su área, se busca concienciar que las labores y procesos no sean aislados o llevados de forma individual pues lo que se requiere es un trabajo en conjunto para la óptima entrega de resultados e información a tiempo.

La presente propuesta busca proyectar de mejor manera los rangos altos, medios y los operativos, de manera que la comunicación sea más efectiva y pueda fluir de mejor manera, tratando de descentralizar la información, responsabilidad y la toma de decisiones.

Así mismo, el organigrama propuesto que se presenta a continuación, pretende que cada funcionario identifique su lugar dentro de la estructura organizacional, que visualice con claridad sus funciones operativas y al responsable de la unidad o departamento al que pertenece, quien será el encargado de supervisar la ejecución de sus actividades que deben ser cumplidas conforme a los respectivos manuales de funciones.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO " COOPAD LTDA."
PROPUESTA PARA RESISEÑAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Elaborado por: Ana Gabriela Sánchez E.

El organigrama presentado para rediseñar la estructura organizacional de la Cooperativa COOPAD, contiene varios cambios en los que se resaltan las unidades que han sido incluidas dentro del mismo y las unidades que han sido reubicadas, tal como lo muestra la leyenda del gráfico; de esta manera se busca mejorar la línea de continuidad e integrar a todos los funcionarios a la consecución de objetivos institucionales sin importar la jerarquía y buscando conseguir la puesta en marcha de cambios organizacionales y programas de mejoramiento continuo.

Al analizar el organigrama propuesto se puede visualizar que se designa una jefatura de negocios la cual debe constituirse como un área estratégica dentro de la Cooperativa; pues abarca unidades que son esenciales para la actividad que cumple la institución, siendo estas:

La unidad de mercadeo que debe trabajar en el mejoramiento de la imagen corporativa, junto con las jefaturas comerciales que deben supervisan al oficial de crédito cuya función en sí se involucra con el giro del negocio; un oficial de cobranzas que se encargue de la recuperación de cartera, un recibidor-pagador que efectúe transacciones y el encargado de servicio al cliente responsable directo de ser la imagen y principal canal de comunicación con los socios; así mismo se integra la unidad de operaciones quienes son los principales ejecutores de programas institucionales y finalmente tesorería como unidad clave que maneja la actividad financiera y que permitirá poner en prioridad los presupuestos para la ejecución de actividades encaminadas al bienestar del socio.

Las jefaturas comerciales forman una unidad de negocios externa, pues su ubicación geográfica permite tener una amplia apertura hacia la captación de nuevos socios; para ello todas sus actividades y operaciones deben ser coordinadas reportadas, y planificadas junto con el jefe de negocios, quien se encargará de la adecuada toma de decisiones y correctivos. En la administración actual que se mantiene en la Cooperativa ésta función únicamente la ejecuta el gerente general, centralizando de ésta manera las funciones y el poder de decisión

La estructura propuesta se muestra como una alternativa flexible a cambios, ya que se puede establecer “Responsables” de cada área, así se logrará formar un grupo de

trabajo más compacto y comprometido, en el que los rangos operativos no trabajen aisladamente de las jefaturas, logrando con ello un equipo de alto desempeño, en el que exista confianza y se realicen las actividades tomando en cuenta que cada proceso bien realizado contribuye al mejoramiento continuo de toda la organización.

4.3 APLICACIÓN DEL MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA COOPERATIVA COOPAD

4.3.1 Aspectos Generales

El mejoramiento continuo es un principio básico, desarrollado a partir de una filosofía del mejoramiento de la calidad en los procesos, donde la mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización que permita incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizativas.

El mejoramiento continuo más que un enfoque o concepto es una estrategia que se aplicará en la organización, y como tal constituye una serie de programas generales, acciones y despliegue de recursos que permitan lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se busca siempre la excelencia y la innovación, incrementar la competitividad, disminuir los costos, y orientar los esfuerzos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

El mejoramiento continuo es una herramienta fundamental que permite renovar los procesos administrativos, lo cual fomenta la constante actualización en la entidad, además permite mayor eficiencia y competitividad, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado; de esta manera se puede decir que el mejoramiento continuo es un proceso que no tiene final.

El presente desarrollo del modelo de mejoramiento continuo en los departamentos que integran el área de negocios de la Cooperativa COOPAD, se basa en la concepción de distintos autores que hacen referencia a la mejora de la calidad,

ofreciendo diferentes puntos de vista. Del análisis de estos diferentes postulados se deducen varios puntos comunes entre la mayoría de las metodologías por lo que es necesario utilizar los diferentes conceptos y aplicarlos a ésta realidad específica, de manera que sea sostenible en el tiempo, por tanto a continuación se presenta la filosofía general en la cual está basado el mejoramiento continuo de los procesos aplicado a la COOPAD.

4.3.2 Necesidad de mejoramiento continuo en los procesos operativos del área de negocios

La Cooperativa COOPAD requiere de un cambio organizacional integro, que se pueda realizar mediante la aplicación de métodos como la reingeniería, la calidad total, calidad del servicio, normas internacionales como las ISO o metodologías como el just in time; para lo cual es necesario identificar las áreas críticas en base a la percepción de los clientes, por donde se comenzará a reconocer las necesidades y falencias que tienen cada una de ellas y los procedimientos operativos que requieren ser cambiados, implementados o eliminados.

Resulta importante mencionar, que el éxito del proceso de mejoramiento, dependerá directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la cooperativa, por ello el gerente está en el deber de solicitar las opiniones de cada uno de los miembros de la institución. Los funcionarios deben comprender que el gerente tiene pensado llevar a cabo la implantación de un proceso que beneficie a toda la Cooperativa y además, pueda proporcionar a los empleados los mejores elementos para el buen desempeño de su trabajo.

El proceso de mejoramiento implica un incremento en la productividad, reducción de errores en la ejecución de actividades y mejoramiento de la efectividad; también es importante destacar los beneficios que conlleva el implementar un proceso de mejora en la Cooperativa:

Cuadro Nº 7

BENEFICIOS DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO

ASPECTO FUNCIONALES	ASPECTOS PRÁCTICOS
✓ Conseguir el cumplimiento de objetivos. ✓ Ayudar a la toma de decisiones. ✓ Anticiparse a problemas futuros ✓ Controlar los cambios internos. ✓ Mejorar los procesos operativos internos. ✓ Dar soporte al cuadro de mando y a los indicadores clave. ✓ Controlar mejor los recursos. ✓ Asignar responsabilidades y evaluar su cumplimiento. ✓ Asegurar la efectividad de su planeación estratégica.	✓ Evaluar la eficacia de los procesos operativos. ✓ Comprobar que los procesos no contengan errores. ✓ Revisar que el proceso de cierre diario y mensual es eficaz y útil. ✓ Obtener información confiable para la toma de decisiones. ✓ Designar responsabilidades. ✓ Fomentar el trabajo en equipo dentro del área de cajas. ✓ Generar cadenas de valor agregado a los procesos. ✓ Asegurar calidad en servicios y productos para el socio.

Elaboración: La autora

Por otro lado para poder aplicar una metodología que permita actualizar los procesos, primero se tiene que evaluar el entorno y recopilar información que indique como se está llevando a cabo las funciones, procesos y procedimientos; de acuerdo al estudio realizado de todos los procesos operativos que cumple el área de negocios, cabe mencionar que los procesos más relevantes y significativos de la Cooperativa contemplan todos aquellos que tienen relación directa con el socio externo siendo éstas las áreas de: Crédito, Operaciones, Recibidores-Pagadores, y la de Servicio al Cliente.

Para percibir el funcionamiento eficaz del proceso de mejoramiento no sólo es necesario contar con el respaldo de la gerencia, sino con la participación activa de ella. El gerente debe medir personalmente el grado de avance y buscar incentivar a

todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyan notablemente y realizar observaciones a quienes no contribuyan con el éxito del proceso.

La necesidad de mejorar, consiste en llevar a cabo un sondeo de opciones entre los integrantes de los distintos departamentos del área de negocios, la elaboración del sondeo va a ayudar a detectar cómo el grupo de trabajo considera a la Cooperativa y cuánto piensan que debe mejorar, se puede realizar interrogantes como:

- ¿Qué tan buena es la cooperación entre todas las áreas?
- ¿Qué tan buena es la cooperación de las personas?
- ¿Qué tanto preocupa a la Gerencia la calidad de trabajo?, entre otras.

4.3.3 Filosofía del mejoramiento continuo aplicado a la COOPAD

El mejoramiento continuo en la COOPAD significa buscar la calidad progresivamente, donde todos los procesos y labores personales o de trabajo sean mejorados de manera constante; es generar una forma de pensamiento orientada al cliente, al proceso y a desarrollar estrategias que aseguren el mejoramiento continuo que involucre a las personas de toda la organización, sin que importe su nivel jerárquico.

Para el análisis de los problemas en el desempeño del proceso de mejoramiento continuo es necesario desarrollar ciertas habilidades, mismas que deberá tratarse en la capacitación planteada para el objeto:

Perspicacia

- Aprendan a descubrir problemas
- Identifiquen Qué? necesita ser mejorado
- Busquen la mayor deficiencia entre “lo que es” y “lo que debería ser”
- Establezcan interrogantes que ayuden a detectar con que está descontento el cliente interno o externo.

Desarrollo de ideas

- Desarrollen habilidades, ideando soluciones a problemas
- Presenten propuestas simples para mejorar pequeños procesos
- Propongan soluciones fáciles de adoptar
- Tengan pensamiento creativo para generar lluvia de ideas

Decidir una solución, implementarla y medir el efecto

- Decidan cuales soluciones son las mejores
- Planeen y propongan ideas a supervisores
- Piensen la forma de poner en práctica las ideas
- Midan el efecto que realiza el cambio

Definición de aspectos críticos

- Utilizar el concepto y la metodología de las cadenas de valor

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización, la cual debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía, es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes, y de esta manera poder lograr ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas. La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional gerencial; tomando a la organización como una máquina gigantesca, donde cada

trabajador, desde el gerente hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico estén comprometidos con los objetivos institucionales.

4.4 MODELO DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA LA COOPERATIVA COOPAD LTDA.

El modelo de acuerdo a la investigación realizada y su aplicación está definido por los siguientes 9 postulados para la aplicación en la Cooperativa:

MODELO DE MEJORAMIENTO CONTINUO

PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPAD LTDA.

1. Crear una constancia de propósito para el mejoramiento del servicio.
2. Adoptar en toda la cooperativa una nueva filosofía de calidad.
3. Formar equipos para el mejoramiento de la calidad.
4. Analizar constantemente donde se presentan los problemas de calidad actuales y potenciales.
5. Evaluar cada uno de los problemas potenciales.
6. Formular, definir y aplicar la acción correctiva adecuada.
7. Instituir en capacitación de calidad.
8. Repetir todo el proceso, mejorando constantemente y por siempre.
9. Eliminar el temor.

4.4.1 Descripción General del Modelo

POSTULADOS

1. **Crear una constancia de propósito para el mejoramiento del servicio.**

   * Asegurarse de que la dirección este comprometida con la calidad.

   * Desarrollar una capacitación de calidad para todo el personal e incluir la idea de los nuevos cambios y su importancia.

   * Intercalar nuevas capacitaciones permanentes fomentando siempre el programa de mejoramiento y el compromiso de calidad.

2. **Adoptar una nueva filosofía de calidad.**

   * Alentar a los funcionarios para que fijen metas de mejoramiento para sí mismo y para su grupo.

   * Motivar al grupo para aceptar la filosofía de calidad efectivamente.

   * Desarrollar campañas efectivas de calidad, utilizando la imagen de la capacitación.

3. **Formar equipos para el mejoramiento de la calidad.**

   * Es necesario formar el equipo para el desarrollo del mejoramiento de la calidad con representantes de cada área o departamento.

   * Darle al equipo apoyo y autoridad para trabajar en base a sus decisiones y planteamientos.

4. **Determinar cómo analizar dónde se presentan los problemas de calidad actuales y potenciales.**

   * Aplicar el concepto de las cadenas de valor, su metodología y seleccionar los problemas críticos de la cooperativa de acuerdo a la percepción del cliente interno y externo.

5. **Evaluar cada uno de los problemas potenciales**

* Evaluar cada uno de los problemas en base a indicadores.

* Seleccionar los problemas principales a través de una investigación de satisfacción, aplicando los conceptos de cadenas de valor.

6. **Formular, definir y aplicar la acción correctiva adecuada**

* Es el paso generalmente más largo de aplicar, pues debe el equipo buscar la manera de aplicar las correcciones necesarias, contratar a especialistas (de ser requerido) y realizar las acciones necesarias para lograr el objetivo de mejoramiento en base a los indicadores establecidos.

* La aplicación de la acción correctiva debe ser efectiva y cumplir su misión.

7. **Instituir la capacitación en calidad.**

* Realizar una capacitación a todo el personal fomentando la importancia de la calidad y la corrección del problema planteado.

* Alentar al personal para que comunique a la dirección los obstáculos que enfrenta en la persecución de sus metas de mejoramiento.

* Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

* Adoptar e instituir el liderazgo, comprometiendo a la gerencia al cambio y a derribar las barreras entre las áreas del personal.

8. **Repetir todo el proceso, mejorando constantemente y por siempre.**

   * Repetir todo mejorando constantemente en base a una planificación inicial o en base a un cronograma para instituir el mejoramiento permanente y periódicamente.

   * Enfatizar que el programa de mejoramiento de la calidad no finaliza jamás.

9. **Eliminar el temor.**

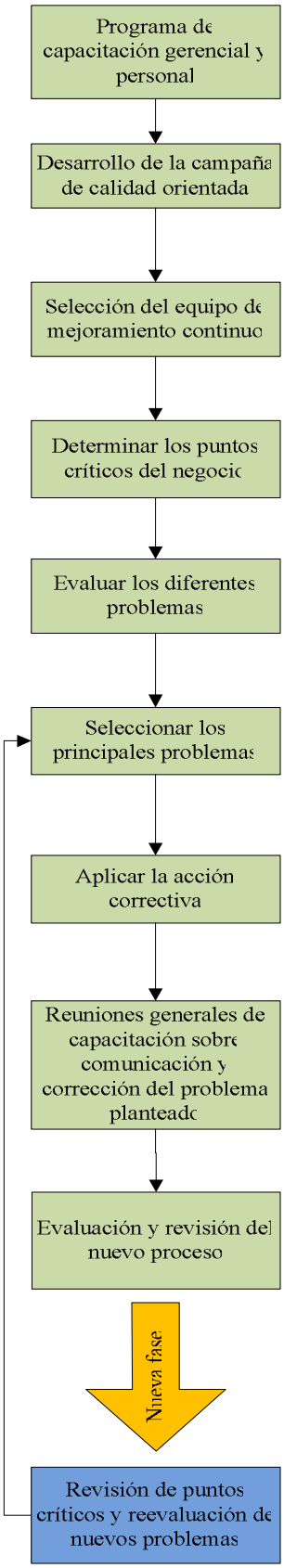
   * Capacitar al personal en el hecho de que los cambios no son malos y que cambiar constantemente es una tarea de calidad, crea versatilidad y mejoramiento empresarial y personal.

4.4.2 Proceso de aplicación, actividades y cronograma

El proceso de aplicación del mejoramiento continuo se ha desarrollado previamente conforme a una metodología general y una filosofía de aplicación, sin embargo es necesario para poder llevar a la práctica el modelo, desarrollar las actividades específicas que implican la aplicación del proceso y definir también el grupo de trabajo, sus funciones y objetivos, además es necesario establecer el cronograma de aplicación tanto para el primer proceso así como para los posteriores procesos de aplicación.

A continuación se presenta un flujograma del proceso metodológico que aplicará la Cooperativa COOPAD para el correcto desempeño del mejoramiento continuo.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO CONTINUO



Como es posible observar, el programa general de mejoramiento continuo en el área de negocios de la COOPAD se inicia con un programa de capacitación tanto a la gerencia, como al personal en relación al proceso de mejoramiento y la importancia de la calidad. Posteriormente se inicia una fuerte campaña interna de calidad que busca fortalecer la capacitación inicial y generar un involucramiento permanente con la calidad del servicio, con la idea principal de crear una cultura de calidad en la cooperativa.

Una vez desarrollada esta fase inicial, se debe seleccionar al equipo de las diferentes secciones y desarrollar a través del mismo la filosofía de la calidad y el mejoramiento continuo e inicio del proceso operativo.

A través del grupo de trabajo y la investigación del mismo, se planteará los diferentes problemas y se evaluará su valor e importancia. Se seleccionará los problemas principales y se aplicarán las acciones correctivas que permitan solucionar los mismos con soporte de la gerencia y las diferentes áreas involucradas.

Posteriormente se realizarán reuniones de capacitación al personal involucrado para solucionar el problema, abrir canales de comunicación y reforzar la importancia de la filosofía de la calidad.

Una vez implantado el mejoramiento correspondiente se evaluará en lo posterior y se revisará si el proceso está corregido o caso contrario se tomarán las acciones correspondientes.

Con ello finaliza la fase inicial de mejoramiento continuo, misma que se deberá desarrollar nuevamente en un tiempo establecido, iniciando nuevamente desde la revisión de los puntos críticos del servicio y se iniciará nuevamente con la selección de los principales problemas, como se observa en el flujograma.

Una vez establecido el flujograma del proceso de aplicación de la metodología para el mejoramiento continuo, es posible definir un cronograma de actividades en donde se precisen tiempos para la puesta en marcha del programa de mejoramiento continuo propuesto, el cual se detalla a continuación:

Gráfico Nº 17

CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA EL ÁREA DE NEGOCIOS DE LA COOPERATIVA COOPAD.

Actividades	**MES 1**				**MES 2**				**MES 3**				**MES 4**				**MES 5**			
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Capacitación gerencial y personal																				
Desarrollo de la campaña de calidad																				
Selección del equipo de mejoramiento continuo																				
Determinar los puntos críticos del negocio																				
Determinar y evaluar los problemas																				
Seleccionar los diferentes problemas																				
Aplicar la acción correctiva																				
Reuniones de capacitación (comunicación /corrección del problema)																				
Evaluación y revisión del proceso																				
Revisión puntos críticos y reevaluación nuevos problemas																				

Como es posible observar, el cronograma muestra una puesta en práctica de la fase inicial del programa de mejoramiento continuo en un período de 5 meses, considerando que existirá una capacitación inicial y una campaña de calidad, posteriormente se desarrollará la primera fase de aplicación que es solamente parte del proceso de mejoramiento, pues como fue posible observar en la metodología

planteada, el proceso es continuo y siempre busca niveles de excelencia en la calidad y el servicio.

4.5 FASES DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO

Aunque el programa de mejoramiento continuo requiere de un análisis de los diferentes aspectos de la calidad analizándolos uno a uno y de esa manera convirtiendo la cultura de la entidad en una búsqueda de la calidad permanente y del mejoramiento de su servicio y competitividad, se ha realizado un análisis previo que permitirá determinar cuáles son los principales aspectos que pueden ser mejorados con relación al tiempo de ejecución y es por ello que se ha planteado el desarrollar las diferentes fases del mejoramiento en la Cooperativa, las cuales tienen el siguiente esquema:

FASE 1: **Mejoramiento de los procesos internos**. Pues como ha sido posible analizar previamente, el primer aspecto que requiere la Cooperativa es el mejoramiento interno y sus procesos actualmente tienen muchas falencias que pueden ser corregidas a través de procedimientos correctos, eficientes y eficaces, lo cual desde un inicio permitirá disminuir ciertos costos y ofrecer un mejor servicio al cliente.

FASE 2: **Mejoramiento en la calidad del servicio**, sostenido primeramente por el mejoramiento de los procesos internos previamente planteado, pero posteriormente se busca un servicio de calidad al cliente, para lo cual los principales involucrados serán los recursos humanos y por lo cual se requerirá metodología adecuada para el mejoramiento y un programa intensivo en calidad de servicio y recursos humanos.

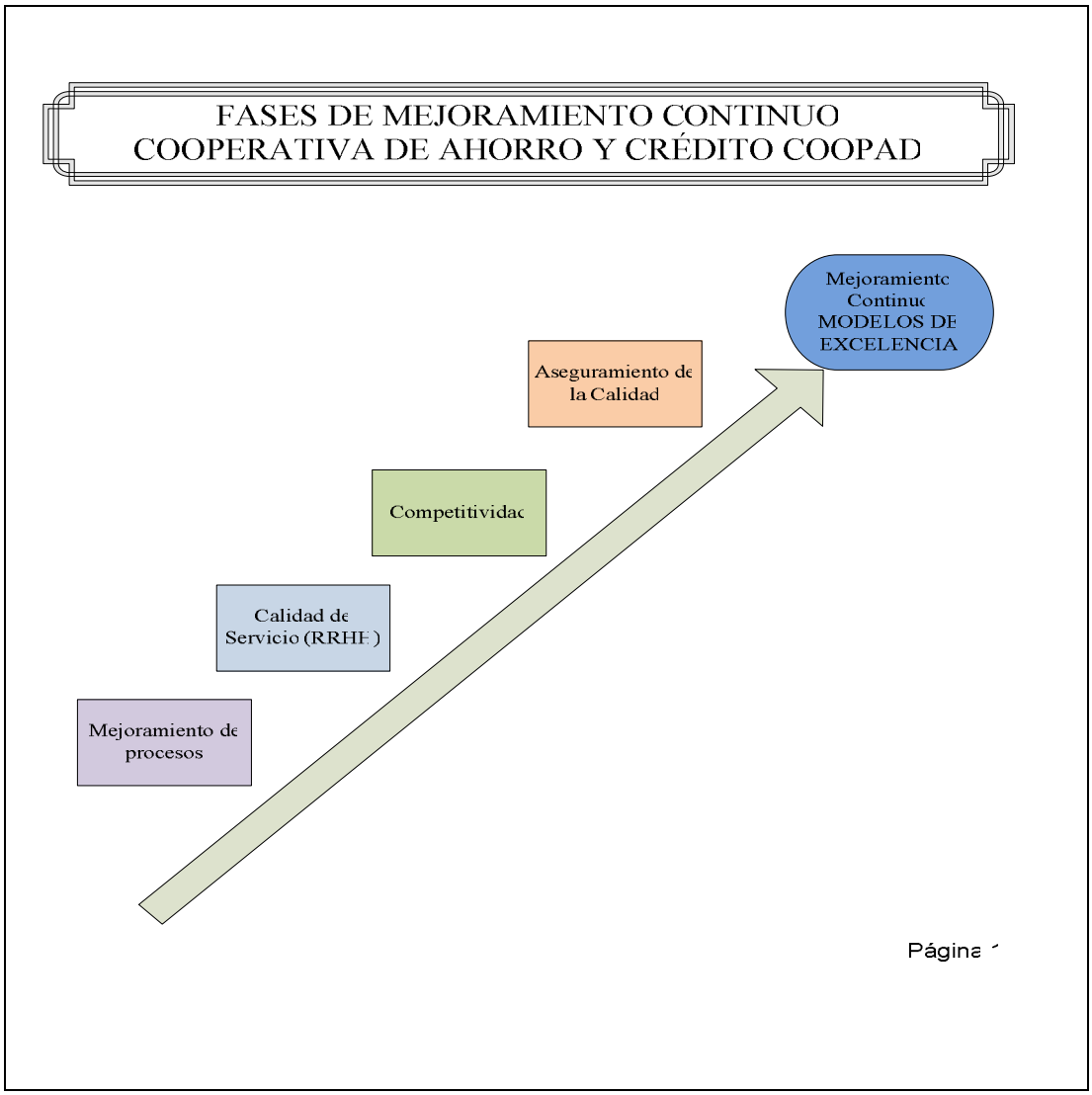
FASE 3: **Competitividad**: Una vez que se ha alcanzado mejores procesos, calidad en el servicio, existen ya varios aspectos de competitividad en el mercado alcanzado, sin embargo aún existen varias características que la institución debe mejorar como son por ejemplo lograr las mejores tasas competitivas en el mercado, tener un mayor alcance a través de nuevas plazas, mercados y productos, es decir aún cubrir algunos aspectos externos de calidad y sobre todo competitividad.

FASE 4: **Aseguramiento de la Calidad:** Una vez alcanzado un mejoramiento de procesos, mejoramiento en la calidad del servicio y mayores estándares de competitividad es momento de trabajar en parámetros que permitan asegurar la calidad alcanzada para poder competir a nivel local con entidades más grandes y cumplir con los requerimientos del socio.

A continuación se presenta un esquema de las fases de mejoramiento continuo previstas inicialmente para la Cooperativa.

Gráfico Nº 18

FASES DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO



De esta manera habiendo analizado las diferentes fases de las estrategias de mejoramiento enfocadas a la calidad de los procesos y el servicio, será posible lograr alcanzar un modelo de excelencia, sin embargo como se mencionó previamente puede ser que de acuerdo al momento y la investigación desarrollada se requiera seleccionar otros modelos de mejoramiento, pues en el camino siempre será necesario analizar los aspectos críticos e ir mejorando con el fin de lograr mayor impacto n las áreas más relevantes dentro de la Cooperativa.

A continuación se presenta un cronograma de la aplicación del plan propuesto de mejoramiento para el siguiente período.

Gráfico Nº 19

CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DEL PLAN
DE MEJORAMIENTO PROPUESTO A DOS PERÍODOS

Actividades	PRIMER AÑO				SEGUNDO AÑO			
Trimestres	1	2	3	4	5	6	7	8
Capacitación y campaña inicial proceso de mejoramiento								
Programa inicial de mejoramiento continuo (procesos)								
Reevaluación de problemas (nueva campaña de mejoramiento / Calidad de servicio)								
Reevaluación de problemas (nueva campaña de mejoramiento / Competitividad)								
Reevaluación de problemas (nuevas campañas de mejoramiento / Hacia la excelencia)								

4.6 FASE INICIAL DE APLICACIÓN DEL MEJORAMIENTO CONTINUO EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DEL ÁREA DE NEGOCIOS

Dada la necesidad que tiene la entidad de aplicar inmediatamente un mejoramiento y en base a los objetivos del presente estudio, a continuación se presenta la aplicación práctica de la primera fase del mejoramiento continuo.

aplicado específicamente al área de negocios, lo cual se ha definido realizar un mejoramiento de los procesos, pues los mismos actualmente no están diagramados completamente, no son claros para el personal y por tanto en muchos casos se desarrollan de acuerdo a los criterios de la persona que lo esté aplicando, o requieren la atención de un jefe inmediato generándose de esta manera procedimientos ineficientes y en ciertos casos con posibles complicaciones de seguridad para la entidad y una imagen negativa de la entidad.

Es por ello que en base a la investigación preliminar y los requerimientos críticos de la cooperativa ha sido posible determinar que en la actualidad el mejoramiento de los procesos es el punto crítico más importante siempre y cuando mejore el tiempo de servicio, el conocimiento de los empleados y la seguridad interna y hacia el público de la entidad.

Es por ello la necesidad de que el mejoramiento de procesos debe ser participativo, es decir incluir a empleados de cada sección, pues se necesita que aprendan a identificar problemas y concebir soluciones que ataquen sus causas y pongan su punto de vista desde adentro de su operación, ya que al realizar continuamente su trabajo se convierten en los principales veedores de la ejecución de procesos, lo que ayuda a distinguir de mejor manera su aplicabilidad y función.

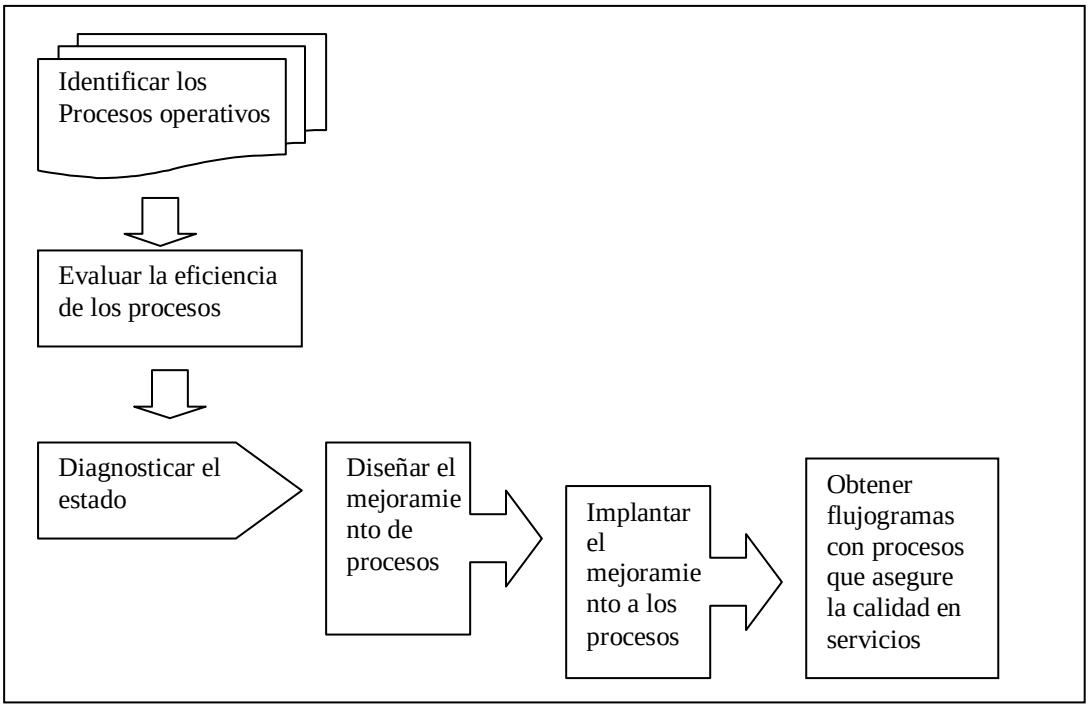
Por tanto para la aplicación del proceso de mejoramiento de los procesos se ha realizado un taller con el personal de la Cooperativa quien ha participado activamente para el levantamiento y corrección de los principales procesos en el área de Negocios de la entidad.

4.6.1 Proceso de mejoramiento inicial

El mejoramiento de los procesos operativos de la entidad está basado en el siguiente esquema, mismo que se ha desarrollado con el equipo de trabajo que a continuación se detalla su función y conformación:

Gráfico Nº 20

PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO



Fuente: la autora

4.6.2 Formación del equipo de mejoramiento continuo

Para implementar un proceso de mejoramiento continuo se debe comenzar por formar el Comité de Mejoramiento Continuo, los integrantes del éste comité serán los responsables de llevar a cabo el proceso de mejora a futuro, es decir ellos van a formar parte de todo el equipo de trabajo, junto con los funcionarios, quienes se encargarán de revisar periódicamente los procesos, su funcionalidad y aplicabilidad.

Es necesario delimitar las tareas y funciones que éste comité va a realizar:

a) Establecer un nombre del grupo de trabajo

b) Delimitar el tiempo estableciendo inicio y periodicidad de las reuniones

c) Horario de las reuniones

d) Establecer fechas de inicio y presentación del proyecto

e) Participación y asistencia de todos los integrantes

- Gerente General
- Jefe de Riesgos
- Responsable de Recursos Humanos
- 1 Trabajador de operaciones
- 1 Trabajador de Tesorería
- 1 Trabajador de Atención al cliente
- 1 Consultor externo

Entre las principales funciones que tiene a su cargo el Comité de Mejoramiento:

- Definir las reglas básicas de mejoramiento o políticas
- Definir la calidad y excelencia
- Identificar las partes responsables
- Describir la estrategia para lograr la excelencia
- Establecer la medición de mejoramiento
- Ayudar y desarrollar la implantación de la estrategia de mejoramiento
- Evaluar las necesidades y el grado de avance del proceso
- Actualizar y desarrollar el programa de concientización
- Ayudar a los empleados a poner en marcha el proceso de mejoramiento
- Revisar el plan estratégico anual de mejoramiento
- Implantar y desarrollar planes de reconocimiento y premios
- Resolver todos los problemas que presenten los sistemas y que tengan un efecto negativo sobre el proceso de mejoramiento

- Implantar y desarrollar el sistema administrativo de inventarios justo a tiempo.

El equipo de trabajo escogido para el mejoramiento debe ser suficientemente numeroso para que pueda representar satisfactoriamente cada una de las áreas funcionales; su misión va a consistir en el diseño de procesos, en donde se deberán desarrollar las directrices, medir el progreso y ayudar a su implantación, garantizando la eficacia del proceso de mejoramiento.

Ya iniciada la etapa de formación de comité, éste debe analizar un área específica de trabajo, para la presente propuesta se deberá analizar las unidades o departamentos que pertenecen al área de negocios.

El propósito de implementar un sistema de mejoramiento deberá ser en base a lo que se desea conseguir los siguientes aspectos:

- Reducción de fallas en la ejecución de actividades,
- conocimiento pleno de los funcionarios sobre los procesos,
- aprendizaje óptimo de la importancia de ejecutar los procesos en base a un lineamiento definido como la implementación de flujogramas;

Para lograr alcanzar los objetivos del mejoramiento continuo, primero se debe partir por mejorar las condiciones en que el trabajador desarrolla sus actividades, es decir mejorar el clima laboral, brindarle un adecuado ambiente, darle incentivos que le motiven a ser parte esencial del proceso de mejoramiento, pues sin su participación el trabajo se quedaría en una simple propuesta.

A través de la técnica de lluvia de ideas se debe recoger las inquietudes que el personal presenta con respecto a su completa satisfacción en cuanto al clima laboral que vive en la cooperativa.

4.6.3 Análisis de los principales problemas de procedimiento

Utilizando la lluvia de ideas y una vez analizada la investigación preliminar y el FODA de la cooperativa, los funcionarios coincidieron en varios problemas que presentan las áreas en las que desempeñan, pues algunos de ellos parten del desconocimiento y otros por la falta de procesos adecuados que permitan brindar al socio un servicio con calidad o valor agregado, entre los problemas más comunes están:

PRINCIPALES PROBLEMAS IDENTIFICADOS

- Desperdicios de material de trabajo por mal uso de los equipos.
- Constante rotación de personal en las áreas mencionadas
- Omisión de procesos para evitar demoras
- Desconocimiento de sus obligaciones, así como de sus derechos
- Realización incorrecta de tareas por rapidez en su desarrollo.
- Problemas por las fallas en la realización de actividades del personal
- Procesos mal elaborados por no existir adecuada supervisión
- Carga de trabajo laboral
- Inexistencia de una cultura de servicio.

4.6.4 Evaluación de los problemas

Considerando dos aspectos principales:

1. El Impacto los clientes y
2. La factibilidad de solución

Se han evaluado los distintos problemas presentados y se ha clasificado a los problemas por orden de importancia:

Cuadro Nº 8

SELECCIÓN DE PROBLEMAS

PROBLEMAS	Ubicación
Fallas en la realización de actividades del personal	**1ero**
Inexistencia de una cultura de servicio	**2do**
Realización incorrecta de tareas por rapidez en su desarrollo	**3ro**
Desperdicios de material de trabajo por mal uso de los equipos	**4to**
Omisión de procesos para evitar demoras	**5to**
Procesos mal elaborados por no existir adecuada supervisión	**6to**
Carga de trabajo laboral	**7mo**
Alta rotación de personal en las áreas	**8vo**
Desconocimiento de sus obligaciones, así como de sus derechos	**9no**

Elaboración: La autora

A través de la tabla anterior presentada fue posible establecer el grado crítico de cada uno de los problemas encontrados, y como se puede observar el problema que tiene mayor grado de impacto sobre el área analizada es:

"Fallas en la realización de actividades del personal", por lo tanto el primer paso para empezar el mejoramiento continuo tiene que estar enfocado principalmente a mitigar esta deficiencia, ya que muchos de los otros problemas son simplemente la consecuencia de un desconocimiento por parte del personal.

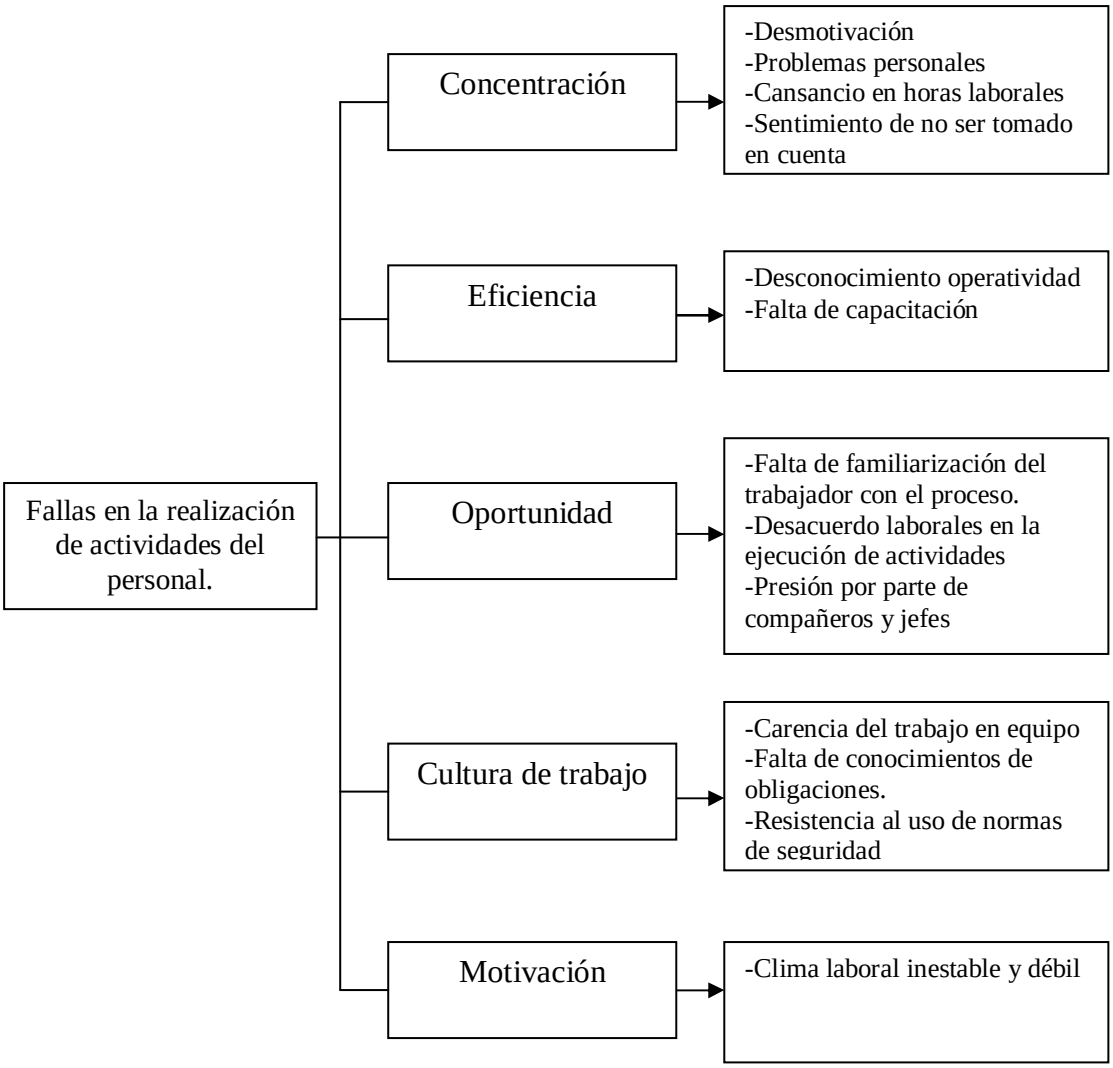
De esta manera es necesario establecer un análisis de las causas raíces del problema de mayor impacto, pues en la mayor parte de casos los problemas que son observables son solamente un aspecto superficial del problema base, por tanto se ha clasificado a las causas en base a diferentes criterios según las características del problema:

- **Eficiencia.-** Lograr los resultados esperados
- **Cultura de Trabajo**.- Tendiente al mejor desarrollo de actividades y normas de protección
- **Concentración**.- Prestar la máxima atención al desarrollo de tareas
- **Oportunidad.-** Tratar de solucionar posibles problemas a la brevedad posible.
- **Motivación.-** realizar el trabajo con convicción y espíritu

Y por tanto, las causas se pueden resumir en el siguiente esquema desarrollado.

Cuadro Nº 9

AGRUPACIÓN DE CAUSAS SEGÚN LA SUBDIVISIÓN MÁS RELEVANTE



Elaboración: La autora

Una vez agrupadas las causas raíces se puede determinar en sí cuales son las principales causas, dentro de cada subdivisión, por las cuales se originan las fallas en el desarrollo de actividades por parte del personal del área de negocios.

4.6.5 Análisis de posibles soluciones

Luego de que conocemos claramente cuáles son las causas a las cuales vamos a mermar o desaparecer, tenemos que dar soluciones y analizar la factibilidad de aplicación de las mismas; utilizando nuevamente la técnica de lluvia de ideas se listaron las posibles soluciones para cada una de las causas y estas fueron:

Fallas de Concentración

- Charlas motivacionales
- Realizar reuniones para analizar la desmotivación

Fallas por Eficiencia

- Enseñanza del más adecuado procedimiento de trabajo con respecto a todas las transacciones.
- Capacitar acerca de la importancia de cada una de las áreas funcionales y su desempeño dentro de la empresa, por parte de asesores externos.

Fallas de Oportunidad

- Incentivo para trabajar en grupo
- Desarrollo de charlas explicativas del proceso completo y la importancia de la calidad en cada uno de los subprocesos.

Fallas por Cultura de Trabajo

- Crear manuales de procedimientos
- Delimitar funciones

- Concientización de la importancia de la normas de seguridad
- Motivar al grupo para mejorar el trabajo por parte. del jefe operacional o recursos humanos
- Realizar simulaciones o dramatizaciones sobre posibles fallas.
- Integrar a la gerencia en la participación de talleres de comunicación y fallas.

Fallas de Motivación

- Sistema de reconocimientos para premiar el cumplimiento de objetivos
- Talleres motivacionales por parte de un experto en la materia

Por tanto, una vez analizadas las posibles soluciones y con la participación del equipo de calidad y con presencia de la gerencia se ha analizado las soluciones más factibles analizándolas desde tres puntos de vista:

- Costos de solución
- Factibilidad de solución
- Tiempo de solución

Tomando de esta manera las siguientes actividades a ejecutar que se resumen en la siguiente tabla:

SOLUCIÓN	Acción
Desarrollo de talleres de capacitación y motivación por asesores externos	**EJECUTAR**
Realizar reuniones para analizar la desmotivación	**EJECUTAR**
Crear manuales de procedimientos claros y actuales	**EJECUTAR**
Enseñanza de la adecuada aplicación de los procedimiento de trabajo y simulaciones o dramatizaciones sobre posibles fallas	**EJECUTAR**

Delimitar funciones	**EJECUTAR**
Sistema reconocimientos para premiar objetivos y el trabajo en grupo	**EJECUTAR**
Concientización de la importancia de normas de seguridad	**EJECUTAR**
Realizar talleres de comunicación integrando a la gerencia	**EJECUTAR**

Elaboración: La autora

Al analizar las soluciones seleccionadas para su ejecución es posible observar que las mismas no solamente permitirán mejorar el problema principal de los seleccionados sino también otros problemas principales que tiene la cooperativa y por tanto se consideran actividades adecuadas para el buen desempeño y fase inicial del mejoramiento continuo de la entidad.

Por tanto, determinadas las soluciones factibles de realizar será responsabilidad del comité de mejoramiento su ejecución, puesta en marcha, e implementación de un proceso de seguimiento que permitirá chequear si los objetivos se han cumplido o no; pues el implementar mejoras que beneficien directamente al funcionario, nos permitirá tener la absoluta participación y compromiso de los trabajadores que comprenden el área de negocios de la Cooperativa COOPAD.

Una vez que el trabajador tome conciencia del cambio que la Cooperativa realizará podemos tener la certeza que al seguir con el mejoramiento continuo en los procesos operativos que ejecutan los funcionarios del área de negocios, contaremos con su plena participación en la implementación y desarrollo.

4.6.6 Indicadores

Para una mejor evaluación de los problemas actuales y la verificación de los resultados del programa de mejoramiento se ha creado una lista de indicadores que serán evaluados en la actualidad por parte de la cooperativa y posteriormente a los 6

meses de implementado el programa, con los cuales se podrá medir numéricamente el cumplimiento de los objetivos y el nivel de éxito de cada aspecto. [50]

A continuación se presentan los indicadores seleccionados, mismos que permitirán verificar si el proceso de aplicación del mejoramiento continuo se ha cumplido y a qué nivel, es por ello que cada uno de los indicadores tiene una medición de aceptación o negación en ciertos casos y numérica en otros casos cumpliendo con cada uno de los aspectos planteados como posibles soluciones de los problemas planteados.

INDICADORES

MOTIVACIÓN

- Medición de la satisfacción como trabajador de la Cooperativa
- Incentivos por cumplimiento de objetivos en la cooperativa

CONOCIMIENTOS

- Conocimiento del procedimiento del área de trabajo respectiva
- Aplicación de los procedimientos que le corresponden al trabajo

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

- Existen manuales de procedimientos en las distintas áreas?
- Han sido entregado los manuales de cada área funcional para poder aplicarlos?
- Los manuales son claros y aplicables?
- Ha existido capacitación para la adecuada aplicación de los manuales?
- Se ha puesto en práctica los manuales de procedimientos en las operaciones?

[50] En el anexo 13 se presenta a manera de cuestionario la herramienta que permitirá evaluar los diferentes aspectos de aplicación de la primera fase del mejoramiento continuo en la Cooperativa COOPAD.

Las preguntas están diseñadas para tener preguntas cerradas con una medición de aceptación o negación en ciertos casos y a través de una escala del 1 al 10 en otros casos.

CAPACITACIÓN

- Han existido talleres de capacitación en los últimos 6 meses?
- Han sido claros el o los talleres de capacitación que se ha tenido en los últimos meses?
- Han ayudado a mejorar en el trabajo los talleres de capacitación recibidos?
- Se está entregando suficiente información y capacitación acerca de la importancia de la calidad?

DELIMITACIÓN DE FUNCIONES

- Conocen los trabajadores el organigrama funcional de la Cooperativa COOPAD?
- Se encuentran todas las función claramente delimitadas dentro del organigrama de la cooperativa y conocen las personas?

SEGURIDAD

- Son conocidas las normas de seguridad para el manejo de dinero, lavado de dólares, verificación de datos?
- Se aplican las normas de seguridad de la cooperativa?

LA GERENCIA

- Consideran los empleados que la gerencia participa activamente en las actividades de mejoramiento continuo de la entidad?
- Consideran los empleados que la gerencia fomenta la comunicación a los empleados?
- Considera el personal que existe una buena administración por parte de la gerencia?
- Considera el personal que la gerencia es sensible a las necesidades como trabajadores?

4.7 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DEL ÁREA DE NEGOCIOS

Como fue posible observar en el análisis anterior, una de las principales causas de los problemas y potencial solución es la falta de conocimiento y su aplicabilidad de los procedimientos, por tanto a continuación se desarrollará una propuesta adecuada de procedimientos eficientes y efectivos que permitan disminuir costos, incrementar seguridad y fomentar una adecuada organización y servicio al cliente.

La Cooperativa COOPAD, cuenta con un sin número de manuales, reglamentos, instructivos y demás normativas para todas las áreas incluyendo las que se encuentran en el presente estudio; sin embargo ninguno de ellos se encuentra actualizado a la fecha, son limitados para su aplicación y tampoco se presentan de forma gráfica mediante flujogramas los procedimientos o procesos que cada una de las áreas deben seguir.

Es por ello que mediante un levantamiento de procesos en los departamentos del área de negocios se ha logrado obtener información real y certera de los procesos más relevantes que son llevados a cabo, en donde su tiempo de ejecución es muy extenso, y los filtros de información que existen son ignorados exponiendo a la institución a riesgos por no seguir una línea de supervisión.

Para iniciar el proceso de mejoramiento en los procesos se plantearán los siguientes objetivos, mismos que serán la guía para la implementación.

- Desarrollar actividades con el objeto de mejorar la eficiencia y efectividad en el desarrollo del trabajo en las áreas de tesorería, crédito, marketing, operaciones, recibidor-pagador y atención al cliente, así como el lograr un correcto aprendizaje de la manera óptima de realizar sus funciones.

- Conseguir procesos que se acoplen a las necesidades de cada una de las áreas, que los mismos sean actualizados de manera permanente a través de la revisión y elaboración de flujogramas que permitan obtener una reducción de

errores un personal consiente de las labores que debe desempeñar y un seguimiento adecuado de los procesos.

Por tanto a través de la presente propuesta de mejoramiento en los procesos operativos se busca disminuir al máximo los errores en la ejecución de funciones y el optimizar el tiempo que cada uno de ellos representa.

4.7.1 Propuesta de Mejoramiento a Procesos Operativos del Área de Atención al Cliente

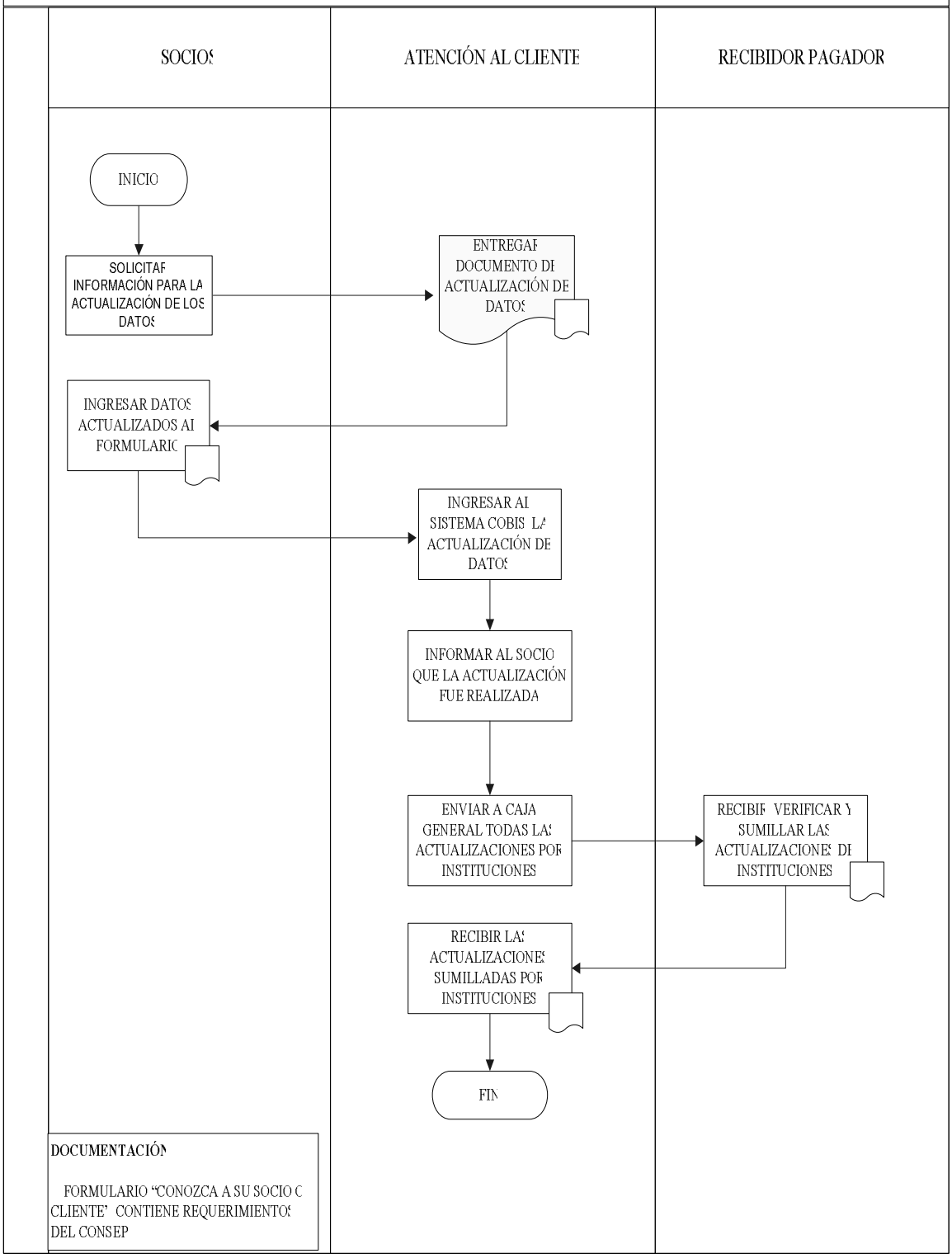
De acuerdo al análisis del proceso, los reglamentos y la participación del grupo de trabajo, se ha desarrollado los siguientes flujogramas de actividades, que permiten conocer la adecuada ejecución de las actividades.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPAD LTDA

PROCESO Actualización de Datos

ELABORADO POR Gabriela Sánchez Espinosa

PERÍODO año 2009



Proceso Descriptivo del Flujograma de Actualización de Datos:

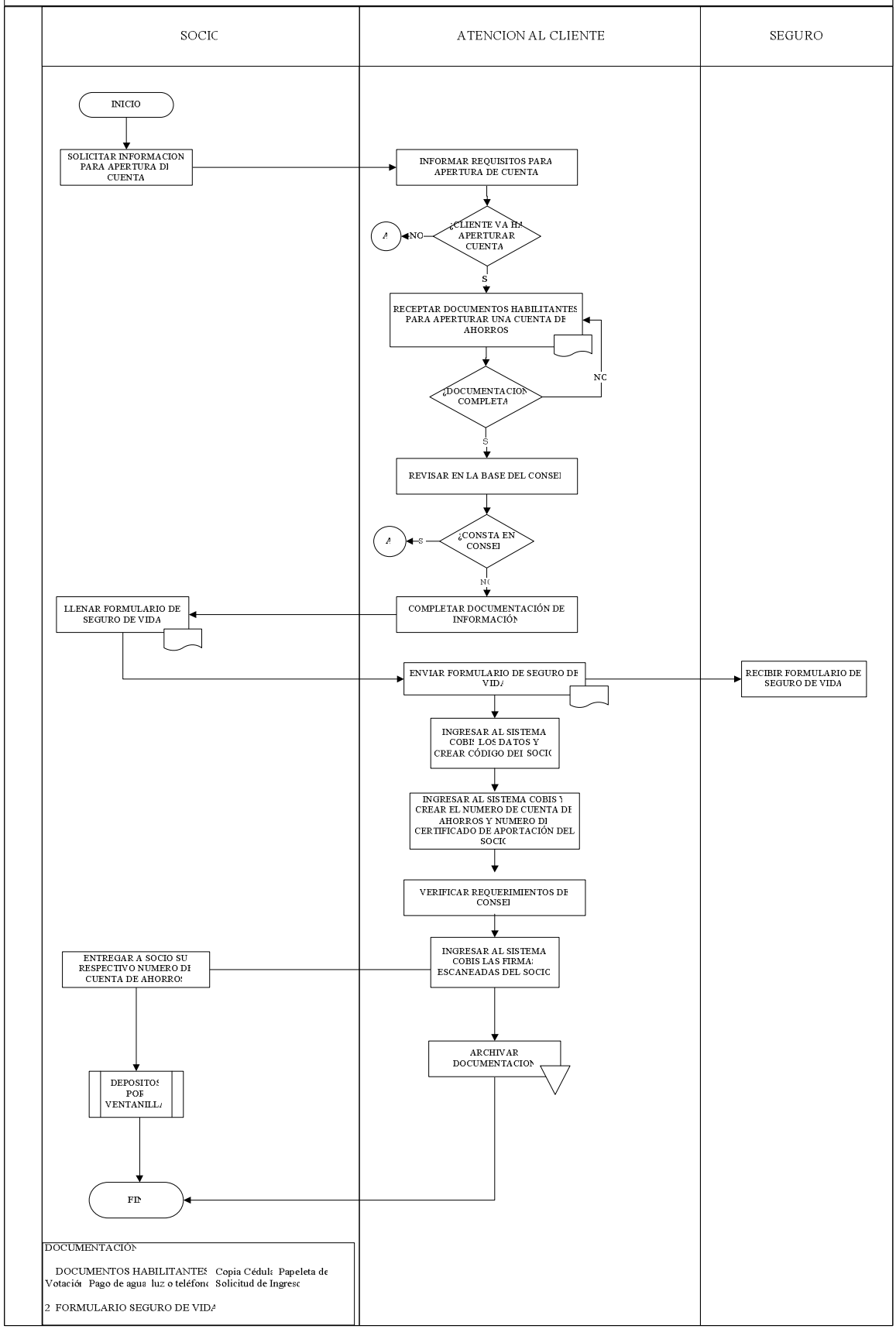
El proceso inicia cuando la Cooperativa o el socio solicitan la actualización de los datos personales:

- El funcionario de atención al cliente entrega al socio el formulario de actualización de datos "Conozca a su socio o cliente" (ANEXO 8), e instruye al socio en la forma de llenarlo.
- El socio coloca todos los datos actualizados en el formulario y procede a entregar al funcionario junto con los respectivos documentos que certifiquen la información ingresada.
- El funcionario de atención al cliente es el responsable de constatar la veracidad de la información e ingresarla al sistema informático COBIS, para lo cual utiliza el módulo de clientes en la opción "actualización de datos", ingresa toda la información a través del código del socio (asignado en la apertura de la cuenta); al finalizar con el proceso inmediatamente informa al socio que la actualización ha sido realizada correctamente y se despide.
- El funcionario envía al área de cajas de forma diaria todas las actualizaciones que realice en el módulo de clientes, sean o no de instituciones con las cuales la Cooperativa mantiene convenios, este proceso deberá ser por escrito para constancia del área de atención al cliente y del área de cajas.
- El recibidor –pagador verifica todos los datos actualizados en el sistema en el módulo de clientes con los documentos recibidos, y en la opción "transmitir datos" procederá con la actualización en la base general de la institución.
- Los documentos recibidos serán sumillados y regresados al área de atención al cliente para su respectivo archivo físico.

Otra de las actividades críticas que ejecuta el área de atención al cliente, es la apertura de cuentas de ahorro, pues es el encargado directo de la gestión con el socio.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPAD LTDA

PROCESC Gestión de Cuenta: ELABORADO POR Gabriela Sánchez Espinosa
SUBPROCESC Apertura de Cuenta: PERÍODO añc 200



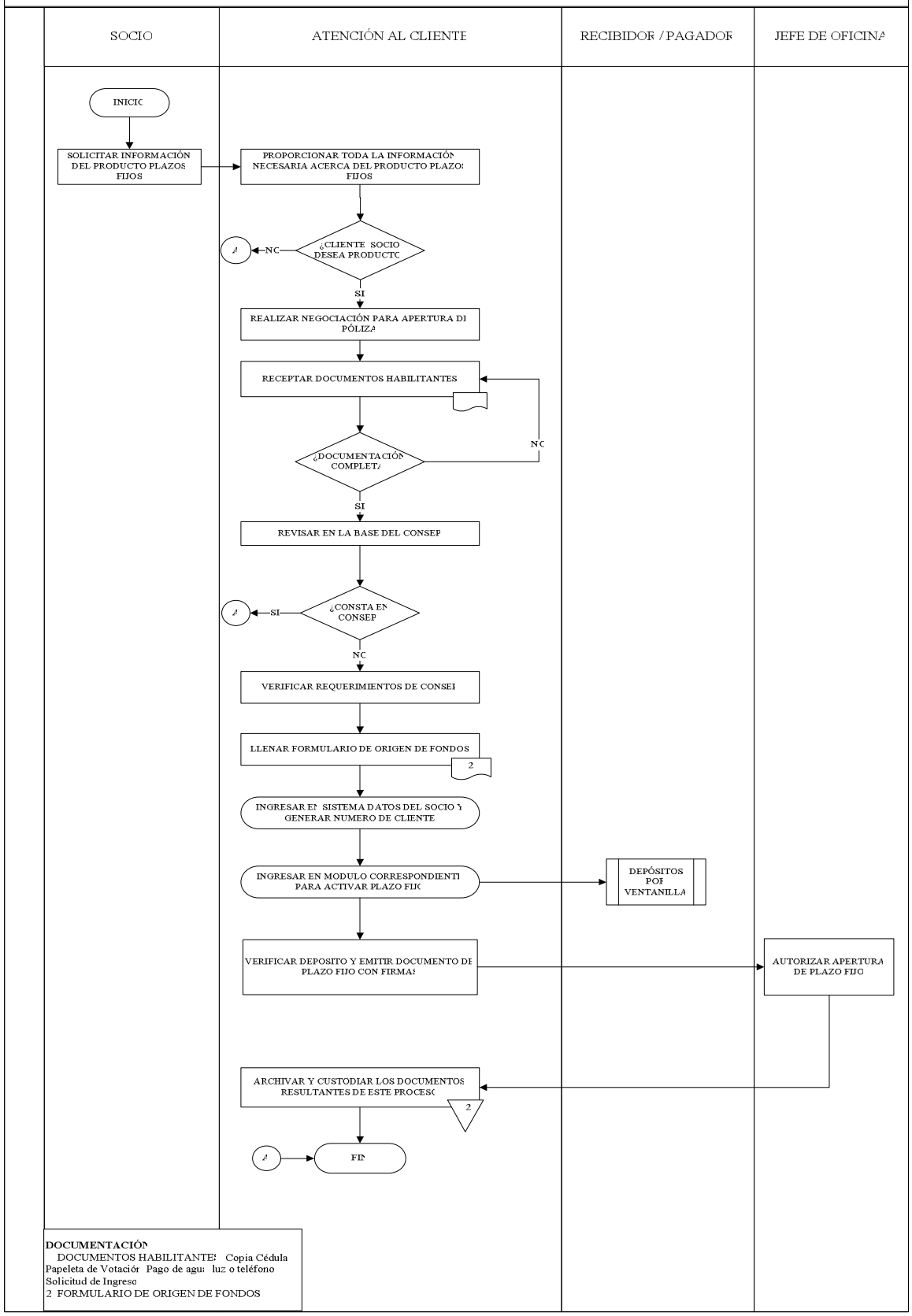
Proceso Descriptivo del Flujograma de la Apertura de Cuenta de Ahorros:

- El futuro socio ingresa a la Cooperativa para solicitar información para la apertura de una cuenta de ahorros.
- El funcionario de atención al cliente es el encargado de proporcionar toda información así como los requisitos que debe presentar para la apertura de la cuenta, para lo cual se ayuda con la entregar de material publicitario.
- Una vez receptada toda la información el futuro socio toma la decisión de aperturar o no la cuenta en la institución, en el caso de que decida realizarla, deberá entregar los documentos habilitantes para la apertura.
- El funcionario de atención al cliente recepta todos los documentos habilitantes: copia de cédula, papeleta de votación, cartilla de servicios básicos y el contrato de apertura.(ANEXO 7).
- Una vez que el funcionario ha constatado que la documentación se encuentra completa, revisa la base del CONSEP, para verificar que la persona no tenga problemas con otras instituciones financieras por manejo de dinero ilícito; en caso de que la persona conste en esta base no se podrá realizar la apertura de la cuenta y se le devolverá todos los documentos.
- Una vez confirmada la información del socio, éste debe llenar el formulario de seguro de vida y entregarlo al funcionario de atención al cliente, quien realiza el envío del mismo a la aseguradora.
- De igual manera el funcionario ingresa al sistema COBIS la información con la cual obtendrá el código del nuevo socio, y generará automáticamente el número de cuenta de ahorros, así como el de la libreta de certificados de aportación, al igual que debe ingresar las firmas escaneadas del socio.
- Siendo verificados los requerimientos del CONSEP en cuanto a la estandarización de firmas e información de socios; el funcionario entrega al socio el respectivo número de cuenta de ahorros, con el cual debe realizar el depósito en ventanilla para la apertura de la cuenta.
- El funcionario del área de atención al cliente debe mantener en archivo individual toda la documentación habilitante y copias del formulario de seguro de vida firmado por cada uno de los socios.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPAD LTDA

PROCESC Captación por Plazos Fijos
SUBPROCESC Emisión de Plazos Fijos

ELABORADO POR Gabriela Sánchez Espinosa
PERÍODC año 2009



Proceso Descriptivo del Flujograma de la Emisión de Plazos Fijos:

- El cliente solicita información al funcionario de atención al cliente acerca de los depósitos o inversiones a plazo fijo que tiene la cooperativa, el funcionario es el encargado de proporcionarle toda la información sobre los montos, plazos y tasas de interés que tienen los plazos fijos.
- Con toda la información recibida, el socio toma la decisión de invertir o no su dinero en la institución; en caso de que socio decida invertir sus fondos comunica su decisión al funcionario quien es el encargado de establecer y cerrar la negociación con el socio.
- El funcionario de atención al cliente recepta todos los documentos habilitantes (copia de cédula, papeleta de votación, cartilla de servicios básicos).
- Una vez que el funcionario ha constatado que la documentación se encuentra completa, revisa la base del CONSEP, para verificar que la persona no tenga problemas con otras instituciones financieras por manejo de dinero ilícito; en caso de que la persona conste en esta base no se podrá realizar la apertura de un depósito a plazo fijo y se devolverá los documentos receptados al socio.
- Una vez revisados los requerimientos y base de datos del CONSEP y constatado que el socio no tiene problemas legales, el socio debe llenar el formulario de origen de fondos ANEXO 8.
- El funcionario ingresa al sistema COBIS todos los datos del socio y en el módulo DPF (depósitos a plazo fijo) ingresará el monto invertido y el plazo pactado, al mismo tiempo que ingresará por ventanilla el dinero de la inversión del socio.
- Una vez verificado en el sistema que el depósito se encuentra efectivizado, se emite el documento que certifica la inversión a plazo dijo con las respectivas firmas de validación tanto del funcionario de atención al cliente como del jefe de oficina.
- Finalmente el funcionario del área de atención al cliente debe mantener en archivo individual toda la documentación habilitante y copias del formulario de origen lícito de fondos.

Para la eficaz aplicación de los procedimientos se ha considerado la siguiente tabla que analiza la situación actual del área de atención al cliente y propone aspectos complementarios que ayudarán a obtener un adecuado desempeño.

SITUACIÓN ACTUAL	**SITUACIÓN PROPUESTA**
*La información para la captación de plazos fijos es escasa o muy limitada, por lo que no se ofrece efectivamente el servicio, no existe material publicitario que ayude a fomentar el producto que tiene la cooperativa.	*Promocionar el producto de plazos fijos a través de una intensa campaña de visitas a entidades con las que existen convenios. Publicitar también dentro de la cooperativa y vía correo electrónico a los socios.
*Se desconoce los riesgos que puede sufrir la entidad al no verificar oportunamente el origen lícito de los fondos receptados por cada socio.	*Utilizar la base del CONSEP para verificar que el socio no tenga problemas legales en el mismo instante en que realiza la apertura de cuenta o la inversión a plazo fijo.
*No se solicita autorización a la jefatura para la apertura de un plazo fijo, el funcionario de atención al cliente es quien apertura y autoriza todo el proceso.	*La jefe comercial o de oficina debe ser el ser el responsable de todas las transacciones y validar la información presentada por el socio; por lo que deberá autorizar las aperturas de plazos fijos.
*El funcionario de atención al cliente encargado de recibir los valores por apertura de plazos fijos ingresa a ventanilla el dinero de todas las aperturas al finalizar el día.	*Todos los valores receptados por apertura de plazos fijos deben ser ingresados a ventanilla en ese mismo instante en que se realiza la transacción con el socio.
*El funcionario desconoce normativas y leyes con respecto a la recepción de dinero en efectivo.	*Capacitar al funcionario de atención al cliente sobre normas legales acerca del manejo del dinero en efectivo.

*El proceso de apertura de un depósito a plazo fijo normalmente se demora 30 minutos, tiempo que el socio tiene que esperar mientras el funcionario realiza el proceso.	*El tiempo de espera para el socio debe ser mínimo para evitar molestias, por lo cual se estima que el proceso de lo puede ejecutar en 15 minutos en el que se debe optimizar esfuerzos y recursos.
*El proceso de actualización de datos tiene un tiempo de ejecución de 15 minutos, el funcionario nuevamente pregunta al socio los datos ingresados.	*El formulario de actualización debe ser llenado conjuntamente con el socio para agilitar el proceso y optimizarlo en un tiempo de 8 minutos.
*El socio no tiene claro los conceptos de activos, pasivos y patrimonio personal que solicita el formulario de origen licito de fondos, lo que dificulta el ingreso de sus datos al formulario.	*El funcionario debe explicar adecuadamente los términos de cada uno de los formularios, para que socio no tenga ningún inconveniente al ingresar sus datos.
*Los datos ingresados al formulario por el socio no son verificados adecuada ni inmediatamente por lo que en ocasiones la información se encuentra errónea.	*Todos la información recibida del socio debe ser verificada en su presencia vía telefónica para detectar oportunamente falsedad o error en los datos
*El socio tarde en llenar el formulario de apertura de cuenta de ahorros lo que retrasa el proceso demorándolo a 25 minutos por cada apertura y en ocasiones un poco más de tiempo.	*El proceso de apertura de cuenta de ahorros debe durar 15minutos, desde que el socio entrega la documentación, hasta que finalmente el socio realiza el depósito de apertura en ventanilla.
*el archivo de documentación no se realiza con frecuencia, acumulando los documentos lo que ocasiona que se extravíen o dificultando la búsqueda de información de un socio.	*Se debe utilizar técnicas como el archivo alfabético y realizarlas en el mismo momento o al final del día, lo que permitirá tener información actualizada oportuna y ordenada.

* El cliente tiene que esperar mucho tiempo por acceder a un producto o servicio, debido a la poca coordinación en procesos lo que retrasa innecesariamente su ejecución.	*Se debe controlar el tiempo de ejecución de cada proceso ya que si se optimiza recursos humanos físicos y materiales nos permitirán entregar servicio de calidad con adecuados tiempo de ejecución.
* El funcionario del área no proporciona la suficiente información como son los beneficios del seguro de vida o los costos de los servicios que tiene la Cooperativa.	*Los jefes de oficina deben enfatizar y frecuentemente capacitar al funcionario de atención al cliente sobre los servicios o productos que tiene la Cooperativa ya que él se convierte en la primera fuente de información al socio.

Los flujogramas propuestos muestran los procesos operativos más críticos que realiza el área de atención al cliente, si hacemos llegar la información de procesos de forma gráfica al funcionario, se conseguirá que los mismos sean ejecutados de mejor manera, utilizando canales de comunicación, convirtiéndose en filtros principales para la detección de errores, de igual manera al graficar los procesos se busca seguir una línea de orden que efectivice los tiempos de ejecución, los cuales son demasiado extensos en la situación actual, así mismo el coordinar adecuadamente el trabajo con otras áreas ayudará a optimizar recursos y mejorar la atención al socio.

Medición de Tiempos e Indicadores de Mejoramiento Continuo

Para poder medir el mejoramiento en los resultados, del área de atención al cliente se ha establecido un grupo de indicadores que han permitido visualizar cambios comparados desde una medición actualizada de tiempos, con los generados después de la implementación de nuevos procesos claramente definidos en los flujogramas, en los que se ha tratado de optimizar recursos.

De esa manera es posible analizar numéricamente los resultados, y determinar si estos son favorables o no para la institución, por tanto a continuación se detallan los indicadores de ésta área.

INDICADORES

PROCESO	MEDIDA	ACTUAL	PREVISTO	Porcentaje de mejora
Proceso de actualización de datos	Tiempo (min.)	15	8	47%
Apertura de una cuenta	Tiempo (min.)	25	15	40%
Apertura de póliza o producto a plazo fijo	Tiempo (min.)	30	15	50%
Captación de clientes	Nª de clientes (mensual)	198	260	31%

Como se observa, los principales indicadores que se han obtenido del área de atención al cliente están medidos en minutos; es así que el proceso de actualización de datos que en la actualidad se realiza en la COOPAD, tiene una duración de 15 minutos, si se aplica el proceso previsto de mejoramiento en procesos, el tiempo de ejecución sería de 8 minutos aproximadamente, lo que significa que habría un 47% de mejora en el proceso.

De igual manera se puede observar que el tiempo actual del proceso de apertura de una cuenta de ahorros tiene una duración de 25 minutos, si se aplica el nuevo procedimiento planteado el tiempo aproximado sería de 15 minutos, lo que significa que tendríamos un mejoramiento del 40%; en cuanto al proceso de apertura de una póliza a plazo fijo que en la actualidad dura 30 minutos se podrá mejorar su tiempo en un 50%, es decir reducir el proceso a 15 minutos aproximadamente.

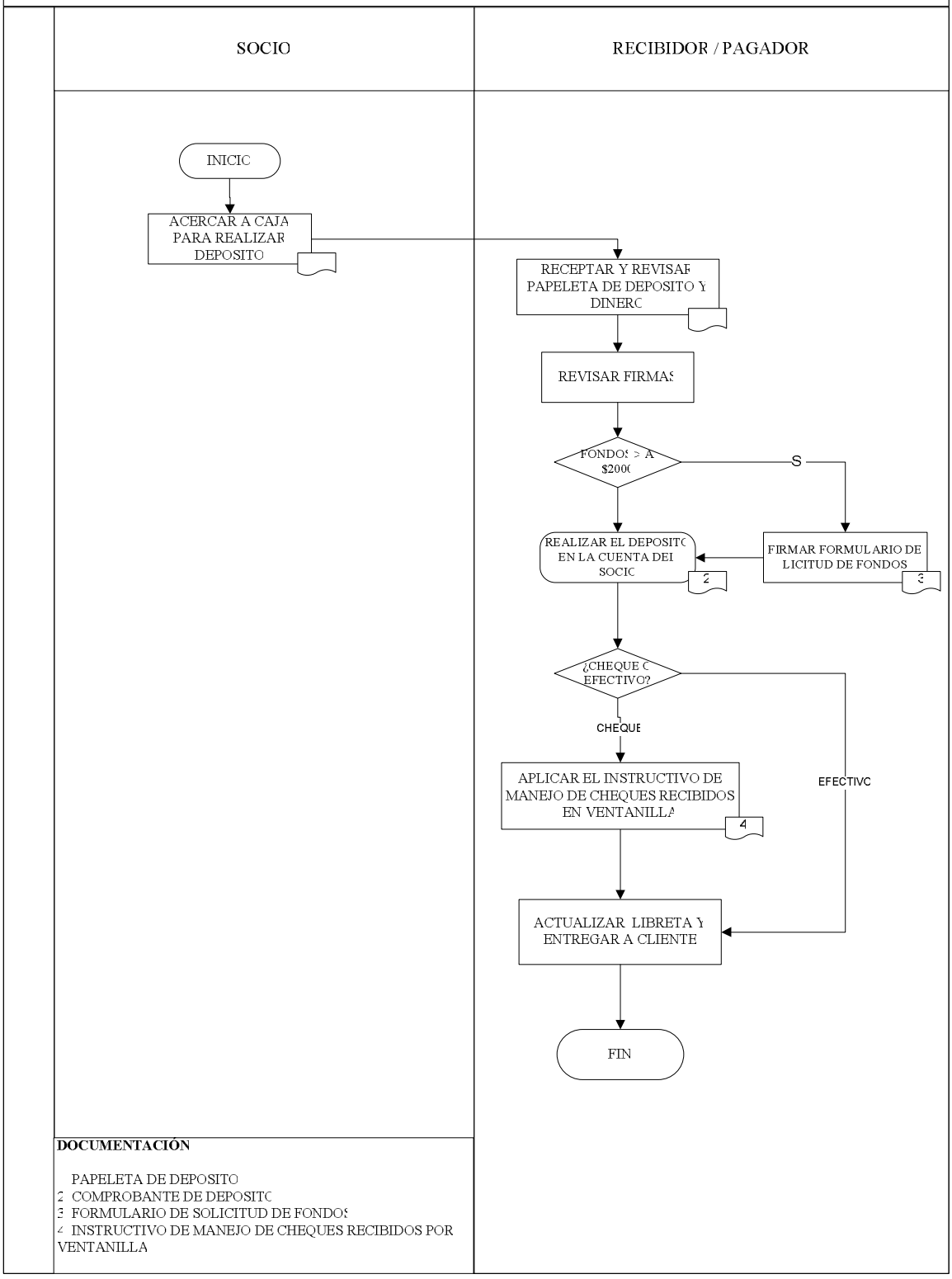
Por último en los indicadores presentados se prevé que con el mejoramiento de los procesos del área de atención al cliente, la captación de los nuevos socios podrá incrementarse y alcanzar los objetivos previstos en la planificación estratégica para el año 2010, ya que en la actualidad no se está cumpliendo con este objetivo, pues existe un promedio de captación de solo 198 clientes al mes; si aplicamos un adecuado plan de promoción y publicidad y a eso implementamos un proceso de mejoramiento en las unidades de negocios en donde el principal objetivo es optimizar tiempo, se puede llegar a lograr el promedio requerido de 260 clientes al mes para alcanzar los objetivos previstos a largo plazo.

4.4.2 Propuesta de Mejoramiento a Procesos Operativos del Área Recibidor/ Pagador

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPAD LTDA

PROCESC Recepción de Depósitos

ELABORADO POR Gabriela Sánchez Espinosa
PERÍODC añc 2009



Proceso Descriptivo del Flujograma de Recepción de Depósitos

- El socio o público en general se acerca a la Cooperativa al área de cajas para realizar un depósito en una de cuenta de ahorros, para ello llena una papeleta de depósito indicando el valor en números, letras, fecha y registra su firma.
- El funcionario recibidor/pagador recepta la papeleta de depósito, el dinero y documento de identidad de la persona que realiza el depósito, seguidamente procede a verificar todos los datos ingresados en la papeleta y al conteo del dinero revisando que se encuentre completo y sin billetes falsos.
- De igual manera el funcionario deberá verificar minuciosamente las firmas registradas en la papeleta de depósito con la cédula o pasaporte, para evitar inconvenientes legales como la suplantación de identidad.
- En caso de que el depósito a realizar supere el monto de $ 2000,00 el depositante debe llenar el formulario de licitud de fondos, para proceder con la transacción; en dicho formulario se solicita se especifique la actividad de donde provienen los fondos, así como los datos personales de quien realiza el depósito.
- Si el monto es inferior a $ 2000,00 el recibidor/pagador procesa la transacción en el sistema informático COBIS en el modulo CTAHORRO, en el cual acredita el dinero recibido en la cuenta de ahorros del socio, generando un comprobante de depósito, el original del documento es entregado a la persona que realizó el depósito y la copia se queda en la institución.
- En el caso de ser el socio quien realice el depósito en su propia cuenta, el recibidor/pagador deberá solicitar la cartola e imprimir la transacción, para actualizar el saldo y reflejar el disponible.
- Para las transacciones cuyo depósito es mediante cheques, el cajero deberá aplicar el instructivo de manejo de cheques recibidos en ventanilla establecido por la Cooperativa, y de igual manera deberá solicitar la cartola e imprimir la transacción para actualizar el saldo de la cuenta.
- Una vez que el recibidor/pagador ha realizado las actualizaciones de los saldos en las respectivas cartolas de los socios, procede a devolver la cartola y todos los documentos personales solicitados al inicio de la transacción.

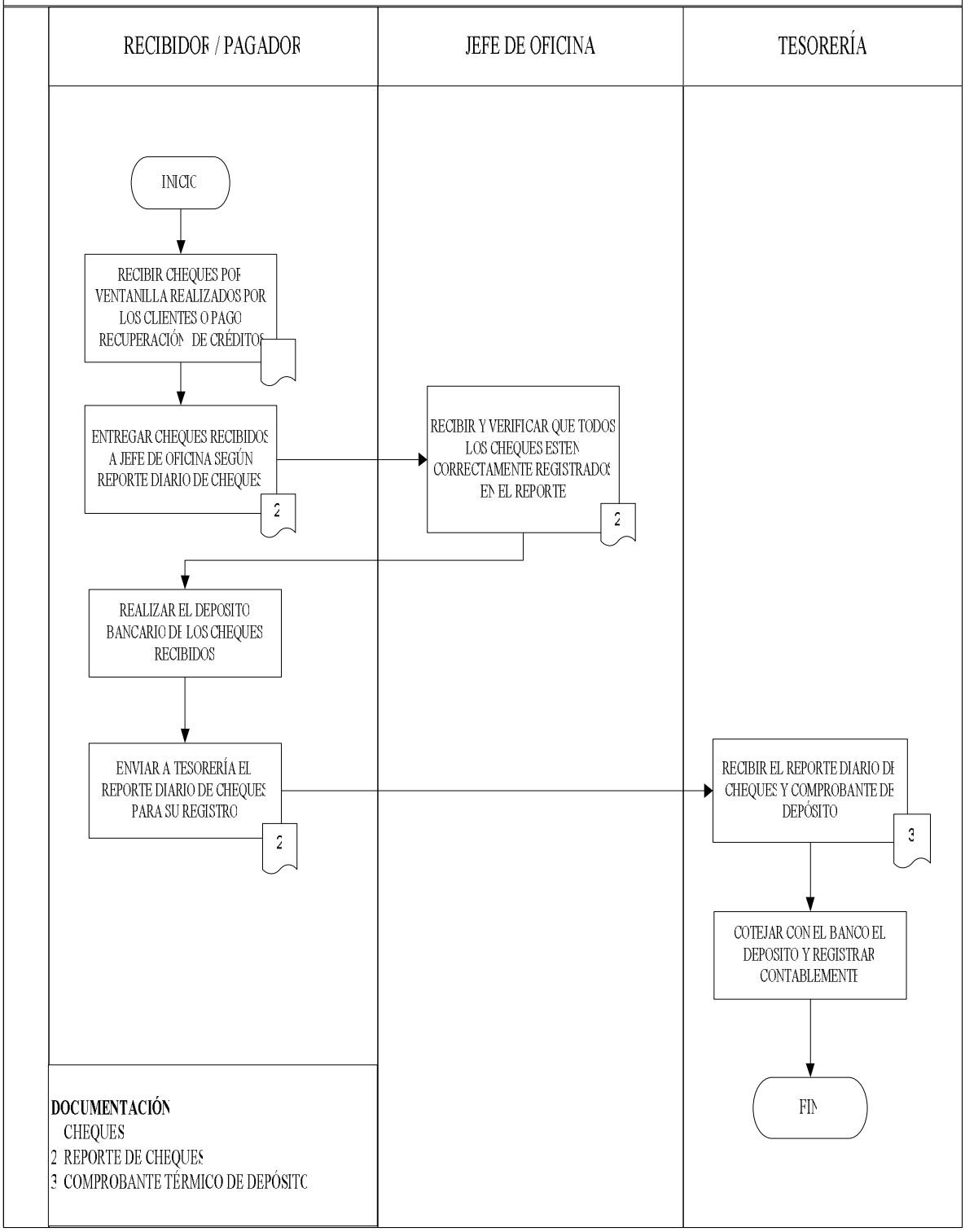
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPAD LTDA

PROCESC Transacciones

SUBPROCESC Recepción de Cheques por Ventanilla

ELABORADO POR Gabriela Sánchez Espinosa

PERÍODO añc 2009



Proceso Descriptivo del Flujograma de Recepción de Cheques por Ventanilla

- El cajero o recibidor/ pagador recibe cheques ingresados por la ventanilla de las transacciones que realizan ya sea por recuperación de cartera o depósitos en cuenta.
- Todos los cheques recibidos son procesados en el sistema COBIS, y al final del día en el cierre de sus operaciones emite un talón resumen, el mismo que es entregado al jefe de oficina junto con todos los cheques receptados; este reporte de cheques debe contener la firma de elaboración (cajero) y de aprobación (jefe de oficina).
- Una vez receptados tanto el reporte como los cheques, el jefe de oficina procede a revisar minuciosamente que todos los cheques estén correctamente llenos, y procede a endosar los mismos a nombre de la cooperativa, colocando el sello y rúbrica al reverso de cada uno de los cheques.
- Una vez concluido este procedimiento el jefe de oficina llena la papeleta de depósito y entrega nuevamente todos los cheques junto con la papeleta al cajero para que realice el respectivo depósito.
- Según el manual de funciones el cajero tiene bajo su responsabilidad el depósito bancario de todos los cheques receptados por ventanilla en un plazo máximo de 24 horas.
- El comprobante térmico del depósito debe ser enviado a tesorería en el mismo día del depósito, junto con el reporte de cheques emitido del sistema y sumillado debidamente.
- Esta disposición de envío de documentación física a tesorería, es únicamente para las oficinas ubicadas dentro de la ciudad de Quito, no es el caso para las sucursales de provincias, quienes deben remitir la información vía fax a tesorería.
- El tesorero es quien se encarga de recibir diariamente los reportes y comprobantes térmicos de depósitos y validar esta información con el estado de cuenta bancario, el mismo que los extrae vía internet.
- Una vez cotejada la información, el tesorero procede a registrar contablemente en el sistema COBIS en el módulo SUBCONTA y luego archiva toda la documentación recibida.

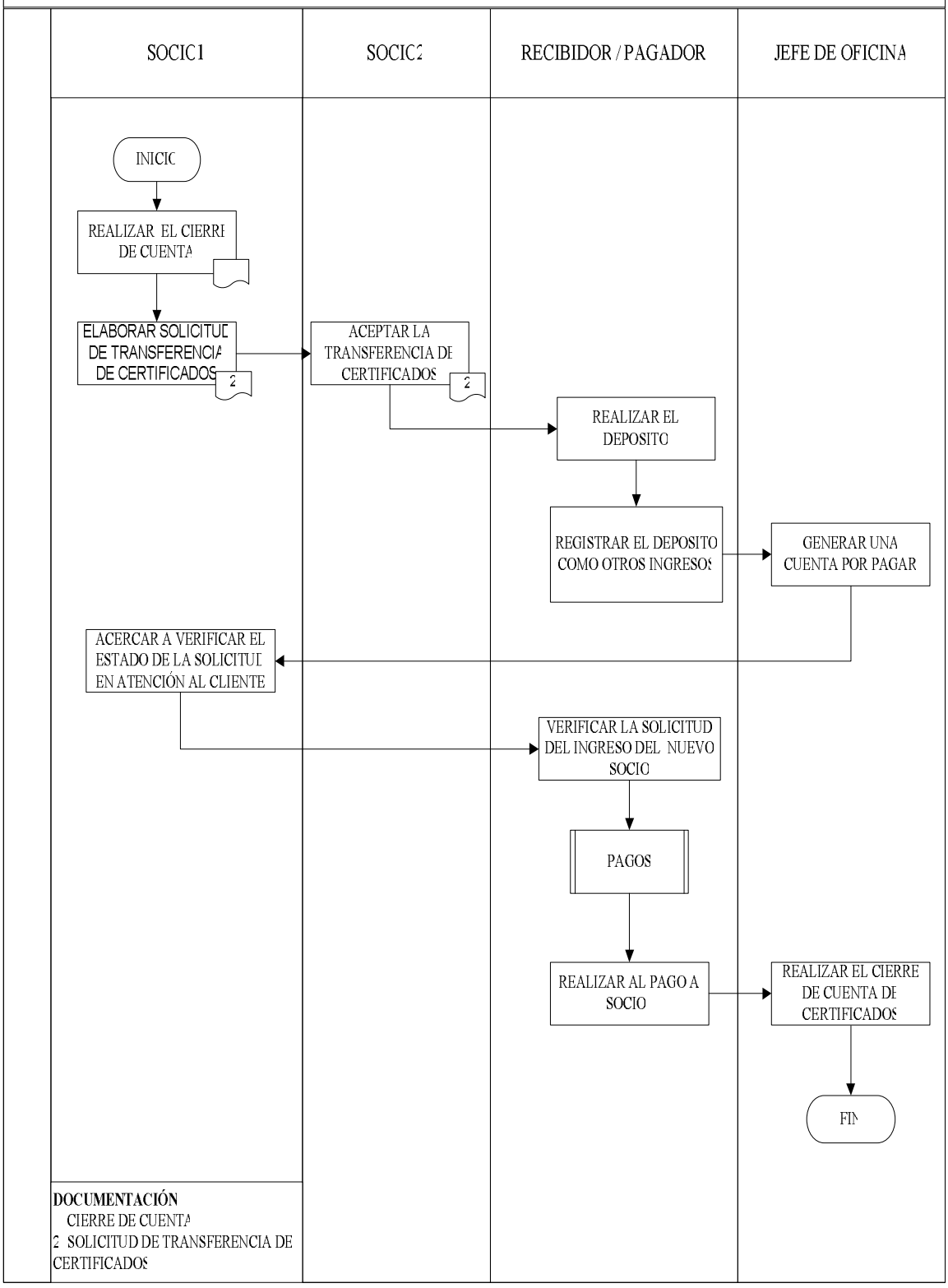
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPAD LTDA

PROCESO Pagos

SUBPROCESO Devolución Certificados de Aportación Obligatorios

ELABORADO POR Gabriela Sánchez Espinosa

PERÍODC añc 2009



Proceso Descriptivo del Flujograma de Devolución de Certificados de Aportación Obligatorios

Los valores por certificados de aportación obligatorios, deben ser devueltos a los socios únicamente cuando este cierra su cuenta de ahorros, pero para el efecto de devolución se mantendrá la figura de transferencia a un nuevo socio, es decir que el valor que aporta el nuevo socio por sus certificados obligatorios, serán entregados al socio que se retira de la institución y cierra su cuenta, de esta manera la cooperativa mantendrá siempre el nivel de certificados de aportación obligatorios.

- El socio solicita el cierre de su cuenta de ahorros que mantiene en la cooperativa, adicional debe llenar la solicitud de transferencia de certificados de aportación obligatorios a un nuevo socio.
- En el momento que un nuevo socio apertura su cuenta en la cooperativa el mismo acepta y firma la solicitud de transferencia y procede a realizar el depósito en ventanilla correspondiente a sus certificados de aportación.
- El cajero registra en el sistema COBIS, el ingreso de los valores recaudados por certificados de aportación, en el módulo CERTOBL; con el registro de esta transacción ingresada se genera una cuenta por pagar al socio.
- El jefe de oficina procede a verificar y validar las cuentas por pagar que existen a los socios cesantes.
- Una vez ya registrado el ingreso de un nuevo socio y de su aporte por certificados, el jefe de oficina se contacta con el socio que cerró su cuenta, quien procede a acercarse a la cooperativa para el pago de sus certificados.
- El recibidor/pagador es el encargado de llevar adecuadamente las solicitudes de transferencias de certificados, de igual manera es el responsable junto con el jefe de oficina de sus devoluciones.
- Una vez que el socio cesante se acerca a la cooperativa a retirar el valor de los certificados, el cajero realiza el pago y notifica la transacción al jefe de oficina quien procede con el cierre de la cuenta por pagar generada inicialmente.
- Toda la documentación de este proceso de devolución de certificados de aportación obligatorios es custodiada y archivada por cada jefe de oficina.

SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA
*En algunas ocasiones las papeletas de depósito contienen errores en el registro de fechas, y cantidades, sin embargo el cajero procesa las transacciones con esos errores. *El sistema no registra al 100% las firmas escaneadas de los socios en las cuentas de ahorro. *El cajero al momento del pago solo verifica que la firma de la papeleta corresponda a la cédula. *No se verifica que los cheques ingresados por ventanilla estén girados de forma correcta. *Al realizar el proceso de endoso para depósitos de cheques receptados se omite poner el sello de la Cooperativa. *No se reporta a la jefatura de oficina los cheques receptados por ventanilla. *Existen varios cheques devueltos por motivo de mal endoso por parte del cajero. *El comprobante de depósito de los cheques receptados por ventanilla es entregado a tesorería al siguiente día del cierre de caja operativo. *La comisión que cobra el banco por los cheques devueltos por mal endoso del funcionario de la institución no es cobrada al funcionario sino asume la cooperativa.	*Capacitar al funcionario de cajas sobre los riesgos al receptar documentos con errores como la fecha, o cantidades en números y letras que no coincidan. *Realizar adecuada inducción al cajero de forma periódica sobre normativa legal de cheques. *Se debe coordinar de forma inmediata el ingreso de las firmas escaneadas al sistema COBIS, para evitar falsificaciones de identidad. *El cajero debe comparar firmas entre la registrada en el sistema, la de la papeleta de depósito y la registrada en el documento original de la cédula de ciudadanía o pasaporte. *Verificar como primero filtro que los cheques recibidos estén a nombre de la Cooperativa y no contengan alteraciones de registro. *Reportar a la jefatura de oficina todos los cheques recibidos por ventanilla para que se convierta en un segundo filtro de información y validación. *El comprobante del depósito debe ser entregado inmediatamente a tesorería para que coteje con el banco la acreditación del mismo. *Si un cheque es devuelto por el banco por mal endoso, el valor de la comisión debe ser cobrado al cajero o al jefe de oficina inmediatamente.

*El proceso de la devolución de certificados de aportación se demora 15 días en entregar los valores a los socios que se retiran. *El reporte de devolución de certificados de aportación no es actualizado de forma constante por lo que existen cuentas pendientes de pagar que tienen varios meses en espera. *El cajero entrega los valores por certificados de aportación sin seguir un orden en el proceso, es decir la entrega se realiza conforme la insistencia de los ex socios. *El cajero no notifica al jefe de oficina el pago realizado a los ex socios, para que el mismo pueda cerrar contablemente las cuentas por pagar por certificados de aportación, por lo que información que tiene el sistema no es confiable. *El documento de transferencia de certificados no se llena correctamente presenta errores en su registro. *Los formularios de transferencia de certificados no contienen toda la información necesaria, algunos de ellos no tienen los respaldos completos de información personal de socios, ni tampoco se conoce quien fue el funcionario que realizó el proceso, pues en algunas ocasiones no registran su firma de responsabilidad.	*Se busca minimizar el tiempo de espera del socio, por lo que la devolución de los certificados debe realizarse máximo en una semana 5 días del cierre de la cuenta. *La depuración de cuentas por pagar de certificados de aportación debe de forma permanente y actualizar los reportes cada día para evitar que existan valores sin pagar desde hace varios meses atrás. *El jefe de oficina debe seguir un orden secuencial en la entrega de valores por certificados de aportación, los mismos debe ser devueltos de acuerdo al tiempo de espera de los ex socios de la cooperativa. * El cajero debe trabajar en forma conjunta con el jefe de oficina y notificar los pagos diarios por concepto de certificados para que se pueda cerrar contablemente la cuenta por pagar al ex socio. * Tanto el cajero como el jefe de oficina son los responsables del proceso en el pago de certificados de aportación, por lo que es necesario se tome en cuenta el flujograma presentado. * El archivo histórico que se mantiene debe contener información completa y validada con copias de cédulas tanto de socios salientes como de los nuevos socios, además cada formulario de tener las respectivas sumillas de los funcionarios responsables.

INDICADORES

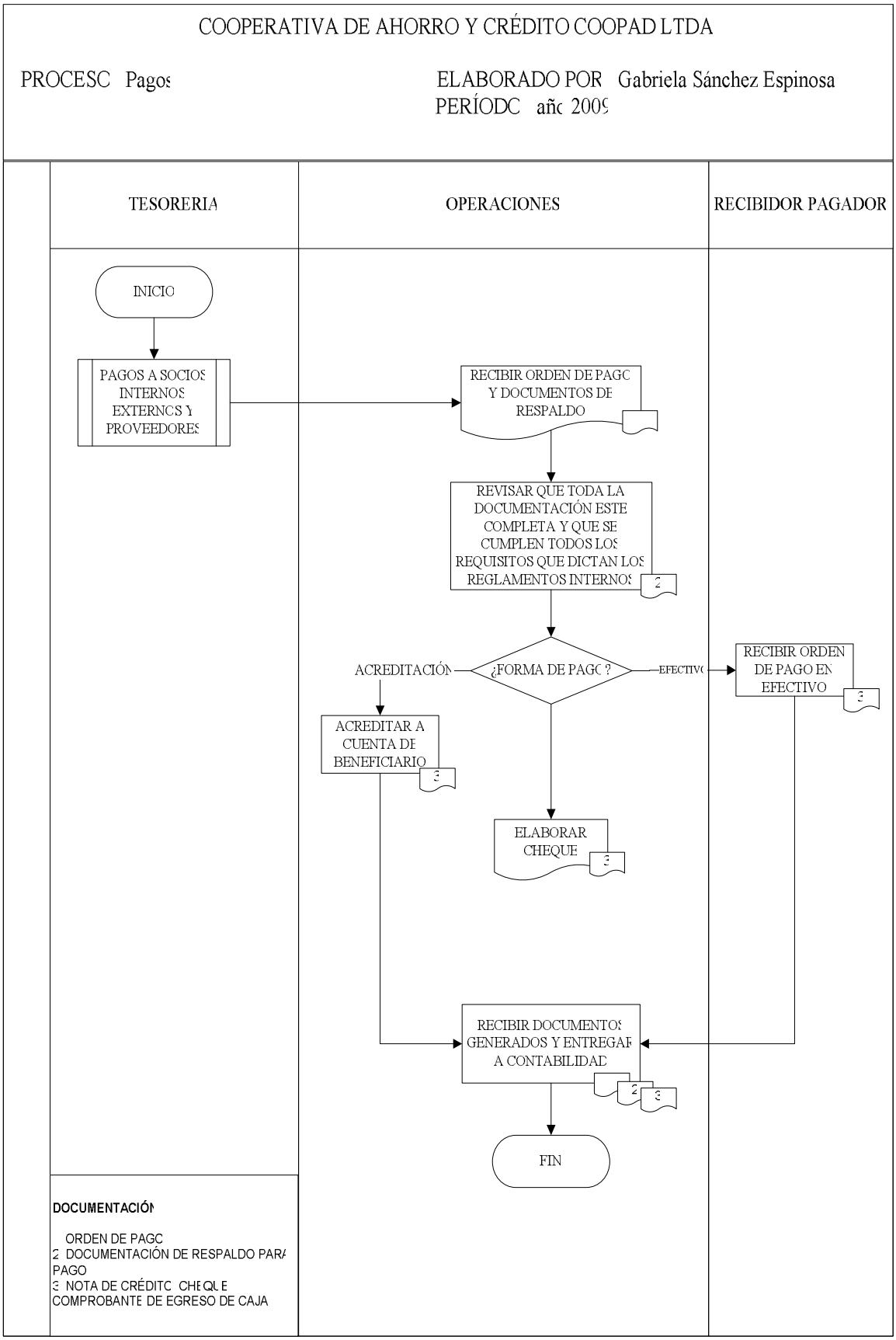
PROCESO	MEDIDA	ACTUAL	PREVISTO	Porcentaje de mejora
Recepción de Depósitos	Tiempo (min.)	5	2	60%
Recepción de cheques por ventanilla	Tiempo (días.)	1	0,5	50%
Devolución de certificados de aportación obligatorios	Tiempo (días.)	15	8	67%

En la actualidad en el área de cajas se mantienen procesos que tardan mucho tiempo en ejecutarse, lo que ha llevado a que la atención al cliente sea deficiente, evaluando las actividades más relevantes de esta área, podemos ver que los tiempos de ejecución son muy extensos y carecen de una secuencia en cada procedimiento.

Si en las actividades evaluadas implementamos un proceso de mejora a través de los flujogramas planteados, lograremos efectivizar el tiempo de ejecución de cada una de las tareas y con ello mejorar la calidad del servicio; en la actualidad el tiempo de atención en ventanilla para procesar depósitos, dura alrededor de 5 minutos, con la implementación del proceso de mejora más un constantemente monitoreo y control podremos llegar a disminuir el tiempo en 2 minutos, es decir llegar a obtener el 60% de mejora, en la práctica se ha determinado que realmente es posible alcanzar este tiempo; de igual manera sucede con la recepción de cheques por ventanilla, su ejecución tarde alrededor de un día debido a que todos los cheques se procesan al finalizar la jornada de trabajo, si a esta actividad se adhiere el proceso de mejora planteado el proceso puede ejecutarse dos veces en el mismo día, es decir procesar los cheques de la mañana al medio día y los de la tarde al finalizar la jornada de trabajo así obtendremos el 50% de mejora e incluso podremos disminuir el riesgo de mantener valores en caja.

De igual manera existen procedimientos que tardan demasiados días debido a la falta de coordinación y a un adecuado control y registro de los socios que se retiran y que ingresan a formar parte de la institución, si aplicamos la metodología planteada lograremos entregar los certificados de aportación obligatorios en tan solo 8 días, mejorando en 67% el tiempo que tarda el completar esta actividad en la actualidad.

4.4.3 Propuesta de Mejoramiento a Procesos Operativos del Área de Operaciones



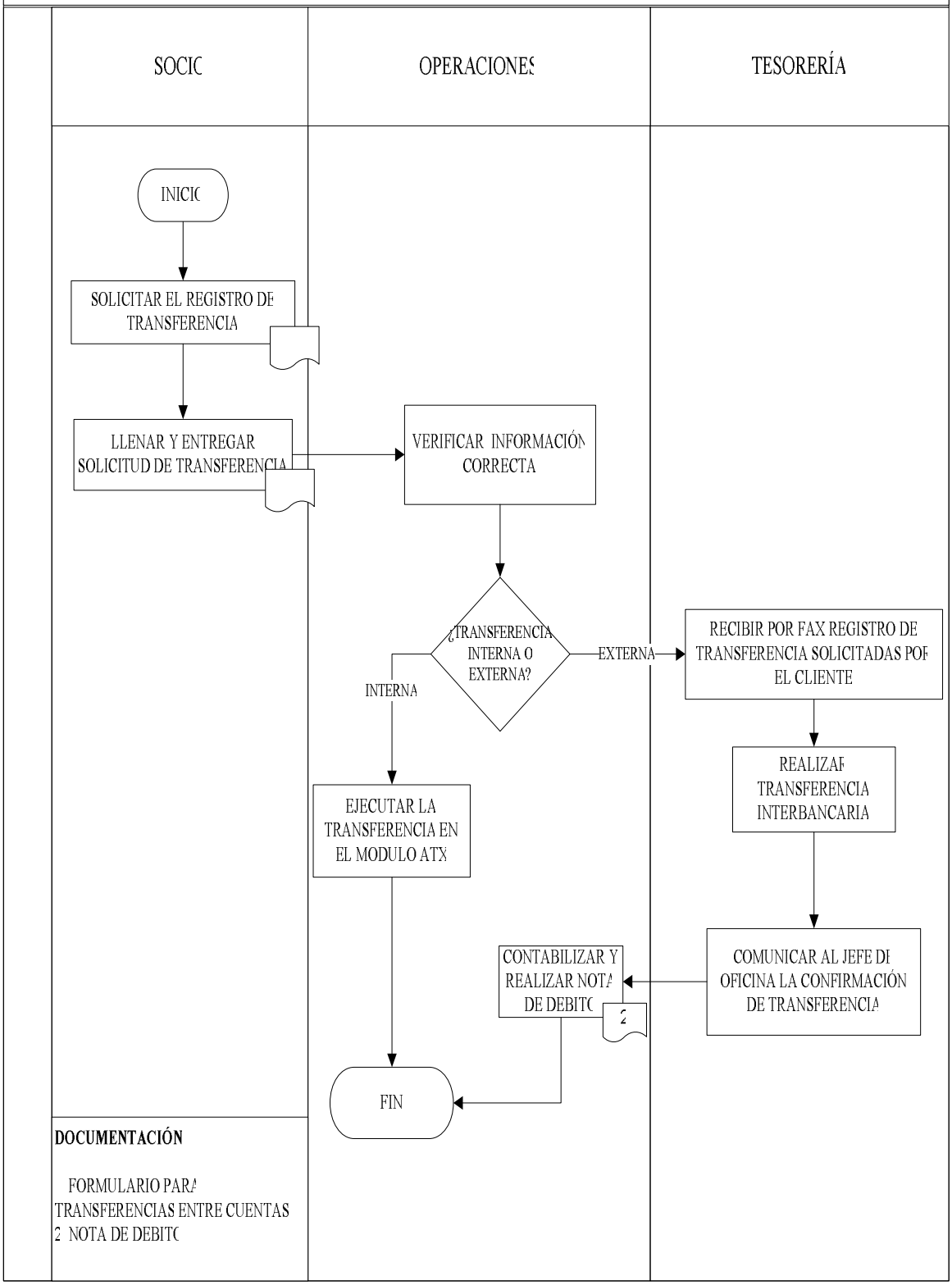
Proceso Descriptivo del Flujograma de Pagos

- El proceso de pagos o acreditaciones en cuentas tanto para socios internos, externos y proveedores, se genera desde al área de tesorería, cuando cada semana el tesorero elabora el flujo de pagos junto con un reporte en el que indica los desembolsos a realizarse por concepto de pagos.
- Una vez aprobado por la Gerencia General el flujo de pagos para cada semana, el tesorero genera las órdenes de pago en el sistema COBIS en el modulo ODPAGOS, y entrega toda la documentación a operaciones.
- El funcionario de operaciones revisa que toda la documentación se encuentre completa, sumillados debidamente por tesorería, y que cumpla con todos los requisitos que dicta los reglamentos internos, como cotizaciones autorizadas para los pagos a proveedores, facturas debidamente emitidas y las respectivas retenciones generadas por el departamento de contabilidad.
- Los pagos son generados a través de tres formas: la primera puede ser mediante la acreditación en la cuenta del beneficiario, ésta forma de pago es una política establecida para pago a proveedores frecuentes.
- La segunda es la generación de un comprobante de caja por parte del funcionario de operaciones, para que el pago sea efectuado en efectivo en la ventanilla, esta política se mantiene únicamente para pagos emergentes y que el monto no supere los $100,00.
- La tercera forma de pago que se mantiene es mediante la emisión de cheques en este procedimiento el funcionario de tesorería utiliza el sistema COBIS el modulo CBCHEQUES, donde ingresa toda la información para emitir cheques como: nombre del beneficiario, cantidad en números/ letras y fecha de emisión; la información ingresada es autorizada por el jefe de operaciones, una vez que compruebe que todos los datos se encuentran correctos, emite la autorización para que los cheques sean impresos en la ventanilla por el recibidor/pagador.
- Todos los documentos generados por cualquiera de las formas de pago son receptados nuevamente en operaciones con las debidas sumillas de los beneficiarios y se entregan en el departamento de contabilidad para su adecuado archivo.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPAD LTDA

PROCESC Pagos | ELABORADO POR Gabriela Sánchez Espinosa

SUBPROCESO Transferencia entre Cuentas | PERÍODO añc 2009



Proceso Descriptivo del Flujograma de Transferencia entre Cuentas

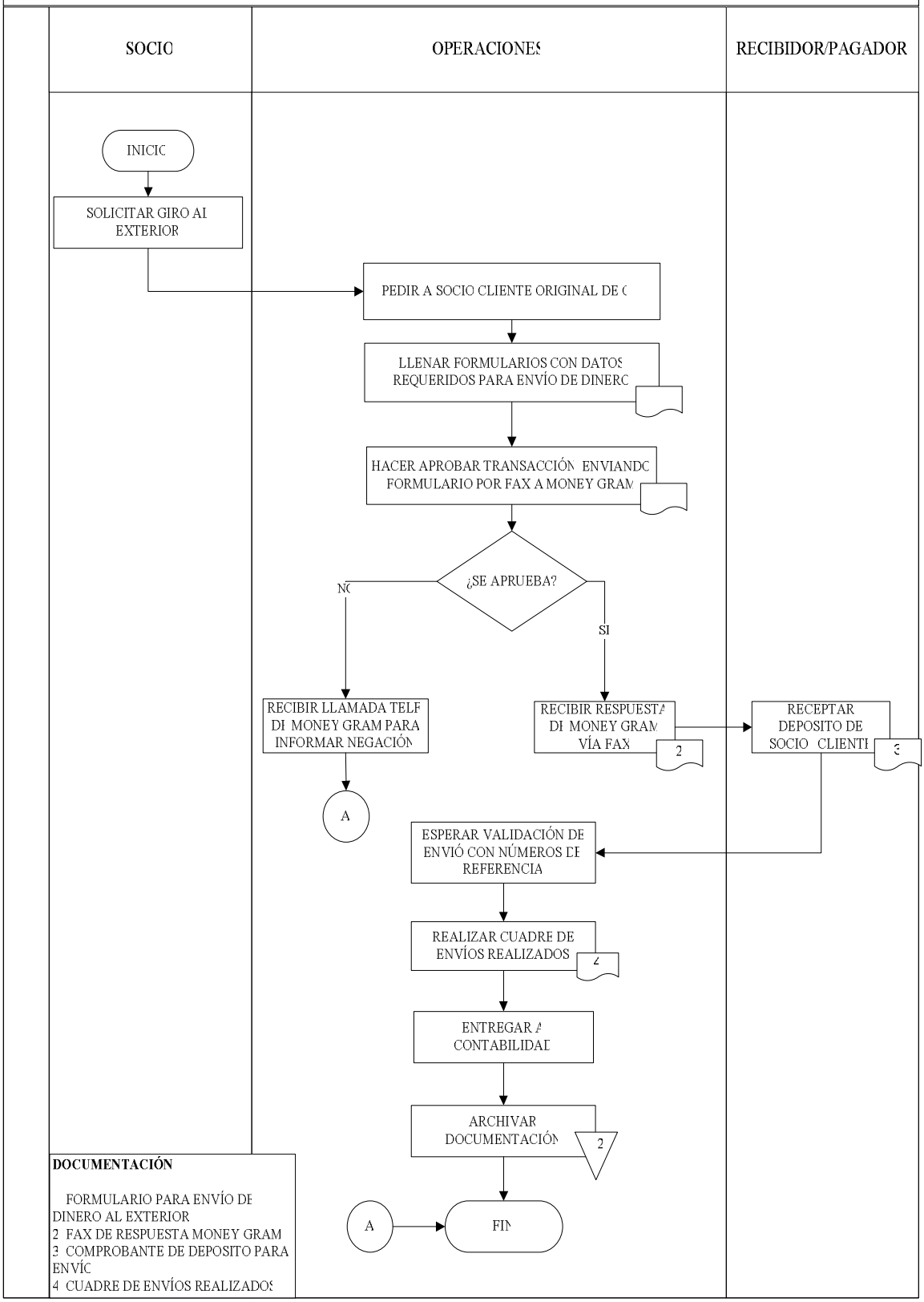
- El socio solicita la transferencia de su dinero hacia cuentas de otras instituciones financieras que integran la COOPRED (Red de Cooperativas), para lo cual solicita un registro de transferencia, documento que debe contener todos los datos de socio, así como los datos completos del beneficiario, además al completar esta solicitud debe adjuntar la respectiva copia de su cédula y papeleta de votación.
- El funcionario de operaciones que recepta la solicitud así como la documentación que sustenta la transferencia, procede a verificar que toda la información y documentos se encuentren legibles y correctos, de acuerdo a las políticas establecidas por la Cooperativa.
- Si la transferencia se va a realizar entre cuentas que pertenecen a la Cooperativa COOPAD, el funcionario de operaciones realiza la transferencia de valores utilizando el sistema TADMIN el modulo ATX, el funcionario entrega al socio el comprobante de transferencia para su constancia.
- Si la transferencia solicitada por el socio es externa es decir a otra institución que pertenezca a la COOPRED, el funcionario de operaciones, envía a tesorería el registro de la transferencia solicitada por el socio, si la transferencia pertenece a un socio de provincia el documento debe ser enviado vía fax para respaldo físico de la transacción.
- El funcionario de tesorería procede a realizar la transferencia interbancaria al sistema de compensación de la COOPRED, en donde se verifican los datos del socio beneficiario y la institución a la que pertenece, una vez que la transacción se ha realizado con éxito llega al funcionario el comprobante de validación vía mail, el cual es impreso y sumillado por el funcionario responsable de tesorería.
- El funcionario de tesorería debe comunicar al jefe de oficina u operaciones que la transferencia ha sido efectuada con éxito, de igual manera entregar el documento que valida dicha operación.
- Con el documento debidamente sumillado y validando la transferencia, el funcionario de operaciones procede a contabilizar y realizar la nota de débito a la cuenta de ahorros del socio solicitante.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPAD LTDA

PROCESO Giros al Exterior mediante Moneygram

ELABORADO POR Gabriela Sánchez Espinosa

PERÍODO añc 2009



Proceso Descriptivo del Flujograma de Giros al Exterior mediante Moneygram

- Este servicio lo puede solicitar las personas que sean o no socias de la Cooperativa para lo cual se dirigen hacia el funcionario de operaciones para solicitar el envío de dinero al exterior, el funcionario de operaciones solicita los documentos habilitantes para poder realizar la transacción.
- El funcionario de operaciones entrega al socio o cliente el formulario de envíos al exterior, el cual debe contener todos los datos generales y personales tanto de la persona que realiza el giro como del beneficiario.
- Una vez lleno el formulario y con las respectivas copias de cédula, el funcionario de operaciones envía el formulario vía fax a las oficinas de Moneygram; en el caso de que se niegue la aprobación del giro hacia el exterior, los funcionarios de Moneygram se comunican con el jede de operaciones para indicar los motivos de la negación.
- Si el giro al exterior ha sido aprobado se recibe la respuesta vía fax por parte de Moneygram, inmediatamente el funcionario de operaciones autoriza y habilita en el sistema de Moneygram la acreditación del dinero recibido.
- El recibidor/pagador al ingresar los datos y realizar la transacción en el sistema de Moneygram genera automáticamente un número de referencia que es proporcionado al socio para que el beneficiario pueda retirar el dinero en el país de destino.
- Con el número de referencia generado por Moneygram, el funcionario de operaciones realiza el seguimiento de la transacción, una vez que el beneficiario ha recibido su dinero en el país de destino, Moneygram envía las validaciones de los pagos de acuerdo a los números de referencia generados inicialmente, estas validaciones se receptan diariamente para realizar el respectivo cuadre de envíos.
- Una vez realizado el cuadre de los envíos de Moneygram se entrega a al departamento de contabilidad para que procedan a contabilizar las comisiones generadas por dichas operaciones.
- Todos los documentos generados en el área de cajas, así como en contabilidad y en el transcurso del proceso realizado para el giro de dinero al exterior, son debidamente archivados por el departamento de operaciones.

SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA
*Las ordenes para pagos no cuenta con la suficiente documentación de respaldo, ni sumilla del funcionario responsable. *El funcionario al momento de realizar el pago desconoce si el mismo es en efectivo, cheque o acreditación a la cuenta. *Los pagos de proveedores que son realizados mediante cheque se emiten a nombre de otras personas según lo solicita el beneficiario. *El funcionario de tesorería es quien ingresa autoriza y aprueba la generación de cheques por pagos a proveedores, no existen filtros que autoricen la información ingresada en el sistema, por lo que los cheques emitidos suelen tener errores de digitación, beneficiario o cantidad. *Los documentos que deben ser entregados a contabilidad para su registro y control se los entrega al siguiente día de realizadas las operaciones. *La contabilización de la transferencia de fondos es efectuada al siguiente día de realizada la operación.	*Todas las órdenes de pago deben estar sumillados por el área de tesorería y debe contener la factura, retención o soporte debidamente autorizado. *La orden pago debe contener la forma de pago previamente acordada con el beneficiario y registrada en el reporte de pagos a realizarse. *Todos los cheques emitidos deben ser girados a nombre del beneficiario dueño de la factura. *El jefe de operaciones debe ser el que autorice la información generada por el funcionario de tesorería para la emisión de cheques ya que al ser un filtro de información podrá detectar errores de digitación y evitar anulaciones posteriores a la impresión de los mismos. *Las notas de crédito, cheques, o comprobantes de egreso de caja deben ser entregados al departamento contable para su registro en el mismo día de efectuada la transacción. *Verificar en el mismo instante de recepción que el documento de transferencia de fondos se encuentre correctamente lleno y contenga copias de cédula del socio que solicita. *El funcionario primero debe esperar la confirmación y aprobación vía fax de

*El funcionario no espera la aprobación para la transferencia de giros al exterior e indica al socio que puede proseguir con el trámite, en el caso de que el mismo sea negado por Moneygram, el funcionario pide al socio retirar su dinero de la ventanilla. *El cliente no recibe suficiente y oportuna información sobre los costos de operación y servicios de la Cooperativa como por ejemplo la comisión por giros al exterior. *No se mantiene un adecuado archivo pues todos los documentos no están ordenados, e incluso existen mails de requerimientos por transacciones que no están impresos del correo electrónico. *Las confirmaciones recibidas por transacciones interbancarias o por aprobaciones con otras instituciones que se mantiene convenio, no son comunicadas oportunamente a las otras áreas involucradas en el proceso de transferencia, ocasionando demoras en el trámite con el socio. *Existe desconocimiento por parte de los socios acerca del servicio que mantiene la cooperativa de envíos de dinero al exterior vía Moneygram y del convenio que existe con la COOPRED (Red de Cooperativas) a nivel nacional.	Moneygram para proseguir con el trámite e inmediatamente comunicar al socio realice el depósito en la ventanilla eso evitará reversos e inconvenientes. *Capacitar adecuadamente al funcionario de operaciones para que provea de suficiente información al socio tal como costos, tiempo de ejecución y requisitos necesarios para realizar transacciones o acceder a los servicios. *Es necesario que todos los documentos, fax o mails recibidos para la ejecución de una operación sean archivados conjuntamente, de acuerdo a las transacciones realizadas. *Toda aprobación o confirmación recibida debe ser comunicada inmediatamente a las otras áreas, esto ayudará a que se minimice el tiempo de espera del socio. *Toda respuesta de aprobación debe ser receptada vía mail o fax y debe adjuntarse a los documentos originados por la transacción realizada. *Se debe implementar la publicidad para dar a conocer todos los productos y servicios que tiene la Cooperativa, y difundir a todos los funcionarios sobre los requisitos para acceder a los servicios, así como también difundir el listado de cooperativas que pertenecen a la COOPRED.

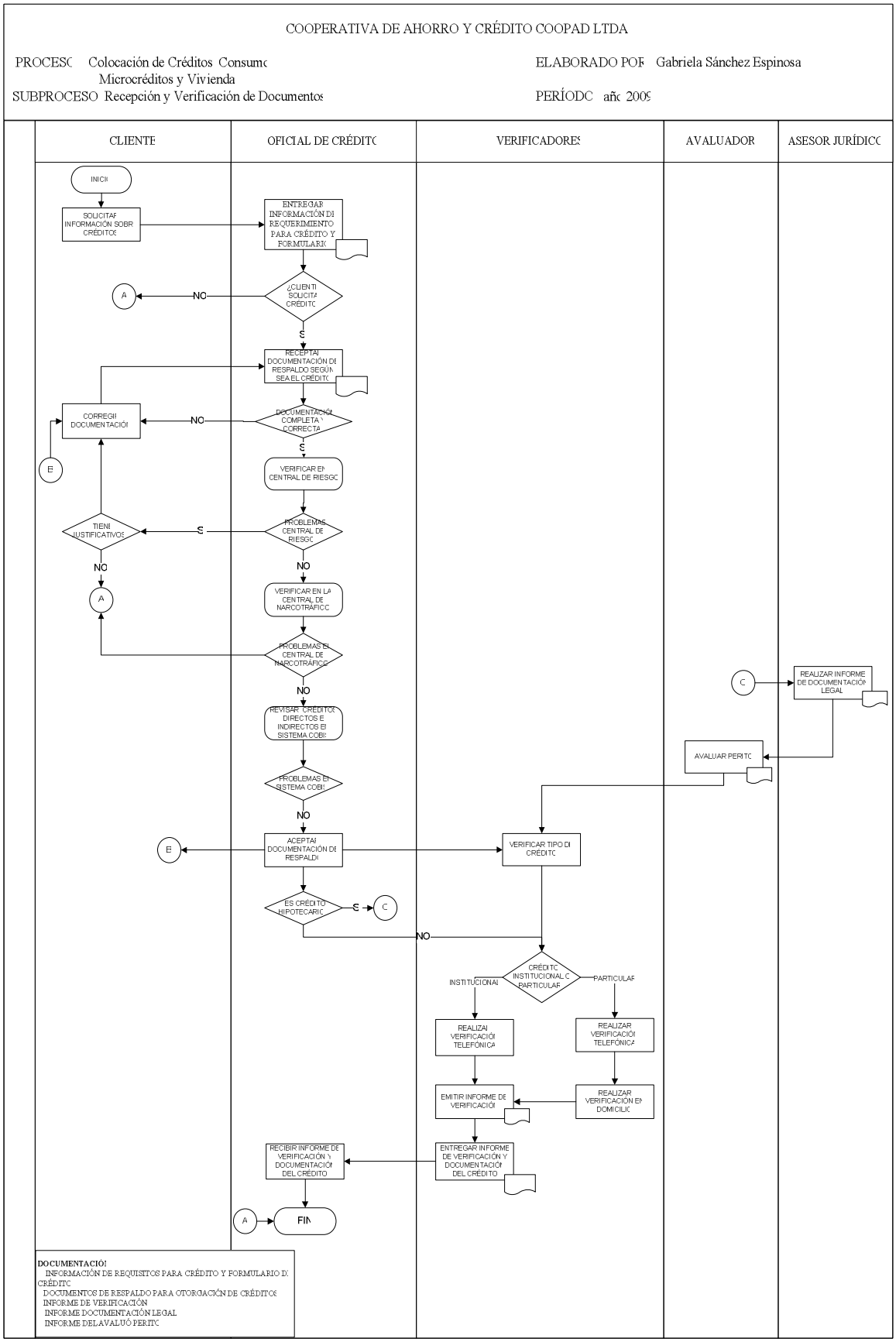
INDICADORES

PROCESO	MEDIDA	ACTUAL	PREVISTO	Porcentaje de mejora
Pagos (socios internos, externos y proveedores)	Tiempo (min.)	20	8	60%
Realizar transferencias entre cuentas de socios	Tiempo (min.)	15	8	47%
Realizar giros al exterior (Moneygram)	Tiempo (min.)	20	10	50%

Al implementar el proceso de mejoramiento planteado a través de los flujogramas donde se visualiza de mejor manera cada uno de los procesos lograremos mejorar la calidad de servicio que presta la Cooperativa a través del área de operaciones, encargada directa de los procedimientos y servicios provenientes de convenios con otras instituciones financieras, en la actualidad los servicios más relevantes que han sido objeto de análisis tienen un tiempo de ejecución demasiado extenso y engorroso producto de la falta de control, adecuados y metodológicos procedimientos y del desconocimiento por parte de los funcionarios, lo que ha hecho que el realizar un trámite sea pérdida de tiempo y muchas de las veces malestar generado al socio.

En la práctica al aplicar el mejoramiento en los procesos analizados hemos podido comprobar que el tiempo de ejecución puede ser disminuido generando un porcentaje de mejora considerable de hasta el 60% como es el caso del proceso de pagos que de 20 minutos puede llegar a realizarse en 8 minutos optimizando y utilizando recursos disponibles, de igual manera en los servicios de transferencias entre cuentas podemos llegar a obtener una mejora del 47% si reducimos el tiempo de 15 minutos a 8 minutos, así también en el proceso de giros al exterior utilizando el servicio de Moneygram podemos llegar a reducir el tiempo de ejecución de 20 minutos que tarda actualmente a 10 minutos es decir obtener una mejora en el proceso y servicio de calidad del 50%, toda esta mejora puede ser posible si seguimos un proceso metodológico, aplicamos adecuados controles en los que cada vez se ayude a detectar fallas y se apliquen mejoras y sobretodo realizar un seguimiento por parte de los jefes operacionales.

4.4.4 Propuesta de Mejoramiento a Procesos Operativos del Área de Crédito



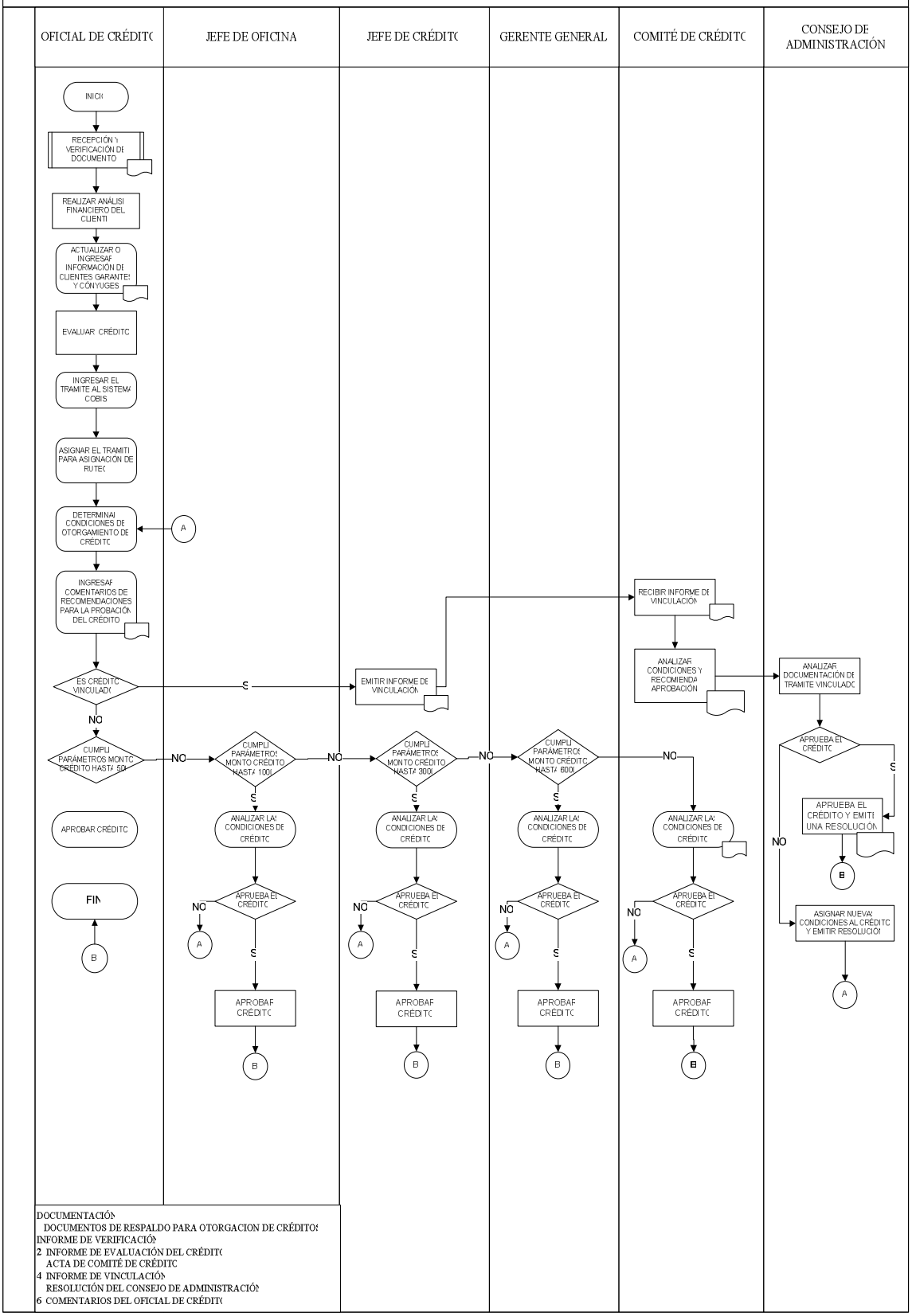
Proceso Descriptivo del Flujograma de Verificación de Documentos para Créditos

- El cliente solicita al oficial de créditos toda la información y requisitos necesarios para la aplicación y aprobación de los créditos sean de consumo, microcréditos, o de vivienda, el funcionario designado entrega al socio toda información concerniente al tipo de crédito al cual va a aplicar el socio, adicional le entrega los formularios necesarios para su aplicación.
- El cliente al decidirse por el crédito en la Cooperativa entrega toda la documentación de respaldo según el crédito aplicado, así como formularios y otros requisitos indispensables según el tipo de crédito.
- El oficial de crédito es el responsable directo de verificar que toda la documentación se encuentre completa y correcta inmediatamente de recibidos los documentos, caso contrario debe solicitar al socio se complete o corrija la información en ese mismo instante.
- Una vez verificada toda la documentación y que la misma se encuentre completa y correcta, el oficial de crédito procede a verificar el buró de crédito que el socio no conste en la central de riesgos ni registre problemas de morosidad con ninguna institución financiera.
- De igual manera el oficial de créditos debe verificar inmediatamente que el socio no tenga problemas vinculados con operaciones ilegales ni conste en el registro del CONSEP; una vez revisados estos dos aspectos fundamentales y verificado el estatus del socio con créditos anteriores en la Cooperativa, el funcionario procederá con el trámite de colocación del crédito.
- Solo si el tipo de crédito es hipotecario, los documentos deben ser revisados por el asesor legal de la Cooperativa quien se encargará de realizar el respectivo trámite con el perito evaluador; una vez concluido este proceso los documentos serán entregados al funcionario verificador será el encargado de realizar las respectivas verificaciones telefónicas y domiciliarias, según la información proporcionada.
- Una vez concluido el trabajo del funcionario verificador, éste emitirá un informe de verificación, el mismo que será entregado al oficial de crédito para que siga con el proceso de análisis y aprobación del crédito.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPAD LTDA

PROCESO Colocación de Créditos Consumo Microcréditos y Vivienda
SUBPROCESO Análisis y Aprobación del Crédito

ELABORADO POR Gabriela Sánchez Espinosa
PERÍODO año 2009



DOCUMENTACIÓN
DOCUMENTOS DE RESPALDO PARA OTORGACION DE CRÉDITOS
INFORME DE VERIFICACIÓN
2 INFORME DE EVALUACIÓN DEL CRÉDITO
ACTA DE COMITÉ DE CRÉDITO
4 INFORME DE VINCULACIÓN
RESOLUCIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
6 COMENTARIOS DEL OFICIAL DE CRÉDITO

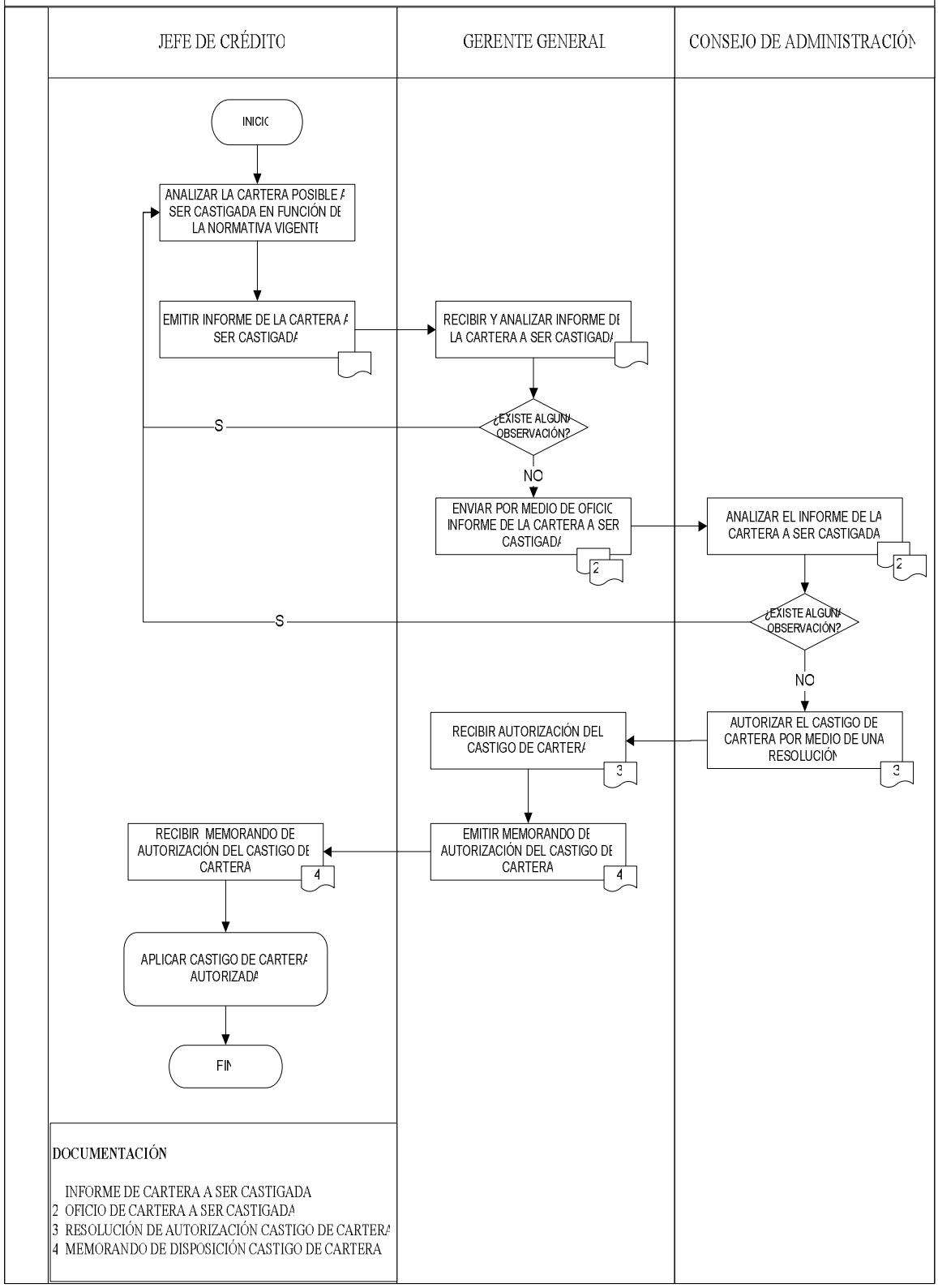
Proceso Descriptivo del Flujograma de Análisis y Aprobación de Créditos

- El oficial de crédito funcionario encargado de receptar y revisar la documentación y el informe de verificación, realizará el análisis financiero del socio en base a la información proporcionada por el mismo en el formulario inicialmente entregado.
- De igual manera el oficial de crédito es el encargado de actualizar e ingresar la información de los garantes y conyugues, lo cual servirá para evaluar el crédito; una vez completa toda información tanto del socio, conyugue y de los garantes el oficial de crédito procederá a ingresar el trámite en el sistema COBIS, en el cual se generará automáticamente un código de ruteo, el mismo que servirá para manejar todo el proceso del crédito del socio, así como para ingresar las condiciones y demás comentarios del trámite.
- Conforme a toda la documentación presentada el oficial de crédito determinará si el crédito es vinculado o no, en caso de que lo sea el jefe de crédito deberá emitir un informe de vinculación, el mismo que será presentado ante el comité de crédito el cual analizará y revisará el tipo de vinculación, dicho comité emitirá un acta en la cual se registren recomendaciones para su aprobación que será entregada al consejo de administración quien finalmente será el organismo interno encargado de aprobar el crédito vinculado mediante una resolución y en el caso de negarlo asignan nuevas condiciones al crédito a través de una resolución.
- En caso de que el crédito no sea vinculado se revisa si cumple los parámetros del monto de crédito, si el crédito tiene un límite de $500 lo aprueba el oficial de crédito inmediatamente, si el valor del crédito tiene un monto de hasta $1000, deberá ser aprobado por el jefe de oficina junto con el oficial de crédito, si el monto es de hasta $3000 lo deberá aprobar el oficial de crédito, el jefe de oficina y el jefe de crédito, en el caso de que el valor sea hasta $6000 deberá tener obligatoriamente la aprobación y comentarios del gerente general y en caso de no cumplir con los parámetros se obtendrá una segunda aprobación del comité de crédito; en cada caso se verifica si tiene las condiciones propias del crédito para aprobar o negar el mismo.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPAD LTDA

PROCESC Recuperación de Créditos
SUBPROCESO Castigo de Cartera

ELABORADO POR Gabriela Sánchez Espinosa
PERÍODC año 2009



Proceso Descriptivo del Flujograma de Recuperación de Créditos

- El jefe del área de crédito es el funcionario responsable de analizar la cartera de créditos posible a ser castigada en función de la normativa vigente.
- Previo al castigo de la cartera de créditos el funcionario responsable deberá emitir un informe en el que conste todos los posibles créditos a ser castigados, el mismo que deberá ser entregado a la Gerencia General.
- Una vez receptado el informe por la Gerencia, ésta se encargará de analizar exhaustivamente toda la información presentada, en el caso de existir observaciones sobre el informe, la gerencia los dará a conocer directamente al jefe de crédito quien revisará nuevamente la información y corregirá el informe presentado.
- En el caso de no existir observaciones la gerencia mediante un oficio emitirá un informe de la cartera a ser castiga, el mismo que será entregado al consejo de administración, organismo que se encargará nuevamente de analizar la información presentada y si existieran observaciones se deberá retornar nuevamente al jefe de crédito y luego al Gerente.
- En el caso de no existir observaciones por parte del Consejo de Administración se autoriza el castigo de la cartera a través de una resolución emitida por este organismo interno.
- La resolución es entregada al Gerente General, quien es el encargado de emitir un memorándum al jefe de crédito con la autorización correspondiente para el castigo de la cartera.
- Finalmente el jefe de crédito es el encargado de una vez recibido el memorándum, aplicar el castigo de la cartera en el sistema COBIS tanto en el módulo de préstamos como en el módulo contable.
- Todos los documentos emitidos, como informes, resoluciones, oficios deben ser cuidadosamente custodiados en el área de crédito por el jefe responsable.

SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA
*La información y documentos entregados por el socio al momento de aplicar a un crédito no es revisada en ese momento sino días después de receptada la documentación. *La aprobación de créditos se centraliza únicamente en el oficial de crédito. *El tiempo de aprobación de un crédito es de 8 días hábiles de receptada la documentación. *Si el socio consta en la central de riesgos se niega rotundamente el crédito pese a que presente justificativos. *No se utiliza criterios técnicos para la otorgación de créditos según los montos conforme lo establecido en el manual de otorgación de créditos. *La documentación para otorgar créditos es receptada de forma incompleta, sin embargo el oficial de créditos no solicita al socio oportunamente. *La información para otorgar créditos no es difundida de forma masiva en los socios por lo que existe un desconocimiento de los requisitos y los procesos para acceder a los mismos.	*El oficial de crédito es el responsable de verificar y comprobar que toda la documentación se encuentre correcta y completa en el mismo instante de receptados los documentos. *Se debe incluir filtros de información como la participación de la gerencia general, así como el comité de crédito que ayuden a detectar documentación falsificada y a verificar datos del socio. *El tiempo de aprobación de un crédito debe ser efectuado máximo en 4 días de receptada la documentación. *La verificación de información en la central de riegos nos permitirá conocer el historial crediticio, pero no siempre puede ser objetiva, pues el socio puede estar rehabilitado económicamente sin embargo seguir constando en la central. *Se debe seguir líneas de aprobación de créditos, utilizando para ello las aprobaciones de créditos según montos conforme a los rangos jerárquicos. *Todos los documentos tanto del socio como del garante deben ser presentados conjuntamente al oficial de crédito. *Se debe utilizar material publicitario que ayude a difundir de mejor manera los requisitos que necesita el socio para acceder a un crédito, así como inducir constantemente al personal de crédito.

*La resolución emitida por el consejo de administración no es entrega oportunamente, ocasionando que el proceso dure alrededor de 60 días para ser concluido.	*Si el proceso es agilitado entregando los informes emitidos por el consejo de administración de forma inmediata y conjuntamente con la gerencia se trabaja en coordinación el proceso de castigo de cartera puede obtener un tiempo de mejora de hasta el 50%.

INDICADORES

PROCESO	MEDIDA	ACTUAL	PREVISTO	Porcentaje de mejora
Verificación de documentos para crédito	Tiempo (días.)	10	4	60%
Análisis y aprobación de crédito	Tiempo (días.)	8	4	50%
Castigo de cartera	Tiempo (días.)	60	30	50%
Cartera castigada	Porcentaje de créditos colocados	3,63	2,63	28%

El área de crédito es fundamental para el crecimiento de la Cooperativa, pues permite colocar los recursos de la entidad en el público y de esa manera generar los principales ingresos, por lo cual un crédito que actualmente requiere para la verificación de datos un tiempo de 10 días si implementamos un proceso de mejora en este proceso se podrá alcanzar un tiempo de 4 días ofreciendo un importante mejoramiento del servicio al cliente, mejorando en un 60% y con ello la posibilidad de prestar atención de calidad ya que si perfeccionamos las condiciones y tiempos para obtener un crédito podremos alcanzar mayores colocaciones de capital.

El análisis y aprobación de los créditos podrá realizarse en 4 días si optimizamos tanto el tiempo como los recursos, ya que actualmente toma 8 días en ser aprobado un crédito lo que ocasiona inconvenientes y molestias al socio, con ello mejoraríamos en un 50% lo que permitiría aumentar la cartera de clientes.

En el proceso de castigo de cartera el tiempo que actualmente se tarda es de 60 días, ya que muchas de las veces las resoluciones no son entregadas oportunamente o las reuniones del consejo de administración no son frecuentes; si priorizamos las actividades y organizamos el trabajo mediante un proceso consecutivo podremos llegar a minimizar el tiempo y lograr que la ejecución de este proceso sea de 30 días obteniendo una mejora del 50%.

Los resultados de mejoramiento obtenidos, permitirán que los procesos sean más eficientes y más seguros principalmente los procesos de colocaciones de créditos, inclusive el porcentaje de castigo de la cartera puede disminuir obteniendo una mejora que se encuentra ubicada dentro de los objetivos planteados por la Cooperativa para lo cual se prevé que de una cartera que actualmente se castiga en un 3,63% del porcentaje de créditos totales colocados, se pueda esperar que se alcancen niveles de 2,63% que son niveles factibles de conseguir pues se ha llegado a estos niveles hace algunos años atrás.

PROCESO	MEDIDA	ACTUAL	PREVISTO	Porcentaje de mejora
Nivel de morosidad	Porcentaje de la cartera	9,73	5,11	47%

Finalmente el nivel de morosidad que actualmente mantiene la Cooperativa por los pagos atrasados de sus socios es un valor alto, el cual es un indicador muy importante tanto internamente como para los financiadores externos o inversionistas, el trabajo en conjunto más una adecuada gestión de cobro puede llegar a que se alcance un nivel del 5,11% que es el nivel que alcanzó el año anterior siendo un porcentaje bastante aceptable para la entidad; pero en la actualidad la falta de control, de mejoramiento en los procesos, de optimización de tiempo y recursos son factores que han contribuido a que los niveles aceptables para el proceso operativo de la Cooperativa lleguen a colocarse en un 9,73%, casi duplicando los porcentajes obtenidos en años anteriores mucho más estables en cuanto al nivel de morosidad de los clientes.

Todas las etapas del proceso de mejoramiento continuo desde la reestructuración de la estructura organizacional, así como el valorar el ambiente de trabajo en el que desempeñan los trabajadores hasta el proceso de actualización flexible a cambios expresado en los flujogramas pueden ser aplicados y ejecutados únicamente si la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPAD, se enmarca en un proceso de cambio que busque optimizar recursos, tiempo y unir esfuerzos de toda la organización para el bien común, utilizando los cronogramas señalados y el presupuesto efectuado para la aplicación de la presente propuesta.

PRESUPUESTO ESTIMADO PARA LA APLICACIÓN DE LA PRESENTE PROPUESTA

RECURSOS	COSTOS
CONSULTOR EXTERNO (Miembro del comité de mejoramiento y responsable del levantamiento de procesos)	1.300,00
CAPACITACIÓN *Capacitación a nivel nacional al personal de oficinas de la Cooperativa. *Movilizaciones *Refrigerios	3.800,00
MATERIALES *Suministros *Infocus para los talleres	1.600,00
PUBLICIDAD PARA DIFUSIÓN *Material publicitario * Pautaje en radio	3.000,00
TOTAL PRESUPUESTO	**9.400,00**

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Las Cooperativas de Ahorro y Crédito constituyen un sector de la economía muy importante, pues a lo largo de estos años han ido implementando y generando en sus socios tendencias como la motivación para que exista una cultura del ahorro e inversión, que ayude y sirva para prever eventualidades a futuro, pese que han existido muchos problemas en el sistema financiero en general, se ha tratado de sacar provecho viendo ese factor como una oportunidad para captar nuevos socios a través de una imagen corporativa integra y generar confianza al presentar liquidez, a través del buen manejo de sus fondos, lo que no ha sucedido con entidades financieras como los Bancos.

- La Cooperativa COOPAD cuenta con un sin número de políticas, normativas, manuales, instructivos y reglamentos que han sido creados con la finalidad de abarcar cada uno de los procesos de las áreas administrativas, financieras, y operativas; sin embargo los mismos no han sido actualizados periódicamente, por lo menos una vez al año, lo que ha llevado a que los procesos se conviertan en innecesarios o engorrosos, o a su vez la falta de uno de ellos ha ocasionado demoras en el trabajo.

- En la aplicación práctica de la presente propuesta de mejoramiento continuo se pudo llegar a comprobar los resultados proyectados en los indicadores en cuanto a la

disminución de tiempos en la ejecución de procesos, principalmente en las áreas críticas que se relacionan directamente con el socio, obtenido como resultado significativas mejoras reales que van desde el 35% hasta el 60% en cuanto a la optimización del tiempo, consiguiendo con ello procesos mucho más rápidos, eficaces, eficientes y sobre todo procesos con valor agregado para el socio, lo que ha permitido incrementar paulatinamente el nivel de socios requerido para alcanzar los objetivos planteados por la Cooperativa.

- Al implementar un mejoramiento continuo dentro de la organización, se necesita de una efectiva comunicación interna, por lo que se torna indispensable se apliquen procesos donde se genere la información hacia toda la organización y no solamente a los mandos medios o altos, y a su vez se asegurarse que la información sea receptada de forma clara y precisa, pues el mantener personal bien informado constituye una estrategia competitiva orientada al cliente. Los canales de comunicación existentes que mantiene la Cooperativa son obsoletos, ya que no logran una adecuada difusión de la planificación, las estrategias, políticas institucionales; cambios en procesos operacionales; la efectividad de los controles internos asegurando integridad, confidencialidad y oportunidad de la información; y, la disponibilidad de la misma al alcance de todo el personal.

- Aún cuando existen manuales y planes de capacitación para el personal, su ejecución y puesta en marcha es escasa, lo que ocasiona que el personal tenga un total desconocimiento de su entorno de trabajo, de los procesos que siguen cada una de las áreas y su importancia dentro de la institución y principalmente de los productos o servicios que ofrece la Cooperativa.

- Existe gran limitación al acceso de información que debe ser de carácter general, pues muchos de los funcionarios desconocen el organigrama estructural y por ende la ubicación gráfica y sus responsabilidades.

- Los procesos operativos que actualmente mantiene la Cooperativa y los controles internos para detectar errores y generar cambios, muestran una falencia al momento de ejecutar las funciones operativas inherentes al servicio directamente relacionado con el socio, pues muchos de los procesos no han sido readecuados con

estrategias que permitan alcanzar los objetivos fijados; los controles internos y manuales de procedimientos.

- Inexistencia de adecuados y eficientes mecanismos de control interno, que sean eficaces y que permitan evaluar y monitorear los procesos, la ejecución llevada a cabo por el recurso humano y el adecuado funcionamiento de los sistemas.

- Al no existir una metodología que permita la actualización continua de procesos dentro del área de negocios, el auditor y los Comités de Vigilancia, han utilizado sus criterios de acuerdo a la experiencia obtenidas en el ejercicio de su profesión y las capacitaciones recibidas, por tal razón para su ejecución y utilización, ha sido la necesidad, la práctica y las condiciones particulares quienes han ido estableciendo procedimientos para el mejoramiento y actualización de los procesos.

5.2. RECOMENDACIONES

- La presencia de irregularidades en el Sistema de Control Interno y la desactualización de procesos han afectado al eje principal de la Cooperativa en el último año, generando una disminución en la captación de socios, lo que influye en el cumplimento tanto de la misión como la visión y objetivos que mantiene a futuro la Cooperativa COOPAD, por lo que es indispensable fortalecer tanto los productos como los servicios cooperativos, capacitar constantemente a los funcionarios mediante talleres y designar responsables que analicen los cambios a implementarse en los procesos de acuerdo a las exigencias internas y externas, para minimizar riesgos.

- Mejorar los canales de comunicación interna, los niveles directivos deben dar apertura no solo a las jefaturas departamentales, sino a los niveles operativos pues ellos pueden aportar con mejoras a los procesos operativos; la comunicación con el personal puede perfeccionarse mediante:

- ✓ Difusión de novedades semanales por parte de Recursos Humanos a todo el personal a través del correo electrónico u otro medio

- ✓ La Gerencia o Jefatura Comerciales, con la misma frecuencia, deberán comunicar aspectos relativos a su gestión, resultados y nuevos proyectos en camino, para lograr el apoyo y colaboración de toda la institución.

- ✓ Efectuar encuestas mensuales que determinen procesos cumplidos con éxito o establezcan inquietudes del personal, y dar solución a las mismas.

- ✓ Semestralmente o con mayor frecuencia se deberá efectuar reuniones de integración y motivación en las cuales participen todos los funcionarios.

- ✓ Los jefes departamentales, deberán realizar reuniones mensuales con su personal, tendientes a determinar necesidades y problemas, y a definir - programar la ejecución de soluciones.

- ✓ Con frecuencia semestral todas las áreas de la Cooperativa deberán identificar su FODA, para efecto se realizará encuestas al personal de su unidad o departamento y se coordinará soluciones inmediatas.

La delegación de funciones se realizará en forma escrita, mediante memorandos internos mencionando el detalle de las actividades y funciones que ejecutarán sus respectivos colaboradores.

➢ El presente trabajo ha podido ser aplicado obteniendo resultados favorables en la Cooperativa pues los porcentajes de mejoramiento en cuanto a los tiempos de ejecución, han sido significativos y de mucho beneficio, de manera que es necesario se siga la línea de ejecución, realizar auditorías internas para identificar oportunidades de mejora, mantener un adecuado control y seguimiento a cada uno de los procesos que han sido renovados a través del presente trabajo, de igual manera se recomienda seguir con la aplicación práctica en todas las áreas que conforman la Cooperativa, puesto que al igual que se busca renovar y mejorar por el socio externo, también se debe tomar en cuenta las necesidades del socio interno-los

trabajadores quienes deben tener siempre presente que el mejoramiento continuo es un proceso que nunca acaba y que la constante retroalimentación de una mejora continua ayudará a:

- ✓ Tener mayor eficiencia en las operaciones
- ✓ Ahorrar tiempo en la ejecución de tareas
- ✓ A obtener tareas exitosas
- ✓ Reducir errores al mínimo
- ✓ Mejorar la atención al cliente
- ✓ Mejorar la calidad en la prestación de los servicios

➢ Es indispensable implementar planes de capacitación a todo nivel, en el que se involucre todos los componentes de la Cooperativa COOPAD, y se de a conocer tanto la información general como: misión, visión, objetivos, estructura organizacional, entre otras; al igual que los procesos internos de cada área, el manejo adecuado de las herramientas informáticas disponibles, así como la gama de productos y servicios que tiene la cooperativa, lo que ayudará a implantar una cultura de servicio organizacional, que establezca estándares de calidad de servicio, donde todos los funcionarios sin excepción lo ejecuten; como por ejemplo: anticiparse al saludo del socio, o la forma de responder una llamada telefónica debe ser uniforme para todos, así mismo la forma y tiempo de responder un reclamo debe ser mínimo en todas las áreas.

➢ El organigrama no debe ser de exclusivo conocimiento de la gerencia general ni de niveles directivos; sino de todas las áreas y funcionarios que participan en ella, pues solo así se podrá visualizar de mejor manera el marco formal de autoridad y de responsabilidad que existe en la entidad, por lo que se recomienda que el organigrama gráfico sea expuesto visiblemente ante todo el personal.

➢ La Cooperativa debe considerar la posibilidad de contratar a un profesional que les asesore en la realización de manuales de procedimientos, y reglamentos que servirán para el mejor control y manejo organizado de la cooperativa, con la elaboración en unos casos y con la actualización en otros; ya que así lo requiere debido al crecimiento que ha experimentado en los últimos años, y una vez

aprobados entregar a todas las áreas para que todos los empleados sepan los deberes y derechos que tienen con respecto a la institución.

- Es importante realizar políticas de gestión e implementar programas de control y mejoramiento continuo, que ayuden efectivizar los mecanismo de control interno y procesos eficientes con un mínimo de errores, información verificada y validada, a lo que se llama calidad de información; información adecuada y suficiente – cantidad de información y elaborar pruebas con teorías de comportamiento y comprobarlas.
- La supervisión permanente por parte de los órganos de control interno es muy importante, para que no haya "escapes o fugas" de dinero bajo ningún concepto, la póliza de seguro de Fidelidad, es una protección, pero el mejor respaldo es un empleado seguro; el control cerrado lo deberá realizar el equipo de mejoramiento junto con el responsable encargado de la auditoría interna a los procesos que se mantienen en la Cooperativa COOPAD.

- Un sistema por competencias es la medida coyuntural positiva que obliga al mejoramiento de la calidad de los productos y servicios y al mejoramiento continuo interno tanto de procesos como de procedimientos operativos y administrativos, la necesidad de mantener continuamente actualizados los procesos operativos y demás procesos que involucran directamente el trato con el socio- cliente, es imprescindible y trae consigo una reorganización de funciones, adaptabilidad del personal a normas y reglas establecidas y su adecuado cumplimiento contando para ello con la aplicación de formularios, encuestas, entrevistas que ayuden a la gestión de control interno de forma periódica en la que participe no solo el área de auditoria interna de la institución, pues es fundamental que cada jefe departamental se adhiera y participe activamente en la adaptabilidad de éstos mecanismos.

- El establecimiento de un sistema de Mejoramiento Continuo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPAD Ltda., sería una alternativa válida que la institución podría implementar con el fin de lograr mejoras respecto a las debilidades, así como un afianzamiento de las fortalezas de todas las áreas de la institución en sí; contribuyendo a conseguir ser más productivos y competitivos especialmente en mercados cada vez más exigentes, así también este sistema brinda la posibilidad de analizar todos los procesos de la Cooperativa, y de esta manera encontrar

inconvenientes en los mismos con el fin de corregirlos y mejorarlos, permitiendo de esta manera a la institución ganar mercado hasta convertirse en líder del mismo. Además ofrece la posibilidad de tener metas y soluciones viables y cuantificables a un plazo corto y medio.

- Para mantener procesos en una actualización continua, debe contar con la participación y visión de un Comité de Mejoramiento Continuo que pueda analizar , revisar y entregar soluciones factibles de acuerdo a las necesidades de cada área, pues las mismas están enfocadas al cumplimiento de sus funciones y a la satisfacción plena del socio, por lo que la conformación de peste comité debe ser el primer paso que de la Cooperativa para fortalecer la imagen de la institución dentro del sistema cooperativo, lo que influiría directamente en la atracción de nuevos y posibles socios.

- La cooperativa debe mantener predisposición de modernización, para lo que debe impulsar nuevos proyectos de mejora, que ayuden a fortalecer la imagen corporativa, así como la utilización de la alternativa propuesta en el presente trabajo, esto dará a la institución una mejor posición y expectativa frente a las tendencias globalizadas y competitivas del mercado financiero.

BIBLIOGRAFÍA

* ALMEIDA, Miguel, "Seminario Taller Integral de Riesgos Operacional" Ponencia presentada en la CAEFYC, Quito, 11 y 12 septiembre del 2008.

* ANDRADE Simón, DICCIONARIO DE ECONOMÍA, tercera edición, Editorial Andrade, año 2005.

* BRAVO Orellana Sergio, *El Riesgo País, Concepto y Metodologías de cálculo*, primera edición, Lima –Perú, año 2004

* CAEFYC Cía. Ltda., *Sistema de Riesgo de Mercado y Liquidez*, Quito, 20 de agosto de 2008

* CARDENAS, Benigno, *Síntesis Histórica del Cooperativismo en el Ecuador*, Superintendencia de Bancos y Seguros, Quito, año 2001.

* Congreso Nacional del Ecuador, *Ley de Cooperativas*, No. 2001 - 52. RO. 400 del 29 de Agosto del 2001.

* Contraloría General de Estado, *Auditoria de Gestión en el Sector Público*, Quito, 27 de Abril del 2005.

* Corporación de Estudios y Publicaciones, Norma Ecuatoriana de Auditoria NEA.10 Evaluación de Riesgo y Control Interno, año 2003.

* Corporación de Estudios y Publicaciones, *Ley de Cooperativas Legislación Codificada*, Acuña E2-02, Quito, Enero del 2007.

* CHIAVENATO Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 7ª edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México, año 2004.

* FECOAC, *Memoria Estadística de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Ecuatorianas*, Quito, 2006.

* FECOAC, *Cooperativa*, Revista del Órgano de difusión de la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Nº 33- 35- 38-39.

* GALLOWAY, Dianne, *Mejora Continua de Procesos: Como rediseñar los procesos con diagramas de flujos y análisis de tareas*, Editorial Compte Borrell, Barcelona- España, 2000.

* HARRINGTON James, *"Mejoramiento de los procesos de la empresa"*, editorial Mc Graw Hill Interamericana, año 2002

* INNOVATEC, *Calidad Total, Mejoramiento Continuo, Benchmarking y Reingeniería*, 1° edición, Tomo III, Quito-Ecuador, año 2003.

* KAPLAN Robert, Como usar el ABC, el ABM y el ABB para mejorar la gestión los procesos y la rentabilidad, Editorial Gestión 2000, edición 2°.

* KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz, Administración una Perspectiva Global, 12ª edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México, año 2004

* PERDOMO Moreno Abraham, *Fundamentos de Control Interno*, 7ª edición, editorial Thomson, año 2005.

* ROBBINS Stephen y COULTER Mary, *Administración*, 8ª edición, Editorial Pearson Educación, año 2005

* RODRIGUEZ Fernando, "Marco Integrado de Control Interno para la República del Ecuador" seminario de control interno, Quito, Octubre del 2007.

* SAMUELSON Paúl y NORDHAUS William, *Economía*, 17° edición, Editorial McGraw Hill, México, año 2002.

* SILVA Wilson, *Marco Integrado de Control Interno*, Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI), México, Septiembre del 2004.

* Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, *Cooperativismo en el Ecuador*, Quito, 20 de Noviembre del 2000.

* VILLACIS Villacís Juan, *"Guía Práctica de Administración y Control para Entidades Financieras"*, Editorial Industria Gráfica, Quito-Ecuador, Tomo I.

NETGRAFÍA

- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
  www.bce.fin.ec
- SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS
  www.superban.gov.ec
  www.sbs.gob.pe
- DIRECCIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS
  www.dinacoop.gov.ec
- ENCICLOPEDIAS VIRTUALES
  www.wikipedia.org
  www.elprisma.com
- OTRAS PAGINAS DE INTERÉS
  www.financoop.net
  www.barrameda.com.ar

ANEXO No.1

REPUBLICA DEL ECUADOR

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

CIRCULAR No. INIF-DNR-SRO-2008-23

Quito, D.M. 20 de agosto de 2008

DIRIGIDO A TODAS LAS ENTIDADES DEL SISTEMA FINANCIERO

Mediante resolución No. **JB-2005-834** del 20 de octubre de 2005, la Junta Bancaria aprobó la norma que se incorporó como capítulo V "De la gestión del riesgo operativo", del título X "De la Gestión y Administración de Riesgos", de la **Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria**, la cual tiene como objetivo, promover y guiar a las instituciones del sistema financiero en el desarrollo de un adecuado ambiente de gestión del riesgo operativo a través de la aplicación de sanas prácticas, principalmente, relacionadas con la administración de los factores del citado riesgo como son personas, procesos, tecnología de información y eventos externos. Adicionalmente, la norma contempla un proceso formal para la gestión del riesgo a través de un esquema que permita la identificación, preparación de bases de datos, control y monitoreo de los factores y eventos asociados a ese riesgo.

En vista del tiempo transcurrido desde la expedición de la norma y con el propósito que el Organismo de Control cuente con información que le permita conocer la situación actual, respecto de la implementación de esquemas de gestión del riesgo operativo en las entidades controladas, solicito consignar la información en el formato diseñado para este propósito, el cual se adjunta y se encuentra a su disposición en la página web de la Superintendencia de Bancos y Seguros: **www.superban.gov.ec**.

Cabe indicar que, la información deberá ser enviada hasta el 5 de septiembre de 2008, en forma impresa y a través del correo electrónico a las siguientes direcciones: ivelastegui@superban.gov.ec y cmontalvo@superban.gov.ec, ésta no reemplaza al diagnóstico y al plan de implementación que las entidades deben elaborar en forma detallada respecto a cada una de las disposiciones de la norma, y que podrá ser verificada en las inspecciones in situ que realice esta Superintendencia.

Atentamente,

Margarita Marin V.
INTENDENTA NACIONAL
DE INSTITUCIONES FINANCIERAS, ENCARGADA

Anexo: formato

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS
Avenida 12 de Octubre N24-185 y Madrid
Tel: (593-2) 2506 - 101 (593-2) 2504 - 874
Fax: (593-2) 2506 - 104
www.superban.gov.ec

ANEXO No.2

RIESGO OPERATIVO
DIAGNÓSTICO Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN
(DISPOSICIÓN TRANSITORIA PRIMERA, SECCIÓN VII RESOL. JB-2005-834)

DISPOSICIONES NORMATIVAS		GRADO DE AVANCE					RESPONSABLE	
		IMPLEMENTADO	EN PROCESO	NO INICIADO	COMENTARIO	FECHAS DE CUMPLIMIENTO	UNIDAD O AREA	FUNCIONARIO
FACTORES DEL RIESGO OPERATIVO (Sección II)								
PROCESOS	**Agrupación de procesos:** - Procesos Gobernantes - Procesos Productivos - Procesos Habilitantes **Identificación de procesos relevantes tales:** - Procesos propios de la entidad - Procesos provistos por terceros **Políticas, procesos y procedimientos para la administración de procesos:** - Diseño y descripción de los procesos - Determinación de los responsables de los procesos y sus funciones - Medición y gestión de los procesos - Difusión y comunicación de los procesos - Actualización y mejora continua - Seguimiento permanente en su aplicación - Inventarios actualizados de los procesos							
PERSONAS	**Administración del capital humano:** - Políticas, procesos y procedimientos para la incorporación del personal - Políticas, procesos y procedimientos para la permanencia del personal - Políticas, procesos y procedimientos para la desvinculación del personal - Diseño y conformación de la bases de datos respecto al recurso humano							
TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	**Administración de tecnología de información:** - Planificación estratégica de la tecnología - Procedimientos para la operación y el uso de las instalaciones de procesamiento de la información - Requerimientos contractuales para los servicios provistos por terceros - Administración de la seguridad de la información: Políticas y procedimientos de seguridad de la información La identificación de los requerimientos de seguridad relacionados con la tecnología de información, considerando principalmente la evaluación de los riesgos que enfrenta la institución necesarios para asegurar la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información administrada							

RIESGO OPERATIVO
DIAGNÓSTICO Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN
(DISPOSICIÓN TRANSITORIA PRIMERA, SECCIÓN VII RESOL. JB-2005-634)

DISPOSICIONES NORMATIVAS		GRADO DE AVANCE					RESPONSABLE	
		IMPLEMENTADO	EN PROCESO	NO INICIADO	COMENTARIO	FECHAS DE CUMPLIMIENTO	UNIDAD O AREA	FUNCIONARIO
	Un sistema de administración de las seguridades de acceso a la información, niveles de autorización de accesos y ejecución de las Estrellas de SWIFT y autenticación para evitar accesos no autorizados, incluyendo de terceros Controles adecuados para detectar y evitar la instalación de software no autorizado o sin la respectiva licencia o software malicioso Condiciones físicas y ambientales necesarias para garantizar el correcto funcionamiento del entorno de la infraestructura de tecnología de Políticas y procedimientos de seguridad para los servicios de transacciones y transferencias electrónicas - Políticas, procesos y procedimientos para la adquisición, desarrollo, implementación y mantenimiento de las aplicaciones - Administración de la infraestructura tecnológica, considerando las bases de datos, redes de datos, software de base y hardware							
EVENTOS EXTERNOS	**Gestión de los eventos externos:** - Identificación de eventos ajenos a su control, tales como fallas en los servicios básicos, ocurrencia de desastres naturales, atentados y otros actos delictivos, los cuales pudieran alterar el desarrollo normal de sus actividades. - Establecimiento de planes de contingencia para los eventos externos identificados							
ADMINITRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO (Sección III)	- Identificación de líneas de negocio - Asignación de procesos a líneas de negocio - Identificación de eventos de riesgo operativo y de las fallas o insuficiencias - Conformación de bases de datos con la información requerida en la norma - Definición de un esquema de reportes para la gestión del riesgo operativo							

RIESGO OPERATIVO
DIAGNÓSTICO Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN
(DISPOSICIÓN TRANSITORIA PRIMERA, SECCIÓN VII RESOL. JB-2005-834)

DISPOSICIONES NORMATIVAS		GRADO DE AVANCE					RESPONSABLE	
		IMPLEMENTADO	EN PROCESO	NO INICIADO	COMENTARIO	FECHAS DE CUMPLIMIENTO	UNIDAD O AREA	FUNCIONARIO
CONTINUIDAD DEL NEGOCIO (Sección IV)	**Definición de planes de contingencia y de continuidad del negocio:**							
	- Definición de una estrategia de continuidad de los negocios en línea con los objetivos institucionales - Identificación de los riesgos por fallas en la tecnología de información; - Análisis que identifique los principales escenarios de contingencia tomando en cuenta el impacto y la probabilidad de que ocurran; - Evaluación de los riesgos para determinar el impacto en términos de magnitud de daños, el periodo de recuperación y tiempos máximos de interrupción que puedan ocasionar los siniestros; - Elaboración del plan de continuidad del negocio para sometido a la aprobación del directorio u organismo que haga sus veces; - Políticas y procedimientos para la realización de pruebas periódicas del plan y los procesos implantados que permitan comprobar su aplicabilidad y realizar los ajustes necesarios; y, - Incorporación del proceso de administración del plan de continuidad del negocio al proceso de administración integral de riesgos. - Definición de provisiones y acciones para la reanudación y recuperación de las operaciones.							
RESPONSABILIDADES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO (Sección V)	**Definición y formalización de las responsabilidades en relación con la administración del riesgo operativo para:**							
	- El Directorio u organismo que haga sus veces; - El Comité de Riesgos - La Unidad de Riesgos							
DISPOSICIONES SOBRE SERVICIOS PROVISTOS POR TERCEROS (Sección VI)	- Políticas, procesos y procedimientos efectivos que aseguren una adecuada selección, calificación, contratación y seguimiento de los proveedores.							

INSTRUCCIONES:

1. Los grados de avance serán informados de la siguiente manera:
   - La columna "IMPLEMENTADO" se utilizará en caso de que la disposición de la norma a la que se haga referencia haya sido implementada por la entidad en su totalidad. Para el efecto se informará un avance del 100%.
   - En la columna "EN PROCESO" se indicará el porcentaje de avance que tenga la entidad; ejemplo: 50%.
   - La columna "NO INICIADO" se utilizará en caso de que la entidad aún no ha iniciado ninguna acción para dar cumplimiento a las disposiciones de la norma. Se informará un avance de 0%.

2. La fecha de cumplimiento es referida aquella fecha en la que la entidad ha previsto dar cumplimiento a las disposiciones de la norma. En caso de que el cumplimiento se ha planificado hacerlo en forma gradual, se informará la última fecha prevista.

3. La columna de "COMENTARIO" se utilizará en caso de que la entidad necesite explicar o precisar alguna información.

4. En las columnas de Responsable se indicará la Unidad o el Área y el nombre del funcionario responsable de las acciones para cumplir con las disposiciones de la norma.

ANEXO No.3

CUADRO DE IDENTIFICACION DE RIESGOS

MACRO PROCESO: INVERSIONES
PROCESO: GESTION DE INVERSIONES
SUBPROCESO: MANEJO DE TESORERIA INTERNACIONAL

Identificación de Riesgos

Causas- Insuficiencias- fallas	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	Promedio a)	Probabilidad b)	Riesgo Inherente =(a*b)
Que los pagos de deuda, del sector publico y de las cartas de credito no hayan sido incluido en la proyección o hayan sido incluidos con fecha diferentes o hayan sido informados in forma erronea	9	10	9	10	10	10	8	9,4	0,6	**5,7**
Utilización de una sola clave personal para acceso a los sistemas	9	9	9	9	10			9,2	0,8	**7,4**
No se mantiene procedimientos estándares para la realización de la actividades	9	9	9	9	10		9	**9,2**	0,4	**3,7**

Controles existentes

Controles existentes	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	Promedio a)	Probabilidad b)	Riesgo Inherente =(a*b)
Para el caso de deuda existe cruce de información con MEF,DGE.DGE envia anualmente la proforma presupuestaria. MEFenvia detalles anual para cruce.	9	10	9	10	10	10	8	9,4	0,4	**3,8**
DI solicita claves en los sistemas trimestralmente	9	9	9	9	10			9,2	0,6	**5,5**
Cruce de información entre el administrador del portafolio administrativo global.	9	9	9	9	10		9	9,2	0,4	**3,7**

Controles propuestos

Controles propuestos	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	Promedio a)	Probabilidad b)	Riesgo Inherente =(a*b)
Implantación de un sistema integral que incluya TI, así como el pago respectivo. Realice una modificación en los sistemas actuales a fin de que se enlance la provisión de fondos y el pago	9	10	9	10	10	10	8	9,4	0,2	**1,9**
DI realiza un programa de concietización para que no presten las claves. Se prohibe el ing al ersonal que se encuentra en vacaciones	9	9	9	9	10			9,2	0,2	**1,8**
Generar manuales de puestos a nivel de actividades	9	9	9	9	10		9	9,2	0,3	**2,8**

EVOLUTIVO DEL ESTADO DE SITUACIÓN CONDENSADO

SISTEMA: COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

(en miles de dólares norteamericanos)

CUENTAS	dic-99	dic-00	dic-01	dic-02	dic-03	dic-04	dic-05	dic-06	dic-07	dic-08
ACTIVO										
FONDOS DISPONIBLES	5.345	6.504	15.848	23.440	40.755	71.777	83.078	93.709	130.406	174.918
OPERACIONES INTERBANCARIAS	1.365	568	1.535	2.312	1.960	871	0	0	0	100
INVERSIONES	16.428	9.400	10.636	17.734	47.405	67.367	68.210	109.202	167.146	169.094
INVERSIONES DEL SECTOR PRIVADO				14.915	45.517	65.645	67.818	109.339	167.380	171.123
INVERSIONES DEL SECTOR PUBLICO				3.981	3.629	3.618	3.041	2.892	2.759	1.729
INVERSIONES DE DISPONIB. RESTRINGIDA				431	359	642	98	141	878	159
(PROVISIÓN PARA INVERSIONES)				-1.592	-2.099	-2.539	-2.747	-3.171	-3.872	-3.917
CARTERA DE CRÉDITOS	38.611	66.733	124.485	183.108	279.007	449.004	588.019	715.843	951.828	1.198.645
CARTERA VIGENTE	*37.775*	*65.267*	*122.355*	*180.839*	*271.920*	*450.169*	*593.224*	*730.686*	*974.614*	*1.220.242*
Cartera de créditos por vencer	*37.764*	*65.267*	*122.355*	*180.839*	*271.920*	*450.169*	*593.224*	*730.686*	*974.614*	*1.220.242*
Cont. arrend. Mercantil	*0*	*0*	*0*							
Cartera refinanciada	*12*	*0*	*0*							
Préstamo subordinado	*0*	*0*	*0*							
CARTERA VENCIDA	*1.249*	*775*	*1.177*	*1.938*	*4.436*	*5.617*	*7.951*	*10.108*	*12.367*	*15.401*
Créditos vencidos	*1.249*	*775*	*1.177*	*1.938*	*4.436*	*5.617*	*7.951*	*10.108*	*12.367*	*15.401*
Contratos arrend. mercantil vencidos	*0*	*0*	*0*							
Cartera refinanciada vencida	*0*	*0*	*0*							
CARTERA QUE NO DEVENGA INTERESES O INGRESOS	*1.963*	*2.494*	*3.777*	*5.696*	*15.421*	*16.315*	*22.144*	*20.427*	*25.096*	*33.155*
CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL	10.077	16.850	31.301	46.338	72.690	58.087	9.678	10.033	12.055	16.654
CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO	23.202	38.797	72.067	106.691	113.125	213.703	235.503	293.545	434.819	551.555
CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA	7.708	12.889	23.941	29.911	55.785	86.267	94.131	103.511	121.904	142.626
CARTERA DE CRÉDITOS DE MICROEMPRESA	0			5.533	50.177	114.044	284.008	354.133	443.298	557.963
(PROVISIONES PARA LA CARTERA DE CRÉDITO)	-2.376	-1.802	-2.824	-5.365	-12.770	-23.098	-35.300	-45.378	-60.249	-70.153
(Provisión para Cartera de Créditos Comercial)	435	330	516	-981	-2.227	-2.197	-783	-897	-748	-898
(Provisión paraCartera de Créditos Consumo)	1.539	1.167	1.829	-3.475	-6.044	-8.673	-8.804	-12.006	-18.084	-20.624
(Provisión para Cartera de Créditos Vivienda)	347	263	413	-534	-1.313	-2.362	-2.273	-2.828	-3.311	-3.646
(Provisión paraCartera de Créditos Microempresa)	4			-250	-2.709	-5.877	-14.600	-18.219	-22.569	-27.212
(Provisión prara Cartera de Créditos Reestructurada)	51	3	4	-8	-40	-36	-59	-250	-75	-249
(Provisión general para Cartera de Créditos)	2.376	39	61	-116	-437	-3.953	-8.781	-11.177	-15.462	-17.524
DEUDORES POR ACEPTACIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CUENTAS POR COBRAR	684	329	320	2.879	4.421	5.315	5.881	7.276	12.165	14.807
BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCIÓN	189	120	54	715	1.325	1.290	1.666	14.672	2.731	4.109
PROPIEDADES Y EQUIPO	8.606	11.863	26.553	19.573	20.845	23.656	26.466	35.192	38.539	40.023
OTROS ACTIVOS	3.510	3.678	5.041	4.153	5.472	6.656	9.432	10.492	20.875	17.928
TOTAL	**74.737**	**99.196**	**184.473**	**253.913**	**401.190**	**625.935**	**782.752**	**986.386**	**1.323.689**	**1.619.623**

PASIVO										
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	**35.215**	**61.267**	**118.932**	**172.112**	**282.574**	**457.517**	**545.201**	**676.025**	**938.441**	**1.145.240**
DEPOSITOS A LA VISTA	26.679	49.534	99.002	141.972	210.766	332.566	389.269	465.755	636.400	656.741
DEPOSITOS A PLAZO	8.536	11.733	19.930	30.140	71.808	124.952	155.932	210.270	302.041	488.500
OPERACIONES INTERBANCARIAS	0	100		0	0	0	0	0	2	1
OBLIGACIONES INMEDIATAS	233	11	3	1	1	0	4	12	199	559
ACEPTACIONES EN CIRCULACION	0	0		0	0	0	0	0	0	0
CUENTAS POR PAGAR	5.468	2.433	3.934	7.575	11.846	15.359	21.154	26.091	35.763	43.380
OBLIGACIONES FINANCIERAS	803	948	2.918	8.267	16.451	27.074	50.103	68.235	98.819	142.236
VALORES EN CIRCULACIÓN	0	4		0	0	0	0	81	76	71
OBLIGACIONES CONV. ACCIONES Y APORTES PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN				0	0	0	0	0	0	0
OTROS PASIVOS	2.042	1.764	2.688	2.170	3.065	3.640	3.678	4.695	7.803	5.827
TOTAL	**43.762**	**66.528**	**128.475**	**190.126**	**313.936**	**503.590**	**620.140**	**775.139**	**1.081.104**	**1.337.314**
PATRIMONIO										0
CAPITAL SOCIAL	11.204	9.606	15.935	25.490	41.531	68.139	92.264	102.948	120.192	136.087
PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACIONES DE ACCIONES				0	0	0	0	0	0	0
RESERVAS	18.364	21.415	37.891	24.931	30.274	33.959	45.632	57.092	69.895	82.140
CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO	0	0	0							
APORTES PATRIMONIALES	10	7	320	685	1.164	1.469	3.566	6.218	17.196	25.026
PARTIDAS DE CONSOLIDACION	0	0	0							
SUPERAVIT POR VALUACION DE ACCIONES				9.362	9.700	9.828	10.606	29.624	16.878	17.015
RESULTADOS	1.398	1.640	1.852	3.320	4.586	8.951	10.544	15.365	18.424	22.041
UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS				471	391	384	383	813	908	619
(PÉRDIDAS ACUMULADAS)				-36	(218)	(317)	(520)	-	(445)	(445)
UTILIDAD DEL EJERCICIO				2.935	4.413	9.095	10.747	14.551	18.069	21.867
(PÉRDIDA DEL EJERCICIO)				-49	0	-211	-66	0	-109	0
TOTAL	**30.975**	**32.668**	**55.998**	**63.788**	**87.254**	**122.345**	**162.612**	**211.247**	**242.586**	**282.309**
TOTAL GENERAL PASIVO Y PATRIMONIO	**74.737**	**99.196**	**184.473**	**253.913**	**401.190**	**625.935**	**782.752**	**986.386**	**1.323.689**	**1.619.623**
RESULTADOS										
CUENTAS CONTINGENTES	183	841	903	3.369	2.288	1.844	2.639	2.868	2.995	4.662
CUENTAS DE ORDEN	63.390	111.127	179.768	595.349	1.010.157	5.138.965	2.416.669	2.957.226	3.638.874	4.350.506

Nota: 1) *Por cambio del Catálogo Único de Cuentas (C.U.C.) se homologa las series por línea de negocio.
2)**Serie homologada entre 1999 y 2001, conforme la proporción de diciembre de 2002.
3) *** Incluyen operaciones de reporto, de garantía y restringidos.
6) Entre 1999 y 2001 para el cuadre del Activo no deberá considerarse la cartera por línea de negocio.
7) A partir del 2002 para el cuadre del Activo solo se considera la cartera por línea de negocio.

Fuente: Boletines Financieros, Memoria y Balances

Elaboración: Dirección Nacional de Estudios y Estadísticas / Dirección de Estadísticas

MRZ (marosero@superban.gov.ec)

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACION DE RIESGOS
MICROCREDITO

(1) ACTIVIDADES	(2) PRODUCTOS	(3) PROCESOS	SUBPROCESO	(4) FACTORES DE RIESGO	(5) ORIGEN DEL RIESGO	(6) POTENCIAL CONSECUENCIA	(7) IMPACTO MAGNITUD	(8) PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	(9) NIVEL DE RIESGO INHERENTE	(10) TIPO DE RIESGO	(11) CONTROL DE RIESGO	CONTROLES A IMPLEMENTARSE	(12) EFECTIVIDAD	(13) PROMEDIO	(14) RIESGO NETO O RESIDUAL
CREDITO	MICRO CREDITO	PROMOCIÓN Y VENTA	Promoción	Competencia Agresiva entre Instituciones de Micro finanzas en la zona de influencia de la cooperativa	Exògeno	Disminuciòn en la participaciòn del producto de micro crédito	Alto	Alto	5	Crédito Operacional		Evaluar la competencia vs. nuestro producto periódicamente	1	1	5,00
				Falta de seguimiento a los clientes promocionados	Endógeno	No captar el mercado potencial	Alto	Alto	5	Crédito Operacional		Implementar un mecanismo de seguimiento	1	1	5,00
				Falta de proactividad en la venta del producto	Endógeno	Mala Imagen Promoción no efectiva	Alto	Medio	5	Crédito Operacional Reputacional	Capacitación e inducción al oficial	Evaluar con clientes fantasmas	2	2	2,50
		RECEPCIÓN DE SOLICITUDES	Recepción de documentos	Deficiente levantamiento y verificación de la información	Endógeno	Obtención de resultados erróneos	Alto	Medio	5	Crédito Operacional	Verificación por parte del Jefe inmediato	Definir los seg-mentos de riesgo Comités Colegiados (definir parámetros)	3	3	1,67
				Cumplimiento parcial o en exceso de los requisitos al cliente	Endógeno	Incremento de los rechazos de solicitudes Perdida de Clientes	Alto	Bajo	4	Crédito Reputacional	Aplicación de la Política Vigente Seguimiento de Auditoria		4	4,00	1,00
				No realizar la verificación y análisis in situ de la micro empresa el momento de la recepción	Endógeno	Determinación errada de las condiciones del crédito	Alto	Medio	5	Crédito Operacional	Revisión aleatoria por parte del jefe de Oficina y Coordinador	Aleatorimante Auditoria y riesgos	3	3,00	1,67
			Entrega Anexo de formulario de Transparencia	No entregar o emitir información errada	Endógeno	Observaciones con organismo de Control SBS Malestar en socios y clientes	Alto	Alto	5	Crédito Legal		Cruce de Formularios VS. Créditos Aprobados	1	1,00	5,00

ANEXO No.5

EVOLUTIVO DE ENTIDADES PARTÍCIPES
EN EL SISTEMA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
11 DE JUNIO	11 DE JUNIO	11 DE JUNIO	11 DE JUNIO	11 DE JUNIO	11 DE JUNIO	11 DE JUNIO
15 DE ABRIL	15 DE ABRIL	15 DE ABRIL	15 DE ABRIL	15 DE ABRIL	15 DE ABRIL	15 DE ABRIL
23 DE JULIO	23 DE JULIO	23 DE JULIO	23 DE JULIO	23 DE JULIO	23 DE JULIO	23 DE JULIO
29 DE OCTUBRE	29 DE OCTUBRE	29 DE OCTUBRE	29 DE OCTUBRE	29 DE OCTUBRE	29 DE OCTUBRE	29 DE OCTUBRE
8 DE SEPTIEMBRE [3]						
					ALIANZA DEL VALLE [2]	ALIANZA DEL VALLE
ANDALUCIA	ANDALUCIA	ANDALUCIA	ANDALUCIA	ANDALUCIA	ANDALUCIA	ANDALUCIA
ATUNTAQUI	ATUNTAQUI	ATUNTAQUI	ATUNTAQUI	ATUNTAQUI	ATUNTAQUI	ATUNTAQUI
CACPECO	CACPECO	CACPECO	CACPECO	CACPECO	CACPECO	CACPECO
CARCHI	CARCHI	CARCHI	CARCHI [1]			
						COMERCIO DE QUITO [2]
CHONE LTDA	CHONE LTDA	CHONE LTDA	CHONE LTDA	CHONE LTDA	CHONE LTDA	CHONE LTDA
CODESARROLLO	CODESARROLLO	CODESARROLLO	CODESARROLLO	CODESARROLLO	CODESARROLLO	CODESARROLLO
COMERCIO LTDA.	COMERCIO LTDA.	COMERCIO LTDA.	COMERCIO LTDA.	COMERCIO LTDA.	COMERCIO LTDA.	COMERCIO LTDA.
COTOCOLLAO	COTOCOLLAO	COTOCOLLAO	COTOCOLLAO	COTOCOLLAO	COTOCOLLAO	COTOCOLLAO
			COOPAD [2]	COOPAD	COOPAD	COOPAD
						EL PORVENIR [2]
EL SAGRARIO	EL SAGRARIO	EL SAGRARIO	EL SAGRARIO	EL SAGRARIO	EL SAGRARIO	EL SAGRARIO
GUARANDA	GUARANDA	GUARANDA	GUARANDA	GUARANDA	GUARANDA	GUARANDA
						JESUS DEL GRAN PODE
						JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA [2]
LA DOLOROSA	LA DOLOROSA	LA DOLOROSA	LA DOLOROSA	LA DOLOROSA	LA DOLOROSA	LA DOLOROSA
					MANUEL ESTEBAN GODOY MEGO [2]	MANUEL ESTEBAN GODOY MEGO
NACIONAL	NACIONAL	NACIONAL	NACIONAL	NACIONAL	NACIONAL	NACIONAL
OSCUS	OSCUS	OSCUS	OSCUS	OSCUS	OSCUS	OSCUS
PABLO MUÑOZ VEGA	PABLO MUÑOZ VEGA	PABLO MUÑOZ VEGA	PABLO MUÑOZ VEGA	PABLO MUÑOZ VEGA	PABLO MUÑOZ VEGA	PABLO MUÑOZ VEGA
						PADRE JULIAN LORENT
PROGRESO	PROGRESO	PROGRESO	PROGRESO	PROGRESO	PROGRESO	PROGRESO
RIOBAMBA	RIOBAMBA	RIOBAMBA	RIOBAMBA	RIOBAMBA	RIOBAMBA	RIOBAMBA
SAN FRANCISCO	SAN FRANCISCO	SAN FRANCISCO	SAN FRANCISCO	SAN FRANCISCO	SAN FRANCISCO	SAN FRANCISCO
SAN FRANCISDO DE ASIS	[3]					
SANTA ANA	SANTA ANA	SANTA ANA	SANTA ANA	SANTA ANA	SANTA ANA	SANTA ANA
SANTA ROSA	SANTA ROSA	SANTA ROSA	SANTA ROSA	SANTA ROSA	SANTA ROSA	SANTA ROSA
SERFIN	SERFIN	SERFIN	SERFIN	SERFIN	SERFIN	SERFIN
UNIDAD FAMILIAR	UNIDAD FAMILIAR	UNIDAD FAMILIAR	UNIDAD FAMILIAR	UNIDAD FAMILIAR		
				DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA [2]	EMPRESA DE PASTAZA	EMPRESA DE PASTAZA

[1] Fusión
[2] Ingreso al Mercado
[3] Liquidación

ANEXO No.7

COOPAD
Cooperativa Previsión Ahorro y Desarrollo
Generando Confianza

Generando ConfianzaCooperativa Previsión Ahorro y Desarrollo
CONTRATO DE APERTURA DE CUENTA DE AHORROS

Comparecen a la celebración del presente Contrato:

a. La COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PREVISIÓN AHORRO Y DESARROLLO COOPAD LTDA. debidamente Representada por quien suscribe este contrato, en su calidad de Gerente General y Representante Legal, a quien en adelante se denominará simplemente como "LA COOPERATIVA"

b. ....., por sus propios derechos o por lo que representa a nombre de la parte a la que se denominará "EL CUENTA AHORRISTA".

Las partes libre y voluntariamente celebran el presente CONTRATO DE APERTURA DE CUENTA DE AHORROS al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- ANTECEDENTES.- LA COOPERATIVA es una institución que realiza intermediación financiera con el público legalmente constituida, por lo que está autorizada por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero para captar recursos monetarios de sus socios y clientes otorgándoles los beneficios propios de este tipo de operaciones.

EL CUENTA AHORRISTA ha solicitado a LA COOPERATIVA la apertura de una cuenta de ahorros declarando que se encuentra plenamente capacitado para suscribir este tipo de contratos y que cuenta con las autorizaciones legales que son necesarias.

SEGUNDA.- OBJETO.- Con estos antecedentes y una vez que EL CUENTA AHORRISTA ha presentado los requisitos exigidos para este tipo de operaciones LA COOPERATIVA procede a la apertura de una cuenta de ahorros en Dólares de los Estados Unidos de Norte América, cuya administración se regirá por las leyes de la materia, la normativa interna de la institución y las cáusulas del presente contrato.

EL CUENTA AHORRISTA declara que la información que ha proporcionado para la apertura de la cuenta de ahorros es verdadera, por lo que exime a LA COOPERATIVA de cualquier responsabilidad, incluso contra terceros, si se llegare a comprobar que esta información es falsa o errónea, por lo que la COOPERATIVA se reserva el derecho de bloquear valores o tomar las medidas necesarias dentro de la legislación ecuatoriana para dejar sin efecto el presente contrato e inclusive de ser el caso denunciar ante las autoridades correspondientes el cometimiento de alguna clase de ilícito en contra de la entidad y se procederá al cierre definitivo de la cuenta o cuentas.

TERCERA.- LIBRETA DE AHORROS: LA COOPERATIVA emitirá a nombre de EL CUENTA AHORRISTA, una libreta de ahorros u otro documento a su criterio, que sustente el movimiento de sus transacciones y sirva de respaldo para el control de sus operaciones. Este documento contendrá los datos personales de EL CUENTA AHORRISTA y se le asignará un número de identificación.

LA COOPERATIVA se obliga a entregar los fondos requeridos por EL CUENTA AHORRISTA, únicamente cuando este tenga en su cuenta saldo de ahorros necesarios, que no afecten el saldo mínimo requerido y que adicionalmente haya suscrito en forma correcta la papeleta de retiro correspondiente.

El registro que se realice en la libreta de ahorros; representa la prueba del depósito o retiro efectuado; por lo que deberá tener concordancia con las correspondientes papeletas predeterminadas por LA COOPERATIVA. Es obligación de EL CUENTA AHORRISTA verificar en forma inmediata que la transacción realizada este correctamente registrada en su libreta de ahorros, caso contrario se entenderá su conformidad con los datos ingresados.

CUARTA.- TRANSACCIONES: El cuenta ahorrista podrá autorizar a una tercera persona el retiro de fondos de su cuenta; para lo cual deberá firmar la orden constante en la papeleta de retiro y presentar el original de la cédula de ciudadanía tanto del titular de la cuenta como de quien efectúe la transacción.

Los cheques depositados en la cuenta de ahorros quedarán bloqueados y se acreditarán únicamente cuando se haya producido su efectivización o acreditación. Si los cheques depositados no son efectivizados, EL CUENTA AHORRISTA autoriza a LA COOPERATIVA a que efectúe los débitos necesarios para compensar los gastos realizados y a que se reverse los intereses indebidamente cancelados. LA COOPERATIVA no está obligada y por lo tanto no se responsabiliza de realizar ninguna gestión para el cobro de dichos cheques que resulten devueltos y no pagados.

Los depósitos efectuados a nombre de menores de edad podrán ser retirados con sus respectivos intereses por los titulares de las cuentas o por quienes tengan la representación legal debidamente legalizada.

En caso de que EL CUENTA AHORRISTA no sepa firmar, sus retiros los realizará personalmente, y si es mediante autorización a un tercero, mediante un poder especial otorgada ante Notario Público.

QUINTA.- CUSTODIA DE LA LIBRETA DE AHORROS.- EL CUENTA AHORRISTA se obliga a custodiar de manera diligente su libreta de ahorros, por lo que será responsable ante LA COOPERATIVA y ante terceros por los daños y perjuicios que su uso indebido pueda provocar, en caso de pérdida, sustracción, robo o extravío de la libreta de ahorros, EL CUENTA AHORRISTA deberá notificar el hecho de manera inmediata y por escrito a LA COOPERATIVA para que, cumpliendo con el procedimiento interno, se proceda a la respectiva anulación, además el cuenta ahorrista deberá presentar en la Cooperativa la denuncia respectiva legalizada ante la autoridad competente o su publicación de pérdida en uno de los diarios de mayor circulación, conforme lo determina la Ley, luego de cumplido estos requisitos la Cooperativa emitirá una nueva..

En caso de no cumplir con este trámite, EL CUENTA AHORRISTA será responsable del uso indebido de dicho documento y de los perjuicios que ocasione a terceros, sin que pueda realizarse reclamos de ninguna clase a la COOPERATIVA.

ANEXO No.8

COOPAD
cooperativa de ahorro y crédito
INSTITUCIÓN FINANCIERA CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS
Generando Confianza

FORMULARIO DE SOLICITUD DE APERTURA DE CUENTA O ACTUALIZACION DE DATOS
" CONOZCA A SU SOCIO O CLIENTE "

	DIA	MES	AÑO
FECHA DE INGRESO:	/	/	
FECHA DE ACTUALIZACIÓN DE DATOS (colocar fecha actual)	/	/	

1.- DATOS DEL SOLICITANTE

DATOS PERSONALES

CÉDULA DE CIUDADANIA | PRIMER APELLIDO | SEGUNDO APELLIDO | NOMBRES

* PASAPORTE Nº

ESTADO CIVIL: SOLTERO ☐ CASADO ☐ VIUDO ☐ DIVORCIADO ☐ UNIÓN LIBRE ☐

Número de personas que dependen de Ud. y no trabajan: ☐ Separación de bienes: SI ☐ NO ☐

NACIONALIDAD	PROVINCIA	CANTÓN	CIUDAD	Día Mes Año FECHA DE NACIMIENTO

NIVEL DE INSTITUCIÓN / / / / /
PRIMARIA SECUNDARIA TÉCNICA SUPERIOR NINGUNA OTROS

SEXO	PROFESIÓN	TRABAJO ACTUAL (Activ. Realiza)	EMPRESA DONDE TRABAJA	TELÉFONO
M ☐ F ☐				

SECTOR ECONÓMICO DE SU EMPRESA O NEGOCIO (Marque sólo un casillero)

1. Agricultura/Caza/Pesca ☐
2. Minería/Petrolera ☐
3. Industria Manufacturera ☐
4. Electricidad/Gas/Agua ☐
5. Construcción ☐
6. Comercio/Hotel/Restaurantes ☐
7. Transporte/Almacenamiento/Comunicaciones ☐
8. Servicios Financieros/Seguros/Sev. a Empresas ☐
9. Servicios Comunales/Sociales/Personales ☐

DIRECCIÓN DE LA EMPRESA DONDE TRABAJA Y/O NEGOCIO	Nº	CARGO QUE DESEMPEÑA	TIEMPO DE SERVICIO

2.- DATOS DE UBICACIÓN DEL DOMICILIO DEL CLIENTE O SOCIO

PROVINCIA	CIUDAD	PARROQUIA	BARRIO	CALLE PRINCIPAL	Nº	CALLE SECUNDARIA

SITIO DE REFERENCIA	TIEMPO DE RESIDENCIA	TELÉFONO CELULAR	TELÉFONO CONVENCIONAL	CORREO ELECTRÓNICO

VIVIENDA

PROPIA ☐ ARRENDADA ☐ ANTICRESES ☐ FAMILIAR ☐

NOMBRE DEL ARRENDADOR	TELÉFONO DEL ARRENDADOR	TIPO DE DIRECCIÓN
		URBANA ☐ RURAL ☐

3.- DATOS DEL CÓNYUGE

CÉDULA DE CIUDADANIA | PRIMER APELLIDO | SEGUNDO APELLIDO | NOMBRES

PASAPORTE Nº

OCUPACIÓN

EMPLEADO ☐ JUBILADO ☐ ESTUDIANTE ☐ OTROS ☐
MICROEMPRESARIO ☐ AMA DE CASA ☐ PROFESIONAL INDEPENDIENTE ☐

PROFESIÓN	TRABAJO ACTUAL (Activ. Realiza)	EMPRESA DONDE TRABAJA	TELÉFONO

4.- REFERENCIAS PERSONALES, FAMILIARES, COMERCIALES Y BANCARIAS

REFERENCIAS PERSONALES O FAMILIARES

NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS	DIRECCIÓN	PARENTESCO	TELÉFONOS
1.-			
2.-			

REFERENCIAS COMERCIALES Y/O PROVEEDORES

ALMACÉN Y/O PROVEEDOR	TELÉFONO	FECHA DE CRÉDITO	MONTO	FORMA DE PAGO	OBSERVACIONES
1.-					
2.-					

REFERENCIAS BANCARIAS

INSTITUCIÓN	Nº- de Cuenta	TIPO	FECHA DE APERTURA	OBSERVACIONES
1.-		AHORROS ☐ CORRIENTE ☐		
2.-		AHORROS ☐ CORRIENTE ☐		

TARJETA DE CRÉDITO

EMISOR	Nº- de Tarjea	TIPO	CUPO	FECHA DE APERTURA	OBSERVACIONES
1.-		NACIONAL ☐ INTERNACIONAL ☐			
2.-		NACIONAL ☐ INTERNACIONAL ☐			

5.- ESTADO DE SITUACIÓN PERSONAL Y FUENTE DE INGRESOS, EGRESOS

RESUMEN DE ACTIVOS Y PASIVOS

Activos Corrientes			Pasivo		
Efectivo Bancos	$	----------	Préstamo personales detalle	$	----------
Cuentas por Cobrar	$	----------	Deudas hasta 180 días	$	----------
Inventarios	$	----------	Duedas a más de 180 días	$	----------
Inversiones ,detalle	$	----------	Hipotecas - detalle	$	----------
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	$	----------	Otros pasivos - detalle	$	----------
Activos Fijos			TOTAL PASIVOS	$	
Muebles y Enseres	$	----------			----------
Vehículos - detalle (a)	$	----------	Patrimonio (activos - pasivos):	$	----------
Propiedades - detalle (b)	$	----------	Utilidad / Pérdida:	$	----------
Otros activos	$	----------	Resultado Ejercicio:	$	----------
TOTAL ACTIVOS FIJOS	$	----------			----------
TOTAL ACTIVOS	$				

RESUMEN DE INGRESOS Y EGRESOS

INGRESOS FAMILIARES JUSTIFICADOS			EGRESOS FAMILIARES JUSTIFICADOS		
Ingreso Propio	$	----------	Arriendos	$	----------
Ingreso Cónyuge	$	----------	Alimentación	$	----------
Arriendos	$	----------	Educación	$	----------
Pensiones	$	----------	Transporte	$	----------
	$		Servicios Públicos	$	----------
Otros Ingresos (detalle origen):			Salud	$	----------
	$	----------	Otros egresos (detalle):		
	$	----------		$	----------
TOTAL INGRESOS	$	----------	TOTAL EGRESOS	$	----------
			UTILIDAD PERDIDA (I-E)		----------

(a) VEHÍCULOS

MARCA / MODELO	PRENDADO	PLACA	AÑO	AVALÚO COMERCIAL
	SI ( ) NO ( )			
	SI ( ) NO ( )			
	SI ( ) NO ( )			

(b) PROPIEDADES (CASAS, EDIFICIOS, DEPARTAMENTOS, TERRENOS)

DESCRIPCIÓN	DIRECCIÓN	AVALÚO COMERCIAL	HIPOTECA A
1.-			
2.-			
3.-			

NOTA IMPORTANTE

Certifico que los datos proporcionados en este documento son ciertos y comprobables, por lo que autorizo a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Previsión Ahorro y Desarrollo LTDA "COOPAD" a la verificación de los mismos, así como a suspender o terminar definitivamente los servicios otorgados por la Cooperativa en caso de declaraciones falsas. Adicionalmente declaro que los fondos entregados a la Cooperativa y las subsiguientes transacciones que realice, se originan de ingresos lícitos y que de ninguna manera estarán relacionados con el cultivo, producción, fabricación, almacenamiento, transporte o tráfico ilícito de sustancias estupefacientes y psicotrópicas o lavado de activos, o cualquier otra actividad ilegal o ilícita.

FIRMA DEL SOCIO O CLIENTE

PARA USO EXCLUSIVO DE LA COOPERATIVA:

OBSERVACIONES:

REPORTE EN ACTIVIDADES ESPECIALES E INUSUALES

1. BASE DE LA SBS	SI ☐	NO ☐	ACTIVIDAD:
2. BASE DEL CONSEP	SI ☐	NO ☐	REGISTRADO POR Nº. C.C. ☐ HOMÓNIMO ☐
3. VINCULADO	SI ☐	NO ☐	
NOMBRE DEL PARIENTE		TIPO DE PARENTESCO:	

FUNCIONARIO QUE VERIFICÓ LA INFORMACIÓN

NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS	FIRMA	FECHA

ANEXO No.9

MODELO DE ENCUESTA

ÁREA…… **No……**

OBJETIVO.- Conocer la situación actual del área de cajas, evaluar e identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A
1	¿Conoce la política del manual de fondo de caja para montos y transacciones a cancelarse en efectivo tanto en matriz como en sucursales?			
2	¿Conoce las disposiciones generales en cuanto al lavado de activos establecidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros?			
3	¿Conoce absolutamente todos os causales establecidos para realizar transacciones con socios y proveedores?			
4	¿Conoce los costos financieros que tienen cada uno de los servicios brindados por la Cooperativa?			
5	¿Conoce sobre la ley de cheques y su normativa para la aplicación de sus funciones?			
6	¿El supervisor realiza un acta de arqueo al cierre de sus operaciones diarias?			
7	¿En el último mes le han realizado arqueos sorpresivos por más de una ocasión?			
8	¿Los reportes del cuadre de caja son remitidos al Departamento Contable diariamente?			
9	¿Se lleva un adecuado reporte y control de los cheques ingresados por ventanilla?			
10	¿El sistema informático sirve de apoyo al 100% para los cuadres de caja?			
11	¿Se realiza validación de la información financiera registrada en el sistema COBIS con los documentos físicos receptados?			

Elaborado por: Gabriela Sánchez **Fecha:**

ANEXO No.10

MODELO DE ENCUESTA

ÁREA……..… **No……**

OBJETIVO.- Conocer la situación actual del área de operaciones, evaluar e identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A
1	¿Existe un manual de funciones y procedimientos para el área operativa?			
2	¿El sistema solicita autorizaciones para realizar debitos o créditos en las cuentas de los socios?			
3	¿Se exigen documentos de soporte legalizados para la acreditación de valores en la cuentas de los socios?			
4	¿Su perfil de usuario que posee le permite tener acceso a todas las áreas de la Cooperativa?			
5	¿Para crear perfiles de usuario existen manuales de procedimientos?			
6	¿Existen formatos establecidos con firmas de responsabilidad para solicitar o modificar los perfiles de los usuarios?			
7	¿Conoce las políticas generales para la operatividad de tarjetas de débito?			
8	¿Se lleva un archivo físico de los requerimientos de activación de las tarjetas de débito?			
9	¿Se revisa periódicamente las cuentas de los socios para detectar movimientos financieros fuera de lo normal?			
10	¿Realiza ajustes contables diariamente en las operaciones de crédito y cartera?			
11	¿Se mantiene un adecuado control, custodia y registro de los cheques recibidos?			
12	¿Fuera del área de operaciones existe personal que tiene acceso a información de claves y perfiles de usuario?			

Elaborado por: Gabriela Sánchez **Fecha:**

ANEXO No.11

MODELO DE ENCUESTA

AREA…… **No……**

OBJETIVO.- Conocer la situación actual del área de crédito, evaluar e identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A
1	¿Es de su conocimiento las políticas generales que se aplican en la otorgación de créditos?			
2	¿Conoce la función y con que objetivo está establecido el Comité de Crédito?			
3	¿Conoce las tasas de interés sobre las operaciones de crédito que otorga la Cooperativa?			
4	¿Los depósitos de encaje se consideran como garantía para el crédito concedido?			
5	¿Conoce el tipo de garantías autorizadas por la Ley y exigidas por la Cooperativa para operaciones de crédito?			
6	¿Conoce los procedimientos a seguir en caso de que los empleados necesiten acceder a créditos?			
7	¿Sabe cuales son los montos y niveles de aprobación para la otorgación de créditos?			
8	¿Conoce los requisitos básicos para la otorgación de créditos tanto a personas naturales como a jurídicas?			
9	¿Ha recibido información acerca de los créditos de mayor riesgo?			
10	¿Utiliza criterios técnicos de análisis para la otorgación de créditos en base a lo establecido por los reglamentos internos de la Cooperativa?			
11	¿Conoce las disposiciones generales en cuanto a la aplicación de control de calidad de créditos?			
12	¿Cuando un crédito se convierte en “crédito problema”, conoce los procedimientos a realizar y a quien reportar?			

Elaborado por: Gabriela Sánchez **Fecha:**

ANEXO No.12

MODELO DE ENCUESTA

AREA…… **No……**

OBJETIVO.- Conocer la situación actual del área de negocios, evaluar e identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A
1	¿Conoce la misión y visión de la Cooperativa?			
2	¿Conoce el manual de procesos para el tratamiento y manejo de tarjetas de débito?			
3	¿Considera usted necesario modificar su perfil de usuario para acceder a los sistemas que posee la Cooperativa?			
4	¿Existen manuales de procedimientos escritos del área en la que se desempeña?			
5	¿Recibe capacitación continua sobre nuevas disposiciones establecidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y sus aplicaciones?			
6	¿Conoce todos lo productos y servicios que tiene la Cooperativa para los socios?			
7	¿Recibió capacitación previa sobre el manejo y ejecución de sus funciones?			
8	¿Recibe periódicamente evaluaciones de control interno, que permitan conocer sobre la aplicabilidad de políticas en la ejecución de sus funciones?			
9	¿Sus conocimientos sobre la ejecución de trabajo están limitados al área donde se desempeña?			
10	¿Posee clave personal para el ingreso de cada uno de los sistemas que se manejan internamente?			
11	¿Durante el último trimestre ha recibido capacitación sobre el control de lavado de activos?			

Elaborado por: Gabriela Sánchez **Fecha:**

ANEXO 13

CUESTIONARIO / INDICADORES

MOTIVACIÓN

- Como considera usted su satisfacción como trabajador de la Cooperativa COOPAD? (señale en donde considera que se encuentra usted de acuerdo a la pregunta)

Muy buena — Muy mala

- Tienen los trabajadores incentivos por cumplimiento de objetivos en la cooperativa?

SI ☐ NO ☐

CONOCIMIENTOS

- Conoce usted el procedimiento de su área de trabajo

Conozco todos mis procedimientos completamente — No conozco ningún procedimiento

- Aplica los procedimientos que le corresponden a su trabajo

Si aplico correctamente los procedimientos — No aplico correctamente los procedimientos

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

- Existen manuales de procedimientos del trabajo que le corresponde hacer en su área?

SI ☐ NO ☐

- Le han entregado los manuales de su área funcional para que los pueda aplicar?

SI ☐ NO ☐

- Los manuales de su área son claros y aplicables?

Son muy claros y aplicables — Son poco entendibles o no aplicables

- Ha tenido usted una capacitación para la adecuada aplicación de los manuales?

SI ☐ NO ☐

- Ha puesto en práctica los manuales de procedimientos en sus operaciones?

He puesto en práctica completamente — No he puesto en práctica los manuales

CAPACITACIÓN

- Ha tenido usted algún taller de capacitación en los últimos 6 meses?

  SI ☐ NO ☐

- Han sido claros el o los talleres de capacitación que ha tenido en los últimos meses?

Muy claro — Poco claro

- Le han ayudado a mejorar en su trabajo los talleres de capacitación recibidos?

Mucho — Poco

- Considera usted que ha tenido por parte de la cooperativa suficiente información y capacitación acerca de la importancia de la calidad?

  SI ☐ NO ☐

SEGURIDAD

- Conoce las normas de seguridad para el manejo de dinero, lavado de dólares y otros?

  SI ☐ NO ☐

- Aplica las normas de seguridad de la cooperativa?

Aplico de manera correcta — No aplico o no conozco

LA GERENCIA

- Considera que la gerencia participa activamente en las actividades de mejoramiento continuo de la entidad?

  SI ☐ NO ☐

- De manera general considera usted una buena administración por parte de la gerencia?

Excelente administración — Pésima administración

- Considera usted que la gerencia es sensible a sus necesidades como trabajador?

Muy sensible — Poco sensible