



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS  
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**TEMA:**

**MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANITA LTDA  
BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015**

**AUTOR: WILMER ADRIAN CUASATAR MITIS  
DIRECTOR: MSc. Marcelo Santiago Vacas Palacios**

**IBARRA – ECUADOR  
2019**



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

### AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte, a fin de que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información.

DATOS DEL AUTOR			
CEDULA DE CIUDADANIA	040151729-7		
APELLIDOS Y NOMBRES	CUASATAR MITIS WILMER ADRIAN		
DIRECCIÓN	IMBABURA- IBARRA- SAN ANTONIO- 27 DE NOVIEMBRE Y HERMANOS MIDEROS		
E-MAIL	<a href="mailto:adriancuasatar@gmail.com">adriancuasatar@gmail.com</a>		
TELÉFONO FIJO		TELÉFONO MÓVIL	098183164
DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO	MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANITA LTDA BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015		
AUTOR	WILMER ADRIAN CUASATAR MITIS		
FECHA	MAYO 2019		
PROGRAMA	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO		
TÍTULO POR EL QUE OPTA	INGENIERO INDUSTRIAL		
DIRECTOR	MSc. Marcelo Vacas		

## 2. CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

En la ciudad de Ibarra, a los 10 días del mes de mayo de 2019

AUTOR.



Firma

NOMBRE: Wilmer Adrián Cuasatar Mitis

CÉDULA: 040151729-7

Ibarra, mayo de 2019



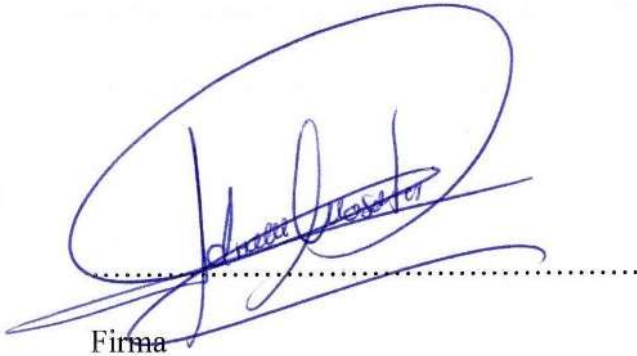
**UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE INGENIERIA EN CIENCIAS APLICADAS**  
**CARRERA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**DECLARACIÓN**

Yo, Wilmer Adrián Cuasatar Mitis, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que e consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica del Norte puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional correspondiente.,

AUTOR.



Firma

NOMBRE: Wilmer Adrián Cuasatar Mitis

CÉDULA: 040151729-7

Ibarra, mayo de 2019



**UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE INGENIERIA EN CIENCIAS APLICADAS**  
**CARRERA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

MSc. Marcelo Vacas Director de Trabajo de Grado desarrollado por el señor Wilmer Adrián Cuasatar Mitis.

**CERTIFICA**

Que, el Proyecto de Trabajo de grado titulado “MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANITA LTDA BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015”, ha sido elaborado en su totalidad por el señor estudiante Wilmer Adrián Cuasatar Mitis bajo mi dirección, para la obtención del título de Ingeniera Industrial. Luego de ser revisada, considerando que se encuentra concluido y cumple con las exigencias y requisitos académicos de la Facultad de Ingeniería en Ciencias Aplicadas, Carrera de Ingeniería Industrial, autoriza su presentación y defensa para que pueda ser juzgado por el tribunal correspondiente.

**MCS. MARCELO VACAS**  
**DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**



**UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE INGENIERIA EN CIENCIAS APLICADAS**

**DEDICATORIA**

A mi padre Manuel Guillermo Cuasatar Chuga por enseñarme desde pequeño el valor del trabajo duro y a ser mejor personas sin dejar de lado una sonrisa de cordialidad, a mi madre Fabiola Geovana Mitis Reina por inculcarme los mejores valores y que al final del día el único amor verdadero es el de la familia.

A la persona que camina junto a mí desde hace 8 años mi amada Andrea Janneth Martínez Rosero quien con su amor y apoyo diario me ayuda a cumplir todos nuestros objetivos.

A mis queridos hermanos Manual y Sneyder quienes con su cariño, apoyo incondicional y sus locuras me permiten ser un mejor hermano.

A mis pequeños sobrinos Jayden y Dariana los que han sido fuente de mi inspiración

**Adrián Cuasatar**



**UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE INGENIERIA EN CIENCIAS APLICADAS**

**AGRADECIMIENTO**

En primer lugar quiero agradecer a Dios por brindarme salud y vida para llegar a cumplir uno de mis objetivos.

A mis padres Guillermo y Fabiola por todo su apoyo y su sacrificio para brindarme lo mejor.

A mis hermanos Manual y Sneyder que siempre permanecen junto a mí apoyándome y confiando en mis consejos.

A la Universidad Técnica del Norte por ser la institución que me acogió durante todo este tiempo para poder formarme como profesional.

A mi tutor Msc. Marcelo Vacas por todo el tiempo invertido y sus conocimientos para guiarme en el desarrollo de mi trabajo de grado.

A la Cooperativa Santa Anita Ltda., por abrirme las puertas para poder aplicar todos mis conocimientos adquiridos en las aulas y en especial a la Gerente Ing. Diamela Gallegos por su apoyo para el desarrollo de mi trabajo de Grado.

A mis amigos incondicionales de aulas que a pesar del tiempo no olvidamos el sentido de la verdadera amistad Jessy, Diego y Oswaldo.

A mis compañeras y amigas de trabajo Verito y Vale por su confianza y apoyo diario, hacen días diferentes.

**Adrián Cuasatar**

## RESUMEN

El presente trabajo de grado se desarrolló en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda., con el fin de proporcionar a la Cooperativa las directrices necesarias que permitan el mejoramiento continuo de todos los procesos establecidos. Se han desarrollado cinco capítulos en el presente trabajo de grado estructurado así:

En el capítulo I detalla el planteamiento del problema, objetivos, alcance, justificación y metodología de la investigación.

En su segundo capítulo se sintetizó el sustento teórico obtenido de libros y páginas web relacionados con la calidad, para el diseño del modelo de gestión.

En el tercer capítulo se desarrolló una descripción general de la Cooperativa, un análisis situacional mediante la metodología FODA y la auditoria interna basada en la Norma ISO 9001:2015, determinando que se encuentra en un nivel bajo de cumplimiento siendo el 30,6%.

En el capítulo IV se procede a diseñar el modelo del sistema de gestión de la calidad, el cual está comprendido por: el mapa de procesos, política y objetivos de calidad, caracterizaciones y documentos documentados requeridos para el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

Para culminar el desarrollo del presente trabajo se elaboró el capítulo V donde se detalla un plan de trabajo para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, que permitirá a la institución su certificación y mejora en la calidad de sus procesos, productos y servicios.



## ABSTRACT

The present work was developed in 'Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda'. Its purpose was to develop and provide the necessary guidelines for the continuous improvement of all the established processes. Five chapters have been developed in this work : In chapter I the approach to the problem, objectives, scope, justification and methodology of the research were detailed. In the second chapter the theoretical support obtained from books and websites related to quality was synthesized for the design of the management model. In the third chapter a general description of this institution was developed, a situational analysis through a SWOT matrix and an internal audit to know the current compliance with the ISO 9001: 2015 standards. It was determined that it is at a low level of compliance being 30.6%. Chapter IV concerns the design of the model of the quality management system, which is composed of: the map of processes, policy and quality objectives, characterizations and documents required for an appropriate compliance with the ISO Standard 9001: 2015 requirements. Finally Chapter V was made where a work plan for the implementation of the Quality Management System that allows compliance with quality standards was detailed and improvement in the quality of its processes, products and services.

Victor Rodriguez  
[Handwritten signature]



## ÍNDICE

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	ii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
DECLARACIÓN .....	iv
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
RESUMEN .....	viii
ÍNDICE.....	x
CAPÍTULO I.....	16
1. INTRODUCCIÓN .....	16
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	16
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	17
1.3. ALCANCE.....	18
1.4. OBJETIVOS.....	18
1.4.1. Objetivo General.....	18
1.4.2. Objetivos Específicos. ....	19
1.5. METODOLOGÍA .....	19
1.5.1. Diseño Metodológico.....	19
1.5.2. Métodos que se utilizaran. ....	20
CAPÍTULO II.....	22
2. MARCO TEÓRICO.....	22
2.1. GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL. ....	22
2.1.1. Proceso de Direccionamiento Estratégico. ....	22
2.2. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	24
2.2.1. Estructura de la familia ISO 9000.....	25
2.2.2. Sistema de Gestión de la Calidad según la norma ISO 9001:2015 .....	26
2.2.2.1. Principios de Gestión de la Calidad. ....	26
2.3. DISEÑO DE PROCESOS.....	32
2.3.1. Definición de proceso. ....	32
2.3.2. Identificación del proceso.....	33
2.3.3. Caracterización de procesos.....	33
2.3.4. Diagrama de procesos.....	34
2.3.5. Tipos de diagramas de procesos .....	35
2.4. METODOLOGÍA PARA DISEÑAR UN SGC.....	37

2.4.1.	Diagnóstico y Planificación.....	37
2.4.2.	Diseño del SGC.....	38
2.4.3.	Implementación del SGC.....	39
2.4.4.	Auditoria interna.....	42
2.4.5.	Auditoria de Certificación.....	43
2.5.	COOPERATIVA.....	43
2.5.1.	Estructura Organizacional.....	43
2.6.	SERVICIOS FINANCIEROS.....	44
2.7.	SEPS.....	44
CAPÍTULO III.....		45
3.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	45
3.1.	ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANITA LTDA.....	46
3.1.1.	Reseña Histórica.....	46
3.1.2.	Datos Generales.....	47
3.1.3.	Agencias.....	48
3.1.4.	Misión Actual.....	48
3.1.5.	Visión Actual.....	49
3.1.6.	Valores.....	49
3.1.7.	Organigrama y Niveles Jerárquicos.....	50
3.1.8.	Descripción de puestos y funciones.....	53
3.1.9.	Oferta de productos.....	56
3.1.10.	Productos de Captaciones.....	59
3.2.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE CALIDAD.....	60
3.2.1.	Mapa de Procesos.....	60
3.2.2.	Análisis FODA.....	61
3.4.	ANÁLISIS DE FUERZA COMPETITIVA.....	61
3.4.1.	Amenaza de Competidores Potenciales.....	61
3.5.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INICIAL EN FUNCIÓN DEL CUMPLIMIENTO CON LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2015. ....	63
3.5.1.	Aplicación de Auditorias.....	63
3.5.2.	Liderazgo (Ítem 5).....	66
3.5.3.	Planificación (Ítem 6).....	70
3.5.4.	Apoyo (Ítem 7).....	73
3.5.5.	Operación (Ítem 8).....	78
3.5.6.	Evaluación del Desempeño de la Norma (Ítem 9).....	88
3.5.7.	Mejora (Ítem 10).....	92

3.5.8. Evaluación y Análisis de resultados .....	95
CAPÍTULO IV .....	96
4.1. INTRODUCCIÓN. ....	96
4.2. ÍTEMS DE LA NORMA ISO .....	96
4.3. MANUAL DE CALIDAD .....	97
4.4. DOCUMENTACIÓN PROPUESTA.....	97
4.4.1. Misión .....	97
4.4.2. Visión.....	98
4.4.3. Políticas.....	98
4.4.4. Objetivos de Calidad.....	99
4.5. INFORMACIÓN DOCUMENTADA .....	99
4.5.1. MAPA DE PROCESOS .....	99
4.5.2. INVENTARIO DE PROCESOS .....	101
4.6. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS .....	106
4.7. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....	125
CAPÍTULO V .....	126
5.1. PLAN DE TRABAJO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	126
5.1.1. Planificación .....	126
5.1.2. Documentación .....	127
5.1.3. Implementación .....	127
5.1.4. Capacitación.....	128
5.1.5. Auditoria Interna.....	129
5.1.6. Auditoria de Certificación. ....	129
CONCLUSIONES.....	131
RECOMENDACIONES .....	132
BIBLIOGRAFÍA .....	133
ANEXOS .....	135

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Niveles de Documentación.....	39
<b>Figura 2.</b> Ejemplo de diagrama de bloques .....	35
<b>Figura 3.</b> Ejemplo de diagrama de flujo .....	36
<b>Figura 4.</b> Ejemplo de diagrama de flujo y participantes .....	36
<b>Figura 5.</b> Ejemplo de diagrama de relación .....	37
<b>Figura 6.-</b> Los siete principios de la Gestión de la Calidad .....	27
<b>Figura 7.</b> Diagnóstico Situación Actual.....	45
<b>Figura 8.-</b> Niveles Jerárquicos .....	51
<b>Figura 9.</b> Organigrama.....	52
<b>Figura 10.-</b> Mapa de Procesos Coac Santa Anita Ltda. ....	60
<b>Figura 11.-</b> Cumplimiento del Contexto de la Organización.....	65
<b>Figura 12.-</b> Cumplimiento de Liderazgo .....	69
<b>Figura 13.-</b> Cumplimiento de Planificación.....	72
<b>Figura 14.-</b> Cumplimiento de Apoyo .....	77
<b>Figura 15.-</b> Cumplimiento de Organización .....	87
<b>Figura 16.-</b> Cumplimiento de la Evaluación de la Norma .....	91
<b>Figura 17.-</b> Cumplimiento de la Mejora .....	94

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Símbolos para diagramar .....	34
<b>Tabla 2.</b> Datos Generales .....	47
<b>Tabla 3.-</b> Información de Agencias Coac. Santa Anita Ltda. ....	48
<b>Tabla 4.</b> Valores Institucionales.....	49
<b>Tabla 5.-</b> Productos de Crédito de Consumo .....	56
<b>Tabla 6.-</b> Productos de Microcredito .....	57
<b>Tabla 7.-</b> Productos de Captaciones a la Vista.....	59
<b>Tabla 8.-</b> Producto de Captaciones A Plazo.....	60
<b>Tabla 9.-</b> Evaluación de Contexto de la Organización .....	63
<b>Tabla 10.-</b> Evaluación de Liderazgo .....	66
<b>Tabla 11.-</b> Evaluación de Planificación .....	70
<b>Tabla 12.-</b> Evaluación del Apoyo .....	73
<b>Tabla 13.-</b> Evaluación de la Operación.....	78
<b>Tabla 14.-</b> Evaluación del Desempeño de la Norma.....	88
<b>Tabla 15.-</b> Evaluación de la Mejora.....	92
<b>Tabla 16.-</b> Análisis de Resultados.....	95
<b>Tabla 17.-</b> Codificación .....	103
<b>Tabla 18.-</b> Inventario de Proceso y Procedimientos .....	105

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.- PROGRAMA DE AUDITORIA .....	136
Anexo 2.- INFORME DE AUDITORIA .....	137
Anexo 3.- MANUAL DE CALIDAD.....	142
Anexo 4.- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	143
Anexo 5.- LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS .....	144
Anexo 6.- FICHAS DE INDICADORES .....	151

## **CAPÍTULO I**

### **1. INTRODUCCIÓN**

En el presente capítulo se observará de una manera general la situación de la asociación y se detectará problemas con el fin de buscar métodos para solucionar los mismos, al igual que se procederá al desarrollo del anteproyecto.

#### **1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda., es una institución cuya actividad principal es la intermediación monetaria y financiera, la oficina matriz está ubicada en la ciudad de Cotacachi y las diferentes agencias en las provincias de Imbabura en la parroquia de Imantag, Atuntaqui e Ibarra y en la provincia del Carchi en la ciudad de Mira, San Rafael y en la parroquia de la Libertad.

Al ser una entidad financiera está en la obligación de tener documentado todos y cada uno de sus procesos para el desarrollo normal de sus actividades, cumplimiento de normativa externa y como mejoramiento continuo de los procesos que lleva a cabo la Cooperativa con el fin de satisfacer al cliente.

El desconocimiento a las normas emitidas por los organismos reguladores puede recaer en sanciones económicas y en muchos casos la suspensión permanente de sus actividades.

Según la gestión de la Calidad, la Cooperativa presenta algunas falencias en sus procesos lo que provoca que en algunas ocasiones no cumpla con las expectativas de los clientes internos o externos.



- La ausencia de documentación y normativa interna que dirija a los empleados a realizar sus actividades, ocasiona confusión y que los trámites se vuelvan más complejos.

Debido a los factores anteriormente nombrados, el alto nivel competitivo dentro del mercado y por exigencias de normativa externa, surge la necesidad de realizar un modelo de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para el cumplimiento de las necesidades de clientes y usuarios.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

El proyecto de investigación se alinea al Plan de Desarrollo Nacional “Toda una Vida” (2017-2021), con el Objetivo 4. “Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario” política y lineamientos base 4.1. *“Garantizar el funcionamiento adecuado del sistema monetario y financiero, a través del manejo óptimo de la liquidez, contribuyendo a la sostenibilidad macroeconómica y el desarrollo”*

4.2 “Canalizar los recursos hacia el sector productivo promoviendo fuentes alternativas de financiamiento y la inversión a largo plazo, en articulación entre la banca pública y el sistema financiero privado, y el popular y solidario”.

4.3.” Promover el acceso de la población al crédito y a los servicios del sistema financiero nacional y fomentar la inclusión financiera en un marco de desarrollo sostenible, solidario y con equidad territorial”.

En base a los problemas identificados y las normativas vigentes aplicables se encuentra la necesidad de un modelo del Sistema de Gestión de la Calidad ya que es de gran importancia para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda., puesto que se busca canalizar los recursos económicos hacia los sectores más vulnerables de la

economía popular y solidaria, para mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Para ello se debe asegurar la calidad en su servicio estableciendo recursos, políticas, estrategias procesos y procedimientos claros que le permita a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda., brindar sus servicios de manera ética y responsable, con el fin de fidelizar a sus socios y clientes.

Los beneficiarios directos serán los socios, clientes, proveedores, empleados y directivos, debido a que con el desarrollo de esta investigación de mejorará la calidad de servicio tanto de los clientes internos como externos, como beneficiarios indirectos será la población local de las provincias de Imbabura y Carchi donde se encuentra la Cooperativa.

### **1.3. ALCANCE**

La presente propuesta de trabajo de grado comprende únicamente el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2015, con el fin de mejorar la gestión empresarial, el cumplimiento de los requisitos de los usuarios y el logro de la satisfacción de los mismos.

Las decisiones de implementar o no el Sistema de Gestión de la Calidad propuesto estarán bajo la responsabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda.

### **1.4. OBJETIVOS**

#### **1.4.1. Objetivo General.**

- Diseñar un modelo del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 que permita mejorar la gestión empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos.**

- Definir los fundamentos teóricos mediante la selección de información bibliográfica de la norma ISO 9001:2015 a fin de sustentar la investigación propuesta.
- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda., mediante el levantamiento de información y así verificar el grado de cumplimiento acorde con los requisitos de la norma ISO 9001:2015.
- Diseñar el modelo del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 con el fin de mejorar la gestión empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda.
- Elaborar la propuesta del plan del Sistema de Gestión de Calidad para planear, controlar y mejorar los elementos que influyen en el cumplimiento de los requisitos de los socios y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda.

### **1.5. METODOLOGÍA**

#### **1.5.1. Diseño Metodológico.**

La investigación se realizará sobre bases teórica-científicas las cuales servirán como sustento en los conocimientos para el desarrollo del trabajo de grado, además de validar de una forma confiable la investigación.

Luego de haber adquirido el sustento teórico, normas y procedimientos se procederá a levantar información correspondiente al diagnóstico inicial de la empresa mediante una auditoria interna para determinar las condiciones iniciales de la Cooperativa de Ahorro y

Crédito Santa Anita Ltda., en base a los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2015. A continuación, se realizará una evaluación y análisis de los resultados obtenidos para posteriormente plantear la propuesta del diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2015.

Los resultados finales se evaluarán mediante un análisis comparativo con la situación inicial, para determinar si los resultados de la propuesta planteada tienen resultados positivos, para finalizar la investigación se desarrollará un plan de mejora continua.

### **1.5.2. Métodos que se utilizaran.**

Los métodos a utilizar para el desarrollo de la investigación que permitirán el cumplimiento de cada uno de los objetivos presentados son:

#### **Método Descriptivo**

Se inicia con este método ya que me permite interactuar con la realidad de la Cooperativa recogiendo, organizando y analizando los resultados de las observaciones realizadas para tener una idea clara de las diferentes características de los procesos que se desarrollan dentro de la misma.

#### **Método Cualitativo**

El método cualitativo será aplicado en la interpretación de información obtenida en las observaciones de campo realizadas, con el fin de determinar el estado actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda.

#### **Método Cuantitativo**

Este método se aplicará para el análisis de los valores numéricos obtenidos en cada uno de los indicadores de evaluación y mediante los porcentajes obtenidos en esta

autoevaluación determinar el grado de cumplimiento con relación a la norma ISO 9001:2015.

### **Método Inductivo**

Finalmente este método permitirá definir las respectivas soluciones al problema existente dentro de la Cooperativa mediante el diseño del modelo del Sistema de Gestión de la Calidad.

### **Método Analítico**

Este método se utilizará para la validación de los resultados ya que se realizará un análisis comparativo del proceso inicial con la propuesta de sistema de gestión basado en la norma ISO 9001 para la Cooperativa y de esta forma verificar como ayudará el SGC a mejorar la gestión empresarial.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO.

La historia de la humanidad está ligada directamente con la calidad desde los tiempos más remotos. En la búsqueda de la calidad ha evolucionado a lo largo de la historia, dejando de ser entendida como control de calidad del producto para ser considerada a lo largo de todo el proceso de producción o servicios (Cortés, 2017).

#### 2.1. GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL.

La gestión estratégica es también conocida como planificación estratégica, es una de las mayores innovaciones para la administración pública o privada, ya que promete los beneficios de una técnica de dirección orientada al futuro, racional y altamente estructurada. Entre los modelos más utilizados es el análisis DOFA, el cual permite identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

El objetivo de la planeación estratégica es modelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios (Peña, 2017.).

##### 2.1.1. Proceso de Direccionamiento Estratégico.

El proceso de direccionamiento estratégico, cuenta de las siguientes fases:

###### 2.1.1.1. Primera fase: Formulación de la Estrategia.

Formulación de la Estrategia
En la cual se determinan: <ul style="list-style-type: none"><li>• La visión que es la determinación de un estado futuro para la organización.</li><li>• La misión que es el propósito o razón de ser.</li></ul>

- Los propósitos fundamentales de la empresa, que son el vínculo entre la misión y la visión de la organización.
- las metas que es lo que la organización debe conseguir en un período determinado.
- la estrategia que son los medios para alcanzar la visión, y por último.
- los valores de la organización para cumplir con la visión.

**Fuente:** (Peña, 2017.)

**Elaborado por:** Adrián Cuasatar

Así mismo en la formulación estratégica se tienen sub actividades que incluyen la identificación del ambiente en el que se desarrolla, los recursos disponibles y el alcance, así como la capacidad real para tomar la ventaja en el mercado y de igual manera, su capacidad para contrarrestar los riesgos. Antes de cualquier acción que la empresa emprenda, siempre se debe plantear la definición de las metas, el análisis de la situación y la planificación.

#### **2.1.1.1. Segunda Fase: Implantación o Implementación de la estrategia.**

##### Implantación o Implementación de la estrategia

Comprende actividades de naturaleza administrativa, como:

- La movilización de los recursos de la compañía para la realización de los propósitos.
- La estructura organizacional adecuada para el desempeño eficiente de las tareas, lo que se traduce en una buena comunicación y una excelente coordinación de actividades, procesos organizacionales con controles coherentes con las estrategias planteadas y que permiten demostrar el cumplimiento de los objetivos estratégicos por medio de una medición.

**Fuente:** (Peña, 2017.)

**Elaborado por:** Adrián Cuasatar

### 2.1.1.2. Tercera fase: Evaluación de la estrategia.

Evaluación de la estrategia.
<p>Es un paso primordial en el proceso estratégico y no una conclusión, respondiendo a preguntas que van más allá de:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿La empresa ha logrado crecer?</li><li>• ¿ha mejorado el margen de ganancia?</li><li>• ¿los objetivos del negocio, los planes y políticas fueron adecuados?</li><li>• ¿los resultados obtenidos apoyan la estrategia formulada e implementada?</li></ul>

**Fuente:** (Peña, 2017.)

**Elaborado por:** Adrián Cuasatar

Es decir, constituye un esfuerzo por mirar a corto plazo más allá de los hechos obvios en relación con la salud de la empresa y valorar por el contrario los factores y tendencias fundamentales que gobiernan cualquier éxito en el campo de acción elegido.

## 2.2. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Los Sistemas de Gestión de la Calidad se pueden definir como “el conjunto de actividades de la función general de la dirección que determinan la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades y se implantan por medios tales como la planificación, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad en el marco del sistema de la calidad” (Cortés, 2017).

Para lograr un Sistema de Gestión de la Calidad se debe:

- Incluir a todas las actividades que se realizan dentro de la empresa.
- Conseguir el compromiso de cada una de las personas integrantes de la empresa, sea cual sea su puesto de trabajo y actividad. Definir cuál es la composición y funciones de sus recursos.



- Considerar que cada persona es proveedor y eslabón que forma la cadena de la calidad.
- Poner énfasis en la prevención, con el objetivo de hacer las cosas bien a la primera, y en el plazo previsto, de acuerdo con los requisitos del cliente.
- Cada departamento ha de tener sus propios sistemas para controlar su trabajo, y la función calidad se preocupa de la fiabilidad de estos sistemas y de la coordinación entre departamentos.
- Buscar la participación y el compromiso de todos, y tiene como objetivo obtener la satisfacción de todas las personas de la empresa con su trabajo.

La gestión de la calidad pone en marcha un sistema que anima a las organizaciones a identificar y analizar los requisitos del cliente, a definir unos procesos que proporcionen productos aceptables por el cliente y a mantener estos procesos bajo control, proporcionando así confianza tanto a la organización (antiguo aseguramiento interno) como a sus clientes (antiguo aseguramiento externo) de su capacidad para suministrar productos que cumplan los requisitos de forma consistente para que se mejore o realce la satisfacción de los clientes (Cortés, 2017).

### 2.2.1. Estructura de la familia ISO 9000

La norma ISO 9001 es la norma más popular de la “familia” ISO 9000. Aunque la más conocida es ISO 9001 por ser la norma que describe los requisitos del sistema de gestión de calidad, en realidad, este grupo de normas está compuesto en la actualidad por los siguientes estándares:

*Tabla 1.- Familia de las ISO 9000*

<b>FAMILIA ISO 9000</b>		
ISO 9000	ISO 9001	ISO 9004

**Fuente:** (López, 2016)

**Elaborado por:** Adrián Cuasatar

- **ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario:** esta norma describe los conceptos y principios fundamentales de la gestión de calidad e incluye términos y definiciones que aplican a todas las normas de gestión de la calidad.
- **ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos:** esta es la norma que describe los requisitos que debe satisfacer una organización que declare estar alineada con la norma. Es la única de entre las tres que está desarrollada con propósito de ser empleada para la certificación por tercera parte.
- **ISO 9004:2009 Gestión para el éxito sostenido de una organización - Enfoque de gestión de la calidad:** esta norma proporciona directrices a las organizaciones para ayudarlas a alcanzar un éxito sostenido a partir de la implementación de ISO 9001. A pesar de que en su propósito original no es una norma certificable, algunas entidades de certificación ofrecen certificaciones (no acreditadas en la mayoría de los casos) basadas en este modelo de mejora.  
(López, 2016).

### **2.2.2. Sistema de Gestión de la Calidad según la norma ISO 9001:2015**

La adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad en una institución es una decisión estratégica que puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.

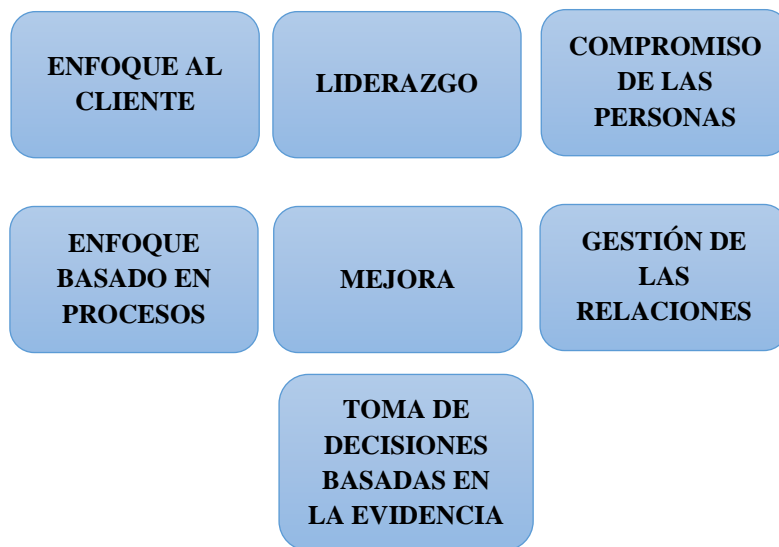
#### **2.2.2.1. Principios de Gestión de la Calidad.**

La norma tiene como pilares fundamentales los siete principios de gestión de calidad, que son descritos en la ISO 9000 a través del título, declaración del principio, fundamentación lógica, beneficios de su aplicación y acciones que se pueden tomar. Estos principios corresponden a una revisión y actualización de los ocho principios de gestión

de calidad, que pasaran a fundamentar las normas de gestión de calidad a partir de la edición de 2000.

Los principios son una clave de interpretación de la norma. Por su importancia, en este punto hacemos la presentación de cómo son aplicados en la ISO 9001.

La ISO 9001:2015 se basa en los siete principios de la gestión de la calidad, que son:



**Figura 1.-** Los siete principios de la Gestión de la Calidad

**Fuente:** Guía de aplicación de la ISO 9000:2015

**Elaborado por:** Adrián Cuasatar

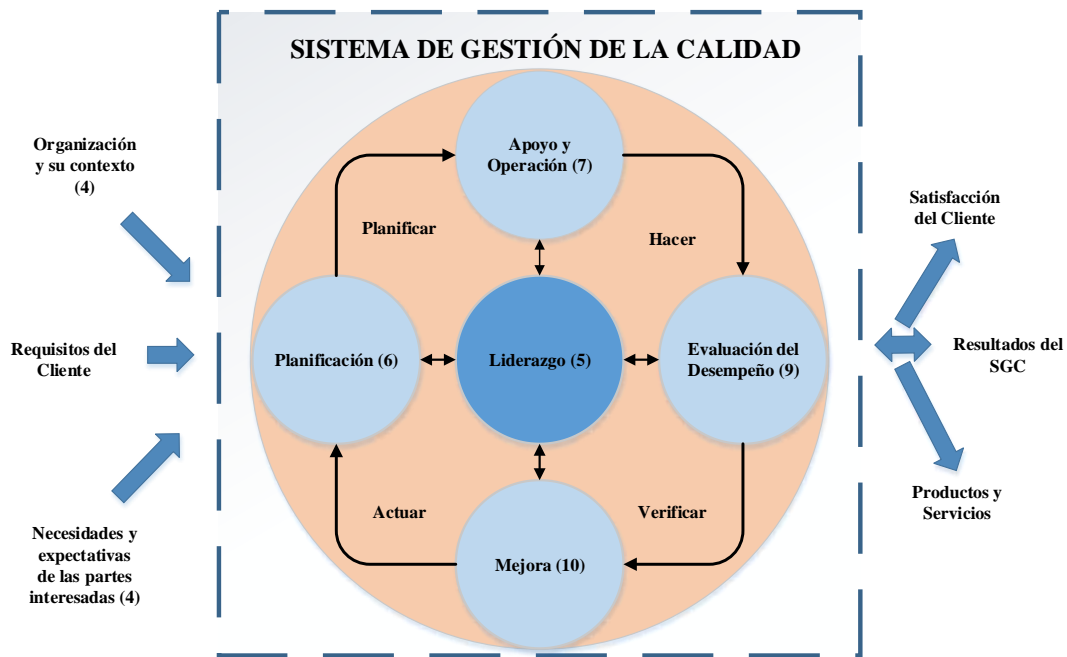
- **Enfoque al cliente:** el enfoque primordial de la gestión de la calidad es la satisfacción de los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder sus expectativas.
- **Liderazgo:** Los dirigentes de todos los niveles, establecen la unidad de propósito y dirección y crean las condiciones para que las personas se involucren en el logro los objetivos de la Organización.

- **Compromiso de las personas:** Personas competentes, capacitadas y comprometidas a todos los niveles, en toda la Organización, son esenciales para mejorar su capacidad para crear y proporcionar valor.
- **Enfoque a procesos:** Resultados consistentes y predecibles se alcanzan de manera más eficaz y eficiente cuando se entienden y gestionan actividades como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.
- **Mejora:** Las Organizaciones exitosas tienen un enfoque permanente en la mejora.
- **Toma de decisiones basada en la evidencia:** La toma de decisiones basada en el análisis y evaluación de datos y la información son más propensas a producir los resultados deseados.

(MCKINLEY, 2017)

#### **2.2.2.2. Estructura de ISO 9001:2015**

La estructura completa de la norma ISO 9001:2015, se puede realizar mediante el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) ya que puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo.



**Figura 2.-** Representación de la estructura de la ISO 9001:2015 con el ciclo PHVA

**Fuente:** ISO 9001:2015

**Elaborado por:** Adrián Cuasatar

La estructura de la norma ISO 9001:2015 se compone de diez cláusulas según (Cortés, 2017)

- Cláusula 1: Alcance
- Cláusula 2: Referencias normativas
- Cláusula 3: Términos y definiciones
- Cláusula 4: Contexto de la organización
- Cláusula 5: Liderazgo
- Cláusula 6: Planificación
- Cláusula 7: Soporte
- Cláusula 8: Operación
- Cláusula 9: Evaluación del desempeño
- Cláusula 10: Mejora Continua

### **2.2.2.3. Nuevos Requerimientos en la Norma ISO 9001:2015**

- **Contexto de la Organización.**

La ISO 9001:2015 requiere que las Organizaciones determinen el contexto específico del negocio en el cual operan para aseguraren que el SGC es apropiado a ese contexto. Los factores externos que afectan una Organización pueden incluir, por ejemplo, el entorno cultural, social, político, legal, reglamentar, financiero, tecnológico, económico, natural y competitivo al nivel internacional, nacional, regional o local. Los factores internos pueden incluir la cultura corporativa de la Organización, administración, estructura organizativa, funciones y responsabilidades, políticas, objetivos y recursos estratégicos (capital, tiempo, personas, procesos, sistemas tecnológicos), sistemas de información, flujos de información y procesos de toma de decisión (tanto formal como informal).

En resumen, cada Organización es diferente y no hay “una solución única” de SGC que sea apropiada para todas las situaciones.

- **Partes interesadas.**

La ISO 9001:2015 exige a las Organizaciones que piensen más allá de los requisitos contractuales de sus clientes, y que consideren las necesidades esperadas y relevantes de otras partes interesadas. Esto puede incluir, por ejemplo, usuarios finales, reguladores, partners de joint venture, franquiciados y otros.

- **Servicios.**

La nueva versión de ISO 9001 coloca más énfasis en el sector de los servicios, haciendo el lenguaje global de la norma más amigable para Organizaciones de este sector, y adaptando algunas secciones tradicionales para enfocarse más en las necesidades del

sector de los servicios. No solo se ha dado más atención a los requisitos relacionados con el diseño y desarrollo, ambiente del proceso y equipos de medición respecto al sector de los servicios, como también la norma utiliza ahora específicamente los términos producto y servicio (P&S) en lugar de solamente productos, como antes. Aunque esto no tenga implicaciones prácticas, pues las versiones de la ISO 9001 de 2000 y 2008 ya habían dicho con claridad que producto incluía servicio, para enfatizar el hecho de que la norma se aplica a ambos, los productos tangibles e intangibles suministrados por la Organización.

- **Enfoque basado en procesos**

La ISO 9001:2015 mantiene un fuerte énfasis en el enfoque basado en procesos el cuál fue exitoso en las versiones de las normas de 2000 y 2008, según lo cual una Organización necesita gestionar sus procesos de manera que alcance los resultados deseados, lo que, de acuerdo con la ISO 9001, significa suministrar a los clientes P&S consistentes y en conformidad.

- **Enfoque basado en riesgos**

El “enfoque basado en riesgos” está integrado en toda la norma, según lo cual una Organización necesita identificar los riesgos (y oportunidades) asociados a sus actividades, y tomar medidas para reducir los riesgos de producir P&S no conformes. Todos los procesos necesarios al SGC tienen que ser gestionados utilizando el ciclo Plan-Do-Check-Act (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), pero algunos necesitan de un mayor grado de control que otros, contribuyendo en la capacidad de la Organización a cumplir sus objetivos.

No es intención de la ISO 9001:2015 exigir que todas las Organizaciones adopten metodologías formales de gestión del riesgo, pero sin provocar una mentalidad de “enfoque basado en riesgo”. Simplificando, significa considerar el riesgo cualitativamente y, dependiendo del contexto de la Organización, cuantitativamente al definir el rigor y grado de formalidad necesarios para planificar y controlar las actividades y procesos individuales.

- **Enfoque a resultados**

La ISO 9001:2015 también da más énfasis a la capacidad de un SGC de “cumplir sus promesas”. La medida absoluta de la eficacia del SGC no es el número de procedimientos documentados, las horas dedicadas a la formación o el número de unidades de equipos de medición calibrados, pero si la capacidad de la Organización de dar confianza sobre su capacidad de, consistentemente, suministrar P&S que van al encuentro de los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas, como por ejemplo los reguladores. A lo largo de la nueva versión de la ISO 9001, desde el nivel estratégico hasta al operacional, se ve acentuada esta filosofía en la que “el resultado cuenta”. (ISO 9001:2015)

## **2.3. DISEÑO DE PROCESOS.**

### **2.3.1. Definición de proceso.**

Se define al proceso como el “conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a este y suministra un producto o servicio para un cliente interno o externo”. (ISO 9000:2015)



### **2.3.2. Identificación del proceso.**

Si se quiere identificar se debe tener en cuenta que no solo las entradas y salidas forman parte de un proceso en el interactúan los clientes, los proveedores, las actividades, los recursos, y otros componentes que forman parte en la obtención del producto final.

Para ser un proceso definido y claro debe tener definidas y establecidas las siguientes características.

- Entradas y salidas, insumos y resultados.
- Los procedimientos serán claros y entendibles tanto para el personal de la organización como para personas ajenas a los procesos.
- Los procesos deben tener un responsable que asegure su eficacia y el mejoramiento continuo.
- Determinar el inicio y el fin de, las inclusiones y las exclusiones que afecten al proceso.
- Identificar todo lo que se requiere como materia prima para transformar las entradas en el producto final.
- La capacidad que puede entregar el proceso. (López, 2016)

### **2.3.3. Caracterización de procesos**

La caracterización de los procesos describe de manera secuencial las actividades que deben seguir los involucrados en el desarrollo del proceso.


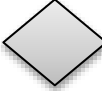








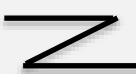
Para la caracterización de los procesos y su desarrollo se debe tener en cuenta diagramas de flujo, de acuerdo a los procedimientos correspondientes a la organización. Dentro de la caracterización se debe comprender a formatos, instructivos y registros para la validación de los procedimientos. (Martínez Aurora, 2014)

### 2.3.4. Diagrama de procesos.

Los diagramas son una manera dinámica de representar los procesos utilizando figuras de una empresa y observar las actividades que lo conforman, las relaciones entre ellos, incompatibilidad y hasta cuellos de botella.

Los símbolos utilizados en la elaboración de los diferentes diagramas deben estar definidos por la organización y estar determinados para toda la organización, la descripción que va en la figura debe iniciar con verbos terminadas en infinitivo (ar, er, ir, or, ur).

*Tabla 2. Símbolos para diagramar*

Símbolo	Significado	Instrucción
	Operación, actividad	Describir en forma concisa la acción o actividad
	Decisión	Anotar la pregunta sobre la que se decidirá
	Transporte	Indicar el proceso o actividad al cual se traslada
	Documento impreso	Anotar el nombre del documento que se genera
	Inicio, fin	Indica el inicio y el fin de un proceso
	Conector	Indicar el traslado del proceso, numerar
	Almacenamiento, archivo	Anotar el nombre o lugar del archivo
	Demora, espera	Anotar que espera
	Inspección, control	Indicar que se revisa
	Sentido de flujo	Siempre se debe indicar el sentido
	Transmisión electrónica de datos	Indicar a donde va

Fuente: (Pardo, 2017)

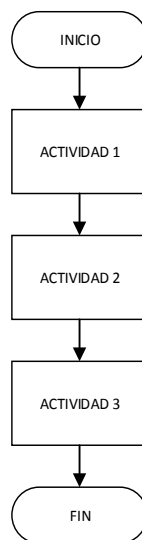
Elaborado por: Adrián Cuasatar

### 2.3.5. Tipos de diagramas de procesos

Es indispensable estandarizar la elaboración de diagrama, para que todos puedan interpretar de una manera adecuada lo que el diagrama representa.

Por lo que se muestra algunos tipos de diagramas que pueden ser aplicados de acuerdo a la conveniencia de la organización.

- **Diagrama de bloques.-** con este tipo de diagramas se obtiene una visión general y está constituido por una secuencia de actividades que describen el proceso, por lo general presenta pocos detalles porque supone que las actividades ocurren sin problemas.

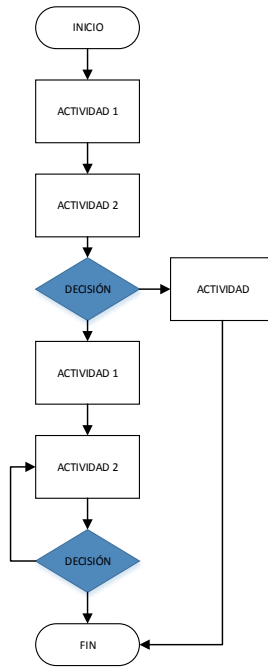


**Figura 3.** Ejemplo de diagrama de bloques

**Fuente:** (Hernández, 2013)

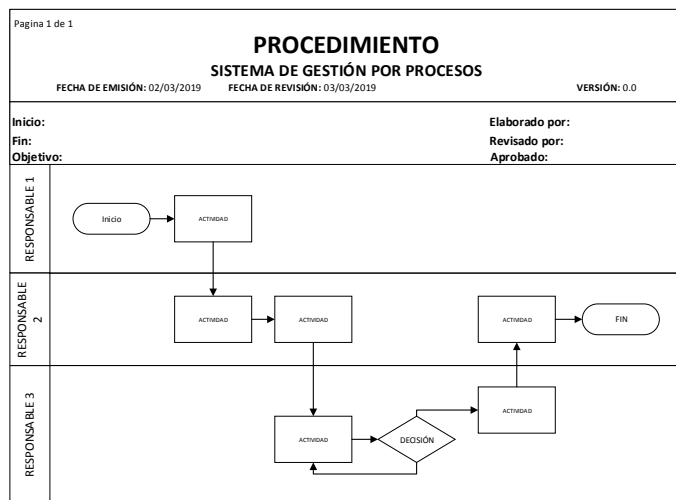
**Elaborado por:** Adrián Cuasatar

- **Diagramas de flujo.-** Los diagramas de flujo son representaciones graficas apoyadas con símbolos y un mayor grado de detalles que permite considerar alteraciones en la secuencia que pueden ser revisiones, decisiones, controles, entre otros.



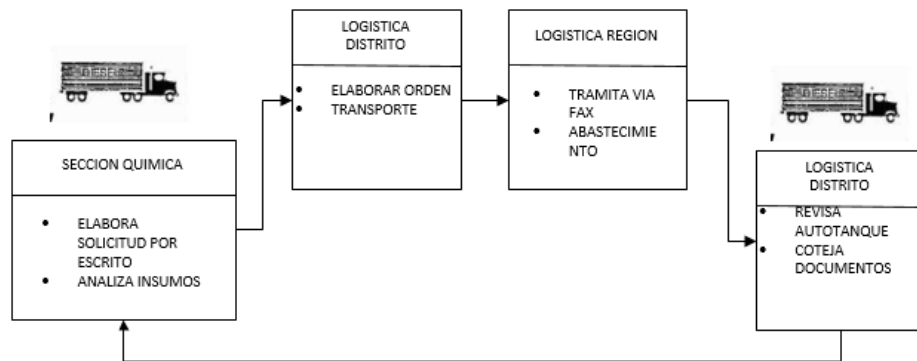
**Figura 4.** Ejemplo de diagrama de flujo  
**Fuente:** (Hernández, 2013)  
**Elaborado:** Adrián Cuasatar

- **Diagrama de flujo y participantes.**- se caracteriza porque este tipo de diagrama considera a los diversos participantes que intervienen en el proceso además describe el flujo de actividades y la secuencia. En este caso el flujo está descrito con mayor detalle y es posible afinar el análisis de ineficiencias o diseñar con mayor precisión los cambios.



**Figura 5.** Ejemplo de diagrama de flujo y participantes  
**Fuente:** (Hernández, 2013)  
**Elaborado:** Adrián Cuasatar

- **Diagrama de relación.-** Cuando se da la necesidad de centrar la atención en algunos aspectos específicos de los procesos y en el caso que se desee observar que es lo que se transfiere de un área a otra durante el flujo de actividades.



**Figura 6.** Ejemplo de diagrama de relación

**Fuente:** (Hernández, 2013)

**Elaborado por:** Adrián Cuasatar

## 2.4. METODOLOGÍA PARA DISEÑAR UN SGC.



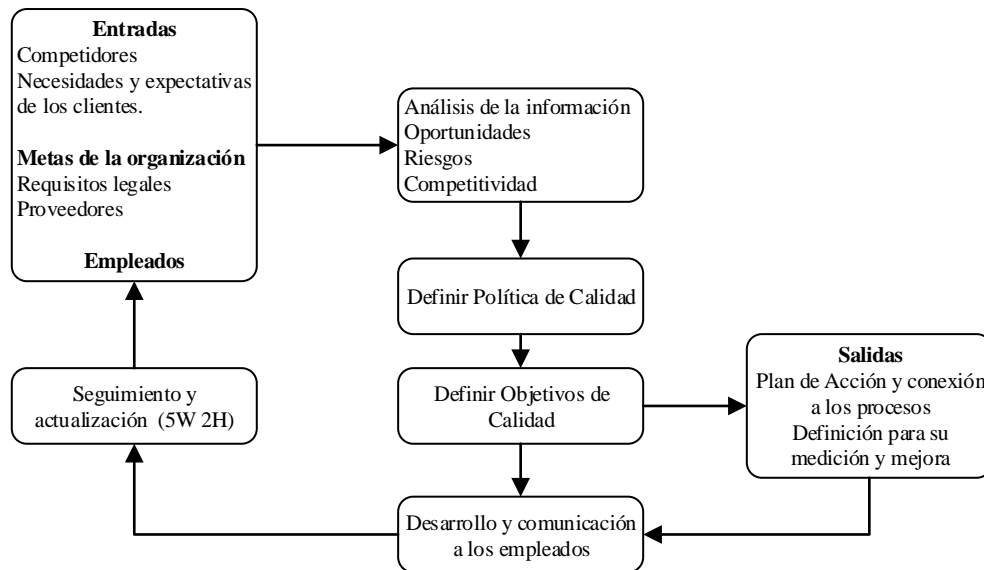
**Figura 7.-** Metodología para el diseñar un SGC

**Fuente:** (González & Arciniegas, 2016)

**Elaborado por:** Adrián Cuasatar

### 2.4.1. Diagnóstico y Planificación.

La primera etapa es realizar un diagnóstico para conocer cuál es el grado de cumplimiento que tiene la organización con los requisitos de la norma ISO 9001:2015, a partir del mismo trazar un plan de trabajo, donde se detallan las actividades, con sus plazos y responsables, que se llevarán a cabo a lo largo del proyecto.

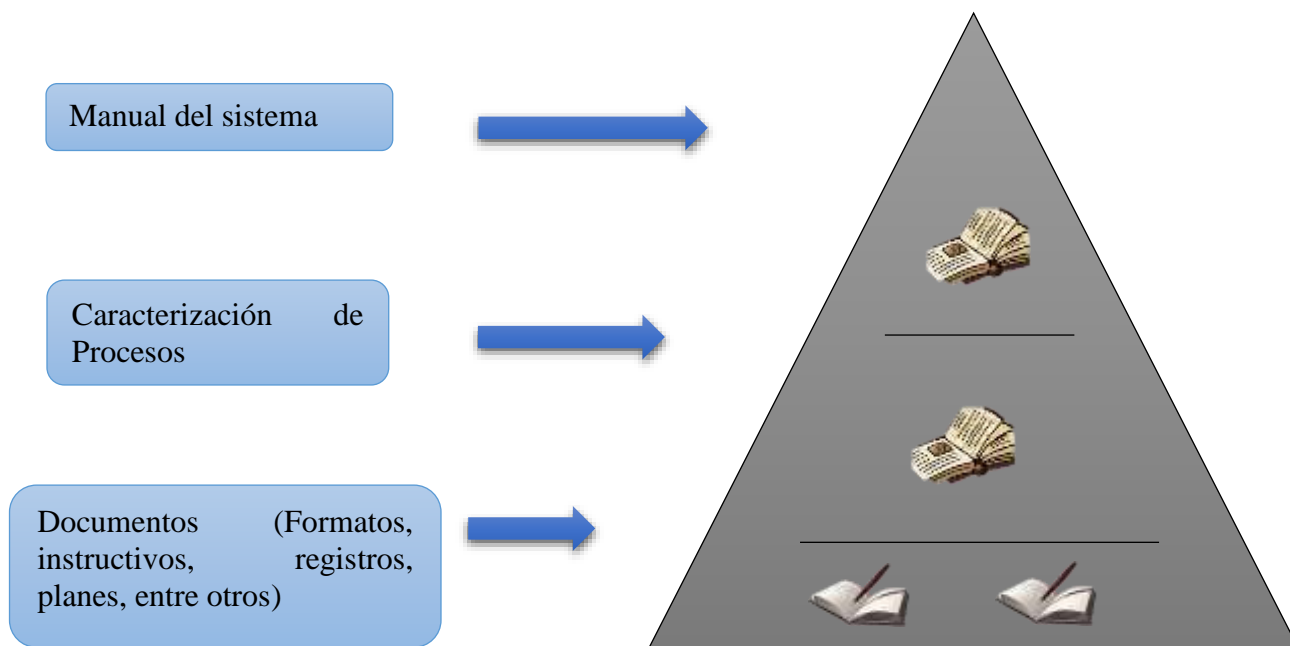


**Figura 8.-** Diagrama de flujo para la aplicación gerencial de la calidad  
**Fuente:** (González & Arciniegas, 2016)  
**Elaborado por:** Adrián Cuasatar

#### 2.4.2. Diseño del SGC.

En esta etapa se definen los elementos clave del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y se establece el soporte documental del Sistema.

La documentación es muy importante ya que conserva el conocimiento que la organización ha adquirido asegurando así que no se cambie o se pierda. Permite también registrar los sucesos buenos y malos que han transcurrido durante la vida de la organización siendo así también los documentos objetos de apoyo para la toma de decisiones.



**Figura 9.** Niveles de Documentación  
**Fuente:** (González & Arciniegas, 2016)  
**Elaborado por:** Adrián Cuasatar

- **Manual del sistema**

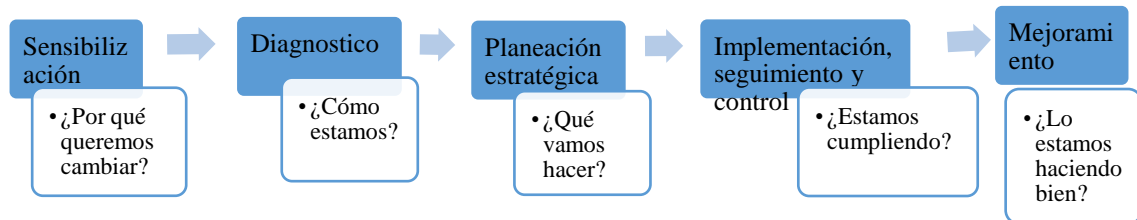
El manual muestra una visión general de la organización enunciando la política del sistema y cada uno de sus responsables para planear, hacer, verificar y actuar sobre las actividades que se deben llevar a cabo para cumplir con los objetivos organizacionales.

### **2.4.3. Implementación del SGC.**

A medida que el SGC se diseña, se van implementando las metodologías y registros en todos los procesos y áreas funcionales dentro del alcance definido. (González & Arciniegas, 2016).

Los requerimientos del manejo del sistema de calidad, no necesariamente deberán ser implementados independientemente del sistema existente en la empresa. En la mayoría de las veces es posible cumplir con los requisitos establecidos en las normas ISO, simplemente adaptando partes del sistema y de su documentación del sistema que la

empresa tiene en operación al momento de implementar un sistema bajo las Normas ISO-9000. Las siguientes son las Etapas para implementar un SGC:



**Figura 10.-** Etapas de implementación.  
**Fuente:** (González & Arciniegas, 2016)  
**Elaborado por:** Adrián Cuasatar

- **Sensibilización:** no hay nada más difícil que vencer la resistencia al cambio y la de convencer a los empleados de la necesidad de contar con un sistema documentado y el seguimiento sistemático de las normas internas establecidas en la empresa y consignadas en el manual de calidad. Por esta razón es fundamental dedicar todo el tiempo y esfuerzo que se requiera a esta etapa, si se quiere tener éxito con el sistema de gestión de calidad, sin que este se convierta en una camisa de fuerza a seguir a regañadientes, y lo que es peor, que el sistema se convierta en «letra muerta», que nadie quiere cumplir. Es necesario sensibilizar las directivas para que comprendan las responsabilidades y compromisos con el proceso de implantación del SGC. Corresponde a la disposición seria y firme de la dirección general de comprometerse con la cultura de la calidad. Se basa en el estudio de los desafíos que la compañía se impone como un reto, y al interés de implementar controles de las actividades y de los procesos, superando todos los problemas, costos e inconvenientes con el ánimo de lograr el total cumplimiento de los requisitos exigidos por los clientes y por la Norma ISO, para conseguir ventajas competitivas. (González & Arciniegas, 2016)



- **Diagnóstico:** el diagnóstico consiste en un análisis preliminar del «estado del arte» en que se encuentra la empresa con respecto a la problemática de la calidad. Su propósito será el de diagnosticar la situación inicial, establecer los elementos más sensibles y compararlos con el contexto deseado del modelo de SGC que será implantado. (González & Arciniegas, 2016)
- **Planeación y organización del SGC :** una vez la dirección ha asumido su compromiso y todo el recurso humano de la empresa ha adquirido el compromiso con la cultura de la calidad y es consciente de la necesidad de contar con un sistema que regule la misma, como es el sistema de gestión de la calidad, se procede con las siguientes actividades: creación del equipo de trabajo para la implementación del SGC, nombramiento del líder o responsable de conducir la implementación del SGC, elaborar el plan de trabajo para la conformación e implementación del SGC y crear documentos y mecanismos de control como base fundamental del sistema de gestión ya que constituyen una pieza importante en la cultura organizacional para la sostenibilidad del nuevo SGC. (González & Arciniegas, 2016)
- **Implantación del nuevo SGC:** la implantación del nuevo sistema de gestión es una etapa que se debe fusionar con la documentación, de forma que se vayan introduciendo paulatinamente los procedimientos e instrucciones al tiempo que se definan y aprueben. La implantación del sistema de gestión se debe realizar paulatinamente, para que los trabajadores la asimilen fácilmente sin crear traumatismos en las dependencias y en el personal. (González & Arciniegas, 2016)

- **Seguimiento y mejora del sistema:** una vez implementado el SGC, y como última etapa, es necesario realizar un seguimiento permanente con el fin de comprobar su eficacia y la consecución de los objetivos esperados con el sistema de gestión de la calidad, su pertinencia y las posibilidades de mejora continua. Estas revisiones y acciones de mejora deben generar «acciones correctivas, preventivas o de mejora», sobre las no conformidades halladas, que permiten optimizar el SGC para lograr la eficacia procesos internos del sistema de gestión de la calidad. (González & Arciniegas, 2016)

#### 2.4.4. Auditoria interna.

Luego que se haya implementado el SGC en la organización, se llevará a cabo la realización de la auditoría interna de todo el SGC, con el objetivo de determinar si el Sistema de Gestión de la Calidad cumple los requisitos de ISO 9001:2015 y se aplica de manera consistente en todo el proceso involucrado. (Daniel, 2015)



**Figura 11.-** Proceso de Auditoria  
**Fuente:** (González & Arciniegas, 2016)  
**Elaborado por:** Adrián Cuasatar

#### **2.4.5. Auditoria de Certificación.**

Una vez que se haya verificado que el SGC cumpla con los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y se encuentre en funcionamiento en la organización, ésta se pone en contacto con algún organismo de certificación para comenzar con el proceso de certificación. (Daniel, 2015)

Después de conseguir la **Certificación ISO 9001:2015** es necesario su mantenimiento. Como hemos apuntado al principio, este certificado se puede utilizar para mostrar al público y generar publicidad positiva ya que pone en conocimiento la calidad de sus productos y/o servicios. (González & Arciniegas, 2016).

### **2.5. COOPERATIVA**

Es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas y sociales comunes por medio de una institución de propiedad conjunta y de control democrático.

#### **2.5.1. Estructura Organizacional**

El gobierno, dirección, administración, y control interno de la Cooperativa, se ejerce por medio de los siguientes organismos.

- Asamblea General
- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia
- Gerencia
- Comités

(Cooperativa, 2017)

## **2.6. SERVICIOS FINANCIEROS**

La Cooperativa brinda servicios financieros los cuales corresponde a las actividades ejecutadas por la institución para satisfacer las necesidades de los socios/clientes ya sean personas naturales o jurídicas. (Financiera, 2015).

## **2.7. SEPS**

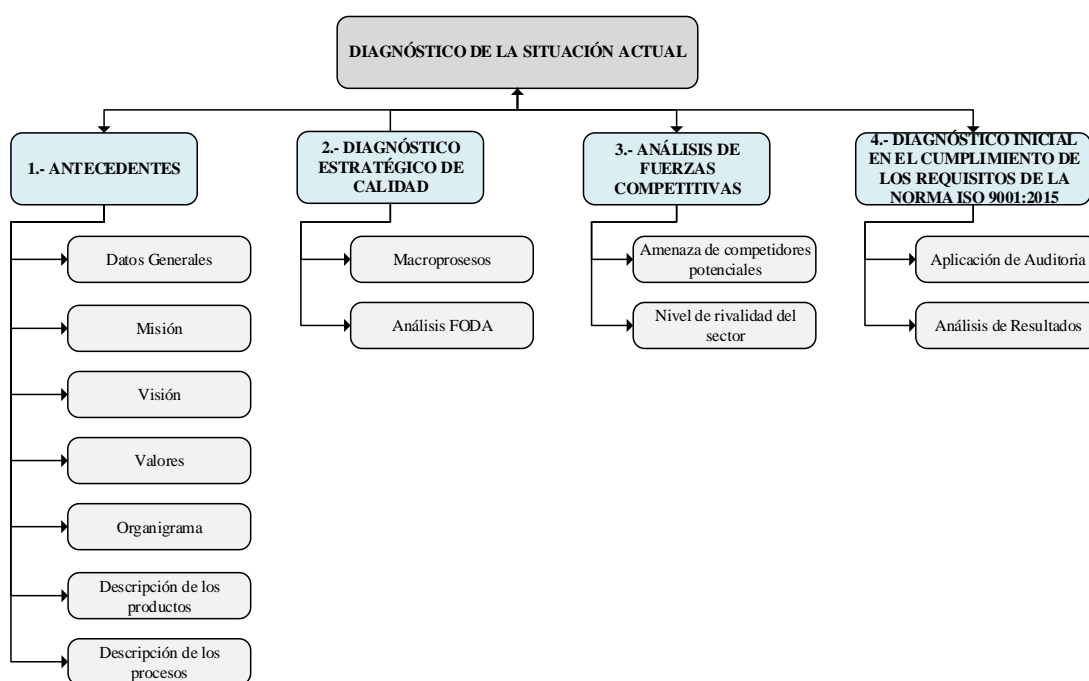
Entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario. (Solidaria, 2019)

## CAPÍTULO III

### 3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Realizar el diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda., mediante el levantamiento de información para verificar el grado de cumplimiento de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

Dentro de este capítulo se considerará las siguientes actividades para conocer con claridad la situación actual de la Cooperativa.



**Figura 12.** Diagnóstico Situación Actual  
**Elaborado por:** Adrián Cuasatar (2019)

### **3.1. ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANITA LTDA.**

#### **3.1.1. Reseña Histórica**

Por experiencias negativas con proyectos de gobierno en las décadas de los 70-80 con el proyecto FODERUMA financiado por el Banco Central del Ecuador. Por muchos años de paternalismo generados por la intervención de ONG's.

Por discriminación de las instituciones financieras tradicionales hacia las personas con menos posibilidades económicas (Indígenas, Afroecuatorianos y Mestizos).

Por fallidos convenios que generó la UNORCAC para acercar los servicios financieros a sus comunidades de base.

La Unión de Organizaciones Campesinas e Indígenas de Cotacachi UNORCAC, al haber fallado en sus intentos de generar alianzas estratégicas con instituciones financieras, para que éstas mediante una administración de fondos entreguen servicios financieros a los habitantes de las 43 comunidades de su ámbito de acción, nace la idea a través de dirigentes y técnicos el crear una Cooperativa de Ahorro y Crédito para el sector rural del cantón Cotacachi.

Y así el 03 de Diciembre del 2001, nace la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda, con Acuerdo Ministerial No. 00347, inscrita en el Registro General de Cooperativas con el número de orden 6467, que consta en los Folios de la Dirección Nacional de Cooperativas a cargo del Ministerio de Bienestar Social.

### 3.1.2. Datos Generales

Tabla 3. Datos Generales

<b>DATOS GENERALES</b>	
<b>Razón Social</b>	Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda.
<b>Ruc</b>	1091708139001
<b>Representante Legal</b>	Ing. Diamela Gallegos
<b>Actividad Empresarial</b>	Intermediación Monetaria y Financiera
<b>Número de Empleados</b>	56 empleados
<b>UBICACIÓN</b>	
<b>País</b>	Ecuador
<b>Provincia</b>	Imbabura
<b>Cantón</b>	Cotacachi
<b>Parroquia</b>	San Francisco
<b>Sector</b>	Barrio Centro
<b>Dirección</b>	10 de Agosto y Vicente Rocafuerte
<b>Teléfonos</b>	(06) 2916739 / (06) 2916031
<b>Correo</b>	
<b>Ubicación Geográfica</b>	
<b>Logotipo</b>	

**Fuente:** Cooperativa Santa Anita Ltda.  
**Elaborado por:** Adrián Cuasatar (2019)

### 3.1.3. Agencias

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda., se encuentra posesionada en la zona norte del País, específicamente en las provincias del Carchi e Imbabura con 6 Agencias operativas y una ventanilla de Extensión, enfocadas en brindar apoyo a la población rural, fomentado el crédito micro-empresarial para pequeños y medianos productores y en crear una cultura de ahorro.

*Tabla 4.- Información de Agencias Coac. Santa Anita Ltda.*

<b>Agencias</b>			
<b>Provincia</b>	<b>Nombre</b>	<b>Dirección</b>	<b>Número Trabajadores</b>
<b>Carchi</b>	Agencia San Rafael	Parroquia San Rafael - Rosales y Pasaje 1 de mayo	5
	Agencia Las Parcelas	Ciudad de Mira – Calle la Capilla C2-010 y Narchin Mira	5
	Ventanilla La Libertad	Parroquia la Libertad -	2
	Agencia Ibarra	Ciudad de Ibarra – Calle Velazco y Bolívar	8
<b>Imbabura</b>	Agencias Atuntaqui	Ciudad de Atuntaqui – Calle Bolívar y Salinas	5
	Agencia Imantag	Parroquia de Imantag – Eloy Alfaro (junto a la Junta Parroquial)	2
	Agencia Cotacachi	Ciudad de Cotacachi – 10 de Agosto y Rocafuerte	7
	Oficina Central (Administrativa)		22

**Fuente:** Cooperativa Santa Anita Ltda.

**Elaborado por:** Adrián Cuasatar (2019)

### 3.1.4. Misión Actual

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito Popular y Solidaria que ofrece productos y servicios financieros de calidad, orientada a la zona rural de la región sierra Norte del



País, impulsando el crecimiento económico, desarrollo social y la inclusión financiera de nuestros socios, clientes y comunidad.

### 3.1.5. Visión Actual

Ser una Cooperativa de Ahorro y Crédito reconocida, en su área de influencia, por su crecimiento sostenido y atención de calidad, que contribuya a la inclusión financiera y social, con indicadores adecuados, un equipo humano calificado y comprometido.

### 3.1.6. Valores

Además de los valores universales de honestidad, lealtad e integridad, los siguientes valores operativos son fundamentales y representan nuestro compromiso con los socios, clientes, directivos y personal, con el objetivo de que la Cooperativa Santa Anita sea reconocida.

*Tabla 5. Valores Institucionales*

Los Valores de la Cooperativa Santa Anita Ltda.	Principio de práctica: ¿Qué vamos hacer?
<p><b>Solidaridad:</b> Creemos que el éxito en el logro de nuestra misión, nuestros objetivos organizacionales y en el apoyo a nuestros socios y clientes está determinado en el respeto a cada persona.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nos mantendremos unidos, apoyándonos unos a otros y trabajando para alcanzar un objetivo común.</li> <li>• Si tenemos un problema, usaremos la colaboración y la orientación trabajando juntos para resolverlo.</li> <li>• Nuestro respeto por cada persona se demostrará a través de políticas y regulaciones que requieren un trato equitativo e imparcial.</li> </ul>
<p><b>Empoderamiento:</b> si bien nuestro negocio es sobre finanzas, nuestra vocación es ayudar a las personas. Estamos comprometidos a apoyar a cada persona trabajando para que</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyaremos a nuestros socios y clientes en el cumplimiento de sus necesidades de desarrollo social y comercial a través de la educación y asesoría financiera.</li> <li>• Apoyaremos a nuestros colaboradores en su desarrollo personal y profesional.</li> </ul>

<p>alcance sus metas y desarrollar su capacidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alentaremos a todos nuestros asociados a participar en eventos donde se escuche su voz.</li> </ul>
<p><b>Transparencia:</b> Creamos confianza con el nuestros clientes, socios y personal mediante un compromiso con la honestidad, la apertura y la integridad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nos comprometemos a presentar nuestra información corporativa en formatos simples claros y directos</li> <li>• Nos aseguramos de que nuestros socios y clientes estén al tanto los detalles de cualquier trámite que realicen.</li> <li>• Haremos que nuestra información organizacional esté disponible de manera oportuna y completa.</li> <li>• Respetaremos la confidencialidad de la información según lo exige la ley o las buenas prácticas comerciales, informando lo que se debe y protegiendo la información de lo que es nuestro por integridad.</li> </ul>
<p><b>Responsabilidad Compartida:</b> Entendemos que todos compartimos la responsabilidad del éxito de la Cooperativa Santa Anita y que el trabajo de cada uno de nosotros contribuye para lograrlo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando trabajamos con socios, los educamos sobre la necesidad de aceptar la responsabilidad de los compromisos que hacen</li> <li>• Educaremos a nuestro personal para mostrar como la contribución personal conduce al éxito de la organización.</li> <li>• Esperamos que todos los miembros de nuestro personal demuestren de manera activa y constante un compromiso con nuestra misión y valores fundamentales operativos.</li> </ul>

**Fuente:** Cooperativa Santa Anita Ltda.

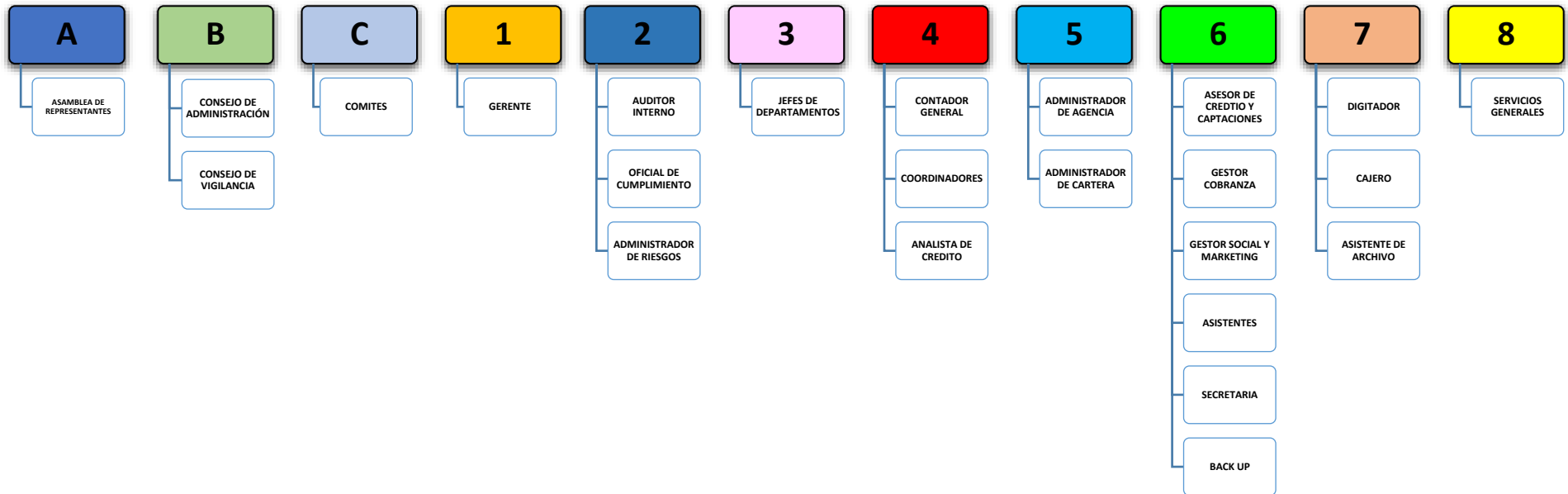
**Elaborado por:** Adrián Cuasatar (2019)

### 3.1.7. Organigrama y Niveles Jerárquicos

La Cooperativa Santa Anita Ltda., cuenta con una organización jerárquica donde se tienen claramente definido funciones y responsabilidades de cada uno de los departamentos y las diferentes relaciones que se tienen entre ellos.

En la figura 13 se muestra los niveles jerárquicos

## ESTRUCTURA DE NIVELES JERÁRQUICOS

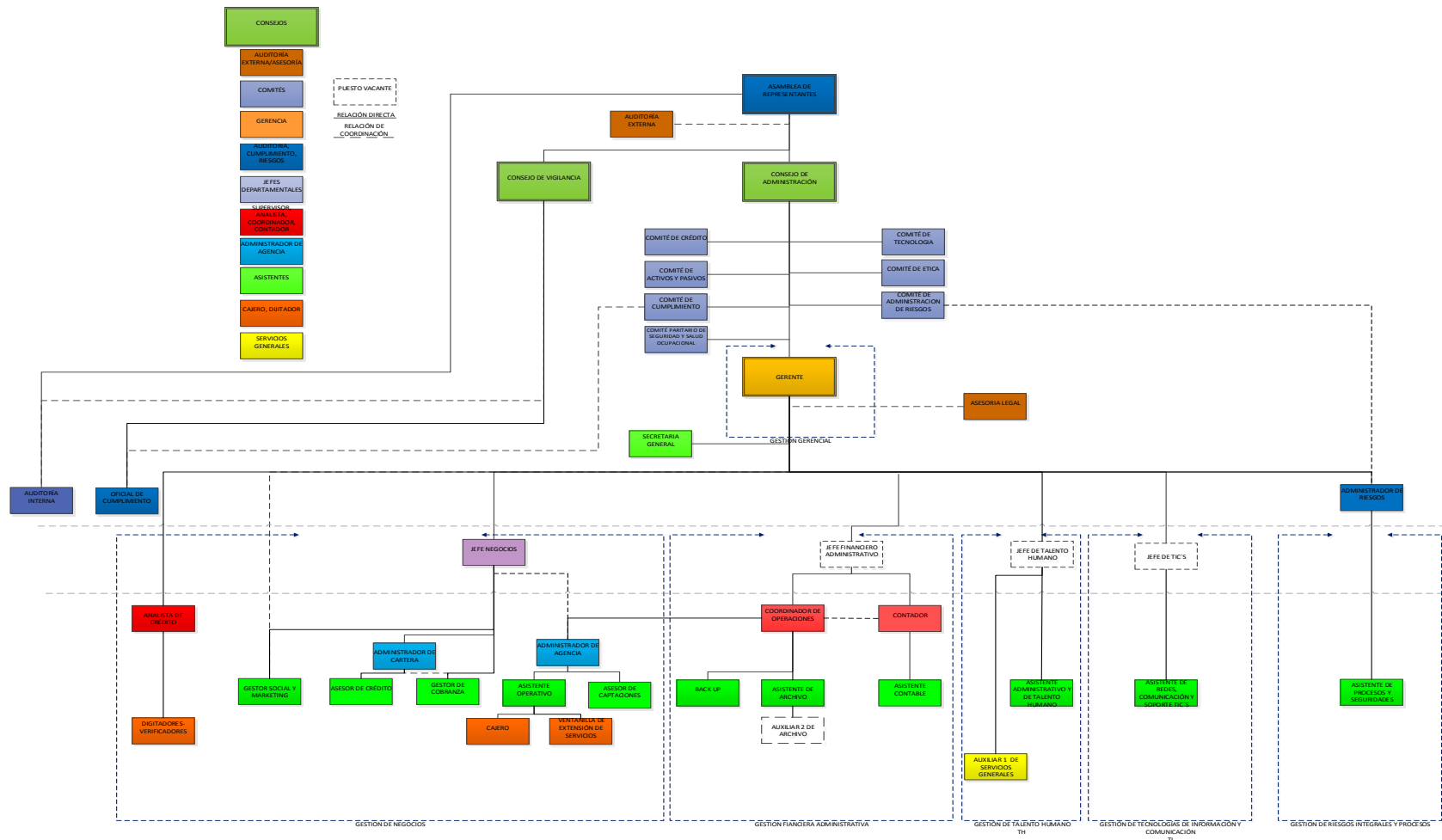


**Figura 13.-** Niveles Jerárquicos

**Fuente:** Cooperativa Santa Anita Ltda.

**Elaborado por:** Adrián Cuasatar (2019)

En la figura 14, se muestra los el organigrama actual de la Cooperativa Santa Anita Ltda.



**Figura 14.** Organigrama  
**Fuente:** Cooperativa Santa Anita Ltda.  
**Elaborado por:** Adrián Cuasatar (2019)

### 3.1.8. Descripción de puestos y funciones

Tabla 6.- Descripción de Funciones

<b>Nivel A</b>	
<b>Cargo</b>	<b>Misión del Cargo</b>
<b>Asamblea de representantes</b>	Conocer, examinar, evaluar, aprobar y controlar la gestión económica-financiera y administrativa de la Cooperativa a través de los informes presentados por los consejos, órganos de nivel ejecutivo y de control, para tomar las mejores decisiones en beneficio de los socios.
<b>Nivel B</b>	
<b>Consejo de Administración</b>	Viabilizar y establecer las políticas, lineamientos generales y disposiciones legales internas a observarse y aplicarse en el desarrollo de actividades de la organización, evaluando sus resultados e informando de los mismo a los socios
<b>Consejo de Vigilancia</b>	Cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales
<b>Nivel C</b>	
<b>Comité de Crédito</b>	Cumplir y hacer cumplir las disposiciones reglamentarias, políticas de crédito, manual de crédito y sugerir cambios de la normativa para el área de crédito.
<b>Comité de Tecnología</b>	Cumplimiento de los requerimientos tecnológicos
<b>Comité de Activos y Pasivos</b>	Revisar y aprobar las adquisiciones según el nivel de aprobación establecido.
<b>Comité de Ética</b>	Cumplir y hacer cumplir el Código de Ética y los valores y principios institucionales
<b>Comité de Cumplimiento</b>	Realizar un proceso administrativo direccionado con la prevención del lavado de activos y financiamiento de delitos
<b>Comité de Administración Integral de Riesgos</b>	Proponer y Monitorear del sistema de Administración integral de riesgos a través de la aplicación de Manuales, Políticas, procesos, procedimientos, formatos, registros y metodologías de trabaja para mitigar y prevenir la materialización de riesgos.
<b>Comité Paritario</b>	Velar y garantizar el bienestar y la salud de sus trabajadores/as asegurándoles un ambiente de trabajo sano y seguro.
<b>Nivel 1</b>	
<b>Gerente</b>	Liderar y promover el cumplimiento de la Misión y Visión de la organización a través de Gestión Administrativa, financiera y la Representación Legal.
<b>Nivel 2</b>	
<b>Auditor Interno</b>	Controlar y evaluar que las operaciones y actividades financieras, comerciales, administrativas y de SST de la Institución, cumplan con la normativa interna y externa vigente.

<b>Oficial de Cumplimiento</b>	Vigilar y Orientar el cumplimiento de las disposiciones legales en materia de Prevención, detección y erradicación del delito de lavado de activos y del financiamiento de delitos
<b>Administrador de Riesgos</b>	Determinar y actualizar permanentemente las estrategias, políticas, procesos, procedimientos y metodología que permitan una eficiente administración integral de riesgos; además de su adecuado seguimiento, así como el modo de divulgación y concienciación de la política organizativa, que enfatice la importancia del control del riesgo en todos los niveles de la institución.
<b>Nivel 3</b>	
<b>Jefe Financiero Administrativo</b>	Planificar, dirigir y controlar la gestión administrativa financiera para cumplir con las condiciones requeridas de costo, liquidez, rentabilidad y seguridad; en concordancia con las disposiciones legales en el marco de la visión, misión de la Cooperativa
<b>Jefe de Talento Humano</b>	Planificar, organizar, dirigir y aplicar la técnica de administración de Talento Humano en la Cooperativa Santa Anita Ltda., además desarrollar programas de selección, inducción, capacitación de personal, evaluación del desempeño, política de salarios, llevar nómina y desarrollo organizacional.
<b>Jefe de Negocios</b>	Analizar y administrar eficientemente la Cartera de Crédito y Captaciones de la Cooperativa Santa Anita Ltda., encaminados a garantizar la solvencia y rentabilidad del negocio financiero; a través de estrategias eficientes y eficaces de colocación, seguimiento, recuperación y captación que contribuyen a minimizar el riesgo y mantener índices de morosidad bajos.
<b>Jefe de TIC's</b>	Planificar, organizar, controlar y dirigir el desarrollo de actividades del departamento de Tecnología de la Información y Comunicación implementadas en la institución; así como también apoyar y coordinar el soporte y asesoría a todas las dependencias de la Cooperativa, para la prestación oportuna de los servicios financieros de la institución.
<b>Nivel 4</b>	
<b>Analista de Crédito</b>	Determinar la viabilidad de las solicitudes de crédito mediante el análisis y el estricto cumplimiento del manual de crédito y de la normativa interna y externa
<b>Contador General</b>	Elaborar estados financieros de la Cooperativa Santa Anita Ltda., aplicando los principios y normas contables nacionales e internacionales con transparencia, consistencia y confiabilidad.
<b>Coordinador de Operaciones</b>	Administrar, Controlar y supervisar la gestión operativa integral para el buen funcionamiento del negocio.
<b>Nivel 5</b>	
<b>Administrador de Cartera</b>	Planificar y ejecutar las estrategias de colocación de los productos y servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda. En la zona de influencia de su agencia, orientándose a consolidar la participación y penetración en el mercado de dichos productos, así como la calidad de la colocación de operaciones de crédito.

<b>Administrador de Agencia</b>	Planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar que todas las actividades administrativas, financieras, talento humano, operativas y de negocio se realicen eficientemente cumpliendo la normativa interna y externa, buscando la rentabilidad sostenible de la Agencia.
<b>Nivel 6</b>	
<b>Asesor de Crédito</b>	Promocionar, evaluar, analizar, recuperar y renovar los productos de crédito y demás servicios que ofrezca la institución contribuyendo de esta manera al cumplimiento de la Misión y Visión de la institución
<b>Asesor de Captaciones</b>	Incrementar, captar y mantener el portafolio asignado en captaciones, fidelizando la relación con los socios y clientes a largo plazo, estableciendo venta cruzada
<b>Gestor de Cobranza</b>	Realizar de manera oportuna la gestión de cobro a socios morosos para reducir los indicadores de morosidad.
<b>Gestor Social y Marketing</b>	Proponer y mantener constantes estrategias de comunicación, publicidad, relaciones públicas y gestión social como herramientas que contribuya al crecimiento y posicionamiento de la institución.
<b>Asistente Operativo</b>	Ejecutar la Gestión Operativa de la Agencia orientada a satisfacer las necesidades de socios y clientes internos y externos.
<b>Asistente de Contabilidad</b>	Apoyar en la elaboración de estados financieros de la Cooperativa Santa Anita Ltda., aplicando los principios y normas contables nacionales e internacionales con transparencia, consistencia y confiabilidad.
<b>Back Up</b>	Cumplir efectiva y eficientemente los reemplazos asignados.
<b>Asistente de Redes, Comunicación y Soporte de Tic'S</b>	Brindar el soporte técnico tanto en hardware y/o software, instalado en los equipos de la institución, monitorear la infraestructura de comunicaciones y del data center; precautelando los equipos y la información almacenada. Apoyando al cumplimiento del Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Anual.
<b>Asistente Administrativo y de TTHH</b>	Apoyar en la administración del Sistema de Gestión de Talento Humano.
<b>Asistente de Procesos y Seguridades Integrales</b>	Administrar los Sistemas de Gestión por Procesos, Seguridad y Salud Ocupacional y Seguridades Físicas y Lógicas, para contribuir al mejoramiento continuo velar por la salud y la seguridad de los empleados y la continuidad del negocio alineado al Plan Estratégico institucional.
<b>Secretaria General</b>	Ejecutar las actividades de secretaria con responsabilidad y apoyar a las diferentes áreas de la institución.
<b>Asistente de Archivo</b>	Planificar, Organizar, gestionar y custodiar técnicamente el archivo de files de crédito activos y pasivos.
<b>Digitador - Verificador</b>	<b>DIGITADOR:</b> Verificar, actualizar y digitar; la información en la base de datos, previa la concesión de créditos; conforme la normativa interna y externa.  <b>VERIFICADOR:</b> Recopilar y registrar la información relacionada a la calidad de atención a socios y clientes por parte de las áreas operativa y de negocios de la institución.

<b>Cajero</b>	Efectuar transacciones de recibidor-pagador con atención de calidad y calidez, comunicando los productos y servicios institucionales.
<b>Auxiliar de Servicios Generales</b>	Mantener limpio y en perfectas condiciones de sanidad de las Instalaciones de todas las Oficinas de la Cooperativa.

**Fuente:** Cooperativa Santa Anita Ltda.

**Elaborado Por:** Adrián Cuasatar (2019)

### 3.1.9. Oferta de productos

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda., presta servicios tanto financieros como no financieros.

Dentro de los productos financieros se oferta Crédito y Captaciones.

El producto de Crédito se segmenta en dos grupos importantes como son: Crédito de Consumo y Microcrédito con un porcentaje de colocación en el mercado de 15% y 85 % respectivamente.

*Tabla 7.- Productos de Crédito de Consumo*

<b>Crédito de consumo creditado</b>	
<b>Definición</b>	Crédito para financiar necesidades de consumo a socios asalariados.
<b>Mercado Objetivo</b>	Socios asalariados con actividades permitidas.
<b>Necesidad que cubre</b>	Destinados a la adquisición de bienes de consumo y pago de servicios y también los créditos destinados a vivienda pero no cumplan los parámetros catalogados como créditos de vivienda, entre otros
<b>Crédito novado, refinanciado y reestructurado</b>	
<b>Definición</b>	Crédito para socios que presentan dificultades de pago.
<b>Necesidad que cubre</b>	Capacidad de pago de acuerdo a la nueva situación económica del socio en un tiempo determinado.
<b>Crédito credi inversión consumo</b>	
<b>Definición</b>	Línea de Créditos que financian a socios que mantienen depósitos a plazo fijo en la COAC Santa Anita Ltda.,
<b>Mercado Objetivo</b>	Socios con actividades permitidas de acuerdo a lo que contempla el manual de crédito.



<b>Crédito de consumo para microempresarios</b>	
<b>Definición</b>	Crédito para financiar necesidades de consumo a socios microempresarios
<b>Mercado Objetivo</b>	Socios microempresarios con actividades permitidas, actividades de producción y mantenimiento agrícola y pecuaria

**Fuente:** Cooperativa Santa Anita Ltda.

**Elaborado Por:** Adrián Cuasatar (2019)

*Tabla 8.- Productos de Microcredito*

<b>Crédito de capital de trabajo</b>	
<b>Definición</b>	Crédito para financiar necesidades de capital de trabajo de negocios micro empresariales
<b>Necesidad que financia</b>	Inventarios, materias primas, insumos, cuentas por cobrar, pasivos del negocio (siempre que estos pasivos se encuentre al día en sus pagos ) <b>Agropecuario:</b> inventarios (animales para engorde, cultivos de ciclos corto e insumos, cuentas por cobrar, pasivos del negocio (siempre que estos pasivos se encuentre al día en sus pagos).
<b>Crédito de activos fijos</b>	
<b>Definición</b>	Crédito para financiar necesidades de inversión de activos fijos para negocios micro empresariales
<b>Mercado Objetivo</b>	Socios micro empresariales con actividades permitidas y/o con actividades de comercio, producción y servicio <b>Compra de Activos Fijos:</b> Maquinaria, Equipo (con gastos de instalación) y vehículos para el negocio. Transportistas: Compra o reparación de vehículo. Remodelación, construcción de locales comerciales, compra de terreno o local comercial
<b>Necesidad que cubre</b>	Pasivos del negocio siempre que estos pasivos se encuentren al día en sus pagos. <b>Agropecuario Financia:</b> Animales reproductores, ganado lechero, maquinaria, equipo (con gastos e instalación) y vehículo para el negocio, remodelación, construcción o compra de predio agrícola para producción.

<b>Crédito mejoramiento de vivienda para microempresarios</b>	
<b>Definición</b>	Crédito para financiar necesidades de mejoramiento de vivienda propia o la vivienda de un familiar en primer grado de consanguinidad del deudor o cónyuge.
<b>Mercado Objetivo</b>	Socios micro empresariales con actividades permitidas y/o con actividades de comercio, producción y servicio
<b>Necesidad que cubre</b>	Se podrá financiar, ampliaciones, remodelaciones, reparaciones, reemplazo de materiales, instalaciones de servicios básicos (agua, luz, alcantarillado, gas, etc.), acabados de construcción, compra de vivienda usada.
<b>Crédito novado, refinanciado y reestructurado</b>	
<b>Definición</b>	Crédito para socios que presentan dificultades de pago.
<b>Mercado Objetivo</b>	Socios con actividades permitidas y/o con actividades de comercio, producción, servicios.
<b>Necesidad que cubre</b>	Capacidad de pago de acuerdo a la nueva situación económica del socio en un tiempo determinado.
<b>Crédito de microempresa de lendwithcare</b>	
<b>Definición</b>	Crédito para financiar actividades productivas o emprendimientos que generen empleo
<b>Mercado Objetivo</b>	Socios micro empresariales con actividades de comercio, producción y servicios y/o con actividades de producción y mantenimiento agrícola y pecuaria. Inventarios, materias primas, insumos, cuentas por cobrar, pasivos del negocio (siempre que estos pasivos se encuentre al día en sus pagos )
<b>Necesidad que cubre</b>	Agropecuario: inventarios (animales para engorde, cultivos de ciclos corto e insumos, cuentas por cobrar, pasivos del negocio (siempre que estos pasivos se encuentre al día en sus pagos). Compra de Activos Fijos: Maquinaria, Equipo (con gastos de instalación) y vehículos para el negocio. Remodelación, construcción o compra de local comercial. Agropecuario Financia: Animales reproductores, ganado lechero, maquinaria, equipo (con gastos e instalación) y vehículo para el negocio, remodelación, construcción o compra de predio agrícola para producción.

<b>Crédito credi inversión</b>	
<b>Definición</b>	Línea de Créditos que financian a socios que mantienen depósitos a plazo fijo en la COAC Santa Anita Ltda.,
<b>Mercado Objetivo</b>	Socios con actividades permitidas de acuerdo a lo que contempla el manual de crédito.
<b>Necesidad que cubre</b>	Financian necesidades de microempresa.

**Fuente:** Cooperativa Santa Anita Ltda.

**Elaborado por:** Adrián Cuasatar (2019)

### 3.1.10. Productos de Captaciones

Constituyen todos los recursos económicos que han sido depositados por los socios o clientes en la COAC Santa Anita Ltda.

Las Captaciones pueden provenir de las siguientes fuentes:

- Deposito a la Vista
- Depósitos a Plazo

*Tabla 9.- Productos de Captaciones a la Vista*

<b>Cuenta ahorro a la vista</b>	
<b>MERCADO META</b>	Dirigido a personas naturales y jurídicas mayores de edad a partir de los 18 años.
<b>Cuenta ahorro a la vista bono de desarrollo humano</b>	
<b>MERCADO META</b>	Dirigido a personas naturales que sean beneficiarias del Bono de Desarrollo Humano y desean que sus valores del BDH sean acreditados mensualmente a su cuenta de ahorros.
<b>Cuenta ahorro a la vista mi primer ahorro</b>	
<b>MERCADO META</b>	Dirigido a niños y jóvenes menores de 18 años de edad, de las zonas de influencia de la Cooperativa.
<b>Ahorro programado semilla</b>	
<b>MERCADO META</b>	Dirigidas a socios y clientes sean estas personas naturales, jurídicas o sociedades de hecho legalmente reconocidas sean nacionales o extranjeros que tienen un objetivo específico de ahorro a futuro.

Ahorro programado semilla con crédito	
MERCADO META	Dirigidas a socios sean estas personas naturales, jurídicas o sociedades de hecho legalmente reconocidas, nacionales o extranjeros que mantengan una operación crédito en la COAC Santa Anita Ltda.

Fuente: Cooperativa Santa Anita Ltda.  
 Elaborado por: Adrián Cuasatar (2019)

Tabla 10.- Producto de Captaciones A Plazo

Depósito a plazo fijo	
MERCADO META	Este tipo de captación está dirigido a personas naturales menores o mayores de edad, personas jurídicas legalmente constituidas, sean estas nacionales o extranjeras y sociedades de hecho legalmente reconocidas, mismas que podrán ser socios o clientes. Sólo podrán ser exigidas luego de un período especificado mayor a treinta días, debido a que quedan inmovilizadas para el depositante durante el plazo fijado.

Fuente: Cooperativa Santa Anita Ltda.  
 Elaborado por: Adrián Cuasatar (2019)

### 3.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE CALIDAD

#### 3.2.1. Mapa de Procesos

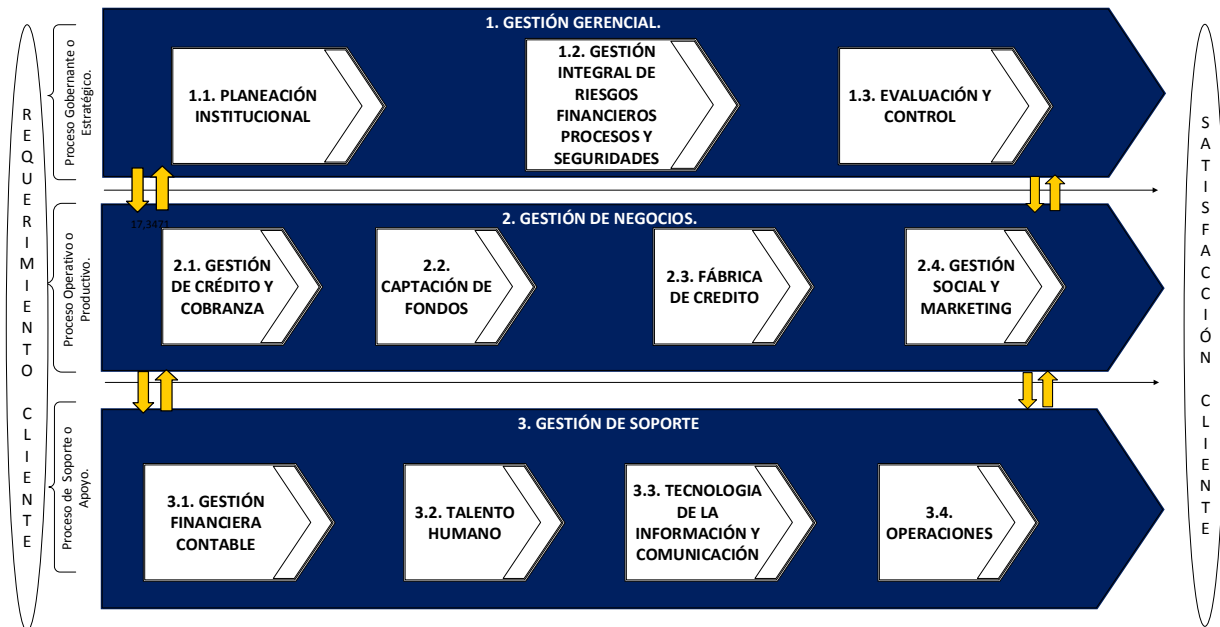


Figura 15.- Mapa de Procesos Coac Santa Anita Ltda.

Fuente: Cooperativa Santa Anita Ltda.  
 Elaborado por: Adrián Cuasatar (2019)

### 3.2.2. Análisis FODA

Mediante el análisis FODA permitirá conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda.

Tabla 11.- Análisis FODA

ANÁLISIS FODA				
	F	FOTALEZAS	D	DEBILIDADES
AMBIENTE INTERNO	F1	Flexibilidad para adaptarse al cambio	D1	Falta de Coordinación en las funciones
	F2	Sistema financiero moderno	D2	Desconociendo de responsabilidades en los procesos
	F3	Infraestructura Adecuada	D3	Falta de compromiso en la aplicación de la normativa
	F4	Dotación adecuada de recursos Orientación a la Gestión de Calidad	D4	Falta de capacitación en temas específicos
	F5	Misión, Visión, Valores establecidos para la Cooperativa	D5	Débil servicio de atención al cliente
	F6	Compromiso de los representantes con la Cooperativa	D6	Procesos de comunicación informal
D7			Falta de procedimientos documentados	
AMBIENTE EXTERNO	O	OPORTUNIDADES	A	AMENAZAS
	O1	Sector en crecimiento	A1	Normativa legal que pondría límite el accionar y crecimiento de la cooperativa.
	O2	Mejorar los procesos de calidad para satisfacer el cliente	A2	Competitividad en el mercado
	O3	Mejorar la atención al cliente	A3	Sobreendeudamiento de la población
	O4	Posicionamiento de oficinas	A4	Aparición de nuevas cooperativas que se desplazan desde la zona centro del país
	O5	Oportunidad de venta cruzada de servicios	A5	Falta financiamiento por parte de instituciones gubernamentales
	O6	Mejorar la vinculación con la comunidad	A6	Incertidumbre por crisis socio-económica y política en el país.

Fuente: Cooperativa Santa Anita Ltda.

Elaborado por: Adrián Cuasatar (2019)

### 3.4. ANÁLISIS DE FUERZA COMPETITIVA

#### 3.4.1. Amenaza de Competidores Potenciales

La Cooperativa Santa Anita tiene como principales competidores a: Cooperativa Atuntaqui, Cooperativa Unión El Ejido, Banecuator, Cooperativa San Antonio, Cooperativa

Pablo Muñoz Vega, Cooperativa Tulcán, Banco Solidario, Cooperativa Pilahuín Tío, Banco Visionfund, Credifé-Banco Pichincha, y Cooperativa Artesanos. Cada factor fue ponderado en un rango de 1 (poca importancia) a 10 (alta importancia para la gestión exitosa) y luego fue evaluada la situación en cada factor para las diferentes instituciones en un rango de -3 (Debilidad importante) a +3 (Fortaleza importante).

De la valoración dada por el equipo de trabajo de la cooperativa, el resultado obtenido señala el siguiente orden en el nivel competitivo:

1.	Cooperativa Atuntaqui	2.17
2.	Cooperativa Unión El Ejido	0.17
3.	Banecuador	1.61
4.	Cooperativa San Antonio	1.28
5.	Cooperativa Pablo Muñoz Vega	2.44
6.	Cooperativa Tulcán	2.07
7.	Banco Solidario	2.35
8.	Cooperativa Pilahuín Tío	1.07
9.	Banco Visionfund	1.56
10.	Credifé – Banco Pichincha	2.54
11.	Cooperativa Artesanos	1.07

De la evaluación se identifica que las debilidades de Cooperativa Santa Anita se encuentran relacionadas a la Eficiencia y agilidad, Servicio al Cliente, Personal Capacitado y Comunicación Efectiva.

### 3.5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INICIAL EN FUNCIÓN DEL CUMPLIMIENTO CON LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2015.


Al finalizar la etapa de diagnóstico de la situación actual, se procede a realizar la primera auditoria, para lograr identificar el grado de satisfacción del cliente mediante los ítems descritos en la norma.

Para la realización de la auditoria se elaboró un cuestionario en base a cada ítem de la norma ISO 9001:2015, procurando utilizar un lenguaje lo más claro posible y de fácil entendimiento del personal que se va auditar.

Previamente se elaboró un programa de auditoria (**Ver anexo 1**) en donde se detalla las actividades a realizar.

#### 3.5.1. Aplicación de Auditorias

Tabla 12.- Evaluación de Contexto de la Organización

		<b>DIAGNÓSTICO INICIAL BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015</b>		
Fecha de aplicación:				
Nº	DESCRIPCIÓN	C	NC	OBSERVACIONES
<b>4</b>	<b>CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</b>			
<b>4.1</b>	<b>Comprensión de la organización y su contexto</b>			
	La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad.		X	
	La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas		X	
<b>4.2</b>	<b>Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.</b>			
	Debido a su efecto o efecto potencial en la capacidad de la organización de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, la organización debe determinar:			

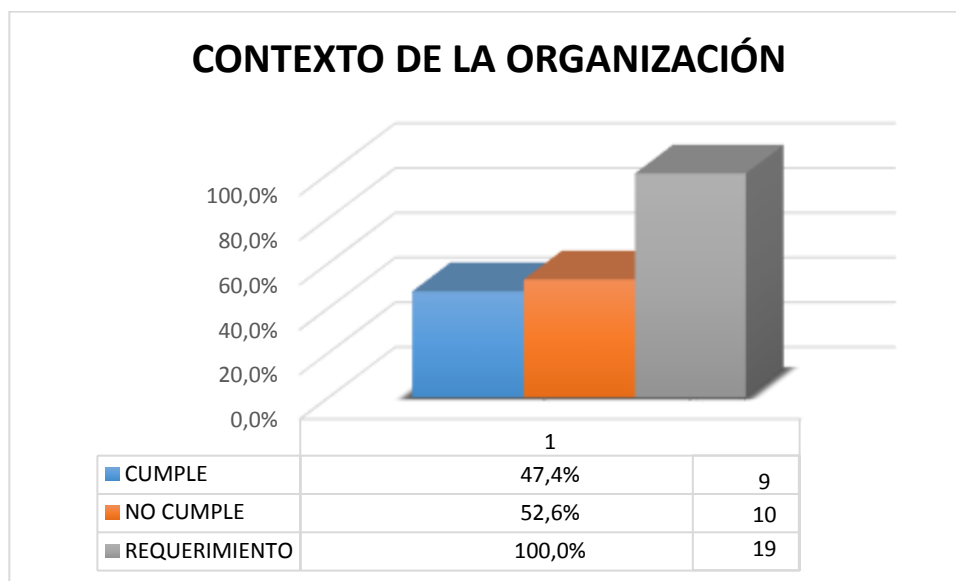
4.2(a)	Las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad.	X		
4.2(b)	Los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión de calidad.		X	
	La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.		X	
<b>4.3</b>	<b>Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad</b>			
	La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para establecer su alcance.		X	
	Las cuestiones externas e internas indicadas en el apartado 4.1.		X	
	Los requisitos de las partes interesadas pertinentes indicados en el apartado 4.2.		X	
	Los productos y servicios de la organización.	X		
<b>4.4</b>	<b>Sistema de gestión de la calidad y sus procesos</b>			
4.4.1	La organización debe establecer, implementar y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional.			
	La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:			
4.4.1(a)	Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos.	X		
4.4.1(b)	determinar la secuencia e interacción de estos procesos;	X		
4.4.1(c)	Determinar y aplicar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos.	X		
4.4.1(d)	determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad		X	
4.4.1(e)	Asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos.	X		
4.4.1(f)	Abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1		X	
4.4.1(g)	Evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos;	X		



4.4.1(h)	Mejorar los procesos y sistema de gestión de la calidad.		X	
<b>4.4.2</b>	<b>En la medida en que sea necesario, la organización debe :</b>			
4.4.2(a)	Mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos;	X		
4.4.2(b)	Conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.	X		
<b>19 Ítems</b>	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	

**Fuente:** Diagnóstico Inicial ISO 9001:2015

**Elaborado por:** Adrián Cuasatar (2019)



**Figura 16.-** Cumplimiento del Contexto de la Organización

**Elaborado por:** Adrián Cuasatar

De acuerdo a los resultados obtenidos se demuestra un nivel de cumplimiento en el ítem 4 correspondiente al 47,4%, lo que indica un déficit en el modelo de gestión que se lleva.

**Observaciones:**

- Actualmente la organización no cuenta con un manual de Calidad ni tampoco con una política u objetivos de la calidad.

- A pesar de practicar y mantener los procesos de la organización se carece de seguimiento, las mediciones, los criterios y métodos idóneos para asegurar que los procesos sean eficaces.
- La Cooperativa cuenta con registros necesarios pero no cuenta con un control adecuado de estos, no se recolecta ni se hace uso adecuado de los datos.


### Evidencias

- La Cooperativa mantiene y aplica un Plan Estratégico y un Plan Operativo Anual donde se detallan las partes interesadas, responsabilidades como también estrategias para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Además mantiene vigentes y actualizados manuales de Crédito y Captaciones donde se detallan los productos que ofrece la Institución.

### 3.5.2. Liderazgo (Ítem 5)

En la tabla 13 se evalúa el ítem 5 referente a la Norma ISO 9001:2015

*Tabla 13.- Evaluación de Liderazgo*

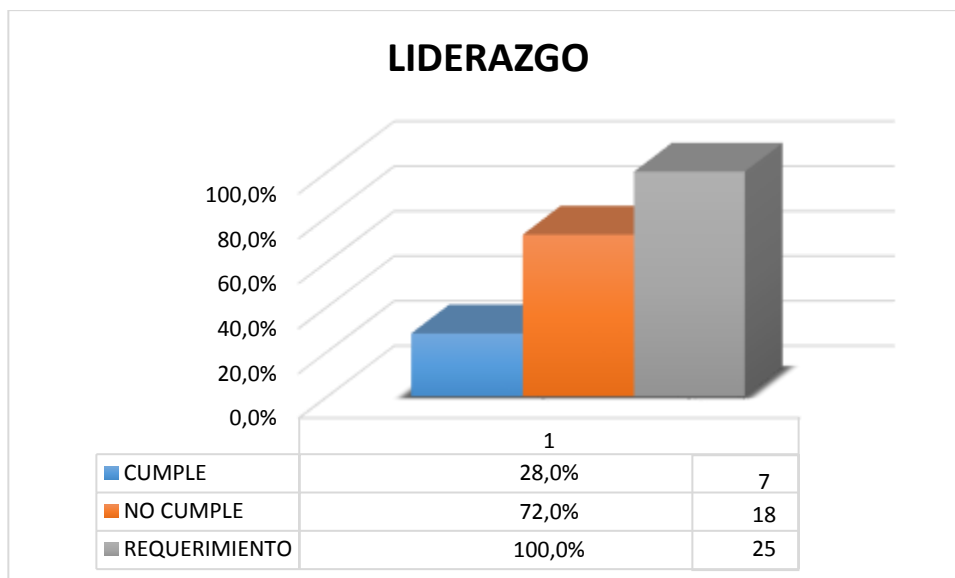
		<b>DIAGNÓSTICO INICIAL BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015</b>		
Fecha de aplicación:				
N.º	DESCRIPCIÓN	C	NC	OBSERVACIONES
<b>5</b>	<b>LIDERAZGO</b>			
<b>5.1</b>	<b>Liderazgo y compromiso</b>			
<b>5.1.1</b>	<b>Generalidades</b>			
	La alta dirección debe demostrar liderazgo compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad:			
5.1.1 (a)	Asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad.		X	

5.1.1(b)	Asegurándose de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de la calidad, y que estos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;		X	
5.1.1(c)	Asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización;		X	
5.1.1(d)	Promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos;	X		
5.1.1(e)	Asegurándose de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles;		X	
5.1.1(f)	Comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad		X	
5.1.1(g)	Asegurándose de que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos;		X	
5.1.1(h)	Comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;		X	
5.1.1(i)	Promoviendo la mejora.	X		
5.1.1(j)	Apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus tareas de responsabilidad.	X		
<b>5.1.2</b>	<b>Enfoque al cliente</b>			
	La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que:			
5.1.2(a)	Se determinan se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;	X		
5.1.2(b)	Se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.	X		
5.1.2(c)	Se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.	X		
<b>5.2</b>	<b>Política</b>			
<b>5.2.1</b>	<b>Establecimiento de la política de la calidad</b>			
	La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad que:			
5.2.1(a)	Sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica;		X	
5.2.1(b)	Proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad,		X	

5.2.1(c)	Incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables.		X	
5.2.1(d)	Incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.		X	
<b>5.2.2</b>	<b>Comunicación de la política de la calidad</b>			
	La política de la calidad debe:			
5.2.2(a)	Estar disponible y mantenerse como información documentada;		X	
5.2.2(b)	Comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización;		X	
5.2.2(c)	Estar disponible para las partes interesadas pertinentes según corresponda.		X	
<b>5.3</b>	<b>Roles, responsabilidades y autoridades en la organización</b>			
	La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.			
	La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para:			
5.3(a)	Asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional;		X	
5.3(b)	Asegurarse de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas;	X		
5.3(c)	Informar en particular a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre las oportunidades de mejora		X	
5.3(d)	Asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización;		X	
5.3(e)	Asegurarse de que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando se planifican, implementan cambios en el sistema de gestión de la calidad.		X	
<b>25 Ítems</b>	<b>TOTAL</b>		7	18

**Fuente:** Diagnóstico Inicial ISO 9001:2015

**Elaborado por:** Adrián Cuasatar (2019)



**Figura 17.-** Cumplimiento de Liderazgo

**Elaborado por:** Adrián Cuasatar (2019)

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede verificar que:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sata Anita cumple con un 28 % en base a los requisitos del ítem 5 de la norma ISO 9001:2015.

### Observaciones

- No existe evidencia documentada de políticas, objetivos de calidad, alcance de Sistema de Gestión de la Calidad, ni tampoco resultados.
- No se da seguimiento, medición, análisis o mejora a todos los procesos.
- Falta de enfoque al cliente en toda la Cooperativa.

### Evidencias


- La Alta Gerencia mantiene el enfoque basado en procesos por lo que constantemente promueve la documentación y estandarización de las actividades que se realizan dentro de la Institución.

- Las unidades de control y cumplimiento constantemente solicitan el cumplimiento de la normativa emitida por los organismos de control para el cumplimiento de los requisitos del cliente.

### 3.5.3. Planificación (Ítem 6)

En la tabla 14 se evalúa el ítem 6 referente a la Norma ISO 9001:2015 que corresponde a la Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad.

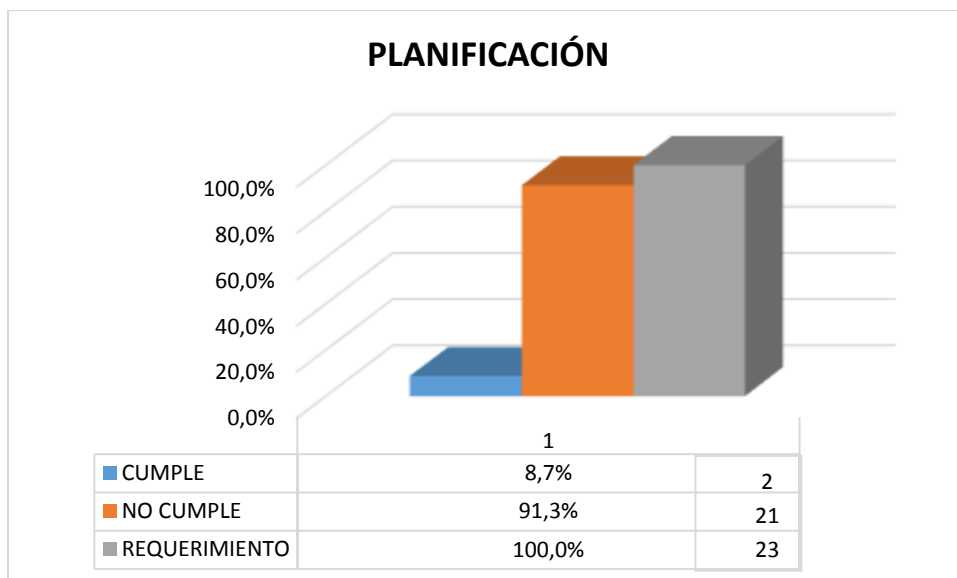
Tabla 14.- Evaluación de Planificación

		<b>DIAGNÓSTICO INICIAL BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015</b>		
Fecha de aplicación:				
N.º	DESCRIPCIÓN	C	NC	OBSERVACIONES
<b>6</b>	<b>PLANIFICACIÓN</b>			
<b>6.1</b>	<b>Acciones para abordar riesgos y oportunidades</b>			
<b>6.1.1</b>	<b>Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y los requisitos referidos en el apartado 4.2, y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de:</b>			
6.1.1(a)	Asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos;		X	
6.1.1(b)	Aumentar los efectos deseables;		X	
6.1.1(c)	Prevenir o reducir efectos no deseados;	X		
6.1.1(d)	Lograr la mejora.		X	
<b>6.1.2</b>	<b>La organización debe planificar:</b>			
6.1.2(a)	Las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades;	X		
<b>6.1.2(b)</b>	<b>La manera de:</b>			
6.1.2(b1)	Integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión de la calidad;		X	
6.1.2(b2)	Evaluar la eficacia de estas acciones.		X	
<b>6.2</b>	<b>Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos</b>			
<b>6.2.1</b>	<b>La organización debe establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad:</b>			
	Los objetivos de la calidad deben:			
6.2.1(a)	Ser coherente con la política de la calidad;		X	
6.2.1(b)	Ser medibles;		X	

6.2.1(c)	Tener en cuenta los requisitos aplicables;		X	
6.2.1(d)	Ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente;		X	
6.2.1(e)	Ser objeto de seguimiento;		X	
6.2.1(f)	Comunicarse;		X	
6.2.1(g)	Actualizarse, según corresponda.		X	
<b>6.2.2</b>	<b>Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización debe determinar:</b>			
6.2.2(a)	Que se va a hacer;		X	
6.2.2(b)	Qué recursos se requieran;		X	
6.2.2(c)	Quién será responsable;		X	
6.2.2(d)	Cuando se finalizará;		X	
6.2.2(e)	Cómo se evaluarán los resultados.		X	
<b>6.3</b>	<b>Planificación de los cambios</b>			
	<b>Cuando la organización determine la necesidad de cambios en el sistema de gestión de la calidad, estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada.</b>			
	<b>La organización debe considerar:</b>			
6.3(a)	El propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales;		X	
6.3(b)	La integridad del sistema de gestión de la calidad;		X	
6.3(c)	La disponibilidad de recursos;		X	
6.3(d)	La asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.		X	
<b>23 Ítems</b>	<b>TOTAL</b>	2	21	

**Fuente:** Diagnóstico Inicial ISO 9001:2015

**Elaborado por:** Adrián Cuasatar (2019)



**Figura 18.-** Cumplimiento de Planificación

**Elaborado por:** Adrián Cuasatar (2019)

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede verificar que:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sata Anita cumple con un 8,7 % en base a los requisitos del ítem 6 de la norma ISO 9001:2015 por lo que permite identificar un puntaje muy bajo en relación a la Planificación.

### **Observaciones**

- La Cooperativa tiene una mínima evaluación de riesgos y oportunidades que permite la toma abordar estrategias para ayudar a mitigar los riesgos y tomar decisiones en relación a las oportunidades.
- No se evidencia que se haya establecido objetivos de calidad por lo tanto no existe una planificación para el cumplimiento de los mismos.



## Evidencias

- La Cooperativa tiene un Analista de Riesgos debido a requerimiento de normativa emitida por la SEPS, quien identifica, mide, controla, evalúa los riesgos financieros a los cuales está expuesta la Cooperativa.

### 3.5.4. Apoyo (Ítem 7)

En la tabla 15 se evalúa el ítem 7 referente a la Norma ISO 9001:2015 que corresponde al Apoyo para el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

*Tabla 15.- Evaluación del Apoyo*

		<b>DIAGNÓSTICO INICIAL BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015</b>		
Fecha de aplicación:				
N.º	DESCRIPCIÓN	C	NC	OBSERVACIONES
7	<b>APOYO</b>			
7.1	<b>Recursos</b>			
7.1.1	<b>Generalidades</b>			
	<b>La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad.</b>			
	<b>La organización debe considerar:</b>			
7.1.1(a)	las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes;	X		
7.1.1(b)	Qué se necesita obtener de los proveedores externos.	X		
7.1.2	<b>Personas</b>			
	La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos.		X	
7.1.3	<b>Infraestructura</b>			
	<b>La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios.</b>			
	La infraestructura puede incluir:			

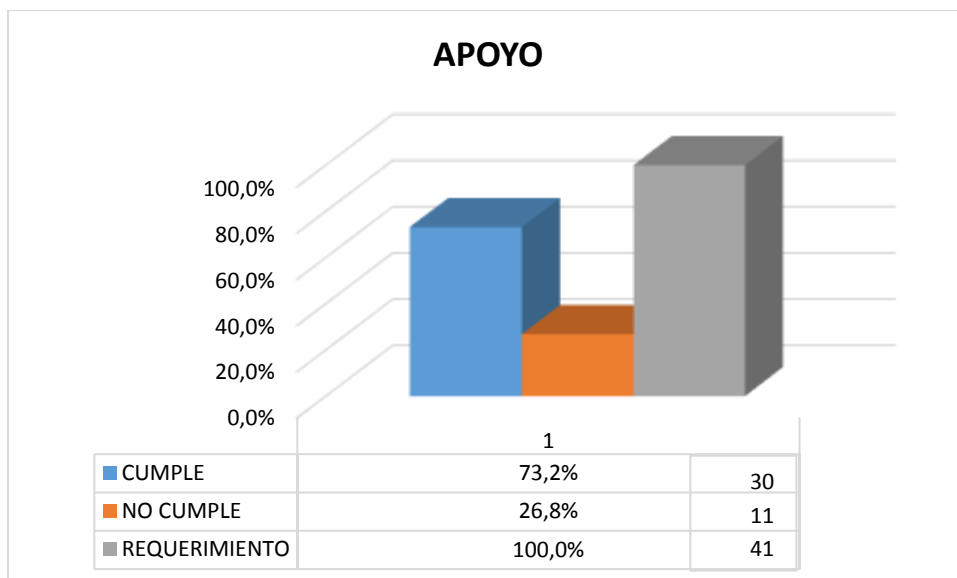
7.1.3(a)	Edificios y servicios asociados;	X		
7.1.3(b)	Equipos, incluyendo hardware software;	X		
7.1.3(c)	Recursos de transporte	X		
7.1.3(d)	Tecnologías de la información y la comunicación.	X		
<b>7.1.4</b>	<b>Ambiente para la operación de los procesos</b>			
	<b>La organización debe determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios</b>			
	Un ambiente adecuado puede ser una combinación de factores humanos y físicos, tales como:			
7.1.4(a)	Sociales (por ejemplo, no discriminatorio, ambiente tranquilo, libre de conflictos);	X		
7.1.4(b)	Psicológicos (por ejemplo, reducción del estrés, prevención del síndrome de agotamiento, cuidado de las emociones);	X		
7.1.4(c)	Físicos (por ejemplo, temperatura, calor, humedad, iluminación circulación del aire, higiene, ruido).	X		
<b>7.1.5</b>	<b>Recursos de seguimiento y medición</b>			
	<b>Generalidades</b>			
	<b>La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurar la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos.</b>			
	<b>La organización debe asegurarse de que los recursos proporcionados:</b>			
7.1.5.1(a)	Son apropiados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas;	X		
7.1.5.1(b)	Se mantienen para asegurarse de la idoneidad continua para su propósito.	X		
<b>7.1.6</b>	<b>Conocimiento de la organización</b>			
	<b>Los conocimientos de la organización pueden basarse en:</b>			
7.1.6(a)	Fuentes internas (por ejemplo, propiedad intelectual; conocimientos adquiridos con la experiencia; lecciones aprendidas de los fracasos y de proyectos de éxito; capturar y compartir conocimientos y experiencia no documentados; los resultados de las mejoras en los procesos, productos y servicios);	X		
7.1.6(b)	Fuente externa (por ejemplo, normas; academia; conferencias; recopilación de conocimientos provenientes de clientes o proveedores externos).	X		
<b>7.2</b>	<b>Competencia</b>			
	La organización debe:			

7.2(a)	Determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad;		X	
7.2(b)	Asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas;	X		
7.2(c)	Cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;	X		
7.2(d)	Conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.	X		
<b>7.3</b>	<b>Toma de conciencia</b>			
	<b>La organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de:</b>			
7.3(a)	la política de la calidad;		X	
7.3(b)	Los objetivos de la calidad pertinentes;		X	
7.3(c)	Su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño;		X	
7.3(d)	Las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.		X	
<b>7.4</b>	<b>Comunicación</b>			
	<b>La organización Debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan:</b>			
7.4(a)	Que comunicar;	X		
7.4(b)	Cuando comunicar;	X		
7.4(c)	A quién comunicar;	X		
7.4(d)	Cómo comunicar;	X		
7.4(e)	Quién comunica.	X		
<b>7.5</b>	<b>Información documentada</b>			
<b>7.5.1</b>	<b>Generalidades</b>			
	El sistema de gestión de la calidad de la organización debe incluir:			
7.5.1(a)	La información documentada requerida por esta Norma Internacional;		X	
7.5.1(b)	La información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad.		X	
<b>7.5.2</b>	<b>Creación y actualización</b>			
	<b>Al crear y actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse de que la siguiente sea apropiado:</b>			

	La identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia);	X		
	El formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico);	X		
	La revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.	X		
<b>7.5.3</b>	<b>Control de la información documentada</b>			
<b>7.5.3.1</b>	<b>La información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de que:</b>			
	Esté disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite;		X	
	Esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de integridad).		X	
<b>7.5.3.2</b>	<b>Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda:</b>			
7.5.3.2(a)	Distribución, acceso, recuperación y uso;		X	
7.5.3.2(b)	Almacenamiento y preservación incluida la preservación de la legitimidad;	X		
7.5.3.2(c)	Control de cambios (por ejemplo, control de versión);	X		
7.5.3.2(d)	Conservación y disposición.	X		
<b>41 Ítems</b>	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>11</b>	

**Fuente:** Diagnóstico Inicial ISO 9001:2015

**Elaborado por:** Adrián Cuasatar (2019)



**Figura 19.-** Cumplimiento de Apoyo  
**Elaborado por:** Adrián Cuasatar (2019)

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede verificar que:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sata Anita cumple con un 73,2 % en base a los requisitos del ítem 7 de la norma ISO 9001:2015 por lo que permite identificar un puntaje normal en relación al Apoyo

### **Observaciones**

- La Cooperativa no tiene designado o determinado a las personas necesarias para la implementación eficaz de un sistema de Gestión de la Calidad.
- El personal no tiene conciencia o conocimiento sobre políticas, objetivos de calidad y que su contribución apoya al cumplimiento de la eficacia del Sistema de gestión de la Calidad.
- No existe información documentada en requerida por el Sistema de Gestión de la Calidad.

### **Evidencia**


- La Cooperativa elabora anualmente el presupuesto en el que se designa los recursos económicos para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

- Se mantienen instalaciones acordes a las actividades, funciones y la prestación de servicios, adicional se cumple con normativa emitida por los organismos de control con relación a seguridades.
- Se mantiene un formato de elaboración de documentación interna al cual se acoplan todos los departamentos.

### 3.5.5. Operación (Ítem 8)

En la tabla 16 se evalúa el ítem 8 referente a la Norma ISO 9001:2015 que corresponde a la Operación para el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

*Tabla 16.- Evaluación de la Operación*

		<b>DIAGNÓSTICO INICIAL BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015</b>		
Fecha de aplicación:				
N.º	DESCRIPCIÓN	C	NC	OBSERVACIÓN
<b>8</b>	<b>OPERACIÓN</b>			
<b>8.1</b>	<b>Planificación y control operacional</b>			
	<b>La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para implementar las acciones determinadas en el capítulo 6, mediante:</b>			
8.1(a)	La determinación de los requisitos para los productos y servicios;		X	
8.1(b)	El establecimiento de criterios para:			
8.1(b1)	Los procesos	X		
8.1(b2)	La aceptación de los productos y servicios;	X		
8.1(c)	La determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios;		X	
8.1(d)	La implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios;		X	
8.1(e)	La determinación, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para:	X		
8.1(e1)	Tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado,	X		

8.1(e2)	Demostrar la conformidad de los productos y servicios con sus requisitos.		X	
<b>8.2</b>	<b>Requisitos para los productos y servicios</b>			
<b>8.2.1</b>	<b>Comunicación con el cliente</b>			
	<b>La comunicación con los clientes debe incluir:</b>			
8.2.1(a)	Proporcionar la información relativa a los productos y servicios;	X		
8.2.1(b)	Tratar las consultas; los contratos o los pedidos, incluyendo los cambios;		X	
8.2.1(c)	Obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes;		X	
8.2.1(d)	Manipular o controlar la propiedad del cliente;		X	
8.2.1(e)	Establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.		X	
<b>8.2.2</b>	<b>Determinación de los requisitos para los productos y servicios</b>			
	<b>Cuando se determinan los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes, la organización debe asegurarse de que:</b>			
8.2.2(a)	Los requisitos para los productos y servicios se definen, incluyendo:			
8.2.2(a1)	Cualquier requisito legal y reglamentario aplicable;	X		
8.2.2(a2)	Aquellos considerados necesarios para la organización;	X		
8.2.2(b)	La organización puede cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece.	X		
<b>8.2.3</b>	<b>Revisión de los requisitos para los productos y servicios</b>			
<b>8.2.3.1</b>	<b>La organización debe asegurarse de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes. La organización debe llevar a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente, para incluir:</b>			
8.2.3.1(a)	Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades una entrega y las posteriores a la misma,		X	
8.2.3.1(b)	Los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado y previsto, cuando sea conocido;		X	
8.2.3.1(c)	Los requisitos especificados por la organización;	X		

8.2.3.1(d)	Los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los productos y servicios;	X		
8.2.3.1(e)	Las diferencias existentes entre los requisitos del contrato el pedido y los expresados previamente.		X	
<b>8.2.3.2</b>	<b>La organización debe conservar la información documentada, cuando sea aplicable:</b>			
8.2.3.2(a)	Sobre los resultados de la revisión;		X	
8.2.3.2(b)	Sobre cualquier requisito nuevo para los productos y servicios.		X	
<b>8.2.4</b>	<b>Cambios en los requisitos para los productos y servicios</b>			
	<b>La organización debería asegurarse de que, cuando se cambie los requisitos para los productos y servicios, la información documentada pertinente sea modificada, y de que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados</b>			
<b>8.3</b>	<b>Diseño y desarrollo de los productos y servicios</b>			
<b>8.3.1</b>	<b>Generalidades</b>			
	<b>La organización debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios.</b>			
<b>8.3.2</b>	<b>Planificación del diseño y desarrollo</b>			
	<b>Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la organización debe considerar:</b>			
8.3.2.(a)	La naturaleza, duración y complejidad de las actividades de diseño y desarrollo;		X	
8.3.2.(b)	Las etapas del proceso requeridas, incluyendo las revisiones del diseño y desarrollo aplicables;		X	
8.3.2.(c)	Las actividades requeridas de verificación y validación del diseño y desarrollo;		X	
8.3.2.(d)	Las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de diseño y desarrollo;	X		
8.3.2.(e)	Las necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los productos y servicios;		X	
8.3.2.(f)	La necesidad de controlar las interfaces entre las personas que participan activamente en el proceso de diseño y desarrollo;		X	
8.3.2.(g)	La necesidad de la participación activa de los clientes y usuarios en el proceso de diseño y desarrollo;		X	
8.3.2.(h)	Los requisitos para la posterior provisión de productos y servicios;		X	



8.3.2.(i)	El nivel de control del proceso de diseño y desarrollo esperado por los clientes y otras partes interesadas pertinentes;		X	
8.3.2.(j)	La información documentada necesaria para demostrar que se han cumplido los requisitos del diseño y desarrollo.		X	
<b>8.3.3</b>	<b>Entradas para el diseño y desarrollo</b>			
	<b>La organización debe determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a diseñar y desarrollar: La organización debe considerarse:</b>			
8.3.3(a)	Los requisitos funcionales y de desempeño;		X	
8.3.3(b)	La información proveniente de actividades previas de diseño y desarrollo similares;	X		
8.3.3(c)	Los requisitos legales y reglamentarios;	X		
8.3.3(d)	Normas o códigos de prácticas que la organización se ha comprometido a implementar;	X		
8.3.3(e)	Las consecuencias potenciales de fallar debido a la naturaleza de los productos y servicios.		X	
<b>8.3.4</b>	<b>Controles del diseño y desarrollo</b>			
	<b>La organización debe aplicar controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurarse de que:</b>			
8.3.4(a)	Se define los resultados a lograr;		X	
8.3.4(b)	Se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para comprimir los requisitos;		X	
8.3.4(c)	Se realizan actividades de verificación para asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas;		X	
8.3.4(d)	Se realizan actividades de verificación para asegurarse de que los productos y servicios resultantes satisfacen los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto;		X	
8.3.4(e)	Se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación;		X	
8.3.4(f)	Se conserva la información documentada de estas actividades;		X	
<b>8.3.5</b>	<b>Salidas del diseño y desarrollo</b>			
	<b>La organización debe asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo:</b>			
8.3.5(a)	Cumplen los requisitos de las entradas;		X	

8.3.5(b)	Son adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios;	X		
8.3.5(c)	Incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado, y a los criterios de aceptación;		X	
8.3.5(d)	Especifican las características de los productos y servicios que son esenciales para el propósito previsto y su provisión segura y correcta.		X	
<b>8.3.6</b>	<b>Cambios del diseño y desarrollo</b>			
	<b>La organización debe identificar; revisar y controlar los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios, o posteriormente en la medida necesaria para asegurarse de que no haya un impacto adverso en la conformidad con los requisitos. La organización debe conservar la información documentada sobre:</b>			
8.3.6(a)	Los cambios del diseño y desarrollo;	X		
8.3.6(b)	Los resultados de las revisiones;		X	
8.3.6(c)	La autorización de los cambios;	X		
8.3.6(d)	Las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.		X	
<b>8.4</b>	<b>Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.</b>			
<b>8.4.1</b>	<b>Generalidades</b>			
	<b>La organización debe determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando:</b>			
8.4.1(a)	Los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización;		X	
8.4.1(b)	Los productos y servicios son proporcionados directamente a los clientes por proveedores externos en nombre de la organización;		X	
8.4.1(c)	Un proceso o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la organización.		X	
<b>8.4.2</b>	<b>Tipo y alcance del control</b>			
	<b>La organización debe:</b>			
8.4.2(a)	Asegurarse de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad;		X	
8.4.2(b)	Definir los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretende aplicar a las salidas resultantes;		X	

8.4.2(c)	Tener en consideración:			
8.4.2(c1)	El impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente la capacidad de la organización de cumplir regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;		X	
8.4.2(c2)	La eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo;		X	
8.4.2(d)	Determinar la verificación, u otras actividades necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen los requisitos.		X	
<b>8.4.3</b>	<b>Información para los proveedores externos</b>			
	La organización debe comunicar a los proveedores externos sus requisitos para:			
8.4.3(a)	Los procesos, productos y servicios a proporcionar;		X	
8.4.3(b)	la aprobación de:			
8.4.3(b1)	Productos y servicios		X	
8.4.3(b2)	Métodos, procesos y equipos		X	
8.4.3(b3)	La liberación de productos y servicios;		X	
8.4.3(c)	La competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas;		X	
8.4.3(d)	Las interacciones del proveedor externo con la organización;		X	
8.4.3(e)	El control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por parte de la organización.		X	
8.4.3(f)	Las actividades de verificación o validación que la organización, o su cliente, pretende llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.		X	
<b>8.5</b>	<b>Producción y provisión del servicio</b>			
<b>8.5.1</b>	<b>Control de la producción y de la provisión del servicio</b>			
	La organización debe implementar la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:			
8.5.1(a)	La disponibilidad de información documentada que defina:			
8.5.1(a1)	Las características de los productos a producir; los servicios a prestar; o las actividades a desempeñar;	X		
8.5.1(a2)	Los resultados a alcanzar;		X	
8.5.1(b)	La disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados;		X	

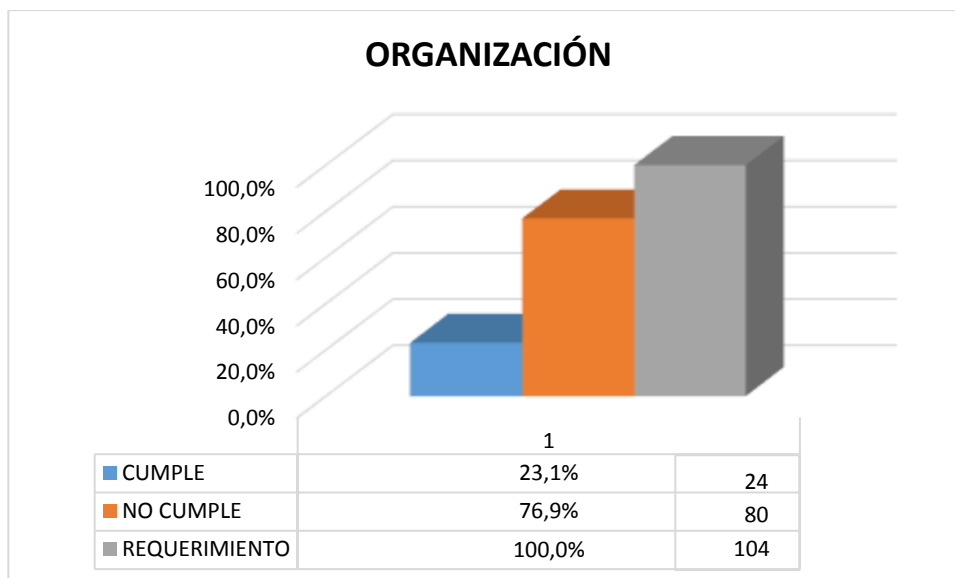
8.5.1(d)	La implementación de actividades de seguimiento y medición a las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o sus salidas los criterios de aceptación para los productos y servicios;		X	
8.5.1(d)	El uso de la infraestructura y el entorno adecuados para la operación de los procesos;	X		
8.5.1(e)	La designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida;		X	
8.5.1(f)	La validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y de prestación del servicio, cuando las salidas resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores:		X	
8.5.1(g)	La implementación de acciones para prevenir los errores humanos;		X	
8.5.1(h)	La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.		X	
<b>8.5.2</b>	<b>Identificación y trazabilidad</b>			
	<b>La organización debe utilizar los medios apropiados para identificar las salidas, cuando sea necesario para asegurar la conformidad de los productos y servicios.</b>			
	La organización debe identificar el estado de las salidas con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de la producción y prestación de servicios.	X		
	La organización debe controlar la identificación única de las salidas cuando la trazabilidad sea un requisito, y debe conservar la información documentada necesaria para permitir la trazabilidad.	X		
<b>8.5.3</b>	<b>Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos</b>			
	La organización debe cuidar la propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos mientras este bajo el control de la organización o esté siendo utilizada por la misma.		X	
	La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación dentro de los productos y servicios.		X	

	Cuando la propiedad de un cliente o un proveedor externo se pierda, deteriore o de algún otro modo se considere inadecuada para su uso, la organización debe informar de esto al cliente o proveedor externo y conservar la información documentada sobre lo ocurrido.		X	
<b>8.5.4</b>	<b>Preservación</b>			
	La organización debe preservar las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos.		X	
<b>8.5.5</b>	<b>Actividades posteriores a la entrega</b>			
	La organización debe cumplir con los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.	X		
	Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar:			
8.5.5(a)	Los requisitos legales y reglamentarios;	X		
8.5.5(b)	Las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios;		X	
8.5.5(c)	La naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios;		X	
8.5.5(d)	Los requisitos del cliente;	X		
8.5.5(e)	La retroalimentación del cliente.		X	
<b>8.5.6</b>	<b>Control de los cambios</b>			
	La organización debe revisar y controlar los cambios para la producción o la prestación del servicio, la extensión necesaria para asegurarse la continuidad en la conformidad con los requisitos.		X	
	La organización debe conservar información documentada que describa los resultados de la revisión de los cambios, las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión.		X	
<b>8.6</b>	<b>Liberación de los productos y servicios</b>			
	La organización debe implementar la disposición planificada, en las etapas adecuadas para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.		X	
	La liberación de los productos y servicios al cliente no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y cuando sea aplicable, por el cliente.		X	

	La organización debe conservar la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios. La información documentada debe incluir;		X	
<b>8.6(a)</b>	Evidencia de la conformidad con los criterios de la aceptación;		X	
<b>8.6(b)</b>	Trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.		X	
<b>8.7</b>	<b>Control de las salidas no conformes</b>			
<b>8.7.1</b>	<b>La organización debe tratar las salidas no conformes de una o más siguientes maneras:</b>			
<b>8.7.1(a)</b>	Corrección;		X	
<b>8.7.1(b)</b>	Separación, contención, devolución o suspensión de provisión de productos y servicios;		X	
<b>8.7.1(c)</b>	Información al cliente;		X	
<b>8.7.1(d)</b>	Obtención de autorización para su aceptación bajo concesión.		X	
<b>8.7.2</b>	<b>La organización debe conservar la información documentada que:</b>			
<b>8.7.2(a)</b>	Describa la no conformidad;		X	
<b>8.7.2(b)</b>	Describa las acciones tomadas;		X	
<b>8.7.2(c)</b>	Describa todas las concesiones obtenidas;		X	
<b>8.7.2(d)</b>	Identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.		X	
<b>104 Ítems</b>	<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>80</b>	

**Fuente:** Diagnóstico Inicial ISO 9001:2015

**Elaborado por:** Adrián Cuasatar (2019)



**Figura 20.-** Cumplimiento de Organización

**Elaborado por:** Adrián Cuasatar (2019)

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede verificar que:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sata Anita cumple con un 23,1 % en base a los requisitos del ítem 8 de la norma ISO 9001:2015 por lo que permite identificar un puntaje en relación a la Organización.

### **Observaciones**

- No se ha determinado indicadores de calidad para cada uno de los productos ofrecidos por la Cooperativa.
- No se establece una comunicación permanente con los socios o cliente.
- No cuenta con un plan de retroalimentación ni se realiza un plan de mejoramiento continuo.
- No se evidencia una evaluación del modelo de gestión.


## Evidencias

- Se mantiene actualizado y se aplica el manual de Crédito donde se detallan todos los requisitos de los productos ofrecidos al igual en los productos de Captaciones, todos los requerimientos cumplen con la normativa emitida por los organismos de regulación como también con las requeridas por los socios y clientes.
- Se mantiene una trazabilidad de los productos entregados mediante números de identificación detallados ya sea por socio, contrato, transacción, operación los cuales permiten identificar todas las salidas.

### 3.5.6. Evaluación del Desempeño de la Norma (Ítem 9)

En la tabla 17 se evalúa el ítem 9 referente a la Norma ISO 9001:2015 que corresponde a la Evaluación del Desempeño de la Norma para el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

*Tabla 17.- Evaluación del Desempeño de la Norma*

		<b>DIAGNÓSTICO INICIAL BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015</b>		
Fecha de aplicación:				
N.º	DESCRIPCIÓN	C	NC	OBSERVACIÓN
<b>9</b>	<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			
<b>9.1</b>	<b>Seguimiento, medición, análisis y evaluación</b>			
<b>9.1.1</b>	<b>Generalidades</b>			
	<b>La organización debe determinar:</b>			
9.1.1(a)	Que necesita seguimiento y medición;	X		
9.1.1(b)	Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados validos;		X	
9.1.1(c)	Cuando se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición;		X	
9.1.1(d)	Cuando se deben analizar y llevar los resultados del seguimiento y la medición.		X	
<b>9.1.2</b>	<b>La satisfacción del cliente.</b>			

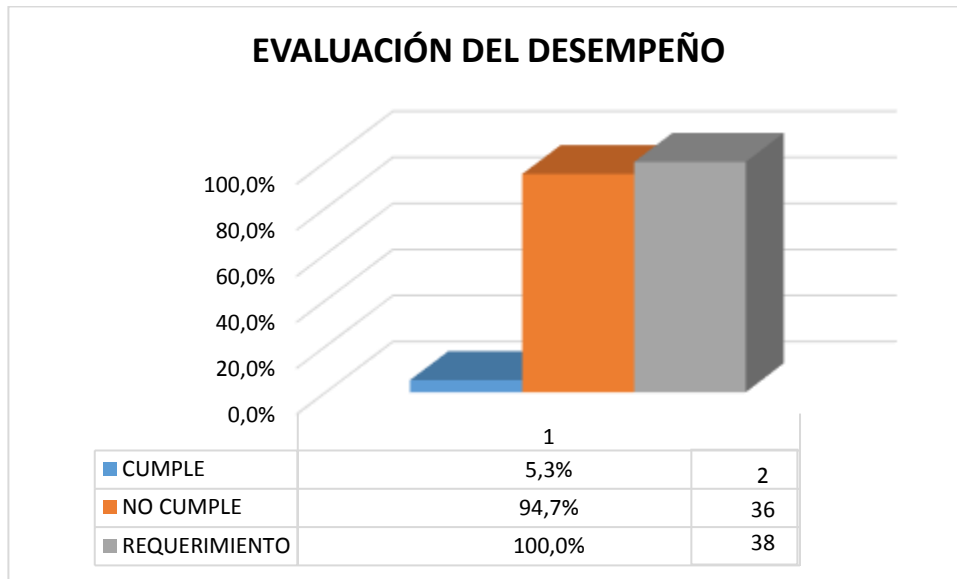


	La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes deliberado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.		X	
<b>9.1.3</b>	<b>Análisis y evaluación</b>			
	La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición.			
	Los resultados de análisis deben utilizarse para evaluar:			
9.1.3(a)	La conformidad de los productos y servicios;		X	
9.1.3(b)	El grado de satisfacción del cliente		X	
9.1.3(c)	El desempeño y la eficacia del sistema de gestión de calidad;		X	
9.1.3(d)	Si lo planificado se ha implementado de forma eficaz;		X	
9.1.3(e)	La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades;		X	
9.1.3(f)	El desempeño de los proveedores externos;	X		
9.1.3(g)	La necesidad de mejoras en el SGC.		X	
<b>9.2</b>	<b>Auditoría interna</b>			
<b>9.2.1</b>	<b>La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de la información del SGC:</b>			
9.2.1(a)	Es conforme con:			
9.2.1(a1)	Los requisitos propios de la organización para su SGC;		X	
9.2.1(a2)	Los requisitos de esta norma internacional		X	
9.2.1(b)	Se implementa y se mantiene eficazmente.		X	
<b>9.2.2</b>	<b>La organización debe:</b>			
9.2.2(a)	Planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afectan a la organización y los resultados de las auditorías previas;		X	
9.2.2(b)	Definir los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría.		X	
9.2.2(c)	Seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría;		X	
9.2.2(d)	Asegurarse de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente;		X	

9.2.2(e)	Realizar las correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada;		X	
9.2.2(f)	Conservar información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoria y de los resultados de las auditorias		X	
<b>9.3</b>	<b>Revisión por la dirección</b>			
<b>9.3.1</b>	<b>Generalidades</b>			
	La alta dirección debe revisar el SGC de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continua con la dirección estratégica de la organización.		X	
<b>9.3.2</b>	<b>Entradas de la revisión por la dirección</b>			
	<b>La revisión por la organización debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre:</b>			
9.3.2(a)	El estado de las acciones de las revisiones por las direcciones previstas;		X	
9.3.2(b)	Los cambios en las cuestiones externas e internas que sean impertinentes al SGC;		X	
9.3.2(c)	La información sobre el desempeño y la eficacia del SGC, incluidas las tendencias relativas a:		X	
9.3.2(c1)	La satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes;		X	
9.3.2(c2)	El grado en que se han logrado los objetivos de la calidad;		X	
9.3.2(c3)	El desempeño de los proceso y conformidad de los productos y servicios;		X	
9.3.2(c4)	Las no conformidades y acciones correctivas;		X	
9.3.2(c5)	Los resultados de seguimiento y medición;		X	
9.3.2(c6)	Los resultados de las auditorias;		X	
9.3.2(c7)	El desempeño de los proveedores externos;		X	
9.3.2(d)	La adecuación de los recursos;		X	
9.3.2(e)	La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades véase (6.1);		X	
9.3.2(f)	Las oportunidades de mejora.		X	
<b>9.3.3</b>	<b>Salidas de la revisión por la dirección</b>			
	<b>Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con:</b>			
9.3.3(a)	Las oportunidades de mejora;		X	
9.3.3(b)	Cualquier necesidad de cambio en el SGC.		X	
9.3.3(c)	Las necesidades de recursos.		X	
<b>38Ítems</b>	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>36</b>	

**Fuente:** Diagnóstico Inicial ISO 9001:2015

**Elaborado por:** Adrián Cuasatar (2019)



**Figura 21.-** Cumplimiento de la Evaluación de la Norma

**Elaborado por:** Adrián Cuasatar (2019)

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede verificar que:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sata Anita cumple con un 5,3 % en base a los requisitos del ítem 9 de la norma ISO 9001:2015.

### **Observaciones**

- No se tiene establecido el seguimiento, medición, análisis y evaluación en la totalidad de los procesos.
- No se tiene establecido un Sistema de Gestión de la Calidad por lo tanto no se puede evaluar su cumplimiento en base a auditorías.

## Evidencias

- La Cooperativa constantemente evalúa a sus proveedores mediante los servicios requeridos, para así asegurar la satisfacción de los socios, clientes y demás partes interesadas.

### 3.5.7. Mejora (Ítem 10)

En la tabla 18 se evalúa el ítem 10 referente a la Norma ISO 9001:2015 que corresponde a la Mejora para el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

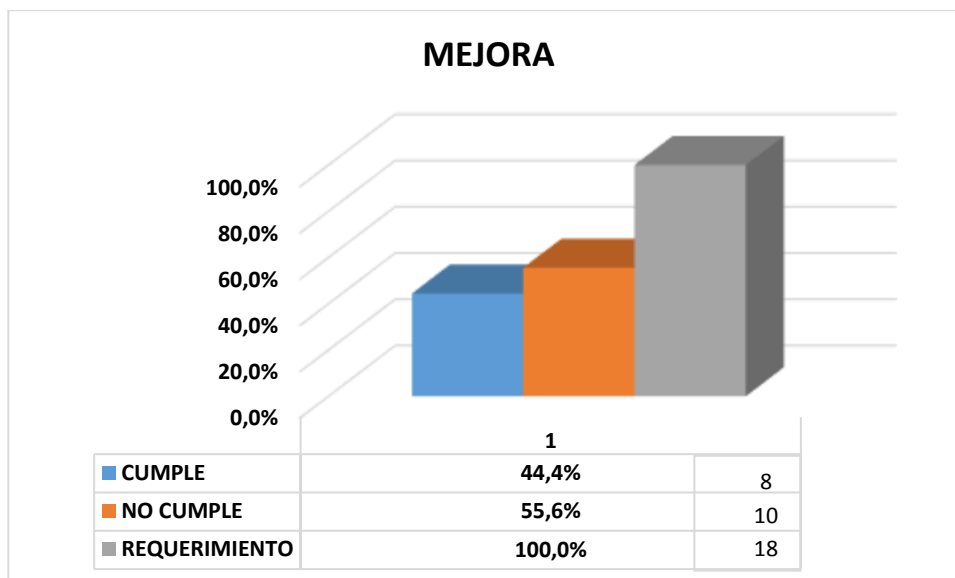
*Tabla 18.- Evaluación de la Mejora*

		<b>DIAGNÓSTICO INICIAL BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015</b>		
Fecha de aplicación:				
N.º	DESCRIPCIÓN	C	NC	OBSERVACIÓN
<b>10</b>	<b>MEJORA</b>			
<b>10.1</b>	<b>Generalidades</b>			
	<b>La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.</b>			
	<b>Estas deben incluir:</b>			
10.1(a)	Mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras;	X		
10.1(b)	Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados;	X		
10.1(c)	Mejorar el desempeño y la eficacia del SGC.		X	
<b>10.2</b>	<b>No conformidad y acción correctiva</b>			
<b>10.2.1</b>	<b>Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas la organización debe:</b>			
10.2.1(a)	Reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable	X		
10.2.1(a1)	Tomar acciones para controlarla y corregirla;	X		
10.2.1(a2)	Hacer frente a las consecuencias;	X		

10.2.1(b)	Evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante:		X	
10.2.1(b1)	La revisión y análisis de la no conformidad;	X		
10.2.1(b2)	La determinación de las causas de la no conformidad;	X		
10.2.1(b3)	La determinación si existe no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir;		X	
10.2.1(c)	Implementar cualquier accione necesaria;		X	
10.2.1(d)	Revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada;		X	
10.2.1(e)	Si fuera necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación; y		X	
10.2.1(f)	Si fuera necesario, hacer cambios al SGC.		X	
<b>10.2.2</b>	<b>La organización debe conservar información documentada como evidencia de:</b>			
<b>10.2.2(a)</b>	La naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente;	X		
<b>10.2.2(b)</b>	Los resultados de Cualquier acción correctiva;		X	
<b>10.3</b>	<b>Mejora continua</b>			
	La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC.		X	
	La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para Determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.		X	
<b>18 Ítems</b>	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	

**Fuente:** Diagnóstico Inicial ISO 9001:2015

**Elaborado por:** Adrián Cuasatar



**Figura 22.-** Cumplimiento de la Mejora  
**Elaborado por:** Adrián Cuasatar

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede verificar que:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sata Anita cumple con un 44,4 % en base a los requisitos del ítem 10 de la norma ISO 9001:2015.

### Observaciones

- No se establece un plan de mejoramiento continuo en relación con la planificación estratégica.
- No se hace una revisión por la Dirección para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.

### Evidencias

- La Cooperativa identifica las no conformidades y actúa sobre ellas para que no vuelvan a ocurrir, se lo realiza mediante la elaboración de políticas, procedimientos o se asignan controles.

### 3.5.8. Evaluación y Análisis de resultados

En la tabla 19 se muestra un resumen de la evaluación inicial de la primera Auditoría ISO 9001:2015 realizada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda. La auditoría está compuesta por 169 puntos que se evaluaron en base a la norma.

*Tabla 19.- Análisis de Resultados*

REQUISITO DE LA NORMA	REQUERIDO		OBTENIDO	
	Valor final	% Requerido	Valor final	% Obtenido
Ítem 4. Contexto de la Organización	19	7%	9	3,36%
Ítem 5. Liderazgo	25	9%	7	2,61%
Ítem 6. Planificación	23	9%	2	0,75%
Ítem 7. Apoyo	41	15%	30	11,19%
Ítem 8. Operación	104	39%	24	8,96%
Ítem 9. Evaluación de Desempeño	38	14%	2	0,75%
Ítem 10. Mejora	18	7%	8	2,99%
<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>268</b>	<b>100%</b>	<b>82</b>	<b>30,60%</b>

Elaborado por: Adrián Cuasatar (2019)

Se logra identificar un cumplimiento general del 49% evidenciando que se realiza una débil gestión de la calidad, por la tanto es necesario el diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad que contribuya el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

## CAPÍTULO IV

### 4. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015

#### 4.1. INTRODUCCIÓN.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda., es consciente de la importancia de la Calidad en los procesos y la prestación de servicios a todos y cada uno de sus directivos, socios, clientes, empleados, proveedores y demás partes interesadas.

Para el logro de los objetivos se realiza la investigación encaminada al cumplimiento de los requisitos y estándares de Calidad descritos en la norma ISO 9001:2015.

El análisis inicial de la Cooperativa determinó que no cuenta con la documentación necesaria para que el sistema de Gestión logre cumplir con las necesidades del cliente, la documentación permite plasmar manuales, planes, procedimientos, políticas, métodos, especificaciones, formatos, registros, instructivos, organigramas, perfiles, etc., adicional contribuye a la toma de decisiones por parte de la Alta Gerencia.

#### 4.2. ÍTEMS DE LA NORMA ISO

Para saber el nivel de cumplimiento de la organización, la norma ISO 9001:2015 tiene agrupado por cada uno de los apartados algunos requisitos.

*Tabla 20.- Ítems de la Norma ISO 9001*

<b>ISO 9001:2015</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>ENTREGABLE</b>
Sección 1.	Objeto y campo de aplicación	
Sección 2.	Referencias Normativas	
Sección 3.	Términos y definiciones	
A partir del apartado 4, los requisitos son necesarios para una certificación.		
Sección 4.	Contexto de la Organización	Identifica la Contextualización del estado actual de la Cooperativa.



Sección 5.	Liderazgo	Se crea Política de Calidad conjuntamente con los Objetivos de Calidad.
Sección 6.	Planificación	Elaboración de matriz de Riesgos Corporativos.
Sección 7.	Apoyo	Elaboración de política de comunicación e información documentada.
Sección 8.	Operación	Elaboración de procedimientos de los productos.
Sección 9.	Evaluación del Desempeño	Elaboración de procedimiento de Auditoría Interna.
Sección 10.	Mejora	Elaboración de procedimientos de acciones correctivas

**Elaborado por:** Adrián Cuasatar (2019)

### **4.3. MANUAL DE CALIDAD**

El Manual de Calidad es el documento donde se plasma toda la documentación referente al Sistema de Gestión de la Calidad (Ver Anexo 3).

El Manual de Calidad se estructuró tomando en cuenta desde el apartado 4 de la norma los que son necesarios y de cumplimiento obligatorio para una certificación.

### **4.4. DOCUMENTACIÓN PROPUESTA**

Para llegar a obtener éxito empresarial la Cooperativa debe establecer con claridad y precisión el propósito y razón para la cual fue creada la Cooperativa como también hasta dónde quiere llegar, dicho en otras palabras se definirá la Misión y Visión.

Tanto la Misión como la Visión deben estar enfocados en perseguir un objetivo global, ser alcanzables y de fácil comprensión para los grupos de interés.

#### **4.4.1. Misión**

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que ofrece productos y servicios financieros de manera competitiva, equitativa y con responsabilidad social, utilizando tecnología adecuada y talento humano calificado, orientada a la zona rural de la región sierra Norte del

País e impulsando la inclusión financiera, el desarrollo económico y social para mejorar la calidad de Vida de nuestros socios, clientes y la comunidad.

#### **4.4.2. Visión**

Ser una Cooperativa de Ahorro y Crédito competitiva y reconocida en nuestra área de influencia, generando confianza, solidez mediante la atención de calidad, que contribuya a la inclusión financiera social y un crecimiento sustentable.

#### **4.4.3. Políticas**

##### **4.4.3.1. Política General**

- La Administración deberá evaluar periódicamente la estructura organizativa y rediseñarla en conformidad con los cambios realizados enfocados hacia el cliente en función de satisfacer con todas sus necesidades.
- Toda modificación realizada en la estructura organizacional deberá ser aprobada por el Consejo de Administración previo análisis y estudio de los procesos internos

##### **4.4.3.2. Política de Calidad**

En la Cooperativa de Ahorro y crédito Santa Anita Ltda., contamos con un equipo de trabajo comprometido y calificado cuyas actividades son realizadas con vocación de servicio a los socios, clientes y demás partes interesadas, brindando servicios financieros, confiables, competitivos y oportunos a través de una eficiente administración de los recursos y el mejoramiento continuo de los procesos.

#### **4.4.4. Objetivos de Calidad**

- Establecer lineamientos y parámetros, conformes a la Norma ISO 9001:2015
- Aumentar el grado de satisfacción de los requerimientos de los socios mediante la entrega de servicios y productos de calidad.
- Aumentar el grado de satisfacción del personal que conforma la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda., mediante la definición de actividades y procedimientos acordes a cada una de las Áreas.
- Dotar los recursos necesarios para establecer, controlar y mejorar el sistema de Gestión de la Calidad.

#### **4.5. INFORMACIÓN DOCUMENTADA**

La Cooperativa de Santa Anita Ltda., ha determinado la información documentada necesaria para que el Sistema de Gestión de la Calidad cumpla con los requerimientos de la norma ISO 9001:2015 y con la normativa emitida por los organismos de control.

##### **4.5.1. MAPA DE PROCESOS**

El mapa de procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda., está estructurado por cuatro gestiones en los que se encuentran definidos los procesos en conformidad con las características de la organización y el enfoque basado en procesos establecido en la norma.

A continuación podemos observar cuales son los procesos mencionados y cómo interactúan.

**Procesos Estratégicos.-** Son los procesos gobernantes que están relacionados con la dirección y el liderazgo, se encargan de la definición de políticas, estrategias, planes, etc., también conocido como Gestión Gerencial.

- Planeación Institucional
- Gestión Integral de Riesgos Financieros, Procesos y Seguridades
- Evaluación y Control

**Procesos Operativos o que Agregan Valor.-** Aquí se describe los procesos que contribuyen directamente en la prestación del servicio, es aquí donde diferenciamos el nuestros productos y servicios por el valor agregado, también conocido como Gestión de Negocios.

- Gestión de Crédito y Cobranza
- Captación de Fondos
- Fábrica de Crédito
- Gestión Social y Marketing

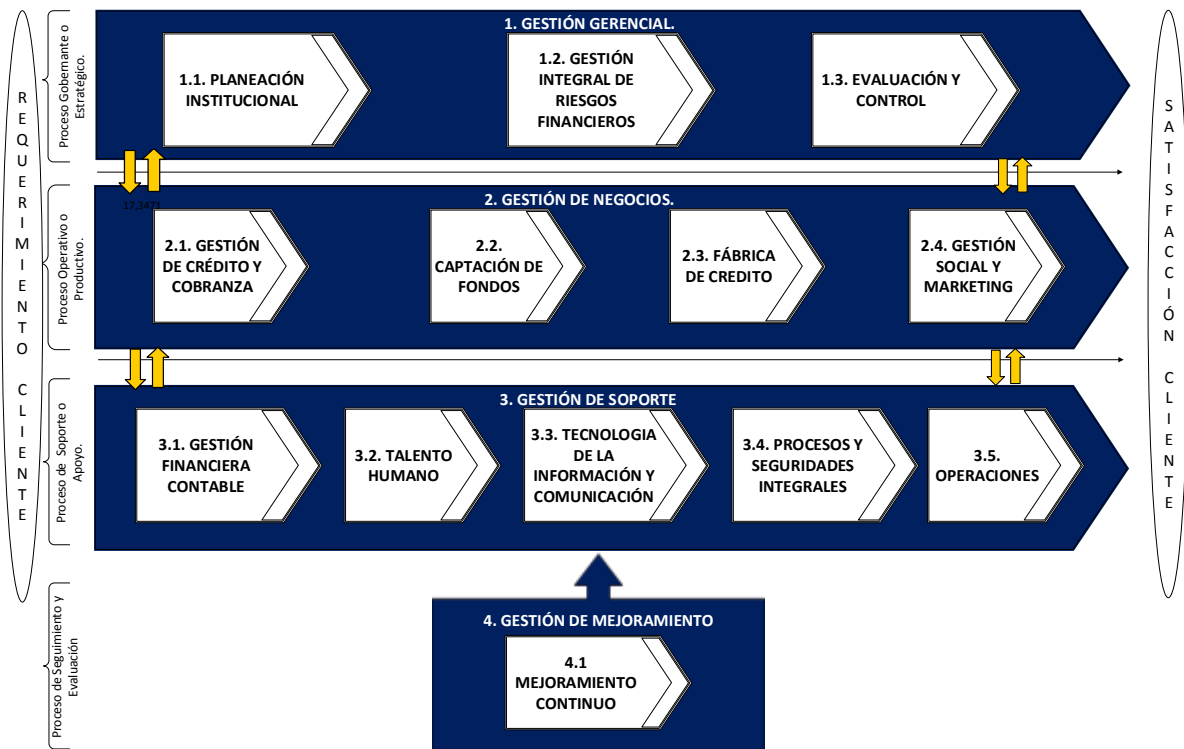
**Procesos Apoyo o Soporte.-** Se refiere principalmente a aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos o que agregan valor, también conocidos como Gestión de Soporte.

- Gestión Financiera Contable
- Talento Humano
- Tecnologías de la Información y Comunicación
- Procesos y Seguridades Integrales
- Operaciones

**Procesos de Seguimiento y Evaluación.-** Se identifica los procesos que dan lectura al éxito o fracaso empresarial, os resultados de estos procesos sirven como entradas para establecer las acciones preventivas o correctivas.

- Mejoramiento Continuo

En la Figura 23 se puede observar el mapa de procesos propuesto de acuerdo a las observaciones encontradas en la estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda.



**Figura 23.-** Mapa de Procesos  
**Elaborado por:** Adrián Cuasatar (2019)

## 4.5.2. INVENTARIO DE PROCESOS

En el inventario de procesos se describe la lista de procesos y procedimientos establecidos para el correcto desarrollo del mapa de Procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda., indicando y evidenciado cada uno de los responsables para cada proceso.

En el Anexo 5 se muestra la lista maestra de documentos establecidos para la Cooperativa.

### 4.5.2.1. Codificación

Para elaborar y codificar la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad se utilizará el formato según la siguiente explicación:

El formato del Documento debe ser elaborado con las siguientes características (cuando aplique):

**Tipo de Letra:** Times New Roman

**Tamaño de Letra:** 12

**Tamaño de papel:** A4.

Esto aplica para Estatuto, Reglamentos, Manuales, Programas, Planes, Procedimientos e Instructivos, para Formatos y Registros podemos utilizar según se crea conveniente y los Organigramas y Diagramas de Flujo formarán parte de los anexos de los documentos

La codificación del documento deberá tomar en cuenta los siguientes parámetros:

El primer dígito del código estará representado por dos letras mayúsculas según el tipo de documento de acuerdo a la siguiente nomenclatura:

- **ES Estatuto.**
- **RE Reglamento.**
- **MA Manual.**
- **PG Programa.**
- **PL Plan.**
- **PO Política.**
- **PR Procedimiento.**
- **IN Instructivo.**
- **FO Formato.**
- **RG Registro.**

El segundo dígito del código corresponde al tipo Gestión de Procesos definido en el Mapa de Procesos figura 23 de la siguiente forma:

**Procesos Estratégicos: Gestión Gerencial.**

- PI Planeación Institucional.
- AR Administración Integral de Riesgos.
- AI Auditoría Interna.
- UC Unidad de Cumplimiento.

**Procesos Operativos o que Agregan Valor: Gestión de Negocios.**

- CF Captación de Fondos.
- CC Crédito y Cartera.
- CF Fábrica de Crédito.
- GS Gestión Social y Marketing

### Procesos Apoyo o Soporte: Gestión de Soporte.

- AF Administrativo-Financiero.
- TH Talento Humano
- TI Tecnologías de la Información y Comunicación.
- SI Seguridades Integrales
- OP Operaciones.
- MC Gestión de procesos y mejoramiento continuo.

### Procesos de seguimiento y evaluación: Gestión de Mejoramiento

- Mejora Continua

El tercer dígito del código, corresponde al Subproceso según se define en la siguiente tabla

21.

Tabla 21.- Codificación

PROCESO	CÓDIGO
Planeación Gerencial.	PG
Revisión Gerencial.	RG
Gestión de Riesgos.	GR
Gestión de Auditoría Interna.	GA
Gestión de Cumplimiento	GC
Crédito	CR
Cartera	CA
Captación de Recursos Internos.	CI
Captación de Recursos Externos.	CE
Análisis de Créditos	AC
Gestión de Archivo.	AR
Gestión Social	GS
Marketing Institucional	MI
Contabilidad General.	CG
Control de Activos Fijos.	AF
Control de Seguros Privados.	CS
Proveeduría.	PV
Vinculación del Personal.	VI
Permanencia del Personal.	PE
Desvinculación del Personal.	DV
Mantenimiento TIC.	MT
Contingencia TIC.	CT
Control de Comunicaciones.	CO
Desarrollo de Software.	DS

Gestión Administrativa.	GA
Gestión Técnica.	GT
Gestión de Talento Humano.	TH
Programas y Procedimientos Operativos Básicos.	PO
Seguridades Físicas	SF
Seguridades Lógicas	SL
Gestión de Operaciones.	GO
Soporte Operativo.	SO
Mejora Continua	MC
Procesos	PR

**Elaborado por:** Adrián Cuasatar (2019)

El cuarto dígito del código en orden secuencial (01), corresponde al número de documento según corresponda conforme a la denominación descrita en el numeral que antecede.

#### **4.5.2.2. Identificación.**

Los Documentos del Sistema llevarán para su identificación un encabezado donde se presentará la siguiente información:

**Nombre del Documento:** Se escribirá el nombre específico del documento según corresponda.

**Logo:** Se incorporará en el encabezado del documento.

**Código:** Se asignará la codificación conforme lo descrito en el Procedimiento de control de Documentos.


**Versión:** La versión estará establecida por el número de elaboración o modificación del documento en forma secuencial, es decir que cada vez que se produzca un cambio de fondo o de forma en los documentos deberá someterse a revisión y por ende se le adjudicará a dicho documento un nuevo número secuencial.

**Fecha de emisión:** La fecha en que se aprueba o elabora el documento.



**Fecha de actualización:** La fecha en que se revisa y se producen cambios en el documento aprobado.

**Encabezado COAC SANTA ANITA CIA. LTDA.**

	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO</b>	<b>CÓDIGO:</b> XX-YY-ZZ-00
		Página # de #
<b>FECHA DE EMISIÓN:</b>	<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>VERSIÓN:</b> 00
<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b>		
<b>TIPO DE PROCESO</b>		<b>ESTATUS DEL DOCUMENTO</b>
Estratégico: <input type="checkbox"/>	Operativo: <input checked="" type="checkbox"/>	Apoyo: <input type="checkbox"/>
	Propuesto: <input type="checkbox"/>	Aprobado: <input checked="" type="checkbox"/>
		Publicado: <input checked="" type="checkbox"/>

El pie de página deberá contener la siguiente estructura:

**Pie de Página COAC SANTA ANITA CIA. LTDA.**

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>ALMACENAMIENTO</b>	<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>
			INTRANET:	DIGITAL WORD, ETC. DIGITAL PDF ESCANEADO
f) NOMBRE DEL CARGO FECHA: DD/MM/AAAA	f) NOMBRE DEL CARGO FECHA: DD/MM/AAAA	f) NOMBRE DEL CARGO FECHA: DD/MM/AAAA		

Los documentos al igual que los registros del Sistema de Gestión de la Calidad son considerados documentos susceptibles de ser creados, modificados o eliminados.

*Tabla 22.- Inventario de Procedimientos*

MACROPROCESO	SUBPRCESO	PROCESO	CÓDIGO
<b>PROCESOS ESTRATÉGICOS: GESTIÓN GERENCIAL.</b>	Planeación Institucional.	Planeación Gerencial. Revisión Gerencial.	PG RG
	Administración Integral de Riesgos.	Gestión de Riesgos.	GR
	Auditoría Interna.	Gestión de Auditoría Interna.	GA
	Unidad de Cumplimiento.	Gestión de Cumplimiento	GC
	<b>PROCESOS OPERATIVOS O QUE AGREGAN VALOR: GESTIÓN DE NEGOCIOS.</b>	Crédito y Cartera.	Crédito Cartera
Captación de Fondos		Captación de Recursos	CI
Fábrica de Crédito		Análisis de Créditos	AC

	Gestión Social y Marketing	Gestión Social Marketing Institucional	GS MI
<b>PROCESOS APOYO O SOPORTE: GESTIÓN DE SOPORTE.</b>	Administrativo Financiero	Contabilidad General.	CG
		Control de Activos Fijos.	AF
	Talento Humano	Control de Seguros Privados.	CS
		Proveeduría.	PV
		Vinculación del Personal.	VI
	Tecnologías de la Información y Comunicación.	Permanencia del Personal.	PE
		Desvinculación del Personal.	DV
		Mantenimiento TIC.	MT
		Contingencia TIC.	CT
		Control de Comunicaciones.	CO
		Desarrollo de Software.	DS
		Gestión Administrativa.	GA
	Gestión de Seguridades	Gestión Técnica.	GT
Gestión de Talento Humano.		TH	
Programas y Procedimientos Operativos Básicos.		PO	
Seguridades Físicas		SF	
Seguridades Lógicas		SL	
Operaciones.	Gestión de Operaciones.	GO	
	Soporte Operativo.	SO	
<b>PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>	Gestión de procesos y Mejoramiento Continuo	Gestión por procesos	GP
		Mejora Continua	MC

Elaborado por: Adrián Cuasatar (2019)

#### 4.6. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

La caracterización de procesos permite identificar los rasgos distintivos de cada uno de ellos, se establece la concordancia o su interrelación con los demás procesos ya sean estos anteriores o posteriores. Se desarrolla identificando sus proveedores que pueden ser internos o externos, las entradas, las salidas, actividades, el objetivo, alcance, responsables, participantes, controles, normativa e indicadores. Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito

Santa Anita Ltda., se utiliza la ficha de caracterización de procesos donde se detalla los siguientes elementos.

- **Objetivo:** Es el fin al que debe llegar ese proceso
- **Alcance:** Indica el inicio y el fin del proceso
- **Proveedores:** Persona, sociedades, entidad o procesos que suministran información, datos, documentos o necesidades que requiere el proceso.
- **Entradas:** Puede ser materiales, insumos, documentos, información, datos, condiciones o necesidades que hace vital el funcionamiento del proceso.
- **Actividades:** Descripción o secuencia de las actividades que se realiza en un ciclo o período de tiempo.
- **Salidas:** Son los resultados finales que se obtienen del proceso
- **Clientes:** Personas o procesos el cual recibe las salidas o resultados del proceso.
- **Responsable:** Nombre de la persona encargada del proceso y sus funciones
- **Participantes:** Personas que interactúan en el proceso
- **Indicadores:** Son los lineamientos establecidos por la organización o por entes de regulación y control y sirven para analizar el desempeño del proceso.
- **Recursos:** Recursos humanos, económicos, infraestructura, equipos, maquinaria, herramientas, entre otros, utilizados para la realización del proceso.
- **Requisitos normativos:** Son los documentos normativos (leyes, normas, etc.) que se toman como referencia en el SGC y a los cuales se les da cumplimiento.


A continuación se describen las caracterizaciones de cada subproceso, se lo realizó con los cuatro macroprocesos por separado con los subprocesos caracterizados respectivamente.

Primero se detallan las caracterizaciones de los subprocesos que pertenecen a la Gestión Estratégica.


## CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS

MACROPROCESO	SUBPRCESO
<b>PROCESOS ESTRATÉGICOS: GESTIÓN GERENCIAL.</b>	<b>Planeación Institucional. Administración Integral de Riesgos. Auditoría Interna. Unidad de Cumplimiento.</b>


**Elaborado por:** Adrián Cuasatar (2019)

	<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO: FO-GCA-PR-24</b>
			Página: 1 de 14
FECHA ELABORACIÓN:	<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>		VERSIÓN: 0.0
FECHA APROBACIÓN:			
<b>Subproceso:</b>		<b>PLANEACIÓN INSTITUCIONAL</b>	
<b>Objetivo:</b>	Establecer las directrices para la adecuada administración de la Cooperativa	<b>Responsable:</b>	Asamblea, Consejos, Comité, Gerente, Áreas de Control
<b>Alcance:</b>	Comprende desde la planificación de estrategias y metodologías hasta su ejecución en cada una de las áreas	<b>Participantes:</b>	Jefaturas
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	
Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Superintendencia de Bancos, Unidad de Análisis Financiero y Económico, Junta de Regulación Monetaria y Financiera y de Seguros.	Conocer, examinar, evaluar, aprobar y controlar la gestión económica-financiera y administrativa de la Cooperativa a través de los informes presentados por los consejos, órganos de nivel ejecutivo y de control, para tomar las mejores decisiones en beneficio de los socios.	Reglamento Administrativo, Estatuto, Reglamento de Elecciones, Reglamento de Elecciones, POA, Plan Estratégico.	
<b>ENTRADAS</b>		<b>CLIENTES</b>	
Normativa vigente emitida por los organismos de control, Ley de Economía Popular y Solidaria, Resoluciones.	Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de Gerencia. El rechazo de los informes de gestión, implica automáticamente la remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la asamblea.	Gerente, Jefaturas	
	Viabilizar y establecer las políticas, lineamientos generales y disposiciones legales internas a observarse y aplicarse en el desarrollo de actividades de la organización, evaluando sus resultados e informando de los mismo a los socios.		
	Cumplir y hacer cumplir las disposiciones reglamentarias, políticas de crédito, manual de crédito y sugerir cambios de la normativa para el área de crédito.		
	Proponer y Monitorear del sistema de Administración integral de riesgos a través de la aplicación de Manuales, Políticas, procesos, procedimientos, formatos, registros y metodologías de trabaja para mitigar y prevenir la materialización de riesgos.		
<b>INDICADORES</b>	<b>CONTROLES</b>	<b>RECURSOS</b>	
Eficiencia de la aplicación de las políticas propuestas para la gestión de riesgos, # de Estrategias cumplidos/ # de estrategias planificadas.	Revisión y seguimiento de las estrategias establecidas por los directivos, Control efectivo de los límites de exposición de riesgos.	<b>Humanos:</b> Representantes de la Asamblea, Miembros de los Consejos, Miembros de los Comités, Socios	
	<b>REQUISITOS NORMATIVOS</b>	<b>Tecnológico:</b> Equipos de computación, internet, impresora	
	ISO 9001:2015 : 5.1	<b>Suministros:</b> Hojas, esferos, folders, carpetas.	


<b>ELABORADO POR:</b> f) ESTUDIANTE CINDU FECHA: 02/03/2019	<b>REVISADO POR:</b> f) ADMINISTRADOR DE RIESGOS FECHA: 02/03/2019	<b>APROBADO POR:</b> f) GERENTE FECHA: DD/MM/AA	<b>ALMACENAMIENTO</b>	<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>
			ONE DRIVE: INTRANET:	DIGITAL WORD DIGITAL PDF ESCANEADO

	<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO: FO-GCA-PR-24</b>
			Página: 2 de 14
<b>FECHA ELABORACIÓN:</b>	<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>		<b>VERSIÓN: 0.0</b>
<b>FECHA APROBACIÓN:</b>			
<b>Subproceso:</b>		<b>ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS</b>	
<b>Objetivo:</b>	Manejo adecuado de riesgos financieros, crédito, operativo, liquidez, mercado y legal.	<b>Responsable:</b>	Administrador Integral de Riesgos
<b>Alcance:</b>	Comprende desde el levantamiento de los posibles riesgos y toda su gestión para mitigarlos, controlarlos para evitar que se materialicen.	<b>Participantes:</b>	Consejo de Vigilancia, Comité de Riesgos, Gerencia
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	
Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Superintendencia de Bancos, Unidad de Análisis Financiero y Económico, Junta de Regulación Monetaria y Financiera y de Seguros, Comités, Gerencia	Determinar y actualizar permanentemente las estrategias, políticas, procesos, procedimientos y metodología que permitan una eficiente administración integral de riesgos; además de su adecuado seguimiento, así como el modo de divulgación y concienciación de la política organizativa, que enfatice la importancia del control del riesgo en todos los niveles de la institución	Límites de Exposición, Manuales, Políticas, Procedimientos	
<b>ENTRADAS</b>	<b>CONTROLES</b>	<b>CLIENTES</b>	
Normativa vigente emitida por los organismos de control, Ley de Economía Popular y Solidaria, Resoluciones.	Revisar que la normativa interna correspondiente al área se encuentre publicada y actualizada en la herramienta Intranet Institucional Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los organismos directivos de la Institución; y, la normativa legal y resoluciones de la Junta de la Política Monetaria Financiera y de los organismos de control público aplicable para el sistema financiero del sector popular y solidario Servir de apoyo a la Gerencia en el proceso de decisiones, a fin de que se obtengan los resultados esperados	Gerente, Jefaturas, Coordinadores	
<b>INDICADORES</b>	<b>REQUISITOS NORMATIVOS</b>	<b>RECURSOS</b>	
Cumplimiento del POA, Efectiva gestión del control de los límites de exposición,	Monitorear los niveles de exposición por tipo de riesgo y proponer medidas de mitigación en caso de incumplimientos. ISO 9001:2015 : 6.1, 6.2	<b>Humanos:</b> Miembros de los Comités, Administrador de Riesgos <b>Tecnológico:</b> Equipos de computación, internet, impresora <b>Suministros:</b> Hojas, esferos, folders, carpetas.	

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>ALMACENAMIENTO</b>	<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>
f) ESTUDIANTE CINDU FECHA: 02/03/2019	f) ADMINISTRADOR DE RIESGOS FECHA: 02/03/2019	f) GERENTE FECHA: DD/MM/AA	ONE DRIVE: INTRANET:	DIGITAL WORD DIGITAL PDF ESCANEADO

	<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO: FO-GCA-PR-24</b>
			<b>Página: 3 de 14</b>
<b>FECHA ELABORACIÓN:</b>	<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>		<b>VERSIÓN: 0.0</b>
<b>FECHA APROBACIÓN:</b>			
<b>Subproceso:</b>		<b>AUDITORIA</b>	
<b>Objetivo:</b>	Controlar y evaluar que las operaciones y actividades financieras, comerciales, administrativas y de SST de la Institución, cumplan con la normativa interna y externa vigente.	<b>Responsable:</b>	Auditor
<b>Alcance:</b>	Comprende desde la planificación de las auditorías hasta su ejecución, presentar informes y seguimientos de las eventualidades encontradas.	<b>Participantes:</b>	Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	
Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Superintendencia de Bancos, Unidad de Análisis Financiero y Económico, Junta de Regulación Monetaria y Financiera y de Seguros.	Gestión de Riesgos Financieros, Control Interno, Gestión Operativa, Prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos, Prevención de Riesgos Laborales.	Programa de Auditoria, Planes de Auditoria, Informes de Auditoria	
	Asesorar y guiar al Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia y de más funcionarios de la cooperativa en asuntos relacionados a los conocimientos de su competencia.		
<b>ENTRADAS</b>		<b>CLIENTES</b>	
Normativa vigente emitida por los organismos de control, Ley de Economía Popular y Solidaria, Resoluciones.	Vigilar el buen manejo de los recursos financieros de la institución.	Planeación Estratégica, Control, Gerencia, Jefaturas	
	Dar seguimiento al cumplimiento de las resoluciones de los organismos de control, de la Asamblea General de Representantes, de los Consejos y Comités Internos Institucionales.		
	Evaluar la efectividad del sistema de control interno en la Institución.		
	Revisar que la normativa interna correspondiente al área se encuentre publicada y actualizada en la herramienta Intranet Institucional		
<b>INDICADORES</b>	<b>CONTROLES</b>	<b>RECURSOS</b>	
Porcentaje de avance del plan de Auditoria (Actividades cumplidas/ Actividades planificadas)	Vigilar en cualquier momento la gestión administrativa, financiera y operativa de la Institución.	<b>Humanos:</b> Auditor	
	<b>REQUISITOS NORMATIVOS</b>	<b>Tecnológico:</b> Equipos de computación, internet, impresora	
	ISO 9001:2015 : 9.2 Código Orgánico Monetario Financiero, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento, Legislación Laboral, Legislación Tributaria, Manejo de NIIFS, Normas Ecuatorianas de Contabilidad Normas Internacionales de Auditoria, Legislación en Seguridad y Salud Ocupacional, Resoluciones UAFE, Resoluciones SEPS, Resoluciones del BCE, Código Orgánico Integral Penal, Resoluciones de la Junta de la Política Monetaria y Financiera	<b>Suministros:</b> Hojas, esferos, folders, carpetas.	

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>ALMACENAMIENTO</b>	<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>
f) ESTUDIANTE CINDU FECHA: 02/03/2019	f) ADMINISTRADOR DE RIESGOS FECHA: 02/03/2019	f) GERENTE FECHA: DD/MM/AA	ONE DRIVE: INTRANET:	DIGITAL WORD DIGITAL PDF ESCANEADO

		<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO: FO-GCA-PR-24</b>
				Página: 4 de 14
FECHA ELABORACIÓN:		<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>		<b>VERSIÓN: 0.0</b>
FECHA APROBACIÓN:				
<b>Subproceso:</b>			<b>CUMPLIMIENTO</b>	
<b>Objetivo:</b>	Vigilar y Orientar el cumplimiento de las disposiciones legales en materia de Prevención, detección y erradicación del delito de lavado de activos y del financiamiento de delitos.		<b>Responsable:</b>	Oficial de Cumplimiento
<b>Alcance:</b>	Comprende desde la planificación de la prevención de lavado de activos hasta su gestión		<b>Participantes:</b>	Consejo de Vigilancia, Comité de Cumplimiento, Gerencia
<b>PROVEEDORES</b>		<b>ACTIVIDADES</b>		<b>SALIDAS</b>
Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Superintendencia de Bancos, Unidad de Análisis Financiero y Económico, Junta de Regulación Monetaria y Financiera y de Seguros.		Vigilar y Orientar el cumplimiento de las disposiciones legales en materia de Prevención, detección y erradicación del delito de lavado de activos y del financiamiento de delitos.		Código de Ética, Manual de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos
		Administrar la Gestión en el área de cumplimiento relacionada con la Prevención, detección y erradicación del delito de lavado de activos y del financiamiento de delitos		
<b>ENTRADAS</b>				<b>CLIENTES</b>
Normativa vigente emitida por los organismos de control, Ley de Economía Popular y Solidaria, Resoluciones.		Vigilar el cumplimiento de las disposiciones establecidas en el Código de Ética y otras normas relacionadas.		Planeación Estratégica, Control, Gerencia, Jefaturas
		Coordinar el desarrollo y ejecución de programas de capacitación inicial y continua sobre Prevención, detección y erradicación del delito de lavado de activos y del financiamiento de delitos, dirigido para todos los directivos, funcionarios y empleados de la Cooperativa		
		Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los organismos directivos de la Institución; y, la normativa legal de los organismos de control público aplicable para el sistema financiero del sector popular y solidario.		
<b>INDICADORES</b>		<b>CONTROLES</b>		<b>RECURSOS</b>
•Cumplimiento del Plan Anual del Área de cumplimiento (Actividades cumplidas/ Actividades planificadas)		Verificar la aplicación de procedimientos específicos para la Prevención, detección y erradicación del delito de lavado de activos y del financiamiento de otros delitos por parte de los directivos, funcionarios y empleados.		<b>Humanos:</b> Oficial de Cumplimiento
		<b>REQUISITOS NORMATIVOS</b>		<b>Tecnológico:</b> Equipos de computación, internet, impresora
		ISO 9001:2015 : 6.1		<b>Suministros:</b> Hojas, esferos, folders, carpetas.


<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>ALMACENAMIENTO</b>	<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>
f) ESTUDIANTE CINDU FECHA: 02/03/2019	f) ADMINISTRADOR DE RIESGOS FECHA: 02/03/2019	f) GERENTE FECHA: DD/MM/AA	ONE DRIVE: INTRANET:	DIGITAL WORD DIGITAL PDF ESCANEADO




## CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

MACROPROCESO	SUBPRCESO
<b>PROCESOS ESTRATÉGICOS: GESTIÓN GERENCIAL.</b>	<b>Planeación Institucional.</b>
	<b>Administración Integral de Riesgos.</b>
	<b>Auditoría Interna.</b>
	<b>Unidad de Cumplimiento.</b>
<b>PROCESOS OPERATIVOS O QUE AGREGAN VALOR: GESTIÓN DE NEGOCIOS.</b>	<b>Crédito y Cartera.</b>
	<b>Captación de Fondos</b>
	<b>Fábrica de Crédito</b>
	<b>Gestión Social y Marketing</b>


**Elaborado por:** Adrián Cuasatar (2019)

		<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO: FO-GCA-PR-24</b>
<b>FECHA ELABORACIÓN:</b> <b>FECHA APROBACIÓN:</b>		<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>		<b>Página: 5 de 14</b>
				<b>VERSIÓN: 0.0</b>
<b>Subproceso:</b>		<b>GESTIÓN DE CRÉDITO Y CARTERA</b>		
<b>Objetivo:</b>	Analizar y administrar eficientemente la Cartera de Crédito de la Cooperativa Santa Anita Ltda., encaminados a garantizar la solvencia y rentabilidad del negocio financiero; a través de estrategias eficientes y eficaces de colocación, seguimiento, recuperación que contribuyen a minimizar el riesgo y mantener índices de morosidad bajos.	<b>Responsable:</b>	Jefe de Negocios	
<b>Alcance:</b>	Comprende desde la prospección del crédito hasta la cancelación total de la deuda que el socio mantenga con la Cooperativa	<b>Participantes:</b>	Consejo de Administración, Comité de Cumplimiento, Gerencia, Analista de Crédito.	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>		
CONAFIPS, Fondos de Socios y Clientes, Fondadores Internacionales, compañías de seguros, socio.	Dirigir, controlar y actualizar de ser necesario las políticas y procedimientos de la cartera de crédito y captaciones. Desarrollar y proponer nuevos productos y servicios financieros	Fondos económicos, seguros de vida y desgravamen.		
<b>ENTRADAS</b>	<b>CONTROLES</b>	<b>CLIENTES</b>		
Fondos económicos, seguros, garantías, file de crédito	Revisar que las Políticas del Área de Negocios estén enmarcadas dentro de los lineamientos de los organismos de control y en concordancia con la Misión y Visión Institucional. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los organismos directivos de la Institución; y, la normativa legal de los organismos de control público aplicable para el sistema financiero del sector popular y solidario. Revisar que las Políticas del Área de Negocios estén enmarcadas dentro de los lineamientos de los organismos de control y en concordancia con la Misión y Visión Institucional. Actualizar los Manuales, procedimientos, formatos y los demás documentos bajo su competencia y ponerlos a consideración de Gerencia para el trámite respectivo.	Socios, asociaciones, cooperativas, bancas comunales.		
<b>INDICADORES</b>	<b>REQUISITOS NORMATIVOS</b>	<b>RECURSOS</b>		
Porcentaje de cumplimiento de cobertura de provisiones, rendimiento y riesgo de cartera, Cumplimiento del Plan Estratégico y Presupuesto	Vigilar que los indicadores de mora, crecimiento de cartera, crecimiento de socios se mantengan estables de acuerdo a lo establecido por los organismos de control de acuerdo al segmento. ISO 9001:2015 : 8.1, 8.2, 8.2.1, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.3.1, 8.3.1, 8.3.2, 8.3.3, 8.3.4, 8.3.5, 8.4, 8.5	<b>Humanos:</b>	Jefe de Negocios, Analista de Crédito, Administradores de Cartera, Digitadores, Asesores de Crédito, Gestores de Cobranza.	
		<b>Tecnológico:</b>	Equipos de computación, internet, impresora	
		<b>Suministros:</b>	Hojas, esferos, folders, carpetas.	


<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>ALMACENAMIENTO</b>	<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>
f) ESTUDIANTE CINDU FECHA: 02/03/2019	f) ADMINISTRADOR DE RIESGOS FECHA: 02/03/2019	f) GERENTE FECHA: DD/MM/AA	ONE DRIVE: INTRANET:	DIGITAL WORD DIGITAL PDF ESCANEADO

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		CÓDIGO: FO-GCA-PR-24
				Página: 6 de 14
FECHA ELABORACIÓN:		SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		VERSIÓN: 0.0
FECHA APROBACIÓN:				
<b>Subproceso:</b>			<b>CAPTACIÓN DE RECURSOS</b>	
<b>Objetivo:</b>	Incrementar, captar y mantener el portafolio asignado en captaciones, fidelizando la relación con los socios y clientes a largo plazo, estableciendo venta cruzada	<b>Responsable:</b>	Jefe de Negocios	
		<b>Participantes:</b>	Consejo de Vigilancia, Comité de Cumplimiento, Gerencia, Contador, Coordinador de Operaciones.	
<b>Alcance:</b>	Comprende desde la negociación con el socio o cliente hasta la terminación de contrato de los depósitos a plazo			
<b>PROVEEDORES</b>		<b>ACTIVIDADES</b>		<b>SALIDAS</b>
Socios y clientes		Plantear estrategias para el cumplimiento de las metas institucionales mensuales y anuales		Pago de tasas de interés, pólizas
		Mantener actualizada la información de los socios y clientes del portafolio de captaciones		
<b>ENTRADAS</b>		<b>CLIENTES</b>		
Fondos económicos, licitud de fondos, documentos de soporte de acuerdo a los manuales de captaciones		Visita a clientes activos, rezagados y nuevos para la promoción de los productos de captaciones		Gestión de Negocios, Socios, clientes, empleados
		Administrar el portafolio de captaciones y buscar nuevos prospectos		
		Mercadear y posicionar los productos y servicios financieros de captaciones en el área de influencia de la Cooperativa.		
		Planificar el trabajo de ventas, la visita sistemática a los socios potenciales, la presentación de ventas, manejo de objeciones, cierre de la venta y finalmente el mantenimiento de la calidad del portafolio de socios al asegurar la renovación de las colocaciones en Depósitos a Plazo Fijo.		
<b>INDICADORES</b>		<b>CONTROLES</b>		<b>RECURSOS</b>
Crecimiento de depósitos a plazo fijo (monto y número) Crecimiento de productos de ahorro programado (monto y número) Crecimiento de cuentas de productos de ahorro socios y clientes (monto y número) Impulso de los servicios financieros satisfacción del socio o cliente		Verificar la procedencia de los valores económicos captados.		<b>Humanos:</b> Jefe de Negocios, Coordinador de Operaciones, Asesor de Captaciones.  <b>Tecnológico:</b> Equipos de computación, internet, impresora  <b>Suministros:</b> Hojas, esferos, folders, carpetas.
		<b>REQUISITOS NORMATIVOS</b>		
		ISO 9001:2015 : 8.1, 8.2, 8.2.1, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.3.1, 8.3.1, 8.3.2, 8.3.3, 8.3.4, 8.3.5, 8.4, 8.5		

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>ALMACENAMIENTO</b>	<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>
f) ESTUDIANTE CINDU FECHA: 02/03/2019	f) ADMINISTRADOR DE RIESGOS FECHA: 02/03/2019	f) GERENTE FECHA: DD/MM/AA	ONE DRIVE: INTRANET:	DIGITAL WORD DIGITAL PDF ESCANEADO

		<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO: FO-GCA-PR-24</b>	
				<b>Página: 7 de 14</b>	
<b>FECHA ELABORACIÓN:</b>		<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>		<b>VERSIÓN: 0.0</b>	
<b>FECHA APROBACIÓN:</b>					
<b>Subproceso:</b>			<b>FÁBRICA DE CRÉDITO</b>		
<b>Objetivo:</b>	Determinar la viabilidad de las solicitudes de crédito mediante el análisis y el estricto cumplimiento del manual de crédito y de la normativa interna y externa		<b>Responsable:</b>	Analista de Crédito	
			<b>Participantes:</b>	Consejo de Vigilancia, Comité de Crédito, Gerencia, Jefe de Negocios, Digitadores.	
<b>Alcance:</b>	Comprende desde que el File de crédito entra a la fábrica hasta que sale con la respectiva aprobación o negación				
<b>PROVEEDORES</b>		<b>ACTIVIDADES</b>		<b>SALIDAS</b>	
Asesores de Crédito		Cumplir y hacer cumplir el Manual de Crédito.		Créditos aprobados, créditos negados	
		Determinar la viabilidad de las solicitudes de crédito y emitir la aprobación según su nivel corresponda			
<b>ENTRADAS</b>		Verificar que la información que se ingresa a la base de datos sea de calidad y cuente con los respectivos respaldos. Verificar que el personal a su cargo acate las disposiciones, normas y procedimientos establecidos para que los créditos ingresen a comité. Procesos de verificación preventiva y correctiva de solicitudes de crédito u operaciones de crédito respectiva Revisar que la normativa interna correspondiente al área se encuentre publicada y actualizada en la herramienta Intranet Institucional		<b>CLIENTES</b>	
Files de Crédito				Asistentes Operativos, socios, asociaciones, cooperativas, bancas comunales	
<b>INDICADORES</b>		<b>CONTROLES</b>		<b>RECURSOS</b>	
Número de solicitudes de crédito tramitados sobre número de solicitudes ingresadas. Indicadores de Riesgo de Crédito		Vigilar que los indicadores de mora, crecimiento de cartera, crecimiento de socios se mantengan estables de acuerdo a lo establecido por los organismos de control de acuerdo al segmento.		<b>Humanos:</b> Jefe de Negocios, Analista de Crédito, Administradores de Cartera, Digitadores, Asesores de Crédito.	
		<b>REQUISITOS NORMATIVOS</b>		<b>Tecnológico:</b> Equipos de computación, internet, impresora	
		ISO 9001:2015 : 8.1, 8.2, 8.2.1, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.3.1, 8.3.1, 8.3.2, 8.3.3, 8.3.4, 8.3.5, 8.4, 8.5		<b>Suministros:</b> Hojas, esferos, folders, carpetas.	

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>ALMACENAMIENTO</b>	<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>
f) ESTUDIANTE CINDU FECHA: 02/03/2019	f) ADMINISTRADOR DE RIESGOS FECHA: 02/03/2019	f) GERENTE FECHA: DD/MM/AA	ONE DRIVE: INTRANET:	DIGITAL WORD DIGITAL PDF ESCANEADO


		<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO: FO-GCA-PR-24</b>
				<b>Página: 8 de 14</b>
<b>FECHA ELABORACIÓN:</b>		<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>		<b>VERSIÓN: 0.0</b>
<b>FECHA APROBACIÓN:</b>				
<b>Subproceso:</b>			<b>GESTIÓN SOCIAL</b>	
<b>Objetivo:</b>	Proponer y mantener constantes estrategias de comunicación, publicidad, relaciones públicas y gestión social como herramientas que contribuya al crecimiento y posicionamiento de la institución.	<b>Responsable:</b>	Gestor Social y Marketing	
		<b>Participantes:</b>	Consejo de Administración	
<b>Alcance:</b>	Comprende desde la prospección del crédito hasta la aprobación del crédito con los fondeadores internacionales, además la gestión de Marketing			
<b>PROVEEDORES</b>		<b>ACTIVIDADES</b>		<b>SALIDAS</b>
CARE Internacional, Empresas de publicidad, radio, televisión, periódico, instituciones.		Relaciones públicas, comunicación organizacional, gestión social y marketing, manejo de proyectos económicos y sociales, conocimiento del mercado objetivo, manejo de paquetes utilitarios Office, inglés básico, fotografía básica.		Fondos económicos, publicidad, capacitaciones.
<b>ENTRADAS</b>				<b>CLIENTES</b>
Fondos económicos, file de crédito, elementos de publicidad.		Gestionar y proponer proyectos, vínculos y convenios con aliados estratégicos, instituciones públicas y privadas que promuevan la gestión social de la institución		Socios, asociaciones, cooperativas, bancas comunales, empleados, directivos
		Coordinar y evaluar las capacitaciones de las Escuelas Financieras a nivel institucional.		
		Administrar el presupuesto asignado para el área de Gestión Social y Marketing		
		Desarrollar, implementar y ejecutar el plan de comunicación y marketing		
		Apoyar el desarrollo de proyectos basado en el estudio de mercado para el lanzamiento de nuevos productos o ampliación de mercado.		
		Coordinar la instalación publicitaria en sucursales, agencias, oficinas, ventanillas y puntos móviles de atención de acuerdo a la normativa interna y externa.		
Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los organismos directivos de la Institución; y, la normativa legal de los organismos de control público aplicable para el sistema financiero del sector popular y solidario.				
<b>INDICADORES</b>		<b>CONTROLES</b>		<b>RECURSOS</b>
Número de convenios y nivel de ejecución de los mismos con aliados estratégicos, instituciones públicas, privadas, Número de créditos y montos colocados en Lendwithcare, Número de capacitaciones del programa de escuela financiera ejecutadas sobre las planificadas		Verificar el correcto financiamiento y direccionamiento de los créditos		<b>Humanos:</b> Gestor Social y de Marketing, Analista de Crédito, Asesor de Crédito.
		Controlar que se maneje un adecuado posicionamiento de marca.		
		<b>REQUISITOS NORMATIVOS</b>		<b>Tecnológico:</b> Equipos de computación, internet, impresora
		ISO 9001:2015 : 8.1, 8.2, 8.2.1, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.3.1, 8.3.1, 8.3.2, 8.3.3, 8.3.4, 8.3.5, 8.4, 8.5		<b>Suministros:</b> Hojas, esferos, folders, carpetas.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>ALMACENAMIENTO</b>	<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>
f) ESTUDIANTE CINDU FECHA: 02/03/2019	f) ADMINISTRADOR DE RIESGOS FECHA: 02/03/2019	f) GERENTE FECHA: DD/MM/AA	ONE DRIVE: INTRANET:	DIGITAL WORD DIGITAL PDF ESCANEADO


## CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE APOYO

MACROPROCESO	SUBPRCESO
<b>PROCESOS APOYO O SOPORTE: GESTIÓN DE SOPORTE.</b>	Gestión Financiera Talento Humano Tecnologías de la Información y Comunicación. Gestión de Seguridades Operaciones.

Elaborado por: Adrián Cuasatar (2019)


		<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO: FO-GCA-PR-24</b>	
<b>FECHA ELABORACIÓN:</b> <b>FECHA APROBACIÓN:</b>		<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>		<b>Página: 9 de 14</b>	
				<b>VERSIÓN: 0.0</b>	
<b>Subproceso:</b>			<b>GESTIÓN FINANCIERA</b>		
<b>Objetivo:</b>		Planificar, dirigir y controlar la gestión administrativa financiera para cumplir con las condiciones requeridas de costo, liquidez, rentabilidad y seguridad; en concordancia con las disposiciones legales en el marco de la visión, misión de la Cooperativa		<b>Responsable:</b> Jefe Financiero	
<b>Alcance:</b>		Comprende desde la planificación hasta la disposición de los recursos financieros		<b>Participantes:</b> Consejo de Administración, Gerente, Jefe Financiero	
<b>PROVEEDORES</b>		<b>ACTIVIDADES</b>		<b>SALIDAS</b>	
CONAFIPS, Fondos de Socios y Clientes, Fondadores Internacionales, compañías de seguros, socio.		Analizar las opciones que ofrece el mercado financiero y negociar las mejores condiciones tanto de la colocación de fondos como para la obtención de recursos financieros Garantizar el fondeo de la Institución a nivel local e internacional en las mejores condiciones de plazo y tasa		Estados financieros, Balances, Gestión Contable en Instituciones Financieras, procedimientos contables y tributario, Catálogo de Cuentas contables	
<b>ENTRADAS</b>		Establecer, revisar y proponer la actualización de políticas y procedimientos financieros que sean relevantes y rentables para la Institución Gestionar la entrega oportuna de información financiera en los procesos de habilitación de cupos con fondeaderos nacionales e internacionales. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los organismos directivos de la Institución; y, la normativa legal de los organismos de control público aplicable para el sistema financiero del sector popular y solidario. Elaborar estados financieros de la Cooperativa Santa Anita Ltda., aplicando los principios y normas contables nacionales e internacionales con transparencia, consistencia y confiabilidad Generar y enviar información y reportes contables-financieros, con frecuencia diarios, semanales, mensuales y anuales, en conformidad a lo dispuesto por los organismos de control y supervisión interna y externa. Proponer y controla programas de reducción de gastos a nivel institucional		<b>CLIENTES</b>	
Normativa vigente emitida por los organismos de control, Ley de Economía Popular y Solidaria, Resoluciones, Fondos Económicos.				Planificación Institucional, Gestión de Riesgos, Captaciones, Crédito y Cartera, Operaciones, Marketing, Talento Humano.	
<b>INDICADORES</b>		<b>CONTROLES</b>		<b>RECURSOS</b>	
Mantener una adecuada estructura financiera y cumplimiento estricto de disposiciones regulatorias. Nivel de avance del Plan Estratégico, Entrega de estados financieros en las fechas establecidas por la Administración y Organismos de control.		Asignación adecuada de los valores económicos		<b>Humanos:</b> Contador, Coordinador de Operaciones. Administrador de Agencia, Asistente Contable; Asistente Operativo, Back Up <b>Tecnológico:</b> Equipos de computación, internet, impresora <b>Suministros:</b> Hojas, esferos, folders, carpetas.	
		<b>REQUISITOS NORMATIVOS</b>			
		ISO 9001:2015 : 7.1, 8.2, 8.5			

<b>ELABORADO POR:</b> f) ESTUDIANTE CINDU FECHA: 02/03/2019	<b>REVISADO POR:</b> f) ADMINISTRADOR DE RIESGOS FECHA: 02/03/2019	<b>APROBADO POR:</b> f) GERENTE FECHA: DD/MM/AA	<b>ALMACENAMIENTO</b> ONE DRIVE: INTRANET:	<b>TIPO DE DOCUMENTO</b> DIGITAL WORD DIGITAL PDF ESCANEADO
---	--	---	--	---


	<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO: FO-GCA-PR-24</b>
			<b>Página: 10 de 14</b>
<b>FECHA ELABORACIÓN:</b>	<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>		<b>VERSIÓN: 0.0</b>
<b>FECHA APROBACIÓN:</b>			
<b>Subproceso:</b>		<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	
<b>Objetivo:</b>	Planificar, organizar, dirigir y aplicar la técnica de administración de Talento Humano en la Cooperativa Santa Anita Ltda., además desarrollar programas de selección, inducción, capacitación de personal, evaluación del desempeño, política de salarios, llevar nómina y desarrollo organizacional.	<b>Responsable:</b>	Jefe de Talento Humano
		<b>Participantes:</b>	Consejo de Administración, Gerente, Jefe de Talento Humano.
<b>Alcance:</b>	Comprende desde la vinculación del personal de la Cooperativa, hasta su desvinculación total de la Institución		
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	
Organismos de Control, Personas que se vinculan.	Realizar y/o coordinar el proceso de inducción e inserción del personal nuevo. Gestionar todo el proceso de desvinculación del personal.	Reglamentos, manuales, políticas, contratos	
<b>ENTRADAS</b>	<b>CONTROLES</b>	<b>CLIENTES</b>	
Normas establecidas por los organismos de control, hojas de vida	Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los organismos directivos de la Institución; y, la normativa legal de los organismos de control público aplicable para el sistema financiero del sector popular y solidario.	Directivos, Empleados de la Cooperativa contratados mediante el código de trabajo y el código civil	
	Realizar y coordinar con las otras jefaturas, el análisis, clasificación, valoración de puestos, evaluación del desempeño		
	Estructurar cuadros históricos de empleados respecto a cargos, sueldos, promociones, ascensos, llamados de atención, etc.		
	Planificar y coordinar con todas las áreas de la Cooperativa los eventos de integración.		
	Ejecutar los procesos de inducción establecidos y apoyar con capacitación y entrenamiento al nuevo personal		
Divulgar y hacer partícipe a todo el personal la MISION, VISION Y VALORES institucionales a fin de que permita desarrollar en la Institución la vocación de servicio y una cultura participativa de trabajo y lograr los objetivos que persigue la Institución.			
<b>INDICADORES</b>	<b>REQUISITOS NORMATIVOS</b>	<b>RECURSOS</b>	
Rotación de Personal Clima laboral Evaluaciones de desempeño Capacitaciones realizadas sobre las planificadas Nivel de avance del Plan Estratégico	Adecuada vinculación, permanencia y desvinculación del personal	<b>Humanos:</b> Consejo de Administración, Gerente, Responsable de Talento Humano, Asistente Administrativo. <b>Tecnológico:</b> Equipos de computación, internet, impresora <b>Suministros:</b> Hojas, esferos, folders, carpetas.	
	ISO 9001:2015 : 7.1, 7.2, 7.3, 7.4		

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>ALMACENAMIENTO</b>	<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>
f) ESTUDIANTE CINDU FECHA: 02/03/2019	f) ADMINISTRADOR DE RIESGOS FECHA: 02/03/2019	f) GERENTE FECHA: DD/MM/AA	ONE DRIVE: INTRANET:	DIGITAL WORD DIGITAL PDF ESCANEADO




		<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO: FO-GCA-PR-24</b>
				<b>Página: 11 de 14</b>
<b>FECHA ELABORACIÓN:</b>		<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>		<b>VERSIÓN: 0.0</b>
<b>FECHA APROBACIÓN:</b>				
<b>Subproceso:</b>			<b>TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	
<b>Objetivo:</b>	Planificar, organizar, controlar y dirigir el desarrollo de actividades del departamento de Tecnología de la Información y Comunicación implementadas en la institución; así como también apoyar y coordinar el soporte y asesoría a todas las dependencias de la Cooperativa, para la prestación oportuna de los servicios financieros de la institución.	<b>Responsable:</b>	Jefe de Tecnologías de la Información y Comunicación	
		<b>Participantes:</b>	Consejo de Administración, Gerente, Jefe de Tecnologías de la Información y Comunicación, Asistentes de TIC'S	
<b>Alcance:</b>	Comprende todo el adecuado funcionamiento de las tecnologías de la información y la comunicación			
<b>PROVEEDORES</b>		<b>ACTIVIDADES</b>		<b>SALIDAS</b>
Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Superintendencia de Bancos, Unidad de Análisis Financiero y Económico, Junta de Regulación Monetaria y Financiera y de Seguros.		Manejo de sistemas informáticos, mantenimiento de hardware y desarrollo de software. Planeación y Gestión de proyectos informáticos. Desarrollo e implementación de normativa interna y externa relacionada a TIC's Desarrollo e implementación de redes informáticas. Conocimiento de manejo de Base de Datos. Análisis y detección de necesidades informáticas. Manejo y elaboración de planes de contingencia tecnológica		Reglamentos, manuales, políticas, sistema financiero, help desk.
<b>ENTRADAS</b>				<b>CLIENTES</b>
Normas establecidas por los organismos de control, requerimientos de los empleados solicitando apoyo en el funcionamiento del sistema financiero		Asegurar la disponibilidad de la información almacenada en los distintos dispositivos a través de respaldos oportunos y automatizados. Elaborar y actualizar planes de contingencia y respaldo que permitan la continuidad del negocio en cuanto al Departamento de Tecnología de la Información y Comunicaciones Elaborar, actualizar y proponer la normativa interna del departamento de TIC's al Comité de Administración Integral de Riesgos Proteger los equipos, sistemas para procesamiento automático de datos y los datos a cargo del Área de Tecnología de Información y Comunicación		Gestión de Crédito, captaciones, Talento Humano, Directivos, Empleados de la Cooperativa.
<b>INDICADORES</b>		<b>CONTROLES</b>		<b>RECURSOS</b>
Requerimientos tecnológicos resueltos sobre los solicitados. Nivel de avance del Plan Estratégico		Control adecuado de las tecnologías de la comunicación y comunicación		<b>Humanos:</b> Consejo de Administración, Comité de Tecnología Gerente, Responsable de TIC'S, Asistente de TIC'S. <b>Tecnológico:</b> Equipos de computación, internet, impresora <b>Suministros:</b> Hojas, esferos, folders, carpetas.
		<b>REQUISITOS NORMATIVOS</b>		
		ISO 9001:2015 : 7.1.5, 8.3.4		


<b>ELABORADO POR:</b> f) ESTUDIANTE CINDU FECHA: 02/03/2019	<b>REVISADO POR:</b> f) ADMINISTRADOR DE RIESGOS FECHA: 02/03/2019	<b>APROBADO POR:</b> f) GERENTE FECHA: DD/MM/AA	<b>ALMACENAMIENTO</b>	<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>
			ONE DRIVE: INTRANET:	DIGITAL WORD DIGITAL PDF ESCANEADO

		<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO: FO-GCA-PR-24</b>	
				<b>Página: 12 de 14</b>	
<b>FECHA ELABORACIÓN:</b>		<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>		<b>VERSIÓN: 0.0</b>	
<b>FECHA APROBACIÓN:</b>					
<b>Subproceso:</b>			<b>GESTIÓN DE SEGURIDADES</b>		
<b>Objetivo:</b>	Administrar la Seguridad y Salud Ocupacional y Seguridades Físicas y Lógicas, velar por la salud y la seguridad de los empleados y la continuidad del negocio alineado al Plan Estratégico institucional.	<b>Responsable:</b>	Oficial de Seguridades		
		<b>Participantes:</b>	Consejo de Administración, Gerente, Responsable de Talento Humano, Oficial de Seguridades.		
<b>Alcance:</b>	Comprende la gestión de seguridad y salud ocupaciones como también las gestión de las seguridades físicas, electrónicas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda.				
<b>PROVEEDORES</b>		<b>ACTIVIDADES</b>		<b>SALIDAS</b>	
Ministerio del Interior, Ministerio de Trabajo, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social		Gestionar y controlar el buen funcionamiento de las instalaciones físicas de todas las oficinas de la Cooperativa.		Reglamentos, manuales, políticas, contratos, matriz de riesgos, listas de verificación, capacitaciones	
		Asesorar al Comité Paritario de Seguridad y Salud Ocupacional			
<b>ENTRADAS</b>		Proponer al Comité de Tecnología la elaboración y actualización de manuales, políticas, procedimientos, estrategias, formatos relacionadas con seguridades físicas y lógicas  Establecer medidas de seguridad tanto física como lógica de la Cooperativa  Intervenir en las decisiones sobre la seguridad que la institución debe disponer conforme lo dictamina el ente de control  Contribuir a mantener un óptimo ambiente laboral dentro de cada uno de los centros de trabajo  Administrar los usuarios del Core financiero institucional  Cumplir con las disposiciones contenidas en Reglamentos, Políticas, Manuales, Instructivos y Procedimientos que forman parte de los Documentos Normativos de la Institución, que le sean aplicables al puesto de trabajo.		<b>CLIENTES</b>	
Normas establecidas por los organismos de control				Directivos, Empleados de la Cooperativa, socios, clientes proveedor externos.	
<b>INDICADORES</b>		<b>CONTROLES</b>		<b>RECURSOS</b>	
Eventos de riesgo mitigados sobre eventos detectados Porcentaje del cumplimiento de gestiones realizadas sobre las planificadas y resueltas por el Comité Paritario		Controlar una adecuada seguridad y salud de todos los directivos, empleados, proveedores, socios y clientes.		<b>Humanos:</b> Consejo de Administración, Gerente, Administrador de Riesgos, Oficial de Seguridad.  <b>Tecnológico:</b> Equipos de computación, internet, impresora  <b>Suministros:</b> Hojas, esferos, folders, carpetas.	
		<b>REQUISITOS NORMATIVOS</b>			
		ISO 9001:2015 : 7.1.3, 7.1.4			

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>ALMACENAMIENTO</b>	<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>
f) ESTUDIANTE CINDU FECHA: 02/03/2019	f) ADMINISTRADOR DE RIESGOS FECHA: 02/03/2019	f) GERENTE FECHA: DD/MM/AA	ONE DRIVE: INTRANET:	DIGITAL WORD DIGITAL PDF ESCANEADO

		<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO: FO-GCA-PR-24</b>	
<b>FECHA ELABORACIÓN:</b> <b>FECHA APROBACIÓN:</b>		<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>		<b>Página: 13 de 14</b>	
				<b>VERSIÓN: 0.0</b>	
<b>Subproceso:</b>			<b>OPERACIONES</b>		
<b>Objetivo:</b>		Administrar, Controlar y supervisar la gestión operativa integral para el buen funcionamiento del negocio.		<b>Responsable:</b>	
<b>Alcance:</b>		Comprende desde		<b>Participantes:</b>	
				Coordinador de Operaciones	
				Consejo de Administración, Comité de Activos y Pasivos, Gerente,	
<b>PROVEEDORES</b>		<b>ACTIVIDADES</b>		<b>SALIDAS</b>	
SEPS, Banco Central del Ecuador, Punto matico, Money Gram, facilito, Equifax, Sistema Integrado de Ministerio de Inclusión Económica y Social SIPPS, Sistema Único de Pensiones Alimenticias, COONECTA, TIC's		Administrar la operatividad del front operativo y de servicios de la Institución.		Manuales, procedimientos, Usuarios para el ingreso a aplicativos en los sistemas de los proveedores.	
		Administrar usuarios de cuentas bancarias en instituciones financieras.			
<b>ENTRADAS</b>		Cumplir con el envío oportuno y responsable de: estructuras, reportes, información y documentación; en los tiempos establecidos según la normativa interna y externa, solicitada por los organismos o entidades tales como: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Banco Central del Ecuador (BCE), Servicio de Rentas Internas (SRI), Unidad de Análisis Financiera y Económico (UAFE), Ministerio de Trabajo, Corporación de Seguros de Depósitos (COSEDE), Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), Consejos de la Judicatura, Equifax y Otros. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los organismos directivos de la Institución; y, la normativa legal de los organismos de control público aplicable para el sistema financiero del sector popular y solidario. Administrar y controlar usuarios Punto matico, Money Gram, facilito, Equifax, Sistema Integrado de Ministerio de Inclusión Económica y Social SIPPS (Sistema Integrado de Programa de Protección Social), Sistema Único de Pensiones Alimenticias (SUPA), COONECTA y otros que la institución adquiera.		<b>CLIENTES</b>	
Normativa vigente emitida por los organismos de control, Ley de Economía Popular y Solidaria, Resoluciones, Sistemas Financieros.				Asistentes Operativos, Cajeros	
<b>INDICADORES</b>		<b>CONTROLES</b>		<b>RECURSOS</b>	
Ejecución de la normativa interna sobre el total de la normativa emitida. Entrega Oportuna de información a los entes de control interno y externo		Asignación adecuada de los valores económicos		<b>Humanos:</b>	
		<b>REQUISITOS NORMATIVOS</b>		<b>Tecnológico:</b>	
		ISO 9001:2015 : 7.1, 8.2, 8.5		<b>Suministros:</b>	
				Coordinador de Operaciones, Asistente Operativo, Cajero	
				Equipos de computación, internet, impresora	
				Hojas, esferos, folders, carpetas.	

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>ALMACENAMIENTO</b>	<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>
f) ESTUDIANTE CINDU FECHA: 02/03/2019	f) ADMINISTRADOR DE RIESGOS FECHA: 02/03/2019	f) GERENTE FECHA: DD/MM/AA	ONE DRIVE: INTRANET:	DIGITAL WORD DIGITAL PDF ESCANEADO

		<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO: FO-GCA-PR-24</b>	
				Página: 14 de 14	
FECHA ELABORACIÓN:		<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>		<b>VERSIÓN: 0.0</b>	
FECHA APROBACIÓN:					
<b>Subproceso:</b>			<b>MEJORA CONTINUA</b>		
<b>Objetivo:</b>	Direccional, implementar mantener y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad a través de estrategias de seguimiento, medición, análisis, empoderamiento y acompañamiento en la mejora continua de los procesos.			<b>Responsable:</b>	Asistente de Procesos
				<b>Participantes:</b>	Consejo de Administración, Gerente, Responsable de Talento Humano, Oficial de Seguridades.
<b>Alcance:</b>	Comprende desde la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad, medición, análisis y termina con el mejoramiento continuo de todos los procesos				
<b>PROVEEDORES</b>		<b>ACTIVIDADES</b>		<b>SALIDAS</b>	
Organismos de Control, todos los procesos estratégicos, operativos y de apoyo		Definir estrategias y actividades para el mantenimiento, mejora continua y apoyo a los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.		Planes de trabajo del Sistema de Gestión de la Calidad, plan de acción de los hallazgos generados en los procesos, consolidación de documentos, acciones preventivas, correctivas y de mejora	
		Informar a la Alta Gerencia sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y de cualquier necesidades de mejora			
<b>ENTRADAS</b>		Realizar la sensibilización para el empoderamiento al interior de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad Asesorar a los procesos para el mantenimiento y actualización, modificación, creación o eliminación de la documentación requerida. Mantener actualizados los listados maestros de documentos y registros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda. Verificar la aplicación de documentos vigentes aprobados Hacer seguimiento de las acciones correctivas y preventivas como también al tratamiento de los productos y servicios no conformes. Levantar, mantener y actualizar los Reglamentos, Políticas, Manuales, Instructivos, Procesos, Procedimientos y demás documentos normativos de la Institución en coordinación con los líderes de los Procesos. Elaborar los documentos normativos de conformidad con las disposiciones legales vigentes.		<b>CLIENTES</b>	
Manuales, políticas, procedimientos, programas, planes, informes, instructivos, formatos, registros.				Organismos de Control, todos los procesos estratégicos, operativos y de apoyo	
<b>INDICADORES</b>		<b>CONTROLES</b>		<b>RECURSOS</b>	
Porcentaje de avance de levantamiento, actualización e implementación de normativa de acuerdo al Plan Estratégico.		La no conformidades dentro del Sistema de Gestión de la Calidad		<b>Humanos:</b> Consejo de Administración, Gerente, Administrador de Riesgos, Oficial de Seguridad. <b>Tecnológico:</b> Equipos de computación, internet, impresora <b>Suministros:</b> Hojas, esferos, folders, carpetas.	
		<b>REQUISITOS NORMATIVOS</b>			
		ISO 9001:2015 : 4, 5.2, 5.2.1, 5.2.2, 7.5.3, 8.6, 8.7, 9.1, 9.2, 10			

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>ALMACENAMIENTO</b>	<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>
f) ESTUDIANTE CINDU FECHA: 02/03/2019	f) ADMINISTRADOR DE RIESGOS FECHA: 02/03/2019	f) GERENTE FECHA: DD/MM/AA	ONE DRIVE: INTRANET:	DIGITAL WORD DIGITAL PDF ESCANEADO

#### **4.7. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

El Manual de procedimientos (Anexo 4) de la Cooperativa contiene los procedimientos de cada subproceso en el cual se encuentran especificados la secuencia de los procesos, las entradas, actividades, salidas, políticas y asignado responsables.

El diseño de procedimientos dentro de la Cooperativa Santa Anita Ltda., se lo ha desarrollado en fin de dar cumplimiento a la Norma ISO 9001:2015 como son:

- Procedimiento de Control de Servicio no Conforme
- Procedimiento de Gestión Documental
- Procedimiento para Gestionar la Adquisición de Bienes y Servicios
- Procedimiento para Administrar Archivo
- Procedimiento de Auditorias
- Procedimiento de Revisión de la Dirección
- Procedimiento de Control de Servicios no Conformes

Ya que le Cooperativa tienen levantado los procedimientos para el funcionamiento de cada una de las áreas.

## CAPÍTULO V

### 5.1. PLAN DE TRABAJO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

En el presente capítulo se presentan cinco etapas para implementar el Sistema de Gestión de la calidad ISO 9001:2015 diseñado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda., el plan de implementación está desarrollado a corto plazo asumiendo el cargo de la implementación la Alta Gerencia con el apoyo del Asistente de Procesos, para guiar la puesta en marcha del diseño del SGC, con el objetivo de mejorar el desempeño de los procesos y el cumplimiento de los requisitos y expectativas de las partes interesadas, se propone el siguiente plan de trabajo.

*Tabla 23.- Cronograma de implementación del Diseño del SGC*

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO DEL SGC													
FASES	DURACIÓN												
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10	Sem 11	Sem 12	Sem 13
Planificación	X	X	X	X									
Documentación					X	X	X	X					
Implementación									X	X	X		
Capacitación												X	
Certificación.													X

**Elaborado por:** Adrián Cuasatar

#### 5.1.1. Planificación

El Asistente de Procesos presenta el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad a los integrantes del Comité de Administración Integral de Riesgos para revisión y validación de los procedimientos realizados y así poder aprobarlos por el Consejo de Administración.

En esta fase se debe designar como responsables a las Jefaturas los cuales estarán a cargo del cumplimiento de los procedimientos levantados; adicional se propondrá la creación

de comité de calidad siendo este el responsable de toda la implementación y seguimiento del SGC con ayuda y apoyo del Asistente de Procesos.

### **5.1.2. Documentación**

En esta etapa se forma a todos los empleados de la Cooperativa Santa Anita Ltda., sobre la Norma ISO 9001:2015 como una herramienta para mejorar las actividades de la institución y explicar lo que significa trabajar con un Sistema de Gestión de la Calidad, además informar con los documentos que se trabajará en la implementación, con la respectiva normativa legal.

Se les dará a conocer todo lo que implica y conlleva la certificación, los objetivos y las nuevas políticas de calidad, las ventajas de trabajar con el nuevo sistema de gestión de calidad, los controles que se deben incluir como también los indicadores a cumplir, las herramientas, los procedimientos y planes que se encuentren involucrados para la ejecución del sistema.

El comité de calidad conjuntamente con el Asistente de Procesos de proponer y planificar la capacitación al personal de acuerdo al Formato de programación de capacitación **FO-GCA-PR-03**.

### **5.1.3. Implementación**

Una vez creado, validado y estructurado el SGC, además de la capacitación a todos los empleados de la Cooperativa, llega la etapa de la implementación, en donde se pone en marcha todo el sistema donde el personal comienza con el uso de las herramientas descritas en el SGC.

La implementación se procede a realizar por parte de los responsables de cada una de los procedimientos en función de la estructura de macroprocesos, procesos y subprocesos.

Esta etapa comienza con la auditoría interna, en donde deben existir revisiones al SGC implementado para ver cómo está operando, observar las fallas para corregirlas y detectar oportunidades de mejora para el crecimiento del mismo.

Las auditorías internas se deben realizar de manera periódica por parte del comité de calidad, se conformará por el Auditor Interno de la Cooperativa, Administrador de Riesgos previo a una capacitación y certificación de auditor ISO siguiendo el procedimiento de auditoría interna **PR-GCA-PR-22**, con el fin de detectar posibles fallas y corregirlas.

Posterior a la auditoría interna de la Cooperativa Santa Anita Ltda., se debe hacer una revisión general del estado de la implementación y de cómo está funcionando el nuevo sistema. Mediante la revisión de las inconsistencias encontradas, se debe ver la manera de corregirlas para evitar que se vuelvan a materializar.

Se verificará las actividades que impacten positivamente al SGC, para reforzarlas e implementarlas en los procedimientos donde el sistema presente falencias y requiere de mayor apoyo.

Con la auditoría interna, se debe generar acciones correctivas para comenzar a trabajar sobre las no conformidades encontradas en el SGC. Se debe seguir el plan de mejora **FO-GCA-PR-23** para el respectivo seguimiento, e implementar estas mejoras dentro del SGC de esta manera así mejorando el sistema.

#### **5.1.4. Capacitación**

Cuando ya se haya concluido la implementación del SGC, el comité de calidad debe capacitar a los empleados de la Cooperativa Santa Anita Ltda., dando a conocer los resultados obtenidos y el plan de mejora, con el fin de realizar un correcto análisis de los datos obtenidos, apoyándose en las herramientas de calidad que mejor se relacionen para el mejoramiento continuo de la eficacia de la Cooperativa de acuerdo con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 basados en el ciclo de Deming (Planificar, hacer, Verificar, Actuar).



Adicional se dará a conocer a todos y cada uno de los empleados sobre los riesgos que se encuentran en los procedimientos del diseño, dando a conocer la matriz de riesgos, para la evaluación, valoración y tratamiento de los riesgos identificados.

#### **5.1.5. Auditoria Interna**

La primera auditoria interna pre supone preparar al equipo auditor, planificar la auditoría de implementación, llevarlo a cabo y generar el informe de acciones correctivas. Constituye uno de los mecanismos más efectivos para darle vida a la mejora continua, en la primera auditoria se propone lo siguiente:

- Comprobar la implementación de cada proceso y la aplicación de su información documentada desarrollada.
- Recoger nuevas observaciones, propuestas de modificaciones, comprobar la existencia de la documentación.
- Revisar la información documentada, introducir las observaciones pertinentes de las primeras ediciones de la información documentada después de su aplicación.

#### **5.1.6. Auditoria de Certificación.**

Realizado el seguimiento respectivo de la implementación del SGC en la Cooperativa, el comité de calidad solicita la auditoria de certificación, la cual se debe llevar a cabo por organizaciones auditoras independientes, que proporcione la certificación. El organismo contratado debe evaluar y certificar el cumplimiento de la Norma SO 9001:2015.

Para la certificación es importante el compromiso, apoyo y participación de todo el personal de la Cooperativa con el fin de mantener el sistema enfocados en los principios de calidad. Una vez conseguida la certificación, para mantener el certificado ISO 9001:2015, las

entidades de certificación harán una auditoria anual, por lo que todos los requisitos deben mantenerse en el tiempo, desde el ámbito legal, formación y motivación del personal.

## CONCLUSIONES

- El no contar con un sistema de gestión de la calidad representa un problema para brindar servicios y productos acorde a las necesidades de los socios, clientes y demás partes interesadas por lo que se justifica la elaboración del modelo del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma 9001:2015.
- Las bases teóricas permitieron conocer conceptos claves utilizados para el desarrollo del presente Sistema, respecto a razón social de la institución, revisó normativa vigente aplicable a las instituciones financieras reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Se realizó un diagnóstico inicial mediante la utilización de la metodología FODA, y auditoría interna donde se logró evidenciar que cumple un 30,60% con relación a cada ítem de la norma ISO 9001:2015 por lo que se concluye que tiene estándares bajos de calidad.
- El diseño del Sistema de Gestión de la Calidad para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda., fue realizado en base a los 8 principios de la Gestión de la Calidad, el Sistema comprendió la elaboración del Manual de Calidad, Manual de Procedimientos, Identificación de riesgos, indicadores, entre otros con el fin de ofrecer servicios y productos de calidad para socios, clientes y demás partes interesadas.
- Se elaboró un plan de implementación el cual comprende las fases y el tiempo el cual facilitará a la Cooperativa la adecuación del Sistema a la misma para una posterior acreditación y de esta manera la Cooperativa brindará servicios de Calidad.

## RECOMENDACIONES

- Es necesario que la Cooperativa realice una capacitación a todo el personal sobre el Sistema de Gestión de la Calidad. Por lo que se recomienda actuar en temas de capacitación para mejorar continuamente.
- Crear un Comité de Calidad quienes serán los responsables de proponer cambios y aprobar normativa referente a Calidad, como también controlar que las resoluciones emitidas por consejo se lleguen a cumplir.
- Implementar los procedimientos y efectuarlos de manera adecuada con la finalidad de poder estandarizar las actividades y poder establecer planes de mejora continua.
- Realizar campañas de capacitación a todo el personal de la Cooperativa para el desarrollo de sus habilidades en cada uno de los puestos de trabajo, para lograr comprometer y que se empoderen con la institución para de esta manera los servicios que brinden a los socios y demás partes interesadas sean de calidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Cortés, J. M. ( 2017). *Sistemas de gestión de calidad (ISO 9001:2015)*. Editorial ICB.
- Daniel, J. (Noviembre de 2015). *Pymes y Calidad 2.0*. Obtenido de [www.pymesycalidad20.com](http://www.pymesycalidad20.com)
- González, O., & Arciniegas, J. (2016). *Sistemas de gestión de calidad: teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*. Ecoe Ediciones.
- Hernández, L. A. (2013). *Galeon*. Obtenido de <http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad>
- ISO, 9. (2015). *Sistema de Gestión de la Calidad*. Ginebra, Suiza: Secretaria Central ISO.
- ISO, 9. (2015). *Sistema de Gestión de la Calidad Fundamentos y Vocabulario*. Ginebra, Suiza: Secretaria General.
- López, L. P. (2016). *Novedades ISO 9001: 2015*. FC Editorial.
- Martínez Aurora, C. J. (2014). *Gestión por Procesos de Negocio: Organización Horizontal*. Madrid: Ecobook - Editorial del Economista .
- MCKINLEY, K. (2017). *Guía de aplicación de la ISO 9001:2015*. SUIZA: INCONTEC.
- Peña, G. G. (2017.). *Efectos del sistema de gestión de la calidad en las entidades del sector público*. Ediciones USTA, .
- Comisión, T. D. C. (2017). *Norma de control de calidad y norma de revisión de control de calidad (2a. ed.)*. España.
- López, Lemos, Paloma. (2016). *Novedades ISO 9001: 2015*, FC Editoriall.España.
- Pardo, Álvarez, José Manuel, and Morales, Natalia Calso, (2018). *Guía práctica para la integración de sistemas de gestión. ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001*, AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. España.
- González, O., & Arciniegas, J. (2016). *Sistemas de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la norma iso 2015*. Colombia.
- Cortés, José Manuel. (2017). *Sistemas de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015)*, Ediciones UTN. Ecuador.
- Serrano, Alejandro Tadeo. (2014). *Control Interno y sistemas de gestión de calidad*. Ediciones UTN. Ecuador.
- Gillett, J., Simpson, P., & Clarke, S. (2015). *Implementing iso 9001: 2015*. British Library. Britain.

Crof, N. (2015). Brindando un nuevo brillo a la ISO 9001. ISOfocus, 7-13.

López, P. (2016). Cómo Documentar un Sistema de Gestión de Calidad según ISO 9001:2015. Madrid: FC.

Pardo, Á. J. M. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. AENOR. España

Madrigal, M. R. (2018). *Control estadístico de la calidad: Un enfoque creativo*. Grupo Editorial Patria, S.A. México.

González, O., & Arciniegas, J. (2016). *Sistemas de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la norma iso 2015*. Ecoe Ediciones Ltda. México.

# ANEXOS

## Anexo 1.- PROGRAMA DE AUDITORIA

PROGRAMA DE AUDITORÍA												
<b>Objetivo:</b>	Evaluar el grado de cumplimiento de los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2015 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda.											
<b>Alcance:</b>	Auditar todos los procesos del SGC: Gobernantes o Estratégicos, Productivos, Soporte o Apoyo que se establece en la Cooperativa.											
<b>Método:</b>	Entrevista con los auditados y revisión documental.											
<b>Responsable de programa:</b>	Responsable del Sistema de Gestión de la Calidad											
PERFIL DEL AUDITOR												
<b>Educación:</b>	Título afín al Sistemas de Gestión de la Calidad											
<b>Formación:</b>	Cursos de Sistema de Gestión de la Calidad según la ISO 9001:2015 Curso de auditor interno según la ISO 9001:2015 por una entidad reconocida.											
<b>Habilidades:</b>	Liderazgo, capacidad de gestión,											
<b>Experiencia:</b>	Experiencia en uno o varios puestos que requieran conocimientos básicos de gestión, solución de problemas											
<b>Funciones:</b>	Sociabilizar la realización de la Auditoria Interna de la Cooperativa. Auditar los procesos del SGC de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda. Gestionar activamente los posibles riesgos, siendo conscientes de su existencia y tomando acciones para evitarlos o mitigar sus consecuencias. Elaborar el informe de los resultados de la auditoría interna.											
CRONOGRAMA DE LA AUDITORÍA												
ACTIVIDADES	EN E	FE B	MA R	AB R	MA Y	JU N	JU L	AGO	SE P	OC T	NO V	DI C
Inicio de la auditoria	X											
Ejecución de la auditoría		X										
Cierre de la auditoría			X									
RECURSOS												
Talento Humano	Infraestructura			Equipos				Materiales				
Alta dirección	Sala de reuniones			Computador, proyector, cámara fotográfica				Útiles de oficina, lista de verificación para la auditoría, etc.				
Personal administrativo												
Operarios												
Personal de apoyo												
Responsables de los procesos.												
RIESGOS DE LA AUDITORÍA												
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Auditores sin la competencia adecuada para el cumplimiento del objetivo</li> <li>· No tener acceso a la información necesaria</li> <li>· Obtención de Información incorrecta</li> </ul>												
	NOMBRE / CARGO			FIRMA				FECHA				
<b>Elaborado por:</b>	Adrián Cuasatar/ Estudiante											
<b>Revisado por:</b>	Ruth Galindo/ Auditor Interno											
<b>Aprobado por:</b>	Diamela Gallegos/ Gerente											



## **Anexo 2.- INFORME DE AUDITORIA**



### **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANITA LTDA.**

#### **INFORME DE AUDITORIA INTERNA ISO 9001:2015**

##### **1.- INTRODUCCIÓN**

La Auditoria de la Norma ISO 9001:2015 es el objeto donde se plasma y se registran las evidencias objetivas del funcionamiento de la Cooperativa con el propósito de conocer las necesidades, requerimientos y requisitos de los socios, clientes y demás partes interesadas para lograr satisfacer cada uno de ellos.

Esta norma es aplicable a todo tipo de organización, por lo que puede ser implementada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda.

Mediante el informe de auditoría se comunica las observaciones y recomendaciones a la alta dirección pertenecientes a la Cooperativa para emprender en las acciones de mejora.

## 2.- OBJETIVO DE AUDITORIA

Evaluar el desempeño de las actividades realizadas en la Cooperativa Santa Anita Ltda., mediante el uso de un check list basado en la Norma ISO 9001:2015 el cual permitirá conocer la situación actual de la institución.

## 3.- ALCANCE

La auditoría comprendió el análisis de todos los procesos que se desempeñan en la Cooperativa Santa Anita Ltda., y en que rangos están afines de los requisitos que establece la Norma ISO 9001:2015.

## 4.- EQUIPO AUDITOR

- Ing. Ruth Galindo
- Sr. Adrián Cuasatar

## 5.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En base a los resultados obtenidos en la auditoria se puede determinar que la Cooperativa tiene un bajo cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, logrando evidenciar la carencia de un Sistema de Gestión de la Calidad documentado.

REQUISITO DE LA NORMA	REQUERIDO		OBTENIDO	
	Valor final	% Requerido	Valor final	% Obtenido
Ítem 4. Contexto de la Organización	19	7%	9	3,36%
Ítem 5. Liderazgo	25	9%	7	2,61%
Ítem 6. Planificación	23	9%	2	0,75%
Ítem 7. Apoyo	41	15%	30	11,19%
Ítem 8. Operación	104	39%	24	8,96%
Ítem 9. Evaluación de Desempeño	38	14%	2	0,75%
Ítem 10. Mejora	18	7%	8	2,99%
<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>268</b>	<b>100%</b>	<b>82</b>	<b>30,60%</b>
<b>CALIFICACIÓN GLOBAL</b>	<b>BAJO</b>			

## **6.- DESCRIPCIÓN DE LOS HALLAZGOS**

### **6.1.- CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN (ÍTEM 4)**

- Actualmente la organización no cuenta con un manual de Calidad ni tampoco con una política u objetivos de la calidad.
- A pesar de practicar y mantener los procesos de la organización se carece de seguimiento, las mediciones, los criterios y métodos idóneos para asegurar que los procesos sean eficaces.
- La Cooperativa cuenta con registros necesarios pero no cuenta con un control adecuado de estos, no se recolecta ni se hace uso adecuado de los datos.

### **6.2.- LIDERAZGO (ÍTEM 5)**

- No existe evidencia documentada de políticas, objetivos de calidad, alcance de Sistema de Gestión de la Calidad, ni tampoco resultados.
- No se da seguimiento, medición, análisis o mejora a todos los procesos.
- Falta de enfoque al cliente en toda la Cooperativa.

### **6.3.- PLANIFICACIÓN (ÍTEM 6)**

- La Cooperativa tiene una mínima evaluación de riesgos y oportunidades que permite la toma abordar estrategias para ayudar a mitigar los riesgos y tomar decisiones en relación a las oportunidades.
- No se evidencia que se haya establecido objetivos de calidad por lo tanto no existe una planificación para el cumplimiento de los mismos.

### **6.4.- APOYO (ÍTEM 7)**

- La Cooperativa no tiene designado o determinado a las personas necesarias para la implementación eficaz de un sistema de Gestión de la Calidad.
- El personal no tiene conciencia o conocimiento sobre políticas, objetivos de calidad y que su contribución apoya al cumplimiento de la eficacia del Sistema de gestión de la Calidad.
- No existe información documentada en requerida por el Sistema de Gestión de la Calidad.

#### **6.5.- OPERACIÓN (ÍTEM 8)**

- No se ha determinado indicadores de calidad para cada uno de los productos ofrecidos por la Cooperativa.
- No se establece una comunicación permanente con los socios o cliente.
- No cuenta con un plan de retroalimentación ni se realiza un plan de mejoramiento continuo.
- No se evidencia una evaluación del modelo de gestión.

#### **6.6.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA NORMA (ÍTEM 9)**

- No se tiene establecido el seguimiento, medición, análisis y evaluación en la totalidad de los procesos.
- No se tiene establecido un Sistema de Gestión de la Calidad por lo tanto no se puede evaluar su cumplimiento en base a auditorias.

#### **6.7.- MEJORA CONTINUA (ÍTEM 10)**

- No se establece un plan de mejoramiento continuo en relación con la planificación estratégica.

- No se hace una revisión por la Dirección para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.

## **7.- CONCLUSIONES**

- Con los resultados obtenidos de la auditoria se concluye que la Cooperativa incumple en un porcentaje alto equivalente al 60,4% debido que no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad que direcciona la ejecución de las actividades.
- Con el análisis mediante el check list se logró conocer la situación actual de la Cooperativa con relación a la Norma ISO 9001:2015.

## **8.- RECOMENDACIONES**

- Con los resultados obtenidos de la auditoria inicial se recomienda la realización del diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda.
- Programar auditorias periódicas para identificar las falencias de la organización y establecer la mejora continua.

## **9.- ANEXOS**

**Anexo 1.-** Check List para el diagnóstico de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

## **Anexo 3.- MANUAL DE CALIDAD**

## **Anexo 4.- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Anexo 5.- LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS

Macro	Subproceso	DOCUMENTO	Código	Responsable
<b>1.- GESTIÓN GERENCIAL</b>	<b>PLANEACIÓN INSTITUCIONAL</b>	<b>Estatuto Social</b>	ES-PI-PG-01	Gerencia
		<b>Reglamento Administrativo Interno</b>	RE-PI-PG-01	Gerencia
		<b>Reglamento de Elecciones</b>	RE-PI-PG-02	Gerencia
		<b>Reglamento de Dietas</b>	R-DGG-01	Gerencia
		<b>Procedimiento de revisión por la dirección</b>	PR-PI-PG-11	Gerencia
	<b>GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS FINANCIEROS</b>	<b>Manual de Gestión Integral de Riesgos</b>	MA-AR-GR-01	Riesgos
		- Plan de contingencia de liquidez	PL-AR-GR-01	Riesgos
		- Procedimiento para Gestionar Riesgo de liquidez	PR-AR-GR-01	Riesgos
		- Procedimiento para Gestionar Riesgo de Crédito	PR-AR-GR-02	Riesgos
		- Procedimiento para Gestionar Riesgo de Mercado	PR-AR-GR-03	Riesgos
		- Procedimiento para Gestionar Riesgo Operativo	PR-AR-GR-04	Riesgos
		- Procedimiento para Gestionar Riesgo Legal	PR-AR-GR-05	Riesgos
		- Procedimiento para Gestionar la Continuidad del Negocio	PR-AR-GR-06	Riesgos
		- Matriz de administración integral de Riesgos	MA-AR-GR-01	Riesgos
		- Procedimiento para la Calificación de Activos de Riesgo	PR-AR-GR-07	Riesgos
		Formato de calificación de activos de Riesgo y Constitución de providencias (INVERSIONES)	FO-AR-GR-01	Riesgos
		Formato de calificación de activos de Riesgo y Constitución de providencias (CARTERA DE CRÉDITO)	FO-AR-GR-02	Riesgos
		Formato de calificación de activos de Riesgo y Constitución de providencias (CARTERA DE CRÉDITO)	FO-AR-GR-03	Riesgos
		Formato de calificación de activos de Riesgo y Constitución de providencias (CUENTAS POR COBRAR)	FO-AR-GR-04	Riesgos
		Formato de calificación de activos de Riesgo y Constitución de providencias (OTROS ACTIVOS)	FO-AR-GR-05	Riesgos
	<b>EVALUACIÓN Y CONTROL CUMPLIMIENTO</b>	<b>Código de Ética</b>	CO-GI-DN-01	Oficial de Cumplimiento
		<b>Manual de Control Interno para Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos Incluido el Terrorismo</b>	MA-CS-RF-01	Oficial de Cumplimiento
		- Procedimiento para Identificación y Conocimiento del Socio, cliente, beneficiario, proveedor, empleados, directivos, mercado y aliados estratégicos	PR-UC-GC-01	Oficial de Cumplimiento



		- Procedimiento para Debida Diligencia Simple, Normal y Ampliada	PR-UC-GC-02	Oficial de Cumplimiento
		- Procedimiento para Gestionar Control, Seguimiento y Evaluación	PR-UC-GC-03	Oficial de Cumplimiento
		- Procedimiento para el Manejo de Información Interna y Externa	PR-UC-GC-04	Oficial de Cumplimiento
		- Procedimiento para Actualización de Bases de listas Nacionales e Internacionales	PR-UC-GC-05	Oficial de Cumplimiento
		- Procedimiento para Gestionar Información de PEPs	PR-UC-GC-06	Oficial de Cumplimiento
		- Procedimiento para la revisión de providencias	PR-UC-GC-07	Oficial de Cumplimiento
		- Instructivo de herramienta automática para medir y calificar el riesgo de la contraparte FINANCIAL	IN-UC-GC-01	Oficial de Cumplimiento
		- Instructivo de herramienta automática para medir y calificar el riesgo de la contraparte VIPG	IN-UC-GC-02	Oficial de Cumplimiento
		- Instructivo documento metodológico de perfiles de riesgo VIPG	IN-UC-GC-03	Oficial de Cumplimiento
	<b>CONTROL</b>	Procedimiento de Auditorias	PR-AI-GA-22	Auditoria Interna
		- Procedimiento para Auditoría Metodológica de Crédito	PR-AI-GA-01	Auditoria Interna
		- Procedimiento para Auditorias Financieras	PR-AI-GA-07	Auditoria Interna
		- Guía para la evaluación del proceso de control interno en la Cooperativa Santa Anita Ltda.	GU-AI-GA-01	Auditoria Interna

<b>2.- GESTIÓN DE NEGOCIOS</b>	<b>GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA</b>	<b>Manual De Crédito</b>	MA-CC-CC-01	Jefe de Negocios	
		- Procedimiento para Prospección	PR-CC-CC-01	Jefe de Negocios	
		- Procedimiento para evaluación	PR-CC-CC-02	Jefe de Negocios	
		- Procedimiento para Aprobación	PR-CC-CC-03	Jefe de Negocios	
		- Procedimiento para Liquidación	PR-CC-CC-04	Jefe de Negocios	
		- Política para Pago de Incentivos de Captaciones y Cartera	PO-CC-CC-01	Jefe de Negocios	
		<b>Manual de gestión de cartera vencida</b>	MA-CC-CC-02	Jefe de Negocios	
		- Instructivo para la centralización de notificaciones de crédito	IN-CC-CC-01	Jefe de Negocios	
	<b>CAPTACIÓN DE FONDOS</b>	<b>Manual De Captaciones.</b>	MA-CF-CF-01	Jefe de Operaciones y Procesos	
		- Política límite de concentración de depósito a plazo fijo	PO-CF-CF-01	Jefe de Negocios	
		- Procedimiento para Comercializar Productos	PO-CF-CF-02	Jefe de Negocios	
		- Procedimiento para Comercializar Servicios Financieros	PO-CF-CF-03	Jefe de Negocios	
	<b>MARKETING Y GESTIÓN SOCIAL</b>	<b>Manual de Quejas y Reclamos</b>	MA-GS-MI-01	Marketing	
		- Procedimiento para Gestionar Quejas y Reclamos	PR-GS-MI-01	Marketing	
		<b>Manual de Canales de Comunicación</b>	MA-GS-GS-01	Marketing	
		- Procedimiento para Comunicación Interna y Externa	PR-GS-GS-01	Marketing	
		- Procedimiento de escuela financiera	PR-GS-GS-02	Marketing	
		- Créditos Lend	PR-GS-GS-03	Marketing	
		- Reglamento de Rifas	RE-GSM-MK-01	Marketing	
	<b>3.- GESTIÓN DE SOPORTE</b>	<b>GESTIÓN FINANCIERA CONTABLE</b>	<b>Manual De Contabilidad</b>	MA-AF-CG-01	Contabilidad
			- Procedimiento para Manejo de Activos Fijos	PR-AF-CG-01	Contabilidad
			- Procedimiento para Manejo de Archivo de Información Financiera	PR-AF-CG-02	Contabilidad
			- Instructivo para Tributación	IN-AF-CG-01	Contabilidad
			- Procedimiento para Gestionar Contrataciones y Adquisiciones	PR-FI-AF-13	Gerencia y Contabilidad
			- Procedimiento para Administrar Caja Chica	PR-AF-GA-08	Contabilidad
			- Procedimiento para Gestionar Viáticos y Subsistencias	PR-AF-GA-10	Contabilidad
			<b>Manual de Tesorería</b>	MA-AF-TS-01	Contabilidad
- Procedimiento para Gestionar Obligaciones Financieras			PR-AF-TS-01	Contabilidad	
- Procedimiento para Gestionar Inversiones			PR-AF-TS-02	Contabilidad	

	- Procedimiento para Gestionar Pagos	PR-AF-TS-03	Contabilidad
	- Procedimiento para Administrar Firmas	PR-AF-TS-04	Contabilidad
	- Procedimiento para Gestionar Liquidez	PR-AF-TS-05	Contabilidad
	- Procedimiento para Gestionar Seguros	PR-AF-TS-06	Contabilidad
	- Procedimiento para Administración de Archivo de Documentos Valor	PR-AF-TS-07	Contabilidad
	- Procedimiento para Transferencias de fondos entre oficinas	PR-AF-TS-08	Contabilidad
	- Instructivo de pago y justificación de valores por concepto de movilización para empleados del área de Negocios y Auxiliares de Servicios Generales	IN-AF-TS-01	Contabilidad
	<b>Manual De Cajas</b>	MA-AF-GA-01	Contabilidad
	- Procedimiento Para Administración De Bóvedas Y Cajas Fuertes	PR-AF-GA-01	Contabilidad
	- Procedimiento para administrar apertura y cierre de cajas	PR-AF-GA-02	Contabilidad
	- Procedimiento para Manejo de Ventanillas	PR-AF-GA-03	Contabilidad
	- Procedimiento para Manejo de ATMs	PR-AF-GA-04	Contabilidad
<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Reglamento Interno de Trabajo</b>	RE-TH-VI-01	Subgerencia de Talento Humano
	<b>Manual De Funciones.</b>	MA-TH-VI-01	Asistente de RRHH
	<b>Manual de Gestión de Talento Humano.</b>	MA-TH-PE-02	Asistente de RRHH
	Política Salarial	PO-TH-PE-01	Asistente de RRHH
	Política Horario de Trabajo	PO-TH-PE-02	Asistente de RRHH
	Política Uso de Vacaciones	PO-TH-PE-03	Asistente de RRHH
	Política Uso de Uniformes	PO-TH-PE-04	Asistente de RRHH
	Política Uso de Equipos de Computación	PO-TH-PE-05	Asistente de RRHH
	Política Uso de Medios de Comunicación	PO-TH-PE-06	Asistente de RRHH
	Política Uso de Vehículos	PO-TH-PE-07	Asistente de RRHH
	Política de Capacitación	PO-TH-PE-08	Asistente de RRHH
	Política de Comunicación	PO-TH-PE-09	Asistente de RRHH
	- Procedimiento para Gestionar Selección por Competencias	PR-TH-PE-01	Asistente de RRHH
	- Procedimiento para Gestionar Evaluación de Desempeño	PR-TH-PE-02	Asistente de RRHH
	- Formato para evaluación de personal jefaturas	FO-TH-PE-04	Asistente de RRHH
	- Formato sistema "PREMIO" para evaluación de personal operativos	FO-TH-PE-05	Asistente de RRHH

	- Procedimiento para Gestionar Valoración de Cargos	PR-TH-PE-03	Asistente de RRHH
	- Procedimiento para Gestionar Capacitación	PR-TH-PE-04	Asistente de RRHH
	- Formato para detección de capacitación	FO-TH-PE-06	Asistente de RRHH
	- Política de Incentivos Monetarios y No Monetarios	PO-TH-PE-09	Asistente de RRHH
	- Procedimiento para Administrar Asistencias de Personal	PR-TH-PE-04	Asistente de RRHH
	- Procedimiento de Permanencia de Personal	PR-TH-PE-05	Asistente de RRHH
	- Procedimiento para Desvinculación	PR-TH-PE-06	Asistente de RRHH
	- Procedimiento para Gestionar Solicitudes de Anticipos de Remuneración	PR-TH-PE-07	Asistente de RRHH
	- Procedimiento para la administración de ODAS	PR-TH-PE-08	Asistente de RRHH
	- Procedimiento para gestionar compras a través de convenio institucional con óptica	PR-TH-PE-09	Asistente de RRHH
	- Programa integral de prevención de uso y consumo de drogas	PG-PR-PO-02	Asistente de RRHH
	- Instructivo para la consulta de Rol de Pagos	IN-TH-PE-01	Asistente de RRHH
	- Check list documentos file de directivos	FO-TH-VI-01	Asistente de RRHH
	- Check list documentos file de empleados	FO-TH-VI-02	Asistente de RRHH
TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN	- Procedimiento para Manejo de CCTV	PR-TI-MT-01	TICS
	<b>Reglamento del Comité de Tecnología</b>	RE-TI-CT-01	TICs
	<b>Manual de Contingencia Tecnología de la Información y Comunicaciones</b>	MA-TI-CT-01	TICs
	- Políticas de TIC's	PO-TI-CT-01	TICs
	- Instructivo para Instalación y Mantenimiento de Maquinas	IN-TI-CT-02	TICs
	- Procedimiento para Manejo de Help Desk	PR-TI-CT-03	TICs
	- Procedimiento para Reportar Inconvenientes con Proveedores Externos	PR-TI-CT-04	TICs
	- Procedimiento para Gestionar Contingencia de Abastecimiento de Energía Eléctrica	PR-TI-CT-05	TICs
	- Metodología para la implementación de niveles de servicio	ME-TI-CO-01	TICs
	- Procedimiento de recuperación de respaldos de base de datos	PR-TI-CT-01	TICs
	- Procedimiento de respaldo de configuración de servidores críticos	PR-TI-CT-02	TICs
	- Procedimiento de respaldo de base de datos	PR-TI-CT-17	TICs
	-Plan de contingencia de TIC's	PL-TI-CT-01	TICs

		- Acuerdo de nivel de servicio soporte de incidentes TI	AC-TI-CT-01	TICs
		-Procedimiento para servicios informáticos provistos por terceros	PR-TI-MT-01	TICs
		-Procedimiento para puesta en producción	PR-TI-MT-02	TICs
		-Procedimiento de administración de incidentes	PR-TI-MT-03	TICs
		-Procedimiento de administración de cuentas de Usuarios	PR-TI-CO-02	TICs
		-Procedimiento para cambios en el Sistema	PR-TI-MT-04	TICs
		-Procedimiento para eliminar información de TIC'S	PR-TI-MT-05	TICs
		-Procedimiento para el control y monitoreo de la infraestructura de TI	PR-TI-MT-06	TICs
		-Procedimiento de Puesta en Producción	PR-TI-MT-07	TICs
		<b>Manual de Portal Web</b>	MA-TI-DS-01	TICs
		- Procedimiento para el Manejo de Pagina Web	PR-TI-DS-01	TICs
		- Procedimiento para el Manejo de la Intranet	PR-TI-DS-02	TICs
		- Procedimiento para Definición de Perfiles de Usuario en la Intranet	PR-TI-DS-03	TICS
	<b>PROCESOS, SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL</b>	Procedimiento de Control de Servicio no Conforme	PR-GCA-PR-06	Procesos
		- Formato para elaboración de Procedimientos	PR-MC-PR-01	Procesos
		- Procedimiento de Gestión Documental	PR-GCA-PR-08	Procesos
		- Procedimiento para Gestionar Uso de Vehículos	PR-MC-PR-03	Procesos
		<b>Reglamento de SSO</b>	RE-SI-SA-01	Procesos
		<b>Manual Del Sistema De Gestión De Prevención De Riesgos Laborales.</b>	MA-SI-SA-01	Procesos
		- Procedimiento para Evaluar Riesgos	PR-SI-PO-01	Procesos
		- Procedimiento de Gestión Administrativa	PR-SI-GA-01	Procesos
		- Formato de Matriz de Autoevaluación SIGPRL	FO-SI-PO-13	Procesos
		- Procedimiento para Investigación de Accidentes	PR-SI-PO-02	Procesos
	<b>SEGURIDADES FÍSICAS Y LÓGICAS</b>	<b>Manual de Seguridad Física y Lógicas</b>	MA-TI-CT-01	TICS
		- Procedimiento de Seguridad Oficinas	PR-SI-SF-01	Procesos
		- Procedimiento para Apertura y Cierre de Oficinas	PR-SI-SF-02	Procesos
		- Procedimiento para Administración de Claves	PR-SI-SF-03	Procesos
		- Procedimiento para Gestionar Mantenimiento de Oficinas	PR-SI-SF-04	Procesos
<b>OPERACIONES</b>		<b>Manual de Operaciones</b>	MA-OP-GO-01	Operaciones
		- Procedimiento para la Gestión de Deposito Plazo Fijo	PR-OP-GO-01	Operaciones

	- Procedimiento para la Gestión de Ahorro a la Vista	PR-OP-GO-02	Operaciones
	- Procedimiento para la Gestión de Ahorro Programado	PR-OP-GO-03	Operaciones
	- Procedimiento para Apertura de Cuentas	PR-OP-GO-04	Operaciones
	- Procedimiento para Cierre de Cuentas	PR-OP-GO-05	Operaciones
	- Instructivo para la Administración de Servicios no Financieros (Facilito, Puntomatico, BDH, Money Gram)	IN-OP-GO-01	Operaciones
	- Procedimiento para Gestionar Seguros de Socios	PR-OP-GO-06	Operaciones
	- Procedimiento para Gestionar Envío de Estructuras a Entes de Control	PR-OP-GO-07	Operaciones
	- Procedimiento para Destrucción de Información Sensible	PR-OP-GO-08	Procesos
	- Procedimiento para Administrar de Especies Monetarias en Procesos de Verificación al BCE	PR-OP-GO-09	Operaciones
	- Procedimiento para Manejo de Proveeduría	PR-OP-GO-10	Operaciones
	- Política para Gestionar los pagos de movilización para Asesores de Crédito y Captaciones	PO-OP-SO-01	Operaciones
	- Instructivo para Gestionar Perdida de Documentos de la Cooperativa por Parte de los Socios	IN-OP-SO-01	Operaciones y Negocios
	- Procedimiento para custodia de documentación	PR-OP-GO-11	Operaciones y Negocios
	- Procedimiento para realizar transferencias internas e interbancarias	PR-OP-GO-12	Operaciones
	- Instructivo para Manejo de Call Center de Emergencia en Tarjetas de Débito	IN-OP-GO-02	Operaciones
	- Procedimiento de actualización de información socios, clientes, proveedores, directivos, empleados y aliados estratégicos	PR-OP-GO-13	Operaciones
	- Procedimiento para Administrar Fondos Judiciales	PR-OP-GO-14	Operaciones
	- Instructivo para Manejo de Recibos de Campo	IN-OP-SO-02	Operaciones y Negocios
	Procedimiento para administrar archivo	PR-OP-GO-16	Operaciones
	- Procedimiento para Gestionar el Reclamo de Socios y Clientes por Inconsistencias de Retiros en ATM's	PR-OP-GO-15	Operaciones

**Anexo 6.- FICHAS DE INDICADORES**