



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.

TEMA:

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008 PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2013.”

AUTORA:

Mirian Edilma Llangarí Soldado

Riobamba – Ecuador

2014

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008 PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2013**” previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, ha sido desarrollado por la Srta. **MIRIAN EDILMA LLANGARI SOLDADO**, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

ING. MARCELO ANTONIO VILLALBA GUANGA

DIRECTOR DE TESIS

ING. WILSON ANTONIO VELASTEGUI OJEDA

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, **MIRIAN EDILMA LLANGARI SOLDAD**, estudiante de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

MIRIAN EDILMA LLANGARI SOLDADO

AGRADECIMIENTO

A Dios por haber permitido vivir, alcanzar mis metas anheladas y guiarme por el buen camino de la vida con sus bendiciones.

A mi madre que con su amor, paciencia y sacrificio me brindo lo mejor, gracias por apoyarme incondicionalmente en todo momento y sobre todo cuando más la necesite.

A mi esposo y a mi hija por ser parte importante de mi vida, por brindarme su apoyo en momentos difíciles y de alegría y confiar siempre en mí.

A mi hermana quien me apoyo, ayudo y sobre por los momentos de nuestra etapa de la vida que hemos compartido alegrías y tristezas.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por haberme brindado y construido como profesional a través de sus docentes.

A mi director de tesis, Ing. Marcelo Villalba que con su paciencia, dedicación y sus conocimientos me ayudo a desarrollar el presente proyecto.

A la cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., que me facilito la información necesaria para poder realizar este proyecto, en especial a la gerenta Ing. Mirella Celleri.

Mirian Edilma Llangarí Soldado

DEDICATORIA

Mi eterna gratitud primero a Dios, a mí madre quien me dio la vida, que me brindo amor incondicional a cambio de nada y sobre todo que es el ejemplo en mi vida.

A mi esposo y a mi hija quienes son la razón de mí existir, han formado parte de mi inspiración y motivación para salir adelante y luchar en esta vida.

Gracias a todos ustedes, por todo el cariño, por creer en mí, por vivir conmigo este inolvidable camino estudiantil, que Dios les Bendiga infinitamente, porque gracias a ustedes todo esto valió la pena.

Mirian Edilma Llangarí Soldado

INDICE DE CONTENIDO

CONTENIDO	PÁGINA
Portada.....	i
Certificación del tribunal.....	II
Certificado de responsabilidad.....	III
Agradecimiento.....	IV
Dedicatoria	V
Índice de contenido.....	VI
Índice de tablas	XII
Índice de figuras	XII
Índice de cuadros	XIII
Índice de anexos.....	XIV
Índice de procedimientos	XIV
Índice de registros de calidad	XV
Introducción	XVI
capítulo I.....	1
1. De la administración general, la gestión de cooperativas, la calidad y los sistemas1	
1.1. Administración	1
1.2. Elementos de la administración.....	1
1.2.1. Planeación.....	2
1.2.1.1. Planes de la organización	2
1.2.1.2. Clasificación de la planeación	3
1.2.1.3. Elementos de la planeación	4
1.2.2. Organización	6
1.2.2.1. Técnicas de organización.....	7
1.2.3. Dirección	9
1.2.3.1. Etapas de la dirección.....	9
1.2.4. Control.....	10
1.2.4.1. Proceso de control	11
1.3. Gestión de cooperativas.....	12
1.3.1. Cooperativas	12
1.3.2. Tipos de cooperativas.....	13

1.3.3.	Estructura de cooperativas	14
1.4.	Calidad.....	16
1.4.1.	Evolución histórica del concepto de calidad.....	16
1.4.3.	Etapas de la administración de la calidad	19
1.5.	Gurús de la calidad	20
1.5.1.	Dr. W. Edwards Deming(1900-1993).....	20
1.5.2.	Joseph Juran (1904-2008).....	22
1.5.3.	Philip B. Crosby (1926-2001).....	23
1.5.4.	A. V. Feigenbaum.....	24
1.5.5.	Kaoru Ishikawa	24
1.5.6.	Genichi Taguchi.....	26
1.6.	La estandarización	27
1.7.	Normas ISO 9001:2008.....	29
1.7.1.	Que significa ISO.....	29
1.7.2.	Antecedentes de la normas ISO 9001:2008	29
1.7.3.	Objetivos de la norma ISO 9001:2008	31
1.7.4.	Enfoque de la norma ISO 9001:2008.....	31
1.7.5.	Requisitos de la norma ISO 9001:2008	31
1.7.6.	Puntos clave de la norma ISO 9001:2008.....	32
1.7.7.	Sistema de gestión de calidad	33
1.7.7.1.	Principios básicos de la gestión de la calidad según la norma ISO 9000:2005 versión 9001: 2008.....	34
1.7.7.2.	Ventajas de implantar un sistema de gestión de la calidad	37
1.7.7.3.	Enfoque basado en procesos.....	38
	Capitulo II	39
2.	Diagnóstico organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.	39
2.1	Identificación y descripción de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.....	39
2.2.	Reseña histórica	39
2.3.	Ubicación geográfica.....	40
2.4.	Servicios y productos	41
2.4.1.	Ahorros.....	41
2.4.2.	Créditos	41

2.4.3.	Inversiones	43
2.4.4.	Beneficios	43
2.5.	Diagnóstico organizacional	44
2.5.1.	Análisis y tabulación de datos.....	45
2.5.1.1.	Análisis administrativo.....	45
2.5.1.1.1.	Planificación	45
2.5.1.1.2.	Organización	47
2.5.1.1.3.	Dirección	50
2.5.1.1.4.	Control.....	52
2.5.1.2.	Análisis financiero	53
2.5.1.3.	Análisis de servicio.....	54
2.5.1.4.	Análisis tecnológico.....	67
2.5.1.5.	Análisis de calidad	69
2.5.1.6.	Cuadro resumen diagnóstico	77
	Capítulo III	94
3.	Diseño de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.	94
3.1.	Objetivo y campo de aplicación.....	94
3.1.1.	Generalidades	94
3.1.2.	Alcance.....	94
3.2.	Referencia normativa	95
3.3.	Términos y referencias.....	95
3.4.	Sistema de gestión de calidad.....	98
3.4.1.	Requisitos generales	98
3.4.1.1.	Macro procesos	99
3.4.2.	Requisitos de documentación.....	100
3.4.2.1.	Generalidades.....	100
3.4.2.2.	Manual de calidad.....	102
3.4.2.2.1.	Objetivos del manual de calidad	102
3.4.2.2.2.	Alcance	103
3.4.2.2.3.	Administración del manual de calidad.....	103
3.4.2.3.	Control de documentación	103
3.4.2.4.	Control de los registros	105

3.5.	Responsabilidad de la dirección.....	106
3.5.1.	Compromiso de la dirección	106
3.5.2.	Enfoque al cliente.....	107
3.5.3.	Política de la calidad.....	107
3.5.4.	Planificación	107
3.5.4.1.	Planificación del sistema.....	108
3.5.5.	Responsabilidad, autoridad y comunicación.....	111
3.5.5.1.	Responsabilidad y autoridad	111
3.5.5.2.	Representante de la dirección.....	112
3.5.5.3.	Comunicación interna	112
3.5.6.	Revisión por la dirección.....	113
3.6.	Gestión de los recursos.....	114
3.6.1.	Provisión de recursos	114
3.6.2.	Talento humano.....	116
3.6.2.1.	Generalidades.....	116
3.6.2.1.1.	Gestión del talento humano	117
3.6.2.1.2.	Modelo de descripción de puestos por competencia	122
3.6.2.2.	Competencia, formación y toma de conciencia	123
3.6.3.	Infraestructura	125
3.6.4.	Ambiente de trabajo.....	126
3.7.	Prestación del servicio	126
3.7.1.	Planificación de la prestación del servicio	126
3.7.2.	Procedimiento relacionado con el cliente	127
3.7.2.1.	Determinación de los requisitos relacionados con el cliente.....	127
3.7.2.2.	Revisión de los requisitos relacionados con el servicio prestado.	128
3.7.2.3.	Comunicación con el cliente.....	128
3.7.3.	Diseño y desarrollo	129
3.7.3.1.	Planificación del diseño y desarrollo	129
3.7.3.2.	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo.....	130
3.7.3.3.	Resultados del diseño y desarrollo.....	130
3.7.3.4.	Revisión del diseño y desarrollo.....	131
3.7.3.5.	Verificación del diseño y desarrollo	131

3.7.3.6. Validación del diseño y desarrollo	131
3.7.3.7. Control de los cambios del diseño y desarrollo	132
3.7.4. Compras	132
3.7.4.1. Proceso de compras	132
3.7.4.2. Información de compra	133
3.7.4.3. Verificación de los productos comprados o servicios adquiridos	134
3.7.5. Prestación del servicio	134
3.7.5.1. Control de la prestación de servicios.....	135
3.7.5.2. Validación de los procesos de la prestación del servicio	136
3.7.5.3. Propiedad del cliente.....	136
3.7.5.4. Preservación del servicio	136
3.8. Medición, análisis y mejora	136
3.8.1. Generalidades	136
3.8.2. Seguimiento y medición	137
3.8.2.1. Satisfacción del cliente.....	137
3.8.2.2. Auditoría interna.....	137
3.8.2.3. Seguimiento y medición de los procesos	140
3.8.2.4. Seguimiento y medición del servicio	141
3.8.2.5. Control del servicio no conforme	142
3.8.4. Análisis de datos	144
3.8.3. Mejora	145
3.8.3.5. Mejora continua	145
3.8.3.6. Acciones correctivas	146
3.8.3.7. Acciones preventivas	147
3.8.3.8. Proceso de mejora continua.....	150
3.8.3.8.1. Problemas	150
3.8.3.8.2. Formulación de proceso de mejora continua	150
3.8.3.8.3. Enunciado general.....	150
3.8.3.8.4. Compromiso de mejora continua	151
3.8.3.8.5. Justificación.....	151
3.8.3.8.6. Miembros del equipo de mejora continua	151
3.8.3.8.7. Objetivos	151

3.8.3.8.7.1.	Objetivo general.....	151
3.8.3.8.7.2.	Objetivos específicos	152
3.8.3.8.7.3.	Objetivos cualitativos	152
3.8.3.8.7.4.	Objetivos cuantitativos	152
3.8.3.8.8.	Alcance	152
3.8.3.8.9.	Fecha estimada de cumplimiento	152
3.8.3.8.10.	Razones para trabajar con el proceso de mejora continua	153
3.8.3.8.11.	Medir el impacto	153
3.8.3.8.12.	Diagnóstico de la situación actual.....	154
3.8.3.8.13.	Análisis de la prestación del servicio	155
3.8.3.8.14.	Análisis del problema.....	155
3.8.3.8.15.	Análisis de las causas	156
3.8.3.8.16.	Diagrama del por qué?	158
3.8.3.8.17.	Diagrama de pareto.....	159
3.8.3.8.18.	Diagrama de soluciones	160
3.8.3.8.19.	Plan de mejora	161
3.8.3.8.20.	Implementación	163
3.8.3.8.21.	Verificación de resultados.....	164
3.8.3.8.22.	Definir nuevos procesos	165
capítulo iv		166
4.	Conclusiones y recomendaciones	166
4.1.	Conclusiones	166
4.2.	Recomendaciones	167
	Resumen	168
	Summary	169
	Bibliografía.....	170
	Anexos	171

ÍNDICE DE TABLAS

N°	Título	Pág.
1.	Indicadores financieros	54
2.	Análisis de servicio de la COAC San Jorge Ltda.- infraestructura	57
3.	Análisis de servicio de la COAC San Jorge Ltda.- equipos tecnológicos	58
4.	Análisis de servicio de la COAC San Jorge Ltda.- rapidéz de respuesta	58
5.	Análisis de servicio de la COAC San Jorge Ltda.- atención al cliente.....	59
6.	Análisis de servicio de la COAC San Jorge Ltda.- servicios de información.....	60
7.	Análisis de servicio de la COAC San Jorge Ltda.- atención personalizada.....	60
8.	Análisis de servicio de la COAC San Jorge Ltda.- información de servicios.....	61
9.	Análisis de servicio de la COAC San Jorge Ltda.- justo a tiempo.....	62
10.	Análisis de servicio de la COAC San Jorge Ltda.- servicios adicionales	62
11.	Análisis de servicio de la COAC San Jorge Ltda.- variedad de servicios	63
12.	Análisis de servicio de la COAC San Jorge Ltda.- nivel de confianza.....	64
13.	Análisis de servicio de la COAC San Jorge Ltda.- consideración de sugerencias .	64
14.	Análisis de servicio de la COAC San Jorge Ltda.- atención de quejas y reclamos	65
15.	Análisis de servicio de la COAC San Jorge Ltda.- horarios de atención	66
16.	Datos para diagrama de pareto	159

ÍNDICE DE FIGURAS

N°	Título	Pág.
1.	Etapas de la organización.....	6
2.	Etapas de la dirección.....	9
3.	Etapas de control.....	11
4.	Etapas de la administración de la calidad	20
5.	Grupos de la Norma ISO.....	30
6.	Modelo del sistema de gestión de calidad basado en procesos	38

7.	Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Jorge" Ltda.	48
8.	Diagrama de causa y efecto	157
9.	Diagrama del por qué?	158
10.	Diagrama de soluciones.....	160

ÍNDICE DE CUADROS

N°	Título	Pág.
1.	Diferencias entre cooperativas y sociedades mercantiles	15
2.	Evolución de la calidad	17
3.	Análisis de la planificación de la COAC San Jorge Ltda.....	45
5.	Análisis de la organización de la COAC San Jorge Ltda.....	47
4.	Cuadro de responsabilidades de los directivos de la cooperativa	48
6.	Análisis de la dirección de la COAC San Jorge Ltda.....	50
7.	Análisis de control de la COAC San Jorge Ltda.....	52
8.	Análisis financiero de la COAC San Jorge Ltda.	53
9.	Población de la COAC San Jorge Ltda.	55
10.	Análisis tecnológico de la COAC San Jorge Ltda.....	67
11.	Inventario tecnológico	67
12.	Análisis de la calidad de la COAC San Jorge Ltda.....	69
13.	Análisis basado en los requerimientos de la Norma ISO 9001:2008.....	74
14.	Resumen análisis situacional	77
15.	Macro procesos	99
16.	Planificación del sistema de calidad.....	108
17.	Modelo de descripción de puestos por competencia.....	122
18.	Análisis de la prestación de servicios.....	155
19.	Análisis del problema.....	155
20.	Plan de mejora.....	161
21.	Verificación de resultados	164
22.	Definición de nuevos procesos	165

ÍNDICE DE ANEXOS

N°	Título	Pág.
1.	Estatutos de la COAC San Jorge Ltda.	172
2.	Estados financieros.....	177
3.	Diseño de la investigación	188
4.	Encuestas aplicadas.....	203
5.	Fotografías de la cooperativa.....	212

ÍNDICE DE PROCEDIMIENTOS

N°	Título	Pág.
1.	Control de documentos	104
2.	Control de registros.....	105
3.	Revisión por la dirección	113
4.	Planeación del talento humano.....	117
5.	Integración del personal.....	117
6.	Organización del personal	118
7.	Recompensa al personal	119
8.	Desarrollar a las personas.....	120
9.	Retención del personal.....	120
10.	Evaluar la administración del talento humano	121
11.	Auditoria interna.....	139
12.	Producto o servicio no conforme	143
13.	Análisis de datos	144
14.	Acciones preventivas y correctivas	148

ÍNDICE DE REGISTROS DE CALIDAD

N°	Título	Pág.
1.	Formación y toma de conciencia	124
2.	Reporte de no conformidad	138
3.	Control de servicio no conforme	142
4.	Análisis de datos	144
5.	Acciones correctivas	147

INTRODUCCIÓN

La calidad representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de una organización buscan satisfacer las necesidades del cliente, participando en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios cada vez más innovadores.

En la actualidad el Sistema de Gestión de la Calidad significa una estrategia eficaz para desarrollar actividades positivas con la finalidad de ayudar en el ahorro económico tanto para las organizaciones como para los clientes, ya que un producto o servicio de mala calidad resulta incrementos en los costos, además dentro del SGC existe un mejoramiento interno en el desarrollo del Talento Humano dentro de una empresa, ya que surge la necesidad de cambios de cultura organizacional.

Un Sistema de Gestión de la Calidad certificado demuestra el compromiso de la empresa con la calidad y el cliente, además garantiza el desarrollo adecuado de las operaciones internas, así como capacidad para satisfacer los requisitos del cliente, generando una visión general que hace más fácil manejar, medir y mejorar los procesos internos de la empresa.

Un Sistema de Gestión de la Calidad implementado y documentado permite controlar los diferentes procesos internos definidos de una organización, contribuyendo así al incremento de la eficacia y efectividad organizacional.

CAPÍTULO I

1. DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL, LA GESTIÓN DE COOPERATIVAS, LA CALIDAD Y LOS SISTEMAS

1.1. Administración

Es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) y del talento humano de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social.

Para llevar a cabo una adecuada administración implica la involucración de todos los miembros de una organización encaminándose a una sola meta a través de la combinación de la eficiencia y la eficacia. Es decir que para esto se requerirá la obtención de los mejores resultados a partir de la adecuada combinación de recursos y talento humano (eficiencia), y también se debe realizar actividades que permitan lograr los objetivos organizacionales (eficaz).

1.2. Elementos de la administración

Los elementos comprende el conocimiento, las herramientas, y las técnicas del quehacer administrativo y hace referencia a los procesos de: la planeación, organización, dirección y control.

1.2.1. Planeación

La planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar y trazar exhaustos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. Para Robbin y Coulter¹

En la planeación se establece un punto de referencia hacia donde se va a encaminar la organización durante un tiempo determinado, estos objetivos serán compartidos con los miembros de la organización con el fin de tener una misma idea en común.

1.2.1.1. Planes de la Organización

Estratégicos.- Son planes que se aplican a toda la organización, sirviendo de base a los demás planes (tácticos y operativos). Es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Es a largo plazo y comprende toda la empresa.

Operacionales.- Determina planes más específicos que se refiere a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es establecida y coordinada por los directivos de nivel medio (gerentes funcionales) con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa.

¹ Robbins, Stephen P. & Coulter, (2010). Administración. (10a. ed.). México : Pearson Educación, pp.144.

Los planes tácticos, por su establecimiento y su ejecución se dan a mediano y corto plazo y abarca un área de actividad específica.

Específicos.- Se rige de acuerdo con los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutarse los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que deben desarrollar el elemento humano. Los planes operativos son a corto plazo y se refiere a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

1.2.1.2. Clasificación de la planeación

- **Investigación**

Es un proceso que procura obtener información relevante y fidedigna con el fin de explicar, describir y predecir cualquier situación administrativa que afecte o beneficie a la organización.

La investigación aplicada a la planeación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos y objetivos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.

- **Premisas**

Las premisas son suposiciones que deben considerarse ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan.

Una premisa es un supuesto acerca de los factores o condiciones futuras que pueden afectar el desarrollo de un plan.

Clases de premisas

1. *Internas.*- Cuando se originan dentro de la empresa y puede influir en el logro de la misión. Algunas de ellas son: variaciones en el capital, ausentismo, rotación del personal, accidentes, siniestros, innovaciones, reacciones del personal ante los sistemas organizacionales, el prestigio de los jefes ante el personal, los puntos fuertes y débiles de los altos ejecutivos, de aquellos que los controlan (accionistas) y, a menudo, de los subordinados.
2. *Externas.*- Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades y que, por lo mismo, deben tomarse en cuenta al planear. Las premisas externas puede ser: de carácter político, legal, social, técnicas entre otros factores.

1.2.1.3. Elementos de la planeación

- ✓ *Planes:* Son documentos que describen cómo se lograrán los objetivos por lo general incluye asignaciones de recursos, programas y otras acciones necesarios para cumplir con los objetivos.
- ✓ *Misión y Visión:* Se describe la actividad o función básica de producción o servicio que desarrolla la empresa y que es la razón de su existencia;

expone a lo que se dedica la organización. Mientras que la visión expresa las aspiraciones futuras y fundamentales es decir proyección a futuro.

- ✓ *Propósito*: Son las aspiraciones cualitativas básicas en el orden moral que mueve a emprender acciones de tipo socioeconómico y que se establecen en forma permanente o semipermanente en un grupo social.
- ✓ *Objetivos*: Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
- ✓ *Estrategias*: Son cursos de acción general o alternativas que señalan la dirección para seguir, así como el empleo general de los recursos y esfuerzo para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- ✓ *Políticas*: Son disposiciones del pensamiento administrativo que orientan o regulan la conducta que haya que seguir en la toma de decisiones, acerca de acciones o actividades que se repiten una y otra vez dentro de una organización.
- ✓ *Programas*: Es un esquema donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecuencia.
- ✓ *Presupuestos*: Es un plan de todas o algunas de las fases de la actividad de la empresa expresado en términos económicos (monetarios), junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan.

1.2.2. Organización

Es la forma de cómo se estructuran las actividades y se dan las relaciones de autoridad y responsabilidad, así como la asignación de recursos para lograr lo planeado²

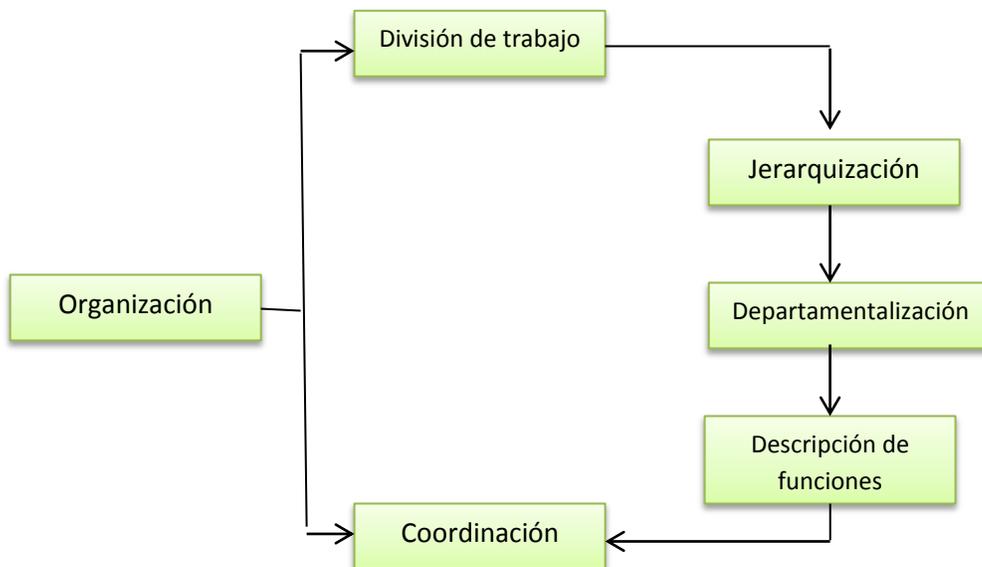
En la etapa de la organización determinan lo que es necesario realizar, como llevar a cabo y quienes serán responsables de las etapas que serán necesarias para el cumplimiento de lo planificado.

Etapas de la Organización

Figura 1. Etapas de la Organización

Fuente: Libro Fundamentos de Administración-Much Galindo Lourdes

Elaborado por: Mirian Llangarí



² Robbins, Stephen P & Coulter, (2010). Administración.(10a. ed.). México :Pearson Educación, pp.184.

- *División de trabajo.*- Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia de las siguientes etapas:

1. Jerarquización
 2. Departamentalización (por procesos o equipos, funcional, por producto, por territorio, por cliente y por secuencia.)
 3. Descripción de funciones, actividades y obligaciones
- *Coordinación.*- Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía, y rapidez en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

1.2.2.1. Técnicas de Organización

Son herramientas necesarias para solucionar problemas organizativos. Los principales son:

1. *Organigramas:* Conocidos también como gráficos de organización o cartas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existente dentro de ella.

2. *Manuales*: Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa. De acuerdo con su contenido puede ser:
 - a) De organización
 - b) De descripción de puestos
 - c) De procedimientos
3. *Procedimientos*: Establecen el orden cronológico y la secuencia de las actividades rutinarias y específicas que deben seguir en la realización de un trabajo respectivo.
4. *Diagramas de Flujo*: conocido también como gráficas de flujo. Se puede definir como la representación simbólica y gráfica de la secuencia lógica que se sigue en un conjunto de actividades, documentos, archivos y los puestos de trabajo que intervienen en un procedimiento detallado.
5. *Cuadro de distribución de trabajo o de actividades*: A través de esta técnica se analizan los puestos que integran un departamento o sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo. Sirve para analizar labores relacionadas de cinco hasta quince personas.
6. *Descripción de Puesto*: Es una técnica en la que se reclasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña.

1.2.3. Dirección

Es una función de la administración que consiste en motivar a las personas e influir en ellas y en sus equipos para que realicen sus trabajos en función del logro efectivo de los objetivos organizacionales. Robbins y Coulter³

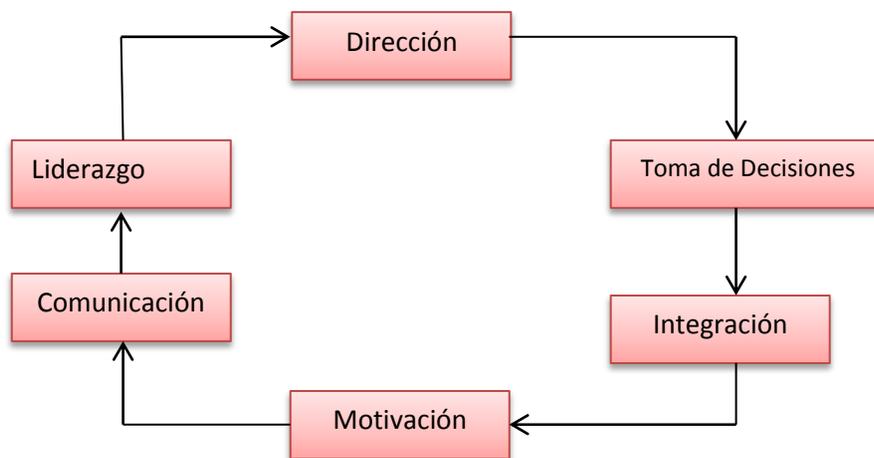
Para la dirección deberán existir líderes que motiven, dirigen, y mantengan un ambiente de trabajo adecuado. En el que todos se involucren y sean quienes alcancen los objetivos organizacionales tomando como referencia a lo planeado.

1.2.3.1. Etapas de la Dirección

Figura 2. Etapas de la Dirección

Fuente: Libro Fundamentos de Administración-Much Galindo Lourdes

Elaborado por: Mirian Llangari



³ Robbins, Stephen P. & Coulter, (2010). Administración. (10a. ed.). México :Pearson Educación, pp.144.

- *Toma de decisiones:* Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas.
- *Integración:* Comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Comprende recursos materiales así como humanos.
- *Motivación:* Se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de las metas. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y perseverancia.
- *Comunicación:* Se refiere al proceso a través del cual se trasmite y se recibe información en un grupo social. La comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarca desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados.
- *Liderazgo-Supervisión:* Es lo que el líder puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial. Es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas.⁴

1.2.4. Control

Es el proceso que consiste en supervisar las actividades que se desarrollan en una organización para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.⁵

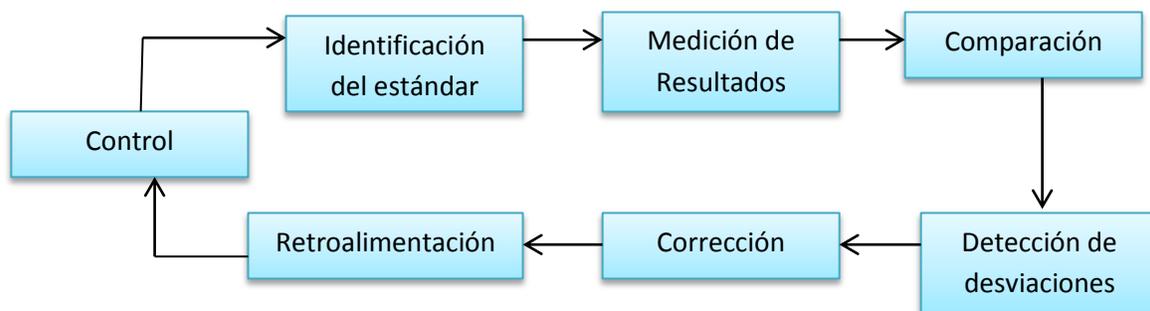
⁴ Robbins, Stephen P. & Coulter, (2010). Administración.(10a. ed.). México :Pearson Educación, pp.370.

⁵ Robbins, Stephen P. & Coulter, (2010). Administración.(10a. ed.). México :Pearson Educación, pp.398-399.

El control se refiere básicamente a la evaluación de las actividades que permitan alcanzar el logro de los objetivos; si no es así, el líder deberá considerar algunos aspectos para que en el futuro los objetivos, planes y acciones sean más eficientes y eficaces.

1.2.4.1. Proceso de Control

Figura 3. Etapas de Control
Fuente: Libro Fundamentos de Administración-Much Galindo Lourdes
Elaborado por: Mirian Llangari



- *Identificación de Estándares:* El administrador identifica el estándar que fue establecido y le va a servir como modelo de comparación para evaluarlo. La identificación de los estándares representa el estado de ejecución deseado en la aplicación.
- *Medición de Resultados:* Consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, que debe definirse de acuerdo con los estándares.

- *Comparación:* Una vez efectuada la medición y obtenida esta información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos.
- *Detección de desviaciones:* El resultado de la comparación de la determinación de las desviaciones entre el desempeño real y el estándar, misma que se debe reportarse inmediatamente.
- *Corrección:* La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. El tomar acciones correctivas es función de carácter netamente ejecutivo.
- *Retroalimentación:* Es básica en el proceso de control, ya que a través de ella, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo. De la calidad de la información, depende el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.

1.3. Gestión de Cooperativas

1.3.1. Cooperativas

Es la sociedad de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.⁶

⁶ Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (mayo 2011). Art.21 .

1.3.2. Tipos de Cooperativas

Aunque se hacen diversas clasificaciones de las cooperativas, es usual atender principalmente a la actividad o fin que desempeñan y las que establecen la ley.

Se pueden mencionar a las siguientes:

- ❖ **Cooperativas de Producción:** Son aquellas en las que el socio se dedica personalmente a actividades productivas lícitas, en una sociedad de propiedad colectiva y maneja en común, tales como: agropecuarias, huertos familiares, pesqueras, artesanales, industriales, textiles.
- ❖ **Cooperativas de Consumo:** Son aquellas que tienen por objeto abastecer a sus socios de cualquier clase de bienes de libre comercialización; tales como: de consumo de artículos de primera necesidad, de abastecimiento de semillas, abonos y herramientas, de venta de materiales y productos de artesanía.
- ❖ **Cooperativas de Vivienda:** Las cooperativas de vivienda tendrá por objeto la adquisición de bienes inmuebles para la construcción o remodelación de viviendas u oficinas o la ejecución de obras de urbanización y más actividades vinculadas con éstas en beneficio de sus socios. En estas cooperativas la adjudicación de los bienes inmuebles se efectuara previo el sorteo, en la Asamblea general, una vez concluida las obras de urbanización o construcción; y, se constituirán en patrimonio familiar. Los cónyuges o personas que mantienen unión de hecho, no podrán pertenecer a la misma cooperativa.

- ❖ **Cooperativas de Ahorro y Crédito:** Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con los clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la ley.

1.3.3. Estructura de Cooperativas

La cooperativa se basa normalmente en el modelo de producción de empresa privada, tomándola como núcleo del quehacer económico aunque como modelo de sociedad mercantil presenta algunas particularidades en su estructura.

A continuación un cuadro que intenta explicar las diferencias entre empresa cooperativa y sociedad mercantil clásica.

Cuadro 1.Diferencias entre Cooperativas y Sociedades Mercantiles

Fuente: Ley de economía popular y solidaria del sector financiero popular y solidario

Elaborado por: Mirian Llangarí

Empresa clásica	Empresa cooperativa
Las personas buscan obtener ganancias y beneficiarse unos sobre otros	Las personas buscan dar servicios y el beneficio común
Con la ganancia se beneficia el propietario del capital	Con la ganancia se beneficia la prestación de servicios
Principal objetivo: ensanchar los márgenes hasta hacerlos lo más provechosos posibles para el accionista	Principal objetivo: ofrecer servicios de calidad y económicos, y reportar beneficios a los socios
El beneficio logrado se distribuye entre los accionistas	El excedente disponible se devuelve a los socios en proporción a sus actividades o servicios
El accionista dirige	El socio dirige
La persona no tiene ni voz ni voto	La persona tiene voz y voto
El número de socios es limitado	El número de socios es ilimitado. Pueden ser socios todas las personas que lo deseen, según estatutos
Los objetivos son independientes del socio	Los objetivos son dependientes de las necesidades de los socios
Administrada por un número reducido de personas	Se gobierna con la participación de todos los socios

1.4. Calidad

La calidad es el resultado de un esfuerzo arduo, se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del cliente. Dependiendo de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por los clientes, podremos decir si éste es bueno o malo.

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

La calidad según la Norma ISO 9001:2008 se define como "grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos".⁷

1.4.1. Evolución histórica del concepto de calidad

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. Para ello, describiremos cada una de las etapas el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir.

⁷ <http://www.internacionaleventos.com/Articulos/ArticuloISO.pdf>, Sistema de Gestión de Calidad en base a la Norma 9001

Cuadro 2. Evolución de la Calidad

Fuente: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/5128/1/T-ESPEL-0902.pdf>

Elaborado por: Mirian Llangari

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacer al cliente.• Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho• Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacer una gran demanda de bienes.• Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none">• Minimizar costes mediante la Calidad• Satisfacer al cliente• Ser competitivo

Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Prevenir errores. • Reducir costes. • Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer tanto al cliente externo como interno. • Ser altamente competitivo. • Mejora Continua.

1.4.2. Características de la calidad

- **Grado:** Indicador del nivel o categoría de los productos procesos o servicios para un mismo uso funcional, pero con conjuntos diferentes de necesidades.
- **Imperfección:** Desviación de una característica de la calidad con respecto a los niveles deseado, sin tener relación con la inconformidad con los requerimientos de especificaciones ni con la capacidad de uso del producto o servicio.
- **Inconformidad:** Desviación de una característica de la calidad con respecto a nivel deseado, de suficiencia severidad para causar que un producto o servicio asociado no cumple con los requerimientos de especificaciones.
- **Defecto:** Desviación de una característica de calidad con respecto al nivel deseado, de suficiencia severidad para causar que un producto o servicio asociado no satisfagan los requerimientos normales deseados de uso.

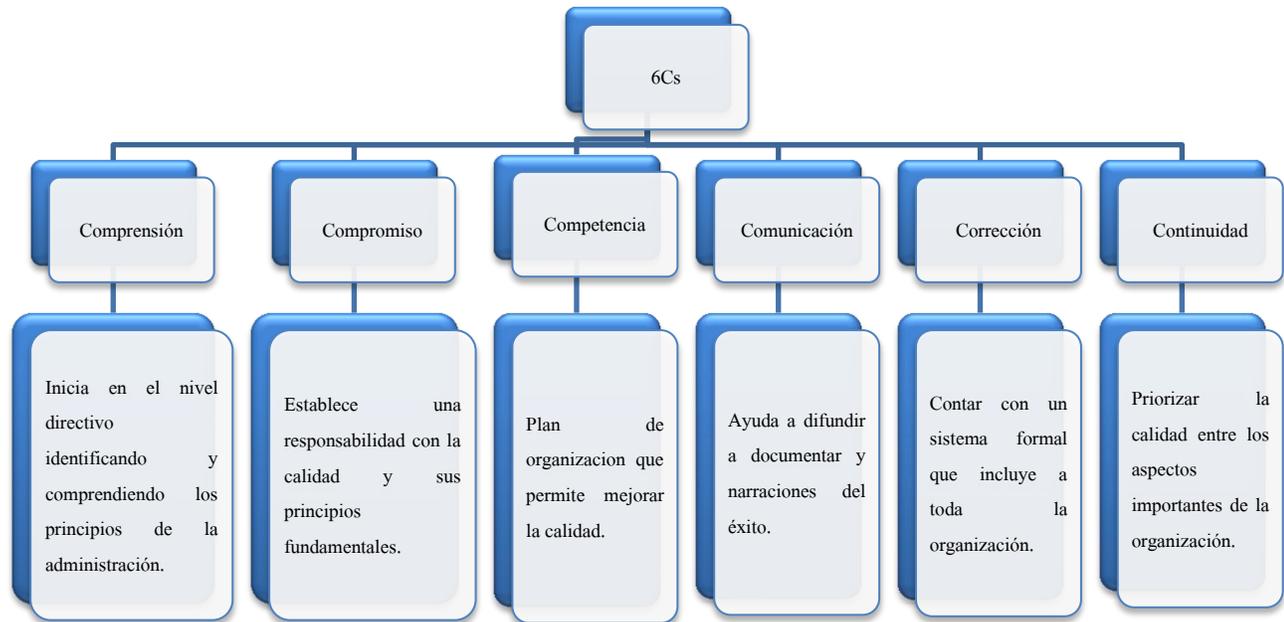
1.4.3. Etapas de la Administración de la Calidad

Al administrar una empresa en función de la calidad, se pretende atravesar por seis etapas denominadas las 6 C's.

Figura 4. Etapas de la Administración de la Calidad

Fuente: [htt:Umx.answers.yahoo.com/question/index?qd=20Sr0212020AAmoR3I](http://Umx.answers.yahoo.com/question/index?qd=20Sr0212020AAmoR3I)

Elaborado por: Mirian Llangarí



1.5. Gurús de la Calidad

1.5.1. Dr. W. Edwards Deming(1900-1993)

A diferencia de otros consultores y gurús de la administración, Deming nunca definió ni describió la calidad de manera precisa. En su último libro, afirmó: un producto o servicio tiene calidad si ayuda a alguien a gozar de un mercado adecuado y sustentable.

La filosofía de Deming se centra en la mejora continua en la calidad de producto o servicio reduciendo la incertidumbre y la variabilidad en los procesos de diseño, manufactura y servicio, bajo el liderazgo de los directores.⁸

⁸ Evans, J. & Lindsoy, W, (2008). Administración y control de la calidad. (7a. ed.). México :Cengage Learning Editires.. pp.94,95.

Los 14 puntos de Deming.

1. Crear y dar a conocer a todo los empleados una declaración de los objetivos y propósitos de la empresa u organización. La administración debe demostrar en forma constante su compromiso con esta declaración.
2. Aprender la nueva filosofía, desde los altos ejecutivos hasta las bases de la empresa.
3. Entender el propósito de la inspección, para la mejora de los procesos y reducción de los costos.
4. Terminar con la práctica de otorgar contratos basándose únicamente en el precio.
5. Mejorar el sistema de producción y servicio en forma continua y permanente.
6. Instituir la capacitación.
7. Enseñar e instituir el liderazgo.
8. Eliminar el temor. Crear confianza. Crear el ámbito adecuado para la innovación.
9. Optimizar hacia los objetivos y propósitos de la empresa los esfuerzos de los equipos, grupos y áreas de personal.
10. Eliminar las exhortaciones para la fuerza laboral.
11. (a) Eliminar las cuotas numéricas para la producción, en cambio, aprender e instituir métodos para mejora.

(b) Eliminar la administración por objetivos. En vez de ella, aprender las capacidades de los procesos y cómo mejorarlos.

12. Eliminar las barreras que evitan que las personas se sientan orgullosas de su trabajo.

13. Fomentar la educación y la automejora personal.

14. Empezar acciones para lograr la transformación.

1.5.2. Joseph Juran (1904-2008)

Al igual que Deming, Juran enseñó los principios de calidad a los japoneses en la década de 1950 y fue una fuerza importante en su organización para la calidad.

La definición "adaptación al uso " que dio Juran de la calidad hace pensar que se debe considerar desde las perspectivas interna y externa; es decir, la calidad se relaciona (1) el desempeño del producto que da como resultado la satisfacción del cliente; (2) producto sin deficiencia, lo que evita la insatisfacción del cliente.⁹

Entre los pasos que aprendieron los japoneses están:

- Dirigir la calidad desde el nivel de dirección principal.
- Capacitar a toda la jerarquía administrativa en los principios de la calidad.
- Luchar por mejorar la calidad a una velocidad inusual.
- Informar del avance en las metas de calidad a los niveles ejecutivos.
- Hacer participar a la fuerza laboral en la calidad.

⁹ Evans, J. & Lindsoy, W, (2008). Administración y control de la calidad. (7a. ed.). México :Cengage Learning Editores. pp.107,108.

- Revisar la estructura de recompensas y reconocimientos para incluir la calidad.

Las recomendaciones de Juran se concentran en tres procesos de la calidad principales, llamados Trilogía de la Calidad:

1. Planificación de la Calidad
2. Control de Calidad
3. Mejora de la Calidad

1.5.3. Philip B. Crosby (1926-2001)

La esencia de la filosofía de la calidad de Crosby se resume en lo que él llama los "Absolutos de la administración de calidad" y los "Elementos fundamentales de la mejora" los Absolutos de la administración de la calidad de Crosby incluye los siguientes puntos: ¹⁰

- Calidad significa cumplimiento con los requisitos, no elegancia.
- No existen los llamados problemas de calidad.
- La economía de la calidad no existe, siempre es más barato hacer bien el trabajo desde la primera vez.
- La única medida de desempeño es el costo de la calidad, que es el gasto derivado del no cumplimiento.
- La única norma de desempeño es "cero defectos (CD)"

¹⁰ Evans, J. & Lindsoy, W, (2008). Administración y control de la calidad. (7a. ed.). México :Cengage Learning Editores. pp.126.

1.5.4. A. V. Feigenbaum

Feigenbaum es mejor conocido para acuñar la frase **control de calidad total**, que definió como: "un sistema eficaz para integrar el desarrollo de la calidad, el mantenimiento de la calidad y los esfuerzos de mejora de la calidad de los diversos grupos en una organización, a fin de permitir la producción y el servicio en los niveles más económicos posibles que den lugar a la total satisfacción del cliente".¹¹

La filosofía de Feigenbaum se resume en tres pasos hacia la calidad:

1. Liderazgo de Calidad.
2. Tecnología de calidad Moderna.
3. Compromiso de la organización.

1.5.5. Kaoru IshiKawa

IshiKawa promovió una mayor participación de todos los empleados, desde la dirección hasta el personal de planta, reduciendo la dependencia en los profesionales y los departamentos de calidad. Al igual que otros, creía que la calidad empieza con el cliente y, por lo tanto, entender sus necesidades es la base para mejorar, y que las quejas se debe buscar alternativas.¹²

¹¹ Evans, J. & Lindsoy, W, (2008). Administración y control de la calidad. (7a. ed.). México :Cengage Learning Editires. pp.127.

¹² Evans, J. & Lindsoy, W, (2008). Administración y control de la calidad. (7a. ed.). México :Cengage Learning Editires. pp.112.

A continuación se resume los elementos claves:

1. La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
2. El primer paso en la calidad es conocer las necesidades del cliente.
3. El estado ideal del control de calidad ocurre cuando la inspección ya no es necesaria.
4. Eliminar el origen y no los síntomas.
5. El control de la calidad es responsabilidad de los trabajadores y las divisiones.
6. No confundir los medios con los objetivos.
7. Poner la calidad en primer lugar y establecer sus perspectivas de las utilidades a largo plazo.
8. La mercadotecnia es la entrada y salida de la calidad.
9. Los directivos no deben demostrar enojo cuando sus subordinados presenten los hechos.
10. 95% de los problemas en una empresa se solucionan con herramientas sencillas de análisis y solución de problemas.
11. Los datos sin información de difusión (es decir, variabilidad) son falsos.

Círculos del Control de la Calidad

Es un pequeño grupo compuesto por personas voluntarias, que resuelven los problemas de los niveles más operativos de la organización. Todos sus componentes pertenecen a la misma área de trabajo y habitualmente es el propio grupo quien determina el problema a resolver.

Metas del Círculos de Calidad

1. que la empresa se desarrolle y mejore.
2. Contribuir a que los colaboradores se sientan satisfechos mediante talleres, y respetar las relaciones humanas.
3. Descubrir a cada empleado sus capacidades, para mejorar su potencial.

1.5.6. Genichi Taguchi

Según el enfoque de Taguchi, mientras menos la variación respecto al a especificación nominal, mejor será la calidad. A su vez los productos son más consistentes y los costos totales son menores.

Su contribución más importante ha sido la combinación de métodos estadísticos y de ingeniería para conseguir rápidas mejoras en costo y calidad mediante la optimización del diseño de los productos y sus procesos de fabricación.¹³

¹³ Evans, J. & Lindsoy, W, (2008). Administración y control de la calidad. (7a. ed.). México :Cengage Learning Editores.pp.112,113.

La no calidad es la pérdida generada a la sociedad por un producto, desde el momento de su concepción hasta el reciclado, por no haber hecho lo correcto. El objetivo de la empresa debe ser minimizar la no calidad, pues las pérdidas que los productos originan a su usuario a corto, mediano y largo plazo, sin duda revierten en perjuicios para la organización, y otro tanto ocurre con los daños que pueden originar a la sociedad (medioambiente, etc.).

1.6. La Estandarización

Es una de las herramientas más potentes pero menos utilizada. Observa la situación inicial es el punto base de cualquier iniciativa de mejora. Aprender a observar, establecer unos puntos sobre los que focalizar la vista, fijar unos metros sobre los que focalizar la mejora estandarizando la forma en que lo vemos; nos sirve como base para detectar el desperdicio y los caminos más eficientes de mejora.

El proceso de estandarización se basa en cuatro elementos básicos:

- Detección de los desperdicios a partir de la observación de los procesos. Para su posterior eliminación.
- Identificación de los elementos de trabajo, obtenidos del proceso de observación.
- Análisis del Tikt Time, ritmo al que se deben hacer los distintos productos en un proceso para satisfacer la demanda del cliente.

- Las herramientas de trabajo estandarizado para cada proceso, operario y situación de Takt Time.

Esta herramienta de estandarización es muy útil por ingenieros y supervisores para diseñar el proceso y por operarios para hacer las mejores en sus propios puestos de trabajo.

Los beneficios de trabajo estandarizado son:

- Documentar el proceso actual para todos los turnos.
- Reducir las variaciones del proceso.
- Formación más fácil de nuevos operarios.
- Reducción de accidentes y lesiones.
- Establecer un punto de partida para las actividades de mejora continua.

El trabajo estandarizado es también una herramienta de aprendizaje. Deben existir auditorías que garanticen el buen uso del trabajo estandarizado, promover problemas a resolver, e involucrar a los equipos para desarrollar herramientas para el aseguramiento de la calidad.

Estandarizar es establecer normas, reglamentos y procedimientos, que señalan como hacer ciertas cosas, para mantener un ambiente adecuado de trabajo.

1.7. Normas ISO 9001:2008

1.7.1. Que significa ISO

Fue tomada por la Organización Internacional para la Estandarización (International Organization for Standardization) que se fundó en 1946 con el fin de crear un conjunto común de normas para manufactura, comercio, y comunicaciones.¹⁴

1.7.2. Antecedentes de la Normas ISO 9001:2008

La norma ISO 9001:2008 pertenece a la familia de normas ISO 9000 es una norma internacional, aplicable a empresas de todos los sectores y tamaños, y que describe de qué debe constar un sistema de gestión de la calidad, pero sin especificar cómo se debe desarrollar e implantar en cada empresa en particular.

Las Normas ISO relacionadas con la calidad son las siguientes:

- ISO 9000:2005 “Sistemas de gestión de la calidad. Principios y vocabulario”
- ISO 9001:2008 “Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos”
- ISO 9004:2009 “Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad”.
- ISO 19011: "Instrucciones para auditar gestiones de calidad y gestión ambientales".

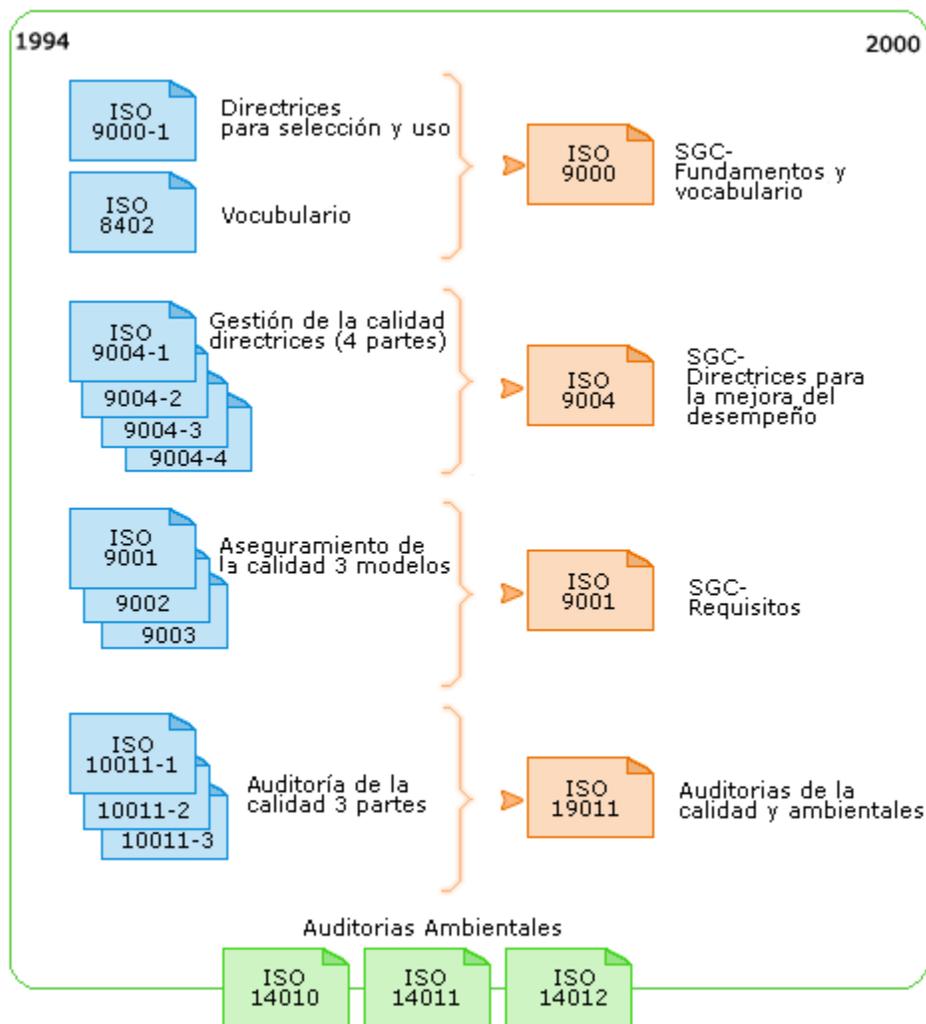
¹⁴ <http://www.internacionaleventos.com/Articulos/ArticuloISO.pdf>, Sistema de Gestión de Calidad en base a la Norma 9001

La figura ofrece un esquema de cómo se simplificó esta serie en el año 2000, la cual se mantiene en la actual versión de 2008:

Figura 5. Grupos de la Norma ISO

Fuente: ISO 9001 Auditing Practices

Elaborado por: Mirian Llangari



1.7.3. Objetivos de la norma ISO 9001:2008

- ✓ Lograr de forma coherente la satisfacción del cliente con los productos y servicios que presta la organización.
- ✓ Manifiestar la capacidad para demostrar la conformidad con los requisitos de los clientes y de los reglamentos aplicables para mejorar continuamente el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).
- ✓ Certificar aquellas organizaciones que buscan el reconocimiento del SGC, por una tercera parte; es decir, por un ente de certificación independiente, mediante un enfoque basado en procesos.

1.7.4. Enfoque de la norma ISO 9001:2008

La norma ISO 9001:2008 adopta un “enfoque basado en procesos” considerando que para que una organización funcione tiene que identificar y conocer las interacciones entre todos los procesos existentes en la misma.

1.7.5. Requisitos de la norma ISO 9001:2008

Los requisitos generales de la norma ISO 9001:2008 se basan en definir y determinar la interacción entre los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad sirviendo este último como una herramienta para cumplir con la satisfacción del cliente.

Los requisitos de documentación de la norma ISO 9001:2008 incluyen declaraciones documentales de la política de calidad, un manual de calidad, y documentación sobre los procedimientos de la organización.

1.7.6. Puntos clave de la norma ISO 9001:2008

La norma ISO 9001:2008 enfoca su esfuerzo en varios puntos clave de gestión de la calidad:

- **Sistema de Gestión de Calidad:** Este requisito incluye los pasos básicos para documentar y estructurar un sistema de administración de la calidad.

- **Responsabilidad de la Dirección:** La alta dirección debe evidenciar su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad comunicando a la organización la importancia de satisfacer las necesidades del cliente, definiendo objetivos y políticas de calidad, y revisando dicho sistema a intervalos planificados.

- **Gestión de los recursos:** La organización debe determinar y proporcionar los recursos para implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad, mejorando continuamente su eficacia y satisfaciendo las necesidades de cliente.

- **Realización del producto y prestación de servicios:** La organización determinará los objetivos de la calidad y requisitos especificados por el cliente para el producto y proporcionará evidencias del cumplimiento de estos requisitos mediante registros.

- **Medición, Análisis y Mejora:** La organización realizará un seguimiento de la información sobre la percepción del cliente y llevará a cabo auditorías internas a intervalos planificados debiendo mantener registros de las mismas.

Por otro lado, la organización deberá mejorar continuamente su sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

La norma ISO 9001:2008 define como:

Acción correctiva:

Aquella que elimina las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir.

Acción preventiva:

Aquella que elimina las causas de las no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia.

1.7.7. Sistema de Gestión de Calidad

Un Sistema de Gestión de la Calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura organizacional y Estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización. Un Sistema de Gestión de Calidad se puede aplicar en cualquier sector.

Un Sistema de Gestión de la Calidad se considera como una estructura operacional de trabajo, donde se integrará a los procedimientos técnicos y gerenciales para guiar las acciones del talento humano, recursos, la maquinaria o equipos, y que asegure la satisfacción del cliente además deberá estar documentado.

1.7.7.1. Principios básicos de la gestión de la calidad según la Norma ISO 9000:2005 versión 9001: 2008

Son reglas de carácter social encaminadas a mejorar la marcha y funcionamiento de una organización mediante la mejora de sus relaciones internas. Estas normas, han de combinarse con los principios técnicos para conseguir una mejora de la satisfacción del consumidor.

Los 8 Principios Básicos de la Norma de calidad ISO 9001.

1. Enfoque al cliente

Las organizaciones, dependen de sus clientes, y por eso deben entender las necesidades presentes y futuras. También deben adaptarse a las necesidades e incluso sobrepasar las expectativas, a cambio el cliente se identificará con la organización, y estará predispuesto a mantener su nivel de implicación hacia la organización.

2. Liderazgo

Los líderes, establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos pueden crear y mantener el desarrollo interno en el que los integrantes de

la organización, se vean totalmente involucrados en alcanzar los objetivos de la organización. Deben de ser un ejemplo y referente para el resto de miembros de la organización. Planean y desarrollan el plan estratégico de la empresa, y tienen la obligación de transmitir su impulso al resto de la organización.

3. *Personas*

Los integrantes de la organización, consumidores, trabajadores, mandos, proveedores, distribuidores, y los elementos ajenos a la empresa como redes de transporte, comunicaciones son la esencia de la organización, y su completo desarrollo, permite que sus habilidades, sean usadas en beneficio de la organización.

El interés y la involucración en el trabajo del equipo, produce una implicación de los miembros de la organización en cumplir las expectativas y necesidades del grupo, y mejorar su grado de satisfacción personal, mediante la satisfacción del grupo.

4. *Enfoque hacia Procesos*

Un resultado deseado, se alcanza con eficiencia cuando sus actividades y recursos relacionados, son manejados como procesos.

El enfoque orientado hacia los procesos, permite una rápida y sencilla identificación de los problemas. Así como la rápida resolución de los mismos. Sin la necesidad de mejorar el resto de procesos que funcionan de manera correcta. Lo que repercute positivamente en las capacidades de la

organización, y su capacidad para adaptarse el exigente y cambiante mercado. La modificación o cambio de un proceso, no conlleva aparejada la modificación o cambio del resto de procesos, cuyo funcionamiento, estructura y gestión siguen siendo iguales. Sí que afecta al resultado final.

5. *Enfoque de sistemas para la gerencias*

Identificando, entendiendo y gestionando, previendo y actuando los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la efectividad de la organización y a la eficiencia en alcanzar sus objetivos.

Hay que implantar un sistema de gestión válido y consistente en toda la organización. Debe de documentarse y los datos e información, estarán a disposición de todos los miembros de la organización. Los miembros de la organización deben de ser instruidos en la gestión del sistema de procesos, en particular del suyo, y en general del resto. Si se difunde y educa en este sistema de gestión a la organización. Se produce una mayor implicación y participación de los integrantes de la organización, se logra un mejor resultado en los procesos, y una mayor motivación.

6. *La Mejora Continua*

La continua mejora de la capacidad y resultados de la organización, debe ser el objetivo permanente de la organización para alcanzar la excelencia. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de la maquinaria, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la

sociedad y mejora de la calidad del producto. Que equivale a la satisfacción que el consumidor obtiene de su producto o servicio.

7. *Enfoque en hechos para la toma de decisiones*

Para tomar decisiones acertadas, es mejor basarse en la realidad y objetividad de los datos, más que intuiciones, deseos y esperanzas. Los datos, plantean varios problemas que se debe estudiar y analizar para en base a estos tratar de solucionar o mejorar hasta obtener el resultado esperado o exigido.

8. *Relaciones de mutuo beneficiosas con el Proveedor*

El proveedor, sobrevive gracias al comercio que realiza con la organización. Y su supervivencia, depende de la organización. Ayudándose mutuamente y atendiendo a las necesidades de la otra parte. Se logra optimizar el beneficio mutuo de la relación y la eficacia de las dos organizaciones. La empresa, necesita suministradores de confianza, que conozcan sus necesidades expectativas. Que puedan superar las dificultades para adecuarse a las necesidades de la empresa. Por tanto, los suministradores tienen un carácter vital para la empresa, en donde se inicia la gestión de la calidad.

1.7.7.2. Ventajas de implantar un Sistema de Gestión de la Calidad

- ✓ Aumento de beneficios
- ✓ Aumento del número de clientes
- ✓ Motivación del personal
- ✓ Fidelidad de los clientes

- ✓ Organización del trabajo
- ✓ Mejora de las relaciones con los clientes
- ✓ Reducción de costes debidos a la mala calidad

1.7.7.3. Enfoque basado en procesos

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. El resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La aplicación de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como “enfoque basado en procesos”.

Figura 6. Modelo del Sistema de Gestión de calidad basado en procesos

Fuente: Material de Internacional Eventos

Elaborado por: Mirian Llanqari



CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA.

2.1. Identificación y descripción de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.

Nombre: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.

Actividad: La empresa se dedica a la intermediación financiera específicamente socios que pertenecen a las Fuerzas Armadas.

Empresa: Entidad Financiera (privada)

Lugar de la Empresa: Av. La Prensa y los Olivos

Teléfono: 2959-161

Web: sanjorge@coacsanjorge.com

2.2. Reseña histórica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge fue constituida el 24 de Octubre de 1989 con acuerdo Ministerial N° 02051, con domicilio en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, formado con socios que pertenecen a la Brigada de Caballería Blindada No. 11 “Galápagos”.

Surge esta institución gracias al impulso de un grupo de militares del GECEB. 31 (Grupo de la Escuela de Caballería Blindada No. 31), con la participación de quince socios fundadores; pioneros de esta gestión señores: Tcrn.. Jaime Córdova, Dr. Orlando Echeverría, Mayo. Rene López, Sbte. Guillermo Barreiro,

Cbop. Hector Chavez, Cbop. Humberto Soto, Sgos. Jorge Anilema, Sldo. Mario Tibalombo, Cbop. Víctor Cajas, Lcdo. Carlos Terán, Sgop. Victor Rengifo, Sgos. Hugo Silva, Cbop. Emilio Vizuete, Sldo. Manuel Cabezas, Cbop. Cristo Días; hombres de visión que miraron la necesidad de ahorrar y de prestar una ayuda a sus compañeros, era también parte de sus quehaceres de la vida cotidiana, para luego de ellos mantener la misma mística de trabajo y de actitud de servicio hacia sus cooperados.

En el año de 1990, el carácter jurídico de esta Cooperativa toma realce y paulatinamente el número de socios se va incrementando y con él, el monto de prestaciones; no queda si no para el recuerdo, cuando el préstamo máximo alcanzaba el S/. 1'000.000, que sin lugar a duda era una ayuda importante para quien lo solicitaba.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Jorge", es una entidad financiera que trabaja con mística social, filosofía a la que le ha permitido mantener como slogan "NUESTRO MAYOR CAPITAL SU CONFIANZA", hoy con el reto y la razón de mirar hacia el futuro vinculado a la población civil.

2.3. Ubicación geográfica

En Enero del año 2000 se ve cristalizada la labor de Gerencia, directivos y trabajadores, a través de la inauguración de su moderno y funcional edificio, ubicado en la Avenida la Prensa y los Olivos, el mismo que funciona como

matriz de la Cooperativa manteniéndose además su sucursal en el interior de la Brigada de Caballería Blindada No. 11 “Galápagos”, (Área Comercial).

2.4. Servicios y Productos

2.4.1. Ahorros

El ahorro es la diferencia entre el ingreso disponible y el consumo efectuado por una persona. Igualmente el ahorro es la parte de la renta que no se destina al consumo, o parte complementaria del gasto.

- ❖ Ahorro a la Vista
- ❖ Ahorro Cuenta Senior
- ❖ Ahorro Cuenta San Jorgito Junior
- ❖ Ahorro Programado
- ❖ Ahorro Rifa
- ❖ Ahorro Especial

2.4.2. Créditos

Socio productivo es aquel que ahorra, recibe préstamos e invierte en proyectos de inversión.

Urgente:

Monto	\$ 530 Dólares (Sin encaje sin garante al instante)
Plazo	8 meses cuota \$72.72

Emergente:

Monto	Hasta \$ 3.309
Plazo	27 meses
Cuota	\$ 152.01
Encaje	0

Ordinarios:

Monto	Hasta \$ 13.238
Plazo	50 meses
Cuota	\$ 374,75
Encaje	11% DEL MONTO

Sustentados en las tasas de interés de acuerdo a la ley.

Crédito víveres:

La Cooperativa también cubre necesidades vitales, con la venta de productos de primera necesidad a crédito a tres meses.

2.4.3. Inversiones

La Cooperativa presta beneficio al socio recibiendo su dinero a plazo fijo con tasas muy atractivas en función al monto y al tiempo máximo acordado, convirtiendo al socio en inversionista de la Cooperativa. En este producto se ofrece tres modalidades:

- Interés Anual
- Interés Mensual
- Interés Capitalizable Mensual

2.4.4. Beneficios

Afiliándose a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Jorge Ltda.", se hace acreedor a los siguientes beneficios:

- ❖ Adquisición de arroz y azúcar a crédito
- ❖ Seguro de vida
- ❖ Asistencia Exequial
- ❖ Emisión del Soat
- ❖ Recargas electrónicas de teléfonos celulares
- ❖ Rifas por aniversario
- ❖ Ahorro programado
- ❖ Transferencias
- ❖ Remesas del exterior
- ❖ Compra de equipos de computo

2.5. Diagnóstico Organizacional

Para conocer la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., se analizó el funcionamiento cotidiano de la organización determinando su gestión administrativa y si se ajusta a los requisitos de la norma ISO, e identificar la distancia que hay entre la gestión actual de la Cooperativa y el modelo de gestión propuesto por ISO 9001:2008.

La realización del diagnóstico inicial tuvo su origen en el diseño de la investigación y su análisis respectivo posteriormente, permitió conocer el punto de partida para el diseño del Sistema de Gestión de Calidad.

Para la recolección de los datos, se fijaron los siguientes ítems de análisis: administrativo, financiero, de servicios, tecnológico y de calidad; mediante la utilización de las técnicas de investigación (la entrevista, cuestionario, observación y análisis de datos) a los procesos y encargados de los procesos con el fin de encontrar el nivel de cumplimiento de cada uno de los requisitos, los documentos y registros que son indispensables para cumplir con la norma y todo lo necesario para poder desarrollar el Sistema de Gestión de Calidad.

Al finalizar la etapa de recolección de información y su respectivo análisis, se llegó a la conclusión de que es necesario diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad basado en los requisitos de la norma ISO 9001:2008 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.

2.5.1. Análisis y Tabulación de Datos

2.5.1.1. Análisis Administrativo

Para el efecto se ha creído conveniente analizar los elementos del proceso administrativo que consiste en: planificación, organización, dirección y control.

2.5.1.1.1. Planificación

Cuadro 3. Análisis de la Planificación de la COAC San Jorge Ltda.

Fuente: Encuestas realizadas a los directivos y colaboradores

Elaborado por: Mirian Llangarí

Variable Principal	Variable Secundario	Situación Actual
Administración	Planificación	<ul style="list-style-type: none">✓ La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., tienen establecidos y claramente definidos en cuanto a la planificación.✓ Los elementos de la planificación son claramente conocidos por los directivos y colaboradores. Además son documentados.✓ La Cooperativa si cuentan con planes estratégicos, operacionales o específicos y de contingencia excepto los departamentales.✓ La Cooperativa no cuenta con planes tácticos o departamentales debido a que están divididos en áreas y no en procesos.✓ La Cooperativa planifica los objetivos periódicamente.

Aspectos filosóficos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.

1. Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros socios mediante el Ahorro y Crédito, en base a la solidez e imagen de la Cooperativa, trabajando con personal capacitado, responsable y comprometido, brindándoles servicios financieros ágiles, generando así progreso y bienestar para la familia militar.

2. Visión

Ser una Institución con cobertura nacional, líderes en la captación y colocación de productos y servicios financieros de acuerdo a las necesidades de nuestros socios.

3. Objetivos

- Promover la cooperación económica y social entre los cooperados, para cuyo cumplimiento, recibirá los ahorros de los socios, y depósitos que estos realicen, efectuar cobros y pagos, y todas aquellas operaciones que sean necesarias para el fortalecimiento de la Cooperación crediticia.
- Otorgar préstamos a sus miembros de conformidad con el Reglamento que para el efecto se establezca.
- Financiar programas individuales y colectivos de sus socios, que requieran inversión de capital en beneficio de desarrollo económico y micro empresarial.
- Procurar la creación de servicios adicionales de consumo en beneficio de sus asociados.
- Proporcionar una adecuada educación cooperativista a todos los socios.

- Contratar préstamos ya sean con instituciones de derecho público o privado, o entidades prestamistas nacionales o extranjeras, para cubrir las necesidades crediticias de sus socios.

Una vez realizada la encuestase ha podido determinar que la COAC San Jorge Ltda., cuenta con una planificación adecuada y de esta manera encaminándose a la competitividad dentro del mercado financiero en función a la ley, fomentando la misión, visión, los objetivos y los planes que se van estableciendo periódicamente.

No se distinguen los objetivos de manera general y los específicos.

Todo lo referente a la planificación se mantiene documentado.

2.5.1.1.2. Organización

Cuadro 4. Análisis de la Organización de la COAC San Jorge Ltda.

Fuente: Encuestas realizadas a los directivos y colaboradores

Elaborado por: Mirian Llangari

Variable Principal	Variable Secundario	Situación Actual
Administración	Organización	<p>La Cooperativa cuenta con un organigrama estructural.</p> <p>Poseen manuales de procedimientos y funciones.</p> <p>Se aplican los principios de coordinación, división de trabajo y la segregación de funciones.</p>

Figura 7. Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Jorge" Ltda.

Fuente: <http://www.coac-sanjorge.com/>

Elaborado por: Mirian Llangarí



Cuadro 5. Cuadro de responsabilidades de los directivos de la Cooperativa

Fuente: <http://www.coac-sanjorge.com/>

Elaborado por: Mirian Llangarí

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	CONSEJO DE VIGILANCIA
Presidente Gerente Secretario Vocales Principales: 7 Vocales suplentes: 1	Presidente Secretaria Vocales principales: 3 Vocales suplentes: 2

De acuerdo al análisis realizado a través de la encuesta y el análisis de documentos se ha podido establecer que tienen un claro organigrama aun siendo pequeña la organización tiene bien definidas en áreas el cual ha permitido a los colaboradores tener claro cuál es su responsabilidad dentro de la Cooperativa.

Los que pueden conformar parte de la Cooperativa como socios son quienes tienen el siguiente vínculo común; ser oficial o voluntario de las Fuerzas Armadas: Servicio activo, pasivo, servidores públicos, empleados de la Cooperativa y parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y primer grado de afinidad, esposas, esposos, uniones de hecho, y personas jurídicas e instituciones adscritas a Fuerzas Armadas.¹⁵

La estructura interna y administrativa está conformado por órganos de la cooperativa que son: a) Asamblea General; b) Consejo de Administración; c) Consejo de Vigilancia; d) Gerencia; y, e) Comisiones Especiales.¹⁶

^{15,16.} Datos obtenidos de los Estatutos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Jorge" Ltda

2.5.1.1.3. Dirección

Cuadro 6. Análisis de la Dirección de la COAC San Jorge Ltda.

Fuente: Encuestas realizadas a los directivos y colaboradores

Elaborado por: Mirian Llangarí

Variable Principal	Variable Secundario	Situación Actual
Administración	Dirección	<ul style="list-style-type: none">✓ La Cooperativa capacita al personal para un buen desempeño de sus labores.✓ Los directivos de la Cooperativa promueven la integración a través de eventos y reuniones.✓ En la Cooperativa mantienen un buen trabajo en equipo y sobre todo fortalece el liderazgo. La evaluación a sus colaboradores lo realiza de manera periódica y en base al cumplimiento de sus metas.✓ Si existe incentivación y motivación en la Cooperativa. La mayor parte es económicamente.✓ El sistema de comunicación dentro de la Cooperativa es claro y efectivo.✓ La Cooperativa mantienen visiblemente los valores de la Cooperativa incluyendo los que exige la ley.

La dirección de la Cooperativa se caracteriza por mantener un ambiente de cordialidad, trabajo en equipo, respeto mutuo y sobre todo el liderazgo, de esta manera logrando que sus colaboradores mantengan la confianza e iniciativas en sus actividades diarias, consiguiendo brindar servicios de calidad.

Para el buen desempeño de la Cooperativa capacitan a sus directivos y colaboradores encaminándose al compromiso y aceptación.

Las capacitaciones se lo realizan en cuanto a temas de conocimientos y motivación. Temas referentes a valores sociales, socialización, gestión en cuanto a caja, créditos, ventanillas o atención al cliente además todos los cambios de las situaciones de la sociedad que requieran de capacitación.

En la entrevista nos comentó la Ing. Mirella Celleri que las capacitaciones se lo realizan de manera periódica y cuentan con partidas exclusivas para la capacitación y se extienden para todo el personal incluyendo para mensajería.

Los directivos de la Cooperativa promueven la integración a través de eventos y programas en fechas determinadas.

Los directivos y sus colaboradores con el fin de crecer continuamente y permanecer en el mercado financiero por medio de la calidad, eficacia y efectividad en el trabajo han conseguido mantener una comunicación abierta donde pueden exponer inquietudes, dudas, aportar ideas a través de reuniones de trabajo y de esta manera contribuir a la solución de problemas y al mejoramiento continuo.

Los valores que establecen obligatoriamente como parte de la dirección son honestidad, solidaridad, confianza, igualdad, responsabilidad y vocación de servicio; además la cultura interna que se debe mantener son la productividad, comunicación y personal comprometido.

2.5.1.1.4. Control

Cuadro 7. Análisis de Control de la COAC San Jorge Ltda.

Fuente: Encuestas realizadas a los directivos y colaboradores

Elaborado por: Mirian Llangarí

Variable Principal	Variable Secundario	Situación Actual
Administración	Control	✓ Para la evaluación del cumplimiento de lo planificado y las acciones remitidas al personal lo realizan a través del grado de cumplimiento de las metas. El cumplimiento se refleja en la Ejecución Presupuestaria.

Para el logro de los objetivos de la Cooperativa la Ing. Mirella Celleri supervisa por medio de la observación e inspección frecuente en cada una de las áreas determinando el grado de satisfacción del cliente o socio.

Para determinar el grado de cumplimiento de lo planificado se realiza en base de las partidas presupuestarias y se realiza mediante la utilización software especializado que permita aprovechar al máximo.

2.5.1.2. Análisis Financiero

Cuadro 8. Análisis Financiero de la COAC San Jorge Ltda.

Fuente: Encuestas realizadas a los directivos y colaboradores

Elaborado por: Mirian Llangarí

Variable Principal	Variable Secundaria	Situación Actual
Financiero	Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La Cooperativa cuenta área exclusiva para realizar actividades financieras. ✓ Además cuenta con documentos contables, estados financieros.
	Análisis Financiero	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tienen índices financieros.

La Cooperativa cuenta con programas contables incluso los que le permiten determinar índices financieros como la solvencia, estructura de la cartera de morosidad, liquidez, sostenibilidad y otros indicadores que facilita el programa HEMOFIN.

Mantiene estricto manejo de las actividades económicas y también un ordenado manejo de los documentos contables.

Los índices financieros más importantes de la COAC San Jorge Ltda., se reflejan en el siguiente cuadro tomando como base los estados financieros del año 2013.

Tabla 1. Indicadores Financieros

Fuente: Estados Financieros COAC San Jorge Ltda.

Elaborado por: Mirian Llangari

criterio	Indicador	Referente		Estado
Solvencia	Patrimonio/Activos	No menos de	9%	11,20%
Estructura de Cartera	Participación de Cartera de microcrédito	No menos de	25%	0.00%
Morosidad	Cartera vencida >30 días	No más de	5%	0.18%
	Cartera Contaminada >30 días	No más de	10%	1.76%
	Provisiones/Cartera Vencida >30 días	No menos de	50%	1442,66%
Liquidez	Fondos Disponibles/Pasivos <a 90 días	No menos de	8%	17,84%
Sostenibilidad	ROE Utilidad/Patrimonio	No menos de	4%	0.06%

2.5.1.3. Análisis de Servicio

Para realizar este análisis se utilizara la técnica del cuestionario que se aplicó a los socios de la Cooperativa ya que nos proveerá información importante en cuanto a la satisfacción del cliente con respecto a la atención.

Población y Muestra

La población total que forma parte del proyecto, que se investigó en la Cooperativa de ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., constituida por el personal directivo, el personal administrativo y los socios de la cooperativa.

Cuadro 9. Población de la COAC San Jorge Ltda.

Fuente: Información proporcionado por la cooperativa

Elaborado por: Mirian Llangarí

GRUPO	NIVEL	POBLACIÓN
1	Directivo	18
2	Administrativo	12
3	socios	4408

En los dos primeros grupos se aplicó los instrumentos de investigación a toda la población, debido a que estos no constituyen un número extenso y no requiere de cálculo.

En cuanto a la población de los socios no se puede aplicar instrumentos de investigación por ser un numero extenso (4408), por lo que se aplica el método estadístico de muestreo.

El objetivo de investigación es conocer la situación actual de la cooperativa de acuerdo al nivel de satisfacción que tiene los socios con respecto al servicio prestado.

El nivel de confianza que se está utilizando para encontrar con más exactitud el tamaño de la muestra es de $Z_{95\%}=1.96$.

La probabilidad real de que ciertas características a investigar estén presente (P) en la población, frente a la probabilidad de que no estén (Q).

(P)= Probabilidad de ocurrencia

(Q)= Probabilidad de no ocurrencia

El error de muestreo es el 5%, este error determina la diferencia que hay entre los resultados de una muestra con los de la población.

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

n= Tamaño de la muestra

Z=Nivel de confiabilidad 95% $0.95/2=0.4750$ $Z=1.96$

P=Probabilidad de ocurrencia (0.5)

Q= Probabilidad de no ocurrencia $1-0.5 =0.5$

N= Población (4408)

e=Error de muestreo= 0.05 (5%)

Calculo de la muestra:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(4408)}{(1.96)^2 (0.5)(0.5) + (4408)(0.05)^2}$$

$$n = 353.36 \approx 353$$

La muestra de la población ha sido de 353 socios que pertenecen a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., ya que esto permitirá analizar la situación actual en cuanto a la prestación de servicios.

Resultado de la encuesta

1.- ¿La Cooperativa mantiene un ambiente de trabajo adecuado para los socios (edificio, espacios de atención al cliente)?

Tabla 2. Análisis de Servicio de la COAC San Jorge Ltda.- Infraestructura

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa

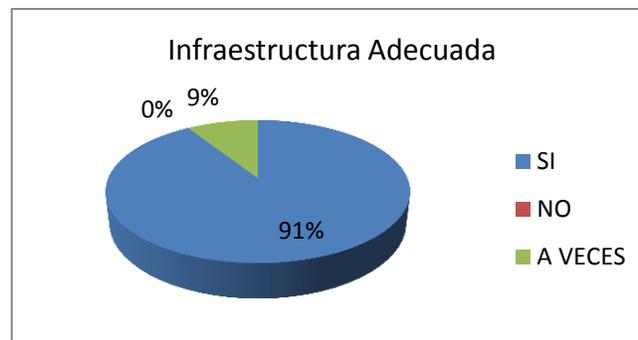
Elaborado por: Mirian Llangarí

Respuesta	N° de personas	%
SI	321	91%
NO	0	0%
A VECES	32	9%
TOTAL	353	100%

Gráfico 1. Análisis de Servicio de la COAC San Jorge Ltda.- Infraestructura

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa

Elaborado por: Mirian Llangarí



2.- ¿Para una ágil atención al socio la Cooperativa se ayuda a través de equipos tecnológicos?

Tabla 3. Análisis de Servicio de la COAC San Jorge Ltda.- Equipos Tecnológicos

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa

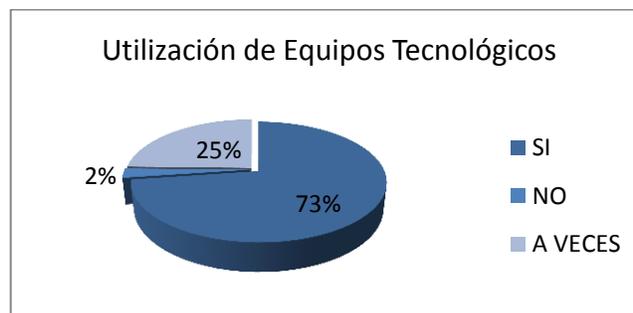
Elaborado por: Mirian Llangarí

Respuesta	N° de personas	%
SI	257	73%
NO	9	3%
A VECES	87	25%
TOTAL	353	100%

Gráfico 2. Análisis de Servicio de la COAC San Jorge Ltda.- Equipos Tecnológicos

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa

Elaborado por: Mirian Llangarí



3.- ¿Es eficiente la atención por parte del personal de la Cooperativa?

Tabla 4. Análisis de Servicio de la COAC San Jorge Ltda.- Rapidez de Respuesta

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa

Elaborado por: Mirian Llangarí

Respuesta	N° de personas	%
SI	317	90%
NO	1	0%
A VECES	35	10%
TOTAL	353	100%

Gráfico 3. Análisis de Servicio de la COAC San Jorge Ltda.- Rapidez de Respuesta

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa

Elaborado por: Mirian Llangarí



4.- ¿Existe Cordialidad en la atención al momento de la prestación de servicios?

Tabla 5. Análisis de Servicio de la COAC San Jorge Ltda.- Atención al Cliente

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa

Elaborado por: Mirian Llangarí

Respuesta	N° de personas	%
SI	333	94%
NO	0	0%
A VECES	20	6%
TOTAL	353	100%

Gráfico 4. Análisis de Servicio de la COAC San Jorge Ltda.- Atención al Cliente

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa

Elaborado por: Mirian Llangarí



5.- ¿Están dispuestos a brindar la información suficiente en cuanto a los servicios que brindan?

Tabla 6. Análisis de Servicio de la COAC San Jorge Ltda.- Servicios de Información

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa

Elaborado por: Mirian Llangarí

Respuesta	N° de personas	%
SI	284	80%
NO	2	1%
A VECES	67	19%
TOTAL	353	100%

Gráfico 5. Análisis de Servicio de la COAC San Jorge Ltda.- Servicios de Información

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa

Elaborado por: Mirian Llangarí



6.- ¿El personal ofrecen una atención personalizada a los socios?

Tabla 7. Análisis de Servicio de la COAC San Jorge Ltda.- Atención Personalizada

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa

Elaborado por: Mirian Llangarí

Respuesta	N° de personas	%
SI	286	81%
NO	1	0%
A VECES	66	19%
TOTAL	353	100%

Gráfico 6. Análisis de Servicio de la COAC San Jorge Ltda.- Atención Personalizada

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa

Elaborado por: Mirian Llangarí



7.- ¿Disponen de información (trípticos, hojas volantes) que describan las características del servicio?

Tabla 8. Análisis de Servicio de la COAC San Jorge Ltda.- Información de Servicios

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa

Elaborado por: Mirian Llangarí

Respuesta	N° de personas	%
SI	146	41%
NO	63	18%
A VECES	144	41%
TOTAL	353	100%

Gráfico 7. Análisis de Servicio de la COAC San Jorge Ltda.- Información de Servicios

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa

Elaborado por: Mirian Llangarí



8.- ¿La Cooperativa realiza los procesos en el tiempo convenido?

Tabla 9. Análisis de Servicio de la COAC San Jorge Ltda.- Justo a Tiempo

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa

Elaborado por: Mirian Llangarí

Respuesta	N° de personas	%
SI	328	93%
NO	1	0%
A VECES	24	7%
TOTAL	353	100%

Gráfico 8. Análisis de Servicio de la COAC San Jorge Ltda.-Justo a Tiempo

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa

Elaborado por: Mirian Llangarí



9.- ¿La Cooperativa brinda servicios adicionales a los socios?

Tabla 10. Análisis de Servicio de la COAC San Jorge Ltda.- Servicios Adicionales

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa

Elaborado por: Mirian Llangarí

Respuesta	N° de personas	%
SI	277	78%
NO	23	7%
A VECES	53	15%
TOTAL	353	100%

Gráfico 9. Análisis de Servicio de la COAC San Jorge Ltda.- Servicios Adicionales

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa

Elaborado por: Mirian Llangarí



10.- ¿Está conforme con la variedad de servicios que brinda la Cooperativa a los socios

Tabla 11. Análisis de Servicio de la COAC San Jorge Ltda.- Variedad de Servicios

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa

Elaborado por: Mirian Llangarí

Respuesta	N° de personas	%
SI	322	91%
NO	11	3%
A VECES	20	6%
TOTAL	353	100%

Gráfico 10. Análisis de Servicio de la COAC San Jorge Ltda.- Variedad de Servicios

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa

Elaborado por: Mirian Llangarí



11.- ¿Los socios se sienten seguros de las transacciones que realizan con la Cooperativa?

Tabla 12. Análisis de Servicio de la COAC San Jorge Ltda.- Nivel de Confianza

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa

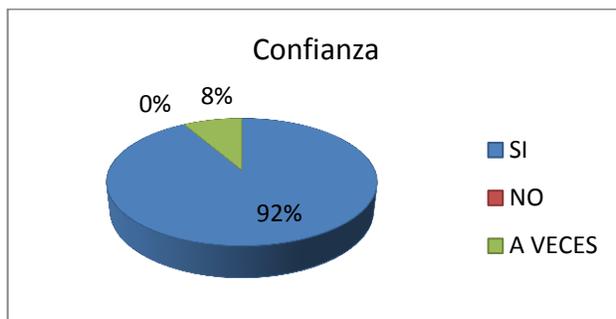
Elaborado por: Mirian Llangarí

Respuesta	N° de personas	%
SI	315	89%
NO	0	0%
A VECES	29	8%
TOTAL	344	97%

Gráfico 11. Análisis de Servicio de la COAC San Jorge Ltda.- Nivel de Confianza

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa

Elaborado por: Mirian Llangarí



12.- ¿Existe buzón de sugerencias para los socios?

Tabla 13. Análisis de Servicio de la COAC San Jorge Ltda.- Consideración de Sugerencias

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa

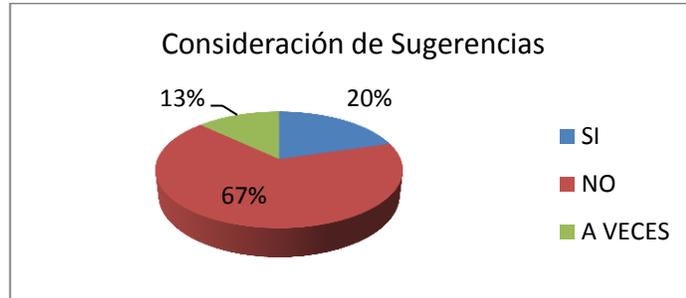
Elaborado por: Mirian Llangarí

Respuesta	N° de personas	%
SI	72	20%
NO	235	67%
A VECES	46	13%
TOTAL	353	100%

Gráfico 12. Análisis de Servicio de la COAC San Jorge Ltda.- Consideración de Sugerencias

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa

Elaborado por: Mirian Llangarí



13.- ¿Atiende a tiempo las quejas y los reclamos?

Tabla 14. Análisis de Servicio de la COAC San Jorge Ltda.- Atención de quejas y reclamos

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa

Elaborado por: Mirian Llangarí

Respuesta	N° de personas	%
SI	261	74%
NO	15	4%
A VECES	77	22%
TOTAL	353	100%

Gráfico 13. Análisis de Servicio de la COAC San Jorge Ltda.- Atención de quejas y reclamos

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa

Elaborado por: Mirian Llangarí



14.- ¿El personal comunican a los socios los horarios exactos de atención en la Cooperativa?

Tabla 15. Análisis de Servicio de la COAC San Jorge Ltda.- Horarios de Atención

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa

Elaborado por: Mirian Llangarí

Respuesta	N° de personas	%
SI	343	97%
NO	3	1%
A VECES	7	2%
TOTAL	353	100%

Gráfico 14. Análisis de Servicio de la COAC San Jorge Ltda.- Horarios de Atención.

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa

Elaborado por: Mirian Llangarí



2.5.1.4. Análisis Tecnológico

Cuadro 10. Análisis Tecnológico de la COAC San Jorge Ltda.

Fuente: Encuestas realizadas a los directivos y colaboradores

Elaborado por: Mirian Llangarí

Variable Principal	Situación Actual
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none">✓ Poseen Equipos de Cómputo, Equipos de Oficina.✓ Computadoras de diferentes marcas con sus respectivos programas y accesorios, programas necesarios para la Cooperativa.

Cuadro 11. Inventario Tecnológico

Fuente: Datos proporcionados por el técnico

Elaborado por: Mirian Llangarí

Nº	Descripción	Año	Modelo
5	Monitores LG	2010	Lg459
4	Impresoras hp	2010	Hp2050
5	CPU LG	2010	38576LG
1	Copiadora Ricoh	2012	R34887
2	Laptos HP	2013	CNDD8435Cd78
1	Lapto	2013	T4868DF6979

Los equipos y programas con los que cuenta la Cooperativa son eficientes y eficaces para el desarrollo normal de sus actividades diarias.

Informático

En cuanto a programas, la organización trabaja con Cobis en el cual les facilita realizar actividades de intermediación financiera.

HEMOFIN es un programa que le facilita la determinación de índices financiero, este programa es proporcionado por la REFICH.

La empresa dispone de tecnología apropiada lo cual le permite desarrollar sus actividades de la manera más correcta y ágil alcanzando cada una de las metas establecidas.

2.5.1.5. Análisis de Calidad

Cuadro 12. Análisis de la Calidad de la COAC San Jorge Ltda.

Fuente: Encuestas realizadas a los directivos y colaboradores

Elaborado por: Mirian Llangari

Variable Principal	Variable Secundario	Situación Actual
Calidad	Sistema de Gestión de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La Cooperativa no cuenta con procesos definidos, tampoco tienen establecidos objetivos y políticas de calidad. ✓ La Cooperativa no trabaja por medio de un Manual de Calidad. ✓ El personal conoce todos los procesos que están vinculados con la función asignada. ✓ Se control los procesos de la prestación de servicios, pero estos no son documentados. ✓ Existe una adecuada organización de los registros.

	Responsabilidad de la Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La gerencia está comprometida con el sistema de gestión de la Cooperativa y mantiene una clara comunicación de las metas y objetivos establecidos dentro de la organización. ✓ La gerencia se asegura de la disponibilidad de los recursos necesarios para el desarrollo adecuado de los procesos. ✓ La gerencia ha difundido a los colaboradores de la Cooperativa la importancia de la satisfacción de las necesidades de los socios a través de un buen sistema de comunicación. ✓ La dirección toma las medidas preventivas y correctivas frente a los problemas e inconvenientes que se da en el proceso de la prestación de servicios con el fin de brindar en su totalidad un servicio de calidad a los socios. ✓ Tiene conocimiento si los clientes externos se encuentran satisfechos con los servicios prestados
	Gestión de los Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Para la contratación del personal consideran la formación, conocimiento, habilidad y experiencia.

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ La gerenta impulsa la participación, considera las opiniones y sugerencias de sus colaboradores. ✓ En la Cooperativa se asignan presupuestos suficientes para el mejor desempeño de la organización. ✓ La cooperativa tiene una infraestructura adecuada con los respectivos equipos para los procesos y los servicios de apoyo. ✓ El ambiente de trabajo dentro de la organización es óptimo que facilita la comodidad tanto de los colaboradores y los socios.
	<p>Prestación de Servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La modalidad de la prestación de servicios esta en base en las necesidades y requerimientos de los socios potenciales. ✓ La comunicación con los clientes es la más adecuada con la finalidad de satisfacer sus necesidades. ✓ La satisfacción del servicio prestado a los socios se mide a través de un sondeo a los socios y análisis con los jefes en reuniones de fin de mes.

		<ul style="list-style-type: none">✓ La Cooperativa toma en consideración las peticiones y necesidades que los socios requieren e incluso realizan acuerdo mediante llamadas telefónicas.✓ Para seleccionar al proveedor se considera la calidad del material o suministro, el tiempo y el medio de entrega.✓ Para la recepción del suministro se realiza a través de la verificación que realiza la persona encargada.✓ Antes de realizar el pedido se realiza un listado del suministro necesario, el tiempo en el que se requiere.✓ La provisión de recursos es oportuno.✓ La organización no ha implementado la inspección u otra actividad para verificar que el servicio cumpla con los requisitos solo lo hacen de una manera empírica.✓ La organización protege y salvaguarda los bienes y recursos que son propiedad de los socios mientras están siendo utilizados por la Cooperativa.
--	--	---

	<p>Medición, análisis y mejora</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La organización no planifica, ni implementa procesos de seguimiento y medición, análisis y mejora. ✓ La Cooperativa utiliza herramientas estadísticas para llevar a cabo la medición del cumplimiento de los objetivos establecidos. ✓ No cuenta con procesos, mecanismos o estrategias de mejora. ✓ En la Cooperativa existe una cultura de calidad y mejora continua que permita reaccionar oportunamente a los cambios internos y externos. ✓ En base a la información proveniente de la revisión, evaluación y otras actividades de importancia se realiza previsiones o proyecciones. ✓ Se han planificado auditorías externas periódicamente pero no se realizan auditorías internas. ✓ La Cooperativa aplica cuando es necesario las acciones correctivas y preventivas con la finalidad de mejorar continuamente.
--	------------------------------------	---

Cuadro 13. Análisis Basado en los Requerimientos de la Norma ISO 9001:2008.

Fuente: Datos Proporcionados Por la Ing. Mirella Celleri

Elaborado por: Mirian Llangarí

REQUISITOS DE LA NORMA	Cumple	Incumple
4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		
4.1 Requisitos generales		
4.2 Requisitos de la documentación		
4.2.1 Generalidades		
4.2.2 Manual de la calidad		x
4.2.3 Control de los documentos		x
4.2.4 Control de los registros		x
5 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN		
5.1 Compromiso de la dirección	x	
5.2 Enfoque al cliente	x	
5.3 Política de la calidad		x
5.4 Planificación		x
5.4.1 Objetivos de la calidad		x
5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad		x
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación	x	
5.5.1 Responsabilidad y autoridad	x	
5.5.2 Representante de la dirección	x	
5.5.3 Comunicación interna	x	
5.6 Revisión por la dirección	x	
5.6.1 Generalidades		
5.6.2 Información de entrada para la revisión		x
5.6.3 Resultados de la revisión		x
6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS		
6.1 Provisión de recursos	x	
6.2 Recursos humanos	x	
6.2.1 Generalidades		

6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia	x	
6.3 Infraestructura	x	
6.4 Ambiente de trabajo	x	
7 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO		
7.1 Planificación de la realización del producto		x
7.2 Procesos relacionados con el cliente		x
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto	x	
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto	x	
7.2.3 Comunicación con el cliente	x	
7.3 Diseño y desarrollo	x	
7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo		x
7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	x	
7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo	x	
7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo		x
7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo		x
7.3.6 Validación del diseño y desarrollo		x
7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo		x
7.4 Compras	x	
7.4.1 Proceso de compras		x
7.4.2 Información de las compras	x	
7.4.3 Verificación de los productos comprados	x	
7.5 Producción y prestación del servicio	x	
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio	x	
7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	x	
7.5.4 Propiedad del cliente		x
7.5.5 Preservación del producto	x	
8 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA		
8.1 Generalidades		

8.2 Seguimiento y medición		x
8.2.1 Satisfacción del cliente	x	
8.2.2 Auditoría interna		x
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos		x
8.2.4 Seguimiento y medición del producto		x
8.3 Control del producto no conforme		x
8.4 Análisis de datos		x
8.5 Mejora	x	
8.5.1 Mejora continua	x	
8.5.2 Acción correctiva		x
8.5.3 Acción preventiva		x

2.5.1.6. Cuadro Resumen Diagnóstico

Cuadro 14. Resumen Análisis Situacional

Elaborado por: Mirian Llangarí

Factor	Situación actual	Acción	Observación
Administración	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. tienen establecidos y claramente definidos en cuanto a la planificación. ✓ Los elementos de la planificación son claramente conocidos por los directivos y colaboradores. Además son documentados. ✓ La Cooperativa si cuentan con planes estratégicos, operacionales o específicos y de contingencia 		

	<p>excepto los departamentales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La Cooperativa no cuenta con planes tácticos o departamentales debido a que están divididos en áreas y no en procesos. ✓ La Cooperativa planifica los objetivos y metas periódicamente. ✓ La Cooperativa si cuenta con un organigrama estructural. ✓ Si poseen manuales de procedimientos y funciones. ✓ Si se aplican los principios de coordinación, división de trabajo y la segregación. ✓ La Cooperativa capacita al 	<p>Se debe crear procesos específicos con la finalidad de aplicar el principio de la segregación de funciones.</p>	<p>Se recomienda establecer objetivo general y específicos.</p>
--	--	--	---

	<p>personal para un buen desempeño de sus labores.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Los directivos de la cooperativa promueven la integración a través de eventos y reuniones. ✓ En la Cooperativa mantienen un buen trabajo en equipo y sobre todo fortalece el liderazgo. La evaluación a sus colaboradores lo realiza de manera periódica y en base al cumplimiento de sus metas. ✓ Si existe incentivación y motivación en la Cooperativa. La mayor parte es económicamente. ✓ El sistema de comunicación dentro 		
--	--	--	--

	<p>de la Cooperativa es claro y efectivo.</p> <p>✓ En la Cooperativa mantienen visiblemente los valores de la Cooperativa incluyendo los que exige la ley.</p> <p>✓ Para la evaluación del cumplimiento de lo planificado y las acciones remitidas al personal lo realizan a través del grado de cumplimiento de las metas. El cumplimiento se refleja en la Ejecución Presupuestaria.</p>		
Financiero	<p>✓ La Cooperativa cuenta área exclusiva para realizar actividades</p>		

	<p>financieras.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Además cuenta con documentos contables, estados financieros. ✓ Tienen índices financieros. ✓ Presentan informes al día los documentos e informes requeridos por las entidades de control. 		
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La Cooperativa mantiene un ambiente de trabajo adecuado para los socios (edificio, espacios de atención al cliente. ✓ Para una ágil atención al socio la Cooperativa se ayuda a través de equipos tecnológicos. ✓ Es eficiente la atención por parte 		

	<p>del personal de la Cooperativa</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe Cordialidad en la atención al momento de la prestación de servicios ✓ Están dispuestos a brindar la información suficiente en cuanto a los servicios que brindan ✓ El personal ofrecen una atención personalizada a los socios ✓ A veces no disponen de información (trípticos, hojas volantes) que describan las características del servicio. ✓ La Cooperativa realiza los procesos en el tiempo convenido. 	<p><i>Se debe formular un proceso de mejora continua frente a la escasez de información de los servicios de la cooperativa.</i></p>	
--	--	--	--

	atención a través de la publicación del horario en la parte externa del edificio.		
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poseen Equipos de Cómputo, Equipos de Oficina. ✓ Computadoras de diferentes marcas con sus respectivos programas y accesorios, programas necesarios para la Cooperativa. 		
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La Cooperativa no cuenta con procesos definidos, tampoco tienen establecidos objetivos y políticas de calidad. ✓ La Cooperativa no trabaja por 	<p>Se debe establecer procesos, objetivos, políticas de calidad y documentarlos.</p> <p>Se debe establecer un manual de</p>	

	<p>medio de un Manual de Calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El personal conoce todos los procesos que están vinculados con la función asignada. ✓ Se control los procesos de la prestación de servicios, pero estos no son documentados. ✓ Existe una adecuada organización de los registros. ✓ La gerencia está comprometida con el sistema de gestión de la Cooperativa y mantiene una clara comunicación de las metas y objetivos establecidos dentro de la organización. 	<p>calidad que ayude al desempeño adecuado de las actividades diarias.</p> <p>Se debe documentarlos procesos importantes y evidenciarlos.</p>	
--	---	---	--

	<ul style="list-style-type: none">✓ La gerencia se asegura de la disponibilidad de los recursos necesarios para el desarrollo adecuado de los procesos.✓ La gerencia ha difundido a los colaboradores de la Cooperativa la importancia de la satisfacción de las necesidades de los socios a través de un buen sistema de comunicación.✓ La dirección toma las medidas preventivas y correctivas frente a los problemas e inconvenientes que se da en el proceso de la prestación de servicios con el fin de		
--	--	--	--

	<p>brindar en su totalidad un servicio de calidad a los socios.</p> <ul style="list-style-type: none">✓ La dirección tiene conocimiento si los clientes externos se encuentran satisfechos con los servicios prestados.✓ Para la contratación del personal consideran la formación, conocimiento, habilidad y experiencia.✓ La gerenta impulsa la participación, considera las opiniones y sugerencias de sus colaboradores.✓ En la Cooperativa se asignan presupuestos suficientes para el		
--	--	--	--

	<p>mejor desempeño de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La cooperativa tiene una infraestructura adecuada con los respectivos equipos para los procesos y los servicios de apoyo. ✓ El ambiente de trabajo dentro de la organización es óptimo que facilita la comodidad tanto de los colaboradores y los socios. ✓ La modalidad de la prestación de servicios está en base en las necesidades y requerimientos de los socios potenciales. ✓ La comunicación con los clientes 		
--	---	--	--

	<p>es la más adecuada con la finalidad de satisfacer sus necesidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La satisfacción del servicio prestado a los socios se mide a través de un sondeo a los socios y análisis con los jefes en reuniones de fin de mes. ✓ La Cooperativa toma en consideración las peticiones y necesidades que los socios requieren e incluso realizan acuerdo mediante llamadas telefónicas. ✓ Para seleccionar al proveedor se considera la calidad del suministro, 		
--	---	--	--

	<p>el tiempo y el medio de entrega.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Para la recepción del suministro se realiza a través de la verificación que realiza la persona encargada. ✓ Antes de realizar el pedido se realiza un listado del suministro necesario, el tiempo en el que se requiere. ✓ La provisión de recursos es oportuno. ✓ La organización no ha implementado la inspección u otra actividad para verificar que el servicio cumpla con los requisitos solo lo hacen de una manera 	<p>Se debe tener establecido un mecanismo de control para la verificación adecuada del servicio prestado.</p>	
--	--	---	--

	<p>empírica.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La organización protege y salvaguarda los bienes y recursos que son propiedad de los socios mientras están siendo utilizados por la Cooperativa. ✓ La organización no planifica, ni implementa procesos de seguimiento y medición, análisis y mejora. ✓ La Cooperativa utiliza herramientas estadísticas para llevar a cabo la medición del cumplimiento de los objetivos establecidos. ✓ No cuenta con procesos, 	<p>Se debe implementar procesos de control y mejora ya que esto será el punto de partida para la siguiente.</p> <p>Es necesario cumplir con los</p>	
--	---	---	--

	<p>mecanismos o estrategias de mejora.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ En la Cooperativa existe una cultura de calidad y mejora continua que permita reaccionar oportunamente a los cambios internos y externos. ✓ En base a la información proveniente de la revisión, evaluación y otras actividades de importancia se realiza previsiones o proyecciones. ✓ Se han planificado auditorías externas periódicamente pero no se realizan auditorías internas. 	<p>parámetros de mejora es la base fundamental.</p> <p>Se debe aplicar auditorías internas ya que esto ayuda a tomar decisiones competitivas.</p>	
--	---	---	--

	✓ La Cooperativa aplica cuando es necesario las acciones correctivas y preventivas con la finalidad de mejorar continuamente.		
--	---	--	--

CAPÍTULO III

3. DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008 PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA.

3.1. OBJETIVO Y CAMPO DE APLICACIÓN

3.1.1. Generalidades

1. La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., se compromete en tomar en cuenta el Diseño del Sistema de Gestión de Calidad que se propone para la Cooperativa como un instrumento para la gestión de calidad y con esto la respectiva satisfacción de los clientes y socios incluyendo la competitividad y el reconocimiento dentro del mercado financiero.
2. El objetivo es mejorar la gestión, funciones y responsabilidades, procesos, procedimientos y recursos; a través de esto brindando servicios de calidad para poder satisfacer los requerimientos de los clientes y socios, y encaminar a la mejora continua.

3.1.2. Alcance

Diseñar el Sistema de Gestión de Calidad para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., y su posterior aplicación a la administración de la organización y todos sus procesos para lograr la satisfacción y requerimiento de los socios.

3.2. REFERENCIA NORMATIVA

3.2.1. ISO 9001:2008

3.2.2. ISO 9004:2008

3.2.3. ISO 9000:2005

3.2.4. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

3.3. TÉRMINOS Y REFERENCIAS

- **Actividad:** Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad.
- **Acciones preventivas:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.
- **Acciones correctivas:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.
- **Administración:** Es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible.
- **Alta Dirección:** Son las personas o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel.
- **Auditoria:** Es el examen crítico, sistemático independiente y documentado que realiza una persona o grupo de personas para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva.
- **Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

- **Control de Calidad:** Parte de la Gestión de la Calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.
- **Cliente:** Es el protagonista de la acción comercial. El cliente es la razón de existencia y garantía del futuro de la organización.
- **Diseño:** Un Proceso para originar una solución conceptual a partir de un requerimiento, y expresarlo de forma que pueda elaborarse un producto o suministrarse un servicio.
- **Documentos:** Información y su medio de soporte.
- **Eficiencia:** La optimización de los procesos y utilización racional de los recursos.
- **Eficacia:** La optima relación entre el servicio o producto y las necesidades del cliente.
- **Funciones:** En el sentido de organización, es una actividad especial o principal que es necesaria para que la organización cumpla su propósito o misión.
- **Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- **Manual de Calidad:** Se describe todos los elementos que configuran el sistema de calidad que la organización necesita, para alcanzar los requisitos de la calidad especificados hacia el cliente.
- **Mejora Continua:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir los requisitos.
- **Meta:** Constituye la expresión cuantitativa de los objetivo o los resultados que se pretende obtener.

- **Misión:** Determina la razón de ser de una organización, define que existe la entidad.
- **Objetivos de Calidad:** Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.
- **Procedimientos:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- **Procesos:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- **Política:** Son las orientaciones y los objetivos generales de una organización concernientes a la calidad, expresados formalmente por el más alto nivel de la organización.
- **Política de Calidad:** Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresa formalmente por la alta dirección. La política de calidad es el marco de referencia para el establecimiento de los objetivos.
- **Planificación:** Es una función básica de la administración que nos permite lograr mejores resultados en el tiempo apropiado y de acuerdo con los recursos.
- **Registros de Calidad:** Son documentos que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencias de actividades desempeñadas.
- **Requisitos:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita y obligatoria.

- **Sistemas:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados que interactúan.
- **Sistemas de Gestión:** Sistemas para establecer la política y los objetivos para y lograr los objetivos.
- **Sistemas de Gestión Calidad:** Sistema de Gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.
- **Satisfacción del cliente:** Percepción del usuario sobre el grado en que se han cumplido sus requerimientos.
- **Visión:** Es una visualización de lo que se quiere que la organización sea en un futuro determinado. Proyecta la misión en el tiempo.

3.4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

El Diseño del Sistema de Gestión de Calidad mantiene una serie de etapas secuenciales hasta llegar a su estado ideal para realizar operaciones en la organización. Requiere fundamentalmente garantizar que el sistema elegido se adopte a la diversidad y complejidad de las operaciones de la cooperativa e incluso el sitio y el tamaño.

3.4.1. Requisitos generales

Organización: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.

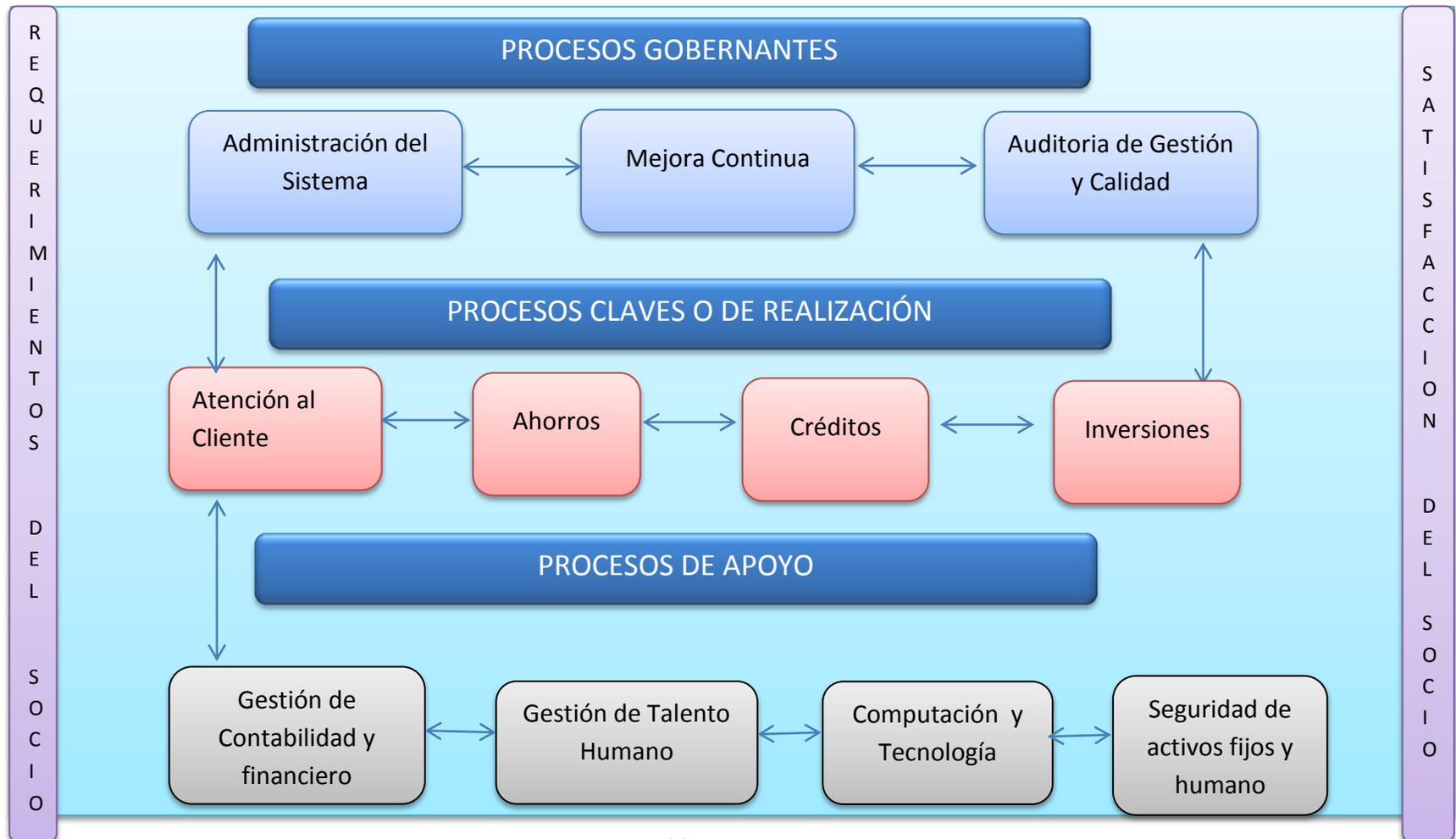
Estructura: Edificio ubicado en la Av. La Prensa y los Olivos-Riobamba

Actividad o giro: Intermediación Financiera

Norma ISO 9001:2008.

3.4.1.1. Macro procesos

Cuadro 15. Macro procesos
Elaborado por: Mirian Llangarí



Política de calidad

Brindar servicios de intermediación financiera de calidad para satisfacer las necesidades de sus socios, fomentando la participación efectiva del talento humano y tecnología adecuada para el logro de los objetivos organizacionales, enfocados a la efectividad y eficacia a través del mejoramiento continuo de los procesos y servicios.

Objetivos de calidad

- ✓ Lograr la satisfacción plena de los socios a través de la mejora continua, mediante la oferta de productos y servicios que cumplan con las expectativas y requerimientos.
- ✓ Fomentar la participación del talento humano con miras lograr la calidad del desempeño, manteniendo un alto nivel de competencia requerida.
- ✓ Aplicar auditorías al Sistema de Gestión de Calidad y los resultados alcanzados por la cooperativa.
- ✓ Encaminar a la cooperativa hacia la excelencia mediante la aplicación de tecnología, ambiente de trabajo e infraestructura adecuada y el desarrollo de talento humano.

3.4.2. Requisitos de documentación

3.4.2.1. Generalidades

La documentación estructural del sistema se compone de:

Tipo de documentación	Descripción
Manual de Calidad	Es un instrumento de trabajo y guía que conecta los requisitos de la norma con el sistema de gestión de calidad de la organización y el marco de referencia a seguir que contiene procesos, responsabilidades y procedimientos generales.
Procesos	un proceso es un conjunto de actividades, interacciones y otros componentes (coordinados u organizados) que transforma entradas en salidas que agregan valor a los clientes del proceso que incluye indicadores y responsables etc.
Procedimientos	Documento escrito que describe secuencialmente, la forma de realizar una actividad para lograr un objetivo dado, dentro de un alcance establecido.
Instrucciones	Se explica paso a paso como realizar cierta tarea.
Formatos	Es una forma particular de codificar información para ser almacenada.

3.4.2.2. Manual de calidad

El manual de calidad tiene como propósito facilitar un panorama general del Sistema de Gestión de Calidad, así ayudando a cumplir con los estándares de la Norma ISO 9001:2008 y de esta manera alcanzar la excelencia de las actividades y servicios que se ofrece la cooperativa.

El manual de calidad es uno de los documentos más importantes y por esa razón debe contener la descripción de los procesos específicos para cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la organización. La correcta aplicación y utilización del manual ayudará a la complementar los procedimientos adecuados y por ende el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.

En el manual se desarrolla el ámbito, principios y la organización de la calidad y sirve como referencia para las actividades a realizarse.

3.4.2.2.1. Objetivos del manual de calidad

El manual de calidad descrito en el Sistema de Gestión de Calidad tiene como objetivo:

- ✓ *Demostrar la capacidad para proveer de forma coherente servicios que satisfagan los requerimientos de los socios y reglamentarios.*
- ✓ *Aumentar el nivel de satisfacción al cliente a través de la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad y la aplicación de la mejora continua.*

3.4.2.2.2. Alcance

El manual de calidad se aplica a todas las áreas de la COAC San Jorge Ltda.

3.4.2.2.3. Administración del manual de calidad

La disposición, edición de este manual así como posteriores modificaciones en el mismo se puede realizar con la observación y aprobación de la alta dirección.

3.4.2.3. Control de documentación

El manejo y control de los documentos de origen interno y externo serán de la siguiente manera:

- **Internos:** Manual de calidad, manual de procedimientos, instrucciones de trabajo, registros y evidencias.
- **Externos:** Normativas, legislación, especificaciones, diseños, etc.

Debe controlarse y asegurarse:

- Su aprobación antes de su emisión y uso.
- La revisión y actualización.
- La identificación de los cambios y estado de revisión vigente.
- La disponibilidad de las versiones pertinentes en los puntos de uso.
- Copias legibles y accesibles por el personal.

Se identifica y controla su distribución de todos los documentos de origen externo.

En la medida de las posibilidades se empleara un control informático de los documentos. En aquellos puntos donde no se posea acceso se realizara una distribución en impreso.

Procedimiento 1. Control de Documentos

Elaborado por: Mirian Llangari

Procedimiento Nº 1			
Título: Control de Documentos		Código:	
Producto: Formatos, Manuales, Instructivos.			
Objetivo: Establecer el procedimiento y los criterios básicos para la producción, identificación, revisión, aprobación, actualización y cambios en la documentación del sistema de gestión de calidad, que debe controlarse en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Jorge" Ltda; Para asegurar su uso adecuado en los términos de la normatividad vigente aplicable al manejo de la información.			
Alcance: Todos los documentos internos y externos utilizados en las actividades que afectan el sistema de gestión de la calidad de la cooperativa.			
Referencia: Norma ISO 9001:2008			
Procedimientos:			
Nº	Actividad	Descripción	Responsable
1	Identificar necesidad	Identificar la necesidad de crear o modificar un documento y canalizar con el dueño del proceso.	Encargado
2	Diligenciar Formato	Diligenciar formato para solicitud modificar documento y remitirla al área de planeación.	Encargado
3	Analizar Solicitud	Analizar impacto de la solicitud en el Sistema de Gestión de la Calidad y decidir viabilidad o no de la misma, para elaborar o modificar documento. <i>Punto de control</i>	Profesional encargado
4	Asignar Código	Si el documento es nuevo. Asignar preliminarmente código e identificar responsables de elaboración, revisión y aprobación.	Profesional encargado
5	Elaboración o Modificación Documento	Elaborar o modificar documento cambiar versión o incluir código.	Encargado
6	Actualizar listado colaboradores y realizar socialización	Actualizar el listado. Distribuir el documento a través de los medios pertinentes. <i>Punto de control</i>	Profesional encargado
Documentación: Manual de Calidad			
Responsable: Alta dirección			
Realizado por:		Revisado por:	Fecha:

3.4.2.4. Control de los registros

Los registros se establecen y mantienen para proporcionar evidencias de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad.

Se ha establecido un procedimiento para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.

Los registros permanecerán legibles, fácilmente identificables y recuperables.

Procedimiento 2. Control de Registros

Elaborado por: Mirian Llangari

Procedimiento N° 2			
Título: Control de Registros.			Código:
Producto: Registros conservados.			
Objetivo: Establecer el procedimiento y los lineamientos básicos para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición de los registros del Sistema de Gestión de la Calidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Jorge" Ltda., asegurar su adecuado uso en los términos de la normatividad vigente aplicable al manejo de la información, que garantice su disponibilidad para quienes la requieran.			
Alcance: Se aplica para el control de todos los registros de origen interno y externo.			
Referencia: Norma ISO 9001:2008			
Procedimientos:			
N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Determinar Necesidad	Determinar la necesidad de tener un nuevo registro o la modificación de uno existente.	Jefe de Proceso
2	Tramite	Tramitar creación o modificación del registro.	Jefe de Proceso
3	Registrar	Registrar o actualizar Listado de colaboradores. <i>Control de registros.</i>	Profesional área de Planeación
4	Recolección de registros	Recolectar los registros previamente diligenciados para su respectiva clasificación.	Profesional área de Planeación

N°	Actividad	Descripción	Responsable
5	Almacenamiento	Almacenar los registros de Calidad de acuerdo a los criterios establecidos.	Responsable de archivo de gestión.
6	Archivo	Archivar dichos documentos en el lugar definido y consignado en el listado de colaboradores. <i>Control de registros.</i>	Responsable de archivo de gestión.
7	Conservación	Conservar los registros durante el tiempo definido. (tablas de retención)	Responsable de archivo de gestión.
8	Disposición final	Determinar la disposición final de los documentos, una vez terminado el periodo de conservación del registro. (tablas de retención)	Responsable de archivo de gestión.
Documentación: Manual de Calidad			
Responsable: Alta dirección			
Realizado por:		Revisado por:	Fecha:

3.5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

3.5.1. Compromiso de la dirección

La dirección requiere y apoya a la integración del sistema de calidad y se encamina a la mejora continua.

Para lo cual establecerá y comunicará a toda la organización:

- ✓ El enfoque de la cooperativa hacia los socios y clientes como el desarrollo de una cultura de servicio a los mismos.
- ✓ La política de calidad.
- ✓ El sistema de gestión de calidad, con sus objetivos específicos de calidad.
- ✓ Una revisión periódica del sistema.
- ✓ La disponibilidad de recursos para el debido funcionamiento del sistema.

3.5.2. Enfoque al cliente

El cliente o socio es el factor principal y la razón de ser de la cooperativa por lo tanto un punto de partida del sistema de calidad es definir los requisitos de los socios o cliente, estos requisitos exigidos por los socios de la COAC San Jorge Ltda., son los siguientes:

- Rapidez de respuesta.
- Respeto a los socios y clientes.
- Responsabilidad y transparencia.
- Calidad del servicio.

3.5.3. Política de la calidad

La política de calidad debe ser conocida en la organización y será revisada periódicamente para su continua adecuación, además deberá verificar el cumplimiento de la misma para corroborar la mejora continua y la eficacia del sistema de calidad.

3.5.4. Planificación

Debe asegurarse de que los objetivos de calidad se cumplan con lo referente establecido en la política de calidad, de esta manera se lograra satisfacer los requerimientos de los socio o cliente.

3.5.4.1. Planificación del Sistema

Cuadro 16. Planificación del Sistema de Calidad.

Elaborado por: Mirian Llangari

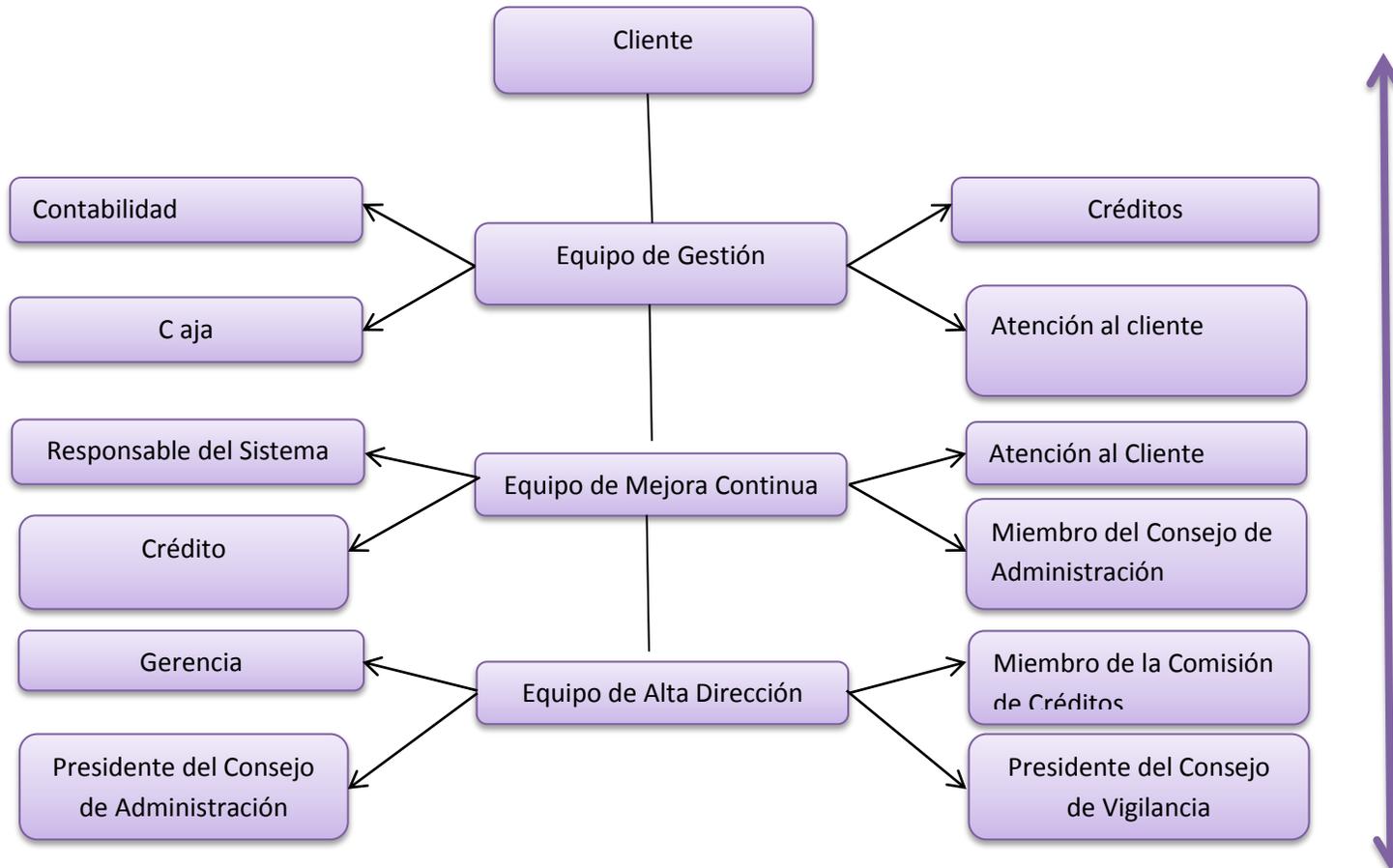
PROCESO	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	SITUACIÓN ACTUAL	ACCIÓN		RESPONSABLE	OBSERVACION
				PREVENTIVA (MC)	CORRECTIVA (rp)		
Procesos							
Gobernantes							
✓ Administración del Sistema	Comunicación y gestión dentro de la organización encaminándose a la excelencia.	Cumplir con los objetivos organizacionales a través de la prestación de servicios de calidad.	No tiene establecido.		x	Equipo de alta Dirección	
✓ Mejora Continua	Llevar a cabo una mejora continua	Fomentar el cumplimiento de los requisitos de la ISO y encaminarse a la mejora continua.	No están encaminados a la mejora continua.		x	Equipo de mejora continua.	
✓ Auditoria de Gestión y Calidad	Revisión y evaluación de la gestión y calidad y emitir informes.	Emitir informes en tiempo oportuno.	No se realizan auditorias.		x	Equipo de la alta dirección	

Procesos Claves							
✓	Atención al Cliente	Se brinda información general en cuanto a los servicios de la cooperativa.	Cumplir con las expectativas y requerimientos de los socios.	Atención personalizada a los socios.	x		Equipo de alta dirección
✓	Ahorros	Captan recursos depositados por los socios a una tasa de interés.	Captar grandes valores monetarios con la finalidad de mantener liquidez suficiente.	Varios tipos de ahorros que permite captar más valores.	x		Equipo de Gestión
✓	Créditos	Colocan recursos monetarios bajo una tasa de interés.	Ofertar créditos a ciertos sectores rentables.	Ofertan créditos más al sector que forman parte de las FFAA.	x		Equipo de alta dirección
✓	Inversiones	Se establece la tasa de interés, el tiempo de definido de ahorro.	Plantear las convenientes tasas de intereses competitivos.	Faltan otros tipos de inversiones importantes.	x		Equipo de Gestión
Procesos de Apoyo							
✓	Gestión de Contabilidad y financiero	Se realiza transacciones e informes de la gestión económica de la cooperativa.	Mantener la transparencia y presentar los informes de manera oportuna.	Una sola área y persona está encargada de las finanzas.	x		Equipo de Gestión

✓ Gestión de Talento Humano	Brindan y gestionan los diferentes tipos de servicios.	Brindar servicios de calidad mediante la competencia adecuada de los colaboradores.	Competencia adecuada en cada una de las áreas.	x		Equipo de Gestión
✓ Computación y Tecnología.	Hardware y software que brindan apoyo para la adecuada prestación de servicios.	Mantener un adecuado tipo de software para los procesos y con los debidos equipos modernos.	Equipos y programas adecuados de acuerdo a las necesidades.	x		Equipo de Gestión
✓ Seguridad de Activos fijos y Humanos.	Cuida del orden y que no exista anomalías dentro de la cooperativa.	Mantener el orden y la predisposición de ayudar.	Realiza varias funciones dentro de la cooperativa.	x		Equipo de Gestión

3.5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación.

3.5.5.1. Responsabilidad y autoridad



3.5.5.2. Representante de la Dirección

Para la adecuada gestión del Sistema de Gestión de la Calidad en la COAC San Jorge Ltda., se designará al jefe de créditos como representante de la dirección para el cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad quien está encargado de asegurarse de que se implemente, mantenga y promueva los procesos necesarios para el sistema y aplicar cualquier acción de mejora continua.

3.5.5.3. Comunicación Interna

El proceso de comunicación interna fluye en todo los sentidos dentro de COAC San Jorge Ltda., se asegura a través de la comunicación efectiva entre todos los colaboradores, además existen formas de comunicación interna como:

- **Reuniones**

Se podrá informar y compartir inquietudes, inconvenientes y cambios que se presenta en la organización.

- **Correos electrónicos**

- **Buzón de sugerencia**

Tener la información tanto de los clientes internos y externos.

- **Carteleras**

Donde se conocerá artículos, comunicados y avisos referentes a la cooperativa.

A demás se fomentará la comunicación del personal con sus responsables a través de entrevistas, sistemas de sugerencias, como medio de comunicación.

3.5.6. Revisión por la dirección

3.5.5.2. Generalidades

La dirección de la COAC San Jorge Ltda., revisa el Sistema de Gestión de Calidad de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y su eficacia continua. En la revisión se asegurara de:

La dirección revisa el estado del Sistema de Gestión de Calidad dentro de un periodo mínimo de un año, con el fin de comprobar la implantación, mantención, la adecuación y la eficacia del Sistema de Calidad.

Procedimiento 3. Revisión por la Dirección

Elaborado por: Mirian Llangari

Procedimiento N° 3							
Título: Revisión por la Dirección						Código:	
Producto: Revisión de los procesos y gestión de la calidad							
Objetivo: Revisar el Sistema de Gestión de Calidad con la finalidad de asegurar la conveniencia, adecuación y eficaz continua.							
Alcance: La revisión se aplicara a todo el sistema de gestión de calidad.							
Descripción:							
Factores Parámetros	Sistema de Gestión de Calidad	Procesos	Objetivos	Metas	Acciones	Auditoria Interna	Opinión Socio
Calidad	Conformidad o inconformidad de los requisitos	Macro procesos	Cumplimiento de los Objetivos de Calidad	Alcance de las metas establecidas	Preventivas y correctivas	Resultados de revisión	La satisfacción del servicio
Costo	Costos de evaluación	Costos de evaluación	Costos de evaluación	Costos de prevención	Costos de prevención	Costos de evaluación	Costos de evaluación
Productividad	Efectividad	Desempeño	Adecuación	Propuestas	Acciones de mejora	Eficaz	Propuesta
Documentación: Manual de Calidad							
Responsable: Alta dirección							
Realizado por:		Revisado por:			Fecha:		

En la revisión se tiene en cuenta:

La revisión del Sistema se realizará según el procedimiento de revisión del Sistema de Gestión de Calidad. Una vez realizada la revisión se genera acciones correctivas o preventivas, estos quedaran reflejadas en los registros de revisión estableciéndose el responsable y plazo de implantación, seguimiento y asignándose los recursos necesarios para su aplicación.

La Revisión del Sistema de Gestión de Calidad se llevara en la fecha que determine la Dirección en la Planificación de Calidad. A demás Pueden establecerse revisiones adicionales dentro del periodo cuando considere necesario la Dirección.

3.6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

3.6.1. Provisión de recursos

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., determinará y proporcionará en el momento adecuado los recursos necesarios para implementar y mejorar eficazmente los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Jorge" Ltda.
Presupuesto para el año 2014

PROYECCION AÑO 2014		
CÓDIGO	CUENTAS	MONTO
5	INGRESOS	\$ 685,375.00
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	\$ 630,500.00
54	COMISIONES GANADAS	\$ 2,045.00
56	INGRESOS POR SERVICIOS	\$ 52,780.00
58	OTROS INGRESOS	\$ 50.00
	GASTOS	\$ 681,753.00
41	INTERESES CAUSADOS	\$ 210,540.00
44	PROVISIONES	\$ 20,548.00
45	GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 450,665.00
	INVERSIÓN INICIAL	
	EXEDENTE DEL PERIODO	\$ 3,622.00
	FLUJO DE CAJA OPERATIVO	\$ 3,622.00

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda.
Presupuesto para la Aplicación del Sistema de Gestión de Calidad para el año
2015

RECURSOS NECESARIOS	CONCEPTO	VALOR AÑO	EXPLICACIÓN
HUMANO	Director de Calidad	\$2,000.00	Honorarios profesionales costo del personal
	Capacitación en materia de Calidad y la Norma ISO 9001:2008	\$ 2,500.00	Servicio de asesoramiento
FÍSICOS	Bienes oficina de calidad	\$1,000.00	Bienes inmuebles, mesa, silla, escritorio, cuadros.
	Papelería	\$ 500.00	Elementos de oficina: documentos, lapiceros, carpetas.
TECNOLÓGICOS	Computador e impresora	\$1,500.00	Dispositivos electrónicos para el almacenamiento y manipulación de documentos y datos.
	Sistema de Información de para la Gestión de la Calidad	\$300.00	Red de decisiones y apoyo en formato digital. Programas de software de implementación de la calidad, diseño y formatos.
	Intranet	\$100.00	Para el uso de una única organización, suprime los memorandos de citación a reuniones internas.
	Internet	\$ 200.00	Interconexión de redes informáticas que permite a las computadoras conectadas comunicarse directamente. Conecta redes informáticas de organismos del estado, educativos, empresariales.
	Medios de comunicación	\$ 800.00	Publicidad: radio, comercio electrónico, aumenta la velocidad de transferencia de información.
AUDITORIA DE CALIDAD	Auditoria de Seguimiento	\$1,500.00	Honorarios profesionales
	TOTAL	\$8,100.00	
	GASTOS IMPREVISTOS	\$ 405.00	
	TOTAL	\$8,505.00	

3.6.2. Talento Humano

3.6.2.1. Generalidades

Todo el personal que realiza actividades que afectan la calidad de los servicios es competente en base a la educación, formación y experiencia requerida.

Procedimiento 4. Planeación del Talento Humano

Elaborado por: Mirian Llangarí

Procedimiento N° 4				
Título: Planeación de talento humano			Código:	
Producto: Planificación del talento humano				
Objetivo: Inducir nuevos talentos humanos con la finalidad de brindar servicios de calidad a los socios de la cooperativa.				
Alcance: A los nuevos postulantes				
Referencia: Norma ISO 9001:2008, gestión de talento humano de Idalberto Chiavenato				
Procedimientos:				
Factor Parámetro	Datos históricos	Expansión	Cambio	Adelgazamiento del tamaño organizacional
Planificación de talento humano	Adecuación al mercado	Nuevas contrataciones	Innovación y creatividad	Reducción del personal
Documentación: Manual de Calidad				
Responsable: Alta dirección				
Realizado por:		Revisado por:		Fecha:

3.6.2.1.1. Gestión del Talento Humano

Procedimiento 5. Integración del Personal

Elaborado por: Mirian Llangarí

Procedimiento N° 5	
Título: Proceso para integrar al personal	Código:
Producto: Integración de nuevos colaboradores	
Objetivo: Incorporar a las personas en base a la mejora continua del talento humano y agregar nuevos valores a la cooperativa.	
Alcance: Este proceso se aplicara toda la cooperativa	
Referencia: Norma ISO 9001:2008	

Procedimientos:			
N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Reclutamiento	Llenan las vacantes con fuentes internas(mismos colaboradores) o externas(candidatos externos)	Jefe de recursos humanos
2	Selección	2.1. solicitud de empleo 2.2. entrevista inicial de tamización 2.3. pruebas y exámenes de selección 2.4. entrevistas 2.5. exámenes médicos 2.6. análisis y decisión final	Colaboradores del área
Documentación: Manual de Calidad			
Responsable: Alta dirección			
Realizado por:		Revisado por:	Fecha:

Procedimiento 6. Organización del Personal

Elaborado por: Mirian Llangari

Procedimiento N° 6			
Título: Proceso de organizar a las personas			Código:
Producto: Colocación de nuevos colaboradores			
Objetivo: Colocar a nuevos colaboradores con la finalidad de brindar servicios de calidad a los socios.			
Alcance: Este proceso se aplicara a toda la cooperativa.			
Referencia: Norma ISO 9001:2008			
Procedimientos:			
N°	Actividad	Descripción	Responsable
	Orientar a las personas	Debe ofrecer a sus trabajadores rumbos y direcciones hacia donde deben ser dirigidos sus actividades y esfuerzos con la finalidad de alcanzar las metas establecidas es decir debe adaptarse a la cultura organizacional.	Jefe de talento humano
1	Diseño del puesto	Especifica el conjunto de tareas o atribuciones que debe desempeñar, los métodos y procesos para desempeñar, las relaciones con los demás.	Jefe de talento humano
2	Evaluación del desempeño	Se debe identificar objetivos específicos de la evaluación, establecer expectativas de la persona, analizar el trabajo desempeñado y discutir la evaluación con el trabajador.	Jefe de talento humano
Documentación: Manual de Calidad			
Responsable: Alta dirección			
Realizado por:		Revisado por:	Fecha:

Procedimiento 7. Recompensa al Personal

Elaborado por: Mirian Llangarí

Procedimiento N° 7			
Título: Proceso de recompensar a las personas			Código:
Producto: Incentivar y motivar a las personas.			
Objetivo: Mantener un ambiente de trabajo armónico dentro de la organización.			
Alcance: Este proceso se aplicara a toda la cooperativa.			
Referencia: Norma ISO 9001:2008			
Procedimientos:			
N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Remuneración	Remuneración básica (salario mensual u otro tipo de salarios), incentivos salariales (bonos, participación en los resultados, etcétera) y prestaciones (seguro de vida, seguro de salud, subsidios.)	Jefe de recursos humanos
2	Prestaciones	En razón de sus obligaciones legales: son las que exige la legislación laboral o los sindicatos (vacaciones, jubilación, seguros, antigüedad, etc.). En razón de su naturaleza: monetarias (vacaciones, aguinaldos, gratificaciones, etc.) y extramonetarias (atención médica, seguros, servicios de club, etc.) En razón de sus objetivos: la prestación asistencial (seguridad y prevención para casos imprevistos o urgencias). La prestación recreativa (gremial club o agrupaciones, áreas de esparcimiento, actividades deportivas, paseos, etc.)	Colaboradores del área
3	Incentivos	Los planes de bono anual, la distribución de acciones entre los trabajadores, la opción de compra de las acciones, la participación en los resultados alcanzados, las remuneraciones por competencia y la distribución de utilidades entre los trabajadores.	Encargado
Documentación: Manual de Calidad			
Responsable: Alta dirección			
Realizado por:		Revisado por:	Fecha:

Procedimiento 8. Desarrollar a las Personas

Elaborado por: Mirian Llangarí

Procedimiento N° 8			
Título: Proceso para desarrollar a las personas		Código:	
Producto: incentivo a nuevos colaboradores			
Objetivo: Motivar y desarrollar a las personas en base a la mejora continúa del talento humano y agregar nuevos valores a la cooperativa.			
Alcance: Este proceso se aplicara al área de talento humano			
Referencia: Norma ISO 9001:2008			
Procedimientos:			
N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Capacitación	Necesidades por satisfacer o diagnóstico, diseño de la capacitación, conducción de la capacitación y evaluación de los resultados.	Jefe de recursos humanos
2	Desarrollo de la organización y las personas.	La organización deberá administrar los cambios, desarrollar a las personas. El desarrollo de las personas será en cuanto al conocimiento, creatividad e innovación, adaptación a cambios organizacionales.	Colaboradores del área
Documentación: Manual de Calidad			
Responsable: Alta dirección			
Realizado por:		Revisado por:	Fecha:

Procedimiento 9. Retención del Personal

Elaborado por: Mirian Llangarí

Procedimiento N° 9	
Título: Proceso para retener a las personas	Código:
Producto: Estabilidad del personal	
Objetivo: ofrecer estabilidad a los colaboradores con la finalidad de mantener la competitividad de la organización.	
Alcance: Este proceso se aplicara a toda la cooperativa.	
Referencia: Norma ISO 9001:2008	

Procedimientos:			
N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Higiene y seguridad	Entorno físico del trabajo: iluminación, ventilación, temperatura, ruidos y comodidad. Entorno psicológico del trabajo: relaciones humanas agradables y motivadoras, entrega personal y emocional. Aplicación de principios ergonómicos: máquinas y equipos, mesas e instalaciones herramientas que reduzca el esfuerzo físico. Salud ocupacional: exámenes médicos, programas de protección de la salud de los trabajadores, conferencias de medicina preventiva, elaboración de mapas de riesgos ambientales, informe anual y archivos de exámenes médicos con evaluación clínica y exámenes complementarios con mira a la calidad de vida de los colaboradores.	Jefe de recursos humanos
2	Calidad de vida	Compensación justa y adecuada, condiciones de seguridad y salud en el trabajo, utilización y desarrollo de capacidades, oportunidades de crecimiento y seguridad, integración social en la organización, garantías constitucionales, trajo y espacios total de vida y relevancia social de vida en el trabajo.	Jefe de recursos humanos
	Relación con los empleados y los sindicatos	Diseño de comunicación, cooperación, protección, ayuda disciplina y conflictos.	Jefe de recursos humanos
Documentación: Manual de Calidad			
Responsable: Alta dirección			
Realizado por:		Revisado por:	Fecha:

Procedimiento 10. Evaluar la Administración del Talento Humano

Elaborado por: Mirian Llangarí

Procedimiento N° 10	
Título: Proceso para evaluar la administración del talento humano	Código:
Producto: Desarrollo del talento humano.	
Objetivo: Evaluar el desempeño del talento humano y en base a esto se pueda tomar las medidas necesarias.	
Alcance: Este proceso se aplicara a toda la cooperativa.	

Referencia: Norma ISO 9001:2008			
Procedimientos:			
N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Banco de datos	Registro de personal, registro de puesto, registro de secciones, registro de remuneración, registro de prestación, registro de entrenamiento, registro de candidatos, registro médico, otros registros	Miembro del área de talento humano
2	Evaluación de la administración de talento humano	Medidas del desempeño, medidas del acoplamiento, medidas de la satisfacción de los trabajadores, medidas indirectas del desempeño de los trabajadores. Se realiza mediante listado de verificación y criterios estadísticos.	Miembros del área de talento humano y jefe del área
Documentación: Manual de Calidad			
Responsable: Alta dirección			
Realizado por:		Revisado por:	Fecha:

3.6.2.1.2. Modelo de Descripción de Puestos por Competencia

Cuadro 17. Modelo de Descripción de Puestos por Competencia
Elaborado por: Mirian Llangarí

INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO:	Contadora
DEPENDE DE:	Área Financiera
MISIÓN DEL PUESTO	
Prestar apoyo secretarial para el eficiente cumplimiento de las actividades,	
ACTIVIDADES	
Será responsables de los siguientes cargos:	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con lo establecido en la ley. ❖ Llevar a cabo los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios, de conformidad con lo establecido por la Cooperativa. ❖ Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de la Cooperativa que exige los entes de control y mensualmente entregar a la gerente dichos informes. ❖ Preparar y presentar las declaraciones tributarias. ❖ Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en la norma vigente. 	

<ul style="list-style-type: none"> ❖ Asesorar a la Gerenta y a la Junta Directiva en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno. ❖ Llevar el archivo de manera adecuada y oportuna, con la finalidad de atender a cualquier solicitud en cuanto a la información financiera. ❖ Presentar los informes que requiera el director y cada área que la requiera en temas de su competencia. 	
REQUISITO PARA EL PUESTO	
ESTUDIOS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Licencia en Contabilidad y Auditoría CPA ❖ Ingeniería Financiera
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Trayectoria y experiencia mínimo de 3 años.
FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Manejo computarizado de sistemas contables
COMPETENCIAS:	
ADMINISTRATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Toma de decisiones, ejecución de procesos contables, comunicación efectiva, planeación y organización, responsabilidad.
LABORALES	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tolerancia, trabajo en equipo, coordinación de actividades, distribución de actividades.
HUMANAS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Creatividad, manejo de conflictos interpersonales, solidaridad y humanidad.
ADAPTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Trabajo en Equipo, Compromiso Laboral, Acatamiento a normas y políticas.

3.6.2.2. Competencia, formación y toma de conciencia

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., tendrá que considerar a sus trabajadores como su patrimonio más valioso. Se debe invertir en capacitación y entrenamiento para lograr la misión y la política de la calidad y de esta manera lograr un servicio de calidad.

La formación de los colaboradores de la Cooperativa puede ser de origen tanto interno como externo.

Podemos distinguir dos tipos de formación:

1.- Cursos internos: Son aquellos impartidos por el propio personal.

2.- Adiestramiento práctico: Impartido en base a las actividades diarias en su propia área de trabajo.

Todo el personal es consciente de la pertinencia e importancia de su formación continua como medio de asegurar la unión de la organización entre aquellas más competentes. Por ello todos los colaboradores están capacitados para proponer o sugerir determinadas actividades de formación.

Registro de Calidad 1. Formación y toma de conciencia

Elaborado por: Mirian Llangarí

REGISTRO DE CALIDAD Nº 1	
Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.	
Título:	Formación y Toma de Conciencia
Fecha:	
Proceso:	
Realizado por:	
Aprobado por:	
La dirección deberá asegurarse que su personal sea capacitado y motivado de una manera eficiente para lograr los resultados necesarios. Las capacitaciones se los llevara a cabo de la siguiente manera:	
1. Cursos 2. Charlas 3. Seminarios o adiestramiento práctico impartido por personal que no pertenece a la organización.	

3.6.3. Infraestructura

En la Cooperativa de Ahorro y crédito “San Jorge” Ltda., cuenta con las instalaciones básicas para asegurar la conformidad de sus empleados y socios.

La infraestructura incluye:

- ❖ Edificio, espacio de trabajo, y áreas de atención al cliente.
- ❖ Equipos para los proceso (equipos informáticos, servicio de internet, paquetes informáticos básicos).

Además cuenta con página web (www.sanjorge.fin.ec) la cual permite a todos sus miembros disponer de toda la información necesaria actualizada de la cooperativa.

- ❖ Servicios de apoyo (transporte, sistema de seguridad).

Para establecer la infraestructura necesaria para la prestación de servicios de manera eficaz se debe considerar:

Los objetivos, función, desempeño, disponibilidad, costo, seguridad, protección y renovación de la infraestructura.

El desarrollo de métodos de mantenimiento para asegurar que la infraestructura siga cumpliendo con las necesidades de la Cooperativa, teniendo en cuenta el tipo y frecuencia del mantenimiento.

3.6.4. Ambiente de Trabajo

La COAC San Jorge Ltda., determinará y gestionará el ambiente de trabajo más cómodo para lograr la conformidad tanto de los socios y sus colaboradores y de esta manera obtener un mejor desempeño.

La dirección buscará los medios necesarios para que el ambiente de trabajo tenga armonía dentro de la organización tomando en cuenta ciertos aspectos:

- ❖ Metodología de trabajo creativo, aumentando la participación del personal para que expresen su creatividad e intelectualidad.
- ❖ Sistema de Comunicación adecuada.
- ❖ Comprobara la seguridad de los equipos e instalaciones.
- ❖ La coordinación y el mantenimiento de los equipos e instalaciones adecuadas que reduzca o eliminen afecciones a la salud.
- ❖ Ubicación adecuada de lugares o sitios de trabajo.
- ❖ Higiene y aseo de instalaciones.

3.7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO

3.7.1. Planificación de la prestación del servicio

Para la incorporación de un nuevo servicio o producto financiero la COAC San Jorge Ltda., deberá elaborar una planificación en donde se deberá especificar los procesos que se debe seguir para la debida prestación del servicio basándose en los procesos de Gestión de la Calidad:

- Establecer los objetivos de calidad.

- Definir los procesos, documentos y los recursos específicos para el servicio.
- Establecer los requisitos para el servicio.
- Establecer las actividades específicas de verificación, seguimiento, inspección y validación para el servicio.
- Especificar los registros necesarios para evidenciar que los procesos se han cumplido.

3.7.2. Procedimiento relacionado con el cliente

La alta dirección será responsable de la coordinación de las actividades de servicio a los socios y clientes de la cooperativa.

3.7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el cliente

La dirección es la encargada y responsable de establecer o determinar los requisitos necesarios que se deben considerar para la adecuada prestación de servicios como se puede observar a continuación:

- Requisitos especificados por parte de los socios y clientes que deben tener el servicio para su aceptación.
- Los requisitos no establecidos por el socio o cliente pero necesario para el uso específico o previsto.
- Los requisitos legales y reglamentarios relacionados al servicio.
- Cualquier requisito adicional determinados por la cooperativa.

3.7.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el servicio prestado.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., revisará los requisitos relacionados con los productos y servicios, con la finalidad de proporcionar un servicio de calidad considerando:

- La definición del servicio
- La atención ágil y oportuna.
- Las condiciones acordadas por las dos partes.
- Que la cooperativa tenga la capacidad para cumplir con los requisitos de los socios.

3.7.2.3. Comunicación con el cliente

La organización mantendrá permanentemente abiertas las vías de comunicación con sus socios y clientes, para facilitarles cualquier tipo de información respecto al servicio o recibir sus sugerencias o quejas. Aspectos que se trataran como:

- Información sobre el servicio.
- Consulta, modificación del contrato.
- Atención a los reclamos y quejas incluyendo recomendaciones.
- Seguimiento de conformidad con los socios.

Para el debido cumplimiento con los requerimientos de comunicación entre cooperativa y socio o socios y cooperativa implementara medios como:

- Correo electrónico
- Visitas a la página web
- Llamadas telefónicas
- Buzón de sugerencias, quejas y reclamos
- Conversaciones personales

3.7.3. Diseño y Desarrollo

3.7.3.1. Planificación del diseño y desarrollo

La Alta Dirección genera a través de la definición de políticas debe decidir el desarrollo de nuevos servicios financieros y establecer las estrategias para su diseño.

Para la prestación directa de los servicios financieros deberán establecer los lineamientos generales del proyecto cooperativo institucional de acuerdo a los requerimientos oficiales o sugeridos de convenios establecidos, las políticas institucionales y servicios financieros de la misma determinando:

- Las etapas del diseño y desarrollo.
- La revisión, verificación y validación apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo.
- Las responsabilidades y autoridades para el diseño y el desarrollo.

La alta dirección, planifica y documenta su proyecto, ajustando el diseño a los requisitos establecidos por la organización. En la cooperativa deberá definir

cada año el diseño de los servicios financieros de acuerdo a las necesidades de los socios y clientes.

3.7.3.2. Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

Se debe determinar los elementos de entrada relacionados con los requisitos del servicio y mantenerse los registros.

Estos elementos de entrada deben incluir:

- Los requisitos funcionales y de desempeño.
- Los requisitos legales y reglamentarios aplicables.
- La información aplicable proveniente de diseños anteriores similares, cuando sea aplicable.
- Cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.

Estos requisitos deben ser revisados y documentados para verificar su adecuación.

3.7.3.3. Resultados del diseño y desarrollo

Los resultados del diseño y desarrollo se deben proporcionar de tal manera que no permita la verificación respecto a los elementos de entrada y estos se deben aprobar antes de su liberación.

Los elementos de salida del diseño y desarrollo deben:

- Cumplir los requisitos de entrada del diseño y desarrollo.

- Proporcionar la información adecuada para la compra, la producción y suministro del servicio.
- Hacer referencia a los criterios de aceptación de los servicios financieros.

Los datos de salida del diseño (documentación resultante tal como: Plan de control, Instrucciones, Diagrama de Flujo, Registros, Fichas técnicas, etc.) son documentados en los archivos de la cooperativa.

3.7.3.4. Revisión del diseño y desarrollo

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., deberá realizar revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo para evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos, e identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.

3.7.3.5. Verificación del diseño y desarrollo

El encargado del diseño y desarrollo debe realizar la verificación de acuerdo a lo planificado, para asegurar que los elementos de salida del diseño y desarrollo satisfagan a los elementos de entrada del diseño y desarrollo y estos deberán mantenerse registrados incluyendo cualquier otra acción necesaria.

3.7.3.6. Validación del diseño y desarrollo

Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con el orden planificado para asegurar que el servicio resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su uso especificado o previsto o para su aplicación. Siempre que

sea posible, la validación debe contemplarse antes de la entrega o implementación del servicio.

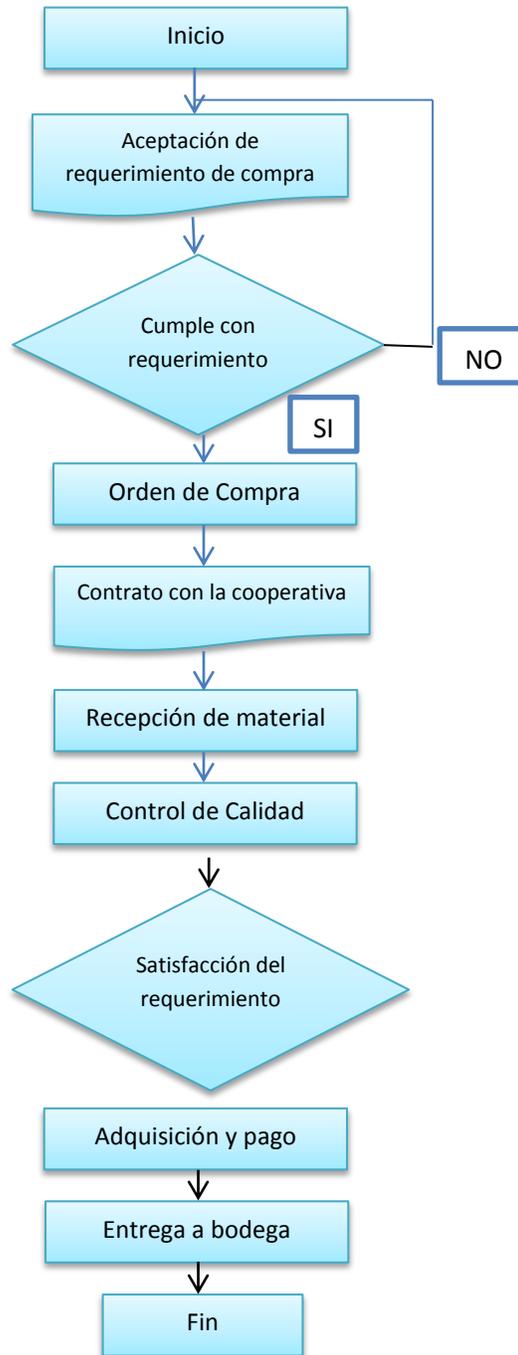
3.7.3.7. Control de los cambios del diseño y desarrollo

Cambios potenciales en el diseño y desarrollo pueden ser requeridos por el personal directivo y administrativo. Estos cambios deben ser revisados, evaluados y aprobados previamente a su implementación por los mismos responsables de la etapa del diseño original. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivos y en el servicio entregado.

3.7.4. Compras

3.7.4.1. Proceso de compras

El encargado de compras deberá analizar y seleccionar a los proveedores basados en criterios definidos de habilidades y conocimiento para atender los requerimientos de calidad y costo. Las especificaciones de compra deberán ser detalladas a fin de explicar, previamente a su envío al proveedor.



3.7.4.2. Información de compra

La información de la compra debe quedar por escrito ya sea mediante un formato de pedido o contrato. Dicha información debe ser revisada por el responsable derivado en el proceso antes de su emisión.

3.7.4.3. Verificación de los productos comprados o servicios adquiridos

Debe definir e implementar la inspección y las actividades que sean necesarias para asegurar que los suministros cumplan con los requisitos específicos en el pedido (marca, especificación de calidad. especificación técnica entre otros).

3.7.5. Prestación del servicio

Proceso de colocación de crédito

N°	Actividad	Diagrama
1	• Llenar el formulario de solicitud de crédito	Solicitud de crédito
2	• Presentar los documentos necesarios , junto a la solicitud de crédito.	Documentos para el crédito
3	• El asesor de créditos verificará la documentación.	Solicitud de crédito
4	• El asesor de créditos revisa y pasa a la comisión de créditos la documentación.	Informe a la comisión de créditos
5	• Resive la documentación la comision de crédito y toman la desición de otorgale o no el crédito.	Aprueba
6	• El gerente guarda y archiva lainformación	Archiva la documentación
7	• Pasa la información al contador para que de la orden del desembolso.	Orden del desembolso
8	• El contador certifica la orden de desembolso	Certifica el Certifica el desembolso
9	• El valor solicitado será depositado en la cuenta del socio	Deposito en la cta., del socio

Proceso de captación de recursos (ahorro)

N°	Actividad	Diagrama
1	• Atención al Cliente	Atención al Cliente
2	• Información de los requisitos para la apertura de cuenta.	Cumple con los requisitos
3	• presentación de Requisitos	Llenado de Solicitud
4	• Llenado de solicitud	Firma del socio
5	• Firma del Socio aceptando sus beneficios y obligaciones.	Llena la Papeleta de Depósito
6	• Llenada de la papeleta de depósito.	Deposito del valor monetario
7	• Depósito del monto	Entrega la libreta
8	• Entrega de la libreta y archiva en comprobante	

3.7.5.1. Control de la prestación de servicios

Para llevar a cabo las distintas actividades de prestación de los servicios se elaborarán, procedimientos operativos los cuales incluyen según aplique:

- La disponibilidad de información que describa las características del servicio.
- La disponibilidad de instrucciones de trabajo.
- El uso de equipos adecuados.
- La implantación de actividades se seguimiento y medición.
- La implantación de contratación y entrega del servicio.

El control del proceso de prestación del servicio se efectúa mediante la apertura de no conformidades y acciones preventivas, si fuera necesario.

3.7.5.2. Validación de los procesos de la prestación del servicio

El líder del proceso debe validar los procesos de la prestación de servicios a través de actividades de seguimiento y medición, partiendo desde el ingreso del socio o cliente a la sección de información hasta el retiro respectivo.

3.7.5.3. Propiedad del cliente

La documentación y valores suministrados por los socios y clientes, mientras estén bajo el control de la cooperativa, serán identificados, verificados, protegidos y salvaguardados de acuerdo a lo estipulado en el control de registros. Si la documentación se pierde, o se deteriora para la utilización, el encargado registrara la incidencia y notifica al socio o cliente.

3.7.5.4. Preservación del servicio

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., preservará la conformidad del servicio durante el proceso interno y la entrega del servicio previsto.

3.8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

3.8.1. Generalidades

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., planificará e implementara los procesos de seguimiento, medición análisis y mejora para:

- Demostrar la conformidad la conformidad del servicio.
- Asegurar la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad.
- Mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.

3.8.2. Seguimiento y medición

3.8.2.1. Satisfacción del cliente

Los procesos gobernantes y la dirección se encargara de medir y analizar periódicamente que se utilicen los procedimientos y métodos de forma eficiente y eficaz en cada una de las áreas y de esta manera mejorar ciertas actividades con la finalidad de satisfacer en su totalidad a los socios en los diferentes servicios.

Pueden utilizarse ciertos métodos:

- Encuestas de satisfacción del cliente y partes interesadas.
- Buzón de sugerencias.
- Auditorías internas.
- Medidas financieras.
- Reconocimientos de los Servicios.

3.8.2.2. Auditoría Interna

La COAC San Jorge Ltda., debe realizar auditorías internas periódicamente para determinar la conformidad e implementación eficaz del Sistema de Gestión Calidad. El auditor deberá ser una persona independiente que no forme parte de las actividades auditadas.

Los resultados formaran parte de los informes y estos serán revisados por la dirección. De los resultados de auditoria interna deberá establecerse acciones correctivas.

Registro de Calidad 2. Reporte de no Conformidad

Elaborado por: Mirian Llangarí

REGISTRO DE CALIDAD Nº 2			
Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.			
Título:	Reporte de no Conformidad		
Fecha:		Hallazgo Nº	
Proceso:			
Realizado por:			
Aprobado por:			
Campaña Auditada: __COAC San Jorge Ltda.__ Fecha: __ 10-12-2013__			
Nota Nº __00012__			
Área de proceso auditado: _____ Apoyo __ISO 9001 Cláusula Número __6.2__			
No Conformidad:			
Observación: Se observó que en la Gestión de Talento Humano se incumplió la capacitación.			
Auditor:		Auditado:	

Al existir conformidad se realizará un reporte donde se indicará que se está cumpliendo con los procesos correspondientes y dar motivación a los colaboradores para continuar los procesos con la eficiencia y la eficacia.

Procedimiento 11. Auditoría Interna

Elaborado por: Mirian Llangarí

Procedimiento Nº 11			
Título: Auditoría Interna			Código:
Producto: Procesos, acciones de mejora.			
Objetivo: Establecer las responsabilidades y requisitos necesarios para la planificación y realización de auditorías internas al Sistema de Gestión de la Calidad.			
Alcance: Este proceso se aplica a Auditorías Internas y sus Acciones Correctivas desde el establecimiento de los requerimientos de auditoría hasta la elaboración y archivo del informe final			
Referencia: Norma ISO 9001:2008			
Procedimientos:			
Nº	Actividad	Descripción	Responsable
1	Establecer un Programa de Auditoría Interna	Se establecerá un Programa de Auditoría Interna anual, para evaluar el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad. Se elaborará el informe de auditoría conteniendo: área /actividad auditada, participante, objetivo y alcance de la auditoría, documentos realizados, resumen de actividades desarrolladas anteriormente.	Responsable de la calidad
2	Designar el equipo de Auditores Internos	El Representante de Alta Dirección deberá designar el equipo de auditores internos al menos 10 días hábiles antes del inicio de la auditoría. Podrán designarse tanto auditores internos propios como contratados externamente de acuerdo a la necesidad y respondiendo a la Ficha de Selección de Auditores Internos.	Encargado de la calidad
3	Preparar Plan de Auditoría Interna	La planificación de la Auditoría Interna se basa en la verificación de los procesos y documentos que se establecen; a su vez los registros que estos establecen, deben proporcionar evidencia sobre la realización de dichos procesos y que cumplen con los requisitos de la Norma.	Auditor interno
4	Informar al auditado	El Auditor deberá informar al auditado sobre el Plan de auditoría con un mínimo de cinco días hábiles de anticipación.	Auditor interno
5	Revisión de la documentación	El auditor interno procederá a la revisión de los documentos pertinentes del sistema de gestión y la determinación de su adecuación.	Auditor interno
6	Preparación de las actividades de auditoría en terreno	El auditor prepara el plan de auditoría, prepara la encuesta de trabajo (lista de chequeo, formularios para registrar la información, etc.).	Auditor interno

7	Conducir auditoría interna	El auditor conducirá la reunión inicial explicando claramente los alcances de la auditoría, aplicará la lista de verificación, tomando nota de los hallazgos y evidencias, y prepara las conclusiones de la auditoría y conducirá la reunión de cierre.	Auditor interno
8	Preparación, aprobación y distribución del informe de la Auditoría	El auditor interno emitirá la Solicitud de Acción Correctiva que corresponda a las no conformidades detectadas durante la auditoría, las entregará al auditado en la reunión de cierre en la que se acordará la fecha de implementación de las acciones correctivas	Auditor interno
9	Elaborar informe final de auditoría interna	El auditor elaborará el informe final de auditoría conteniendo: área /actividad auditada, participante, objetivo y alcance de la auditoría, documentos realizados, resumen de actividades desarrolladas, no conformidades que se hubieran detectado, emitirá y entregará el informe final de auditoría.	Auditor interno
10	Seguimiento de la auditoría	El Encargado de Calidad será el encargado de levantar las No conformidades y una vez que se cumpla el plazo, en conjunto con la alta dirección; verificará la implementación y eficacia de acciones correctivas en las fechas acordadas mediante verificaciones de documentación, y cerrará las Solicitud de Acciones Correctivas si se verifica el cumplimiento en plazo y remitirá un informe de seguimiento al Responsable de Calidad.	Auditor interno
11	Revisión de Levantamiento	El Responsable de Calidad en forma conjunta con el Encargado de calidad revisa los informes de las auditorías internas y las respectivas acciones tomadas, para cerrar los hallazgos.	Responsable de calidad
12	Identificación de Registro Auditoría Interna	Almacenamiento: estas quedarán archivadas en la oficina del Encargado de Calidad, en la carpeta identificada como Auditorías Internas/Externas.	Encargado de la calidad
Documentación: Manual de Calidad			
Responsable: Alta dirección			
Realizado por:		Revisado por:	Fecha:

3.8.2.3. Seguimiento y medición de los procesos

De cada uno de los procesos se debe mantener documentado las evidencias y demostrar su capacidad de alcance de los resultados y en base a todo esto se

deberá llevar a cabo acciones correctivas con la finalidad de asegurar la conformidad del servicio.

PROCESOS	ANALISIS	CONFORMIDAD	INCONFORMIDAD	ACCIÓN		RESPONSABLE
				Correctivos	Preventivos	
Mejora Continua	La COAC "San Jorge" Ltda., aplicara el seguimiento de mejora en base a los registros correspondientes por cada área considerando las oportunidades de mejora para la satisfacción total de los socios y cliente.	x		x	x	

3.8.2.4. Seguimiento y medición del servicio

La COAC San Jorge Ltda., debe hacer el seguimiento y medición de las características del servicio para verificar que se cumplan los requisitos del mismo. Esto se debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de la prestación del servicio de acuerdo con lo planificadas. Este seguimiento y medición se realizará por medio de herramientas estadísticas que proponga la persona responsable.

PROCESOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIO	ANALISIS	CONFORMIDAD	INCONFORMIDAD	ACCIÓN		RESPONSABLE
				Correctivos	Preventivos	
Colocación del Crédito	Determina el monto requerido y las posibilidades de ser otorgado el crédito con la finalidad de que no existan inconvenientes posteriores.	x			x	Equipo de Mejora Continua

3.8.2.5. Control del servicio no conforme

La COAC San Jorge Ltda., se ha comprometido a brindar servicios de calidad. Para evitar la no conformidad se mantendrá un seguimiento conociendo las necesidades de los socios tomando en cuenta las sugerencias y así evitar las no conformidades.

La cooperativa deberá tratar el servicio no conforme mediante una o más de las siguientes maneras:

- Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada.
- Autorizando su utilización, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad competente, y cuando corresponda, por el socio y cliente.
- Tomando acciones para prevenir su utilización o aplicación original.

Registro de Calidad 3. Control de Servicio no Conforme

Elaborado por: Mirian Llangari

REGISTRO DE CALIDAD N° 3			
Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.			
Título:	Control de Servicio no Conforme		
Fecha:		Encuesta N°	
Proceso:			
Realizado por:			
Aprobado por:			
<p>Objetivo: Conocer si los socios se encuentran totalmente satisfechos con los servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.</p> <p>1. ¿Cree usted que la COAC San Jorge Ltda. brinda servicios conforme a sus necesidades?</p> <p>2. ¿Está conforme con los tipos de servicios que brinda la Cooperativa?</p> <p>3. ¿Las tasas de interés son convenientes en relación a créditos e inversiones?</p>			

Procedimiento 12. Producto o Servicio No Conforme

Elaborado por: Mirian Llangari

Procedimiento Nº 12			
Título: Producto o servicio No Conforme.			Código:
Producto: No conformidades detectadas.			
Objetivo: Establecer el procedimiento y la metodología a seguir para identificar, controlar y dar tratamiento a los servicios No Conformes con los requisitos establecidos en las caracterizaciones servicios del Sistema de Gestión de Calidad, para prevenir su uso o entrega.			
Alcance: Este procedimiento inicia con la identificación del producto o servicio No Conforme en cada proceso y finaliza con las verificaciones de las acciones tomadas.			
Referencia: Norma ISO 9001:2008			
Procedimientos:			
Nº	Actividad	Descripción	Responsable
1	Identificación y Determinación del PNC	Determinar el Producto o Servicio No Conforme.	Jefe o líder de Proceso
2	Documentar	Documentar las acciones a seguir en caso de ser detectados dentro del límite permitido. <i>Punto de control</i>	Jefe o líder de Proceso
3	Verificar	Verificar los productos o servicios antes de ser liberados.	Jefe o líder de Proceso
4	Detección	Producto o servicio no conforme detectado.	Jefe o líder de Proceso
5	Registro	Dejar registro <i>Punto de control</i>	Jefe o líder de Proceso
6	Acciones Necesarias	Tomar las acciones necesarias de acuerdo al documento guía del producto no conforme.	Jefe o líder de Proceso
7	Registro	Dejar registro de las correcciones <i>Punto de control</i>	Jefe o líder de Proceso
8	Seguimiento	Realizar seguimiento a las acciones tomadas.	Jefe o líder de Proceso
9	Consolidación	Consolidar los productos o servicio no conforme de acuerdo al periodo impuesto.	Jefe o líder de Proceso
Documentación: Manual de Calidad			
Responsable: Alta dirección			
Realizado por:		Revisado por:	Fecha:

3.8.4. Análisis de datos

La Cooperativa se debe encargar de recopilar y analizar los datos para evidenciar la eficacia del sistema de gestión de calidad y poder evaluar donde se puede aplicar la mejora continua, para realizar este análisis se basará en:

- La satisfacción de los socios.
- La conformidad del servicio de acuerdo con los requerimientos de los socios.
- Las características y tendencia de los procesos, incluyendo las oportunidades de las acciones preventivas.
- Los proveedores.

Registro de Calidad 4. Análisis de Datos

Elaborado por: Mirian Llangarí

REGISTRO DE CALIDAD Nº 4	
Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.	
Título:	Control de Servicio no Conforme
Fecha:	
Proceso:	
Realizado por:	
Aprobado por:	
<p>Objetivo: Recopilar y analizar toda la información para evidenciar la eficacia del sistema de gestión de calidad.</p> <p>Alcance: A todas las áreas de la COAC San Jorge Ltda.</p> <p>Mejoramiento de los procesos Las técnicas que se utilizarán en la COAC San Jorge Ltda. para el análisis de datos son:</p>	
TÉCNICA	FUNCIÓN
1. Diagrama de Pareto	Definir problemas y causas
2. Diagrama de Causa-Efecto	Establecer las causas que afectan en la calidad del servicio.
3. Gráfica de Control	Permite detectar problemas reales y potenciales.
4. Histogramas	Tomar decisiones en base a diferentes mediciones.
5. Hoja de verificación	Recopilar resultados de inspección, revisión y opiniones del socio.

Procedimiento 13. Análisis de Datos

Elaborado por: Mirian Llangarí

Procedimiento N° 13			
Título: Análisis de Datos		Código:	
Producto: Métodos Estadísticos			
Objetivo: Establecer un método estadístico para el análisis de datos del sistema de gestión de la calidad de la Cooperativa.			
Alcance: Este proceso se aplica a todas las áreas.			
Referencia: Norma ISO 9001:2008.			
Procedimientos:			
N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Definición de Indicadores	Se definen los indicadores de acuerdo a los objetivos de calidad de la cooperativa.	Responsable de calidad
2	Planificación de Objetivos	Una vez establecidos los indicadores, se planifican cada uno de los objetivos-indicadores, señalando a qué aspecto de los objetivos de calidad están orientados, el responsable por el cumplimiento, las metas y el plazo indicando qué se va a hacer para lograr el objetivo-indicador.	Responsable de calidad
Documentación: Manual de Calidad			
Responsable: Alta dirección			
Realizado por:		Revisado por:	Fecha:

3.8.3. Mejora

3.8.3.5. Mejora continua

La COAC San Jorge Ltda., tendrá que mejorar continuamente la efectividad del Sistema de Gestión de Calidad a través del uso de los objetivos y políticas de calidad, los resultados de auditoría, el análisis de datos, informes de las acciones correctivas y preventivas.

Para obtener dichos propósitos, los colaboradores pueden dar ideas a través del mecanismo de comunicación interna, una vez evaluadas, analizadas las ideas por la alta dirección se concibe su implantación.

3.8.3.6. Acciones correctivas

Con el fin de brindar productos y servicios de calidad la COAC San Jorge Ltda., tiene la necesidad de tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades.

Las referencias de las no conformidades para realizar las acciones correspondientes son:

- Estudio y evaluación de quejas y sugerencias del servicio prestado.
- Determinación de las no conformidades.
- Incumplimiento de políticas de calidad.
- Registros de calidad.

Para esto es necesario:

- Al personal se motivara a través de programas de incentivos.
- Encontrar las causas que generen problemas y de esta manera se podrá dar acciones correctivas oportunamente.
- Las acciones correctivas deberán ser revisadas anticipadamente para su correcto funcionamiento.
- Registrar los resultados para comparar con resultados anteriores.

Registro de Calidad 5. Acciones Correctivas

Elaborado por: Mirian Llangari

REGISTRO DE CALIDAD Nº 5	
Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.	
Título:	Acciones Correctivas
Fecha:	
Proceso:	
Realizado por:	
Aprobado por:	
<p>Objetivo: Recopilar y analizar toda la información necesaria para demostrar la eficacia del sistema de gestión de calidad y conocer las áreas donde se deba realizar la mejora.</p> <p>Alcance: Directorio</p> <p>El Sistema de Gestión de Calidad tiene definida la autoridad y responsabilidad para realizar las debidas acciones correctivas mediante la conformidad.</p> <p>Etapas de la Acción Correctiva</p> <ol style="list-style-type: none">1. Investigar la no conformidad<ul style="list-style-type: none">• El proceso• Los registros de calidad2. Implantar una acción correctiva3. Verificar la acción correctiva4. Revisar los documentos para conocer la aplicación de la acción	

3.8.3.7. Acciones preventivas

Se debe tomar en cuenta las no conformidades repetitivas y documentarlos para tomar acciones preventivas de manera oportuna.

Las acciones preventivas se determinaran de las no conformidades:

- Registro de quejas
- Los registros de calidad
- Encuestas aplicadas a los usuarios del servicio
- Variación de procesos

La Cooperativa debe documentar toda acción preventiva para eliminar las no conformidades potenciales para esto se deberá:

- Determinar las no conformidades y causas
- Evaluar e implementar las necesidades para actuar y prevenir las no conformidades.
- Ejecutar acciones necesarias y registrarlas.
- Revisar la eficiencia de las acciones preventivas tomadas.

Procedimiento 14. Acciones Preventivas y Correctivas

Elaborado por: Mirian Llangarí

Procedimiento N° 14			
Título: Acciones Preventivas y Correctivas a los Sistemas.		Código:	
Producto: Acciones Preventivas, Acciones Correctivas, Acciones de Mejora.			
Objetivo: Establecer la metodología para detectar, analizar y solucionar las no conformidades reales y potenciales, al igual que detectar y proponer oportunidades de mejora del Sistema de Gestión de Calidad.			
Alcance: Desde la identificación de un problema por mínimo que sea hasta la formulación de las acciones respectivas para darle solución.			
Referencia: Norma ISO 9001:2008			
Procedimientos:			
N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Detección	Identificar la No conformidad real, potencial o aspecto que puede ser mejorado en el formato de Solicitud de No Conformidad <i>Punto de control</i>	Líder de Proceso y Auditores Internos
2	Describir la No conformidad	Describir la No conformidad real, potencial o aspecto que puede ser mejorado e identificar el requisito que no se está cumpliendo o que podría verse afectado en forma potencial.	Líder de Proceso y Auditores Internos
3	Ejecuta la Corrección	Determinar si se requiere tomar acción inmediata y ejecutar. <i>Punto de control</i>	Jefe de Proceso
4	Determinar el tipo de acción	Determinar el tipo de acción, puede ser: Correctiva, Preventiva o de Mejora.	Jefe de Proceso
5	Análisis de Causas	Analizar la causa de la No conformidad real, potencial o aspecto que puede ser	Jefe de Proceso y Auditores internos

		mejorado. Se debe utilizar una metodología para el análisis de causas. Para las acciones de mejora no se requiere efectuar análisis de causas.	
6	Formula Plan de mejora	Definir y autorizar un plan de mejora que garantice la eliminación de la causa de la No conformidad real, potencial o aspecto que puede ser mejorado, En el formato establecido.	Jefe de Proceso y Auditores internos
7	Notificación a Planeación	El plan de mejora de las No conformidades originadas en las Auditorías de Calidad se debe enviar al área de Planeación, para su codificación y aprobación.	Asesor de planeación
8	Implementar la acción correspondiente	Implementar las acciones propuestas dentro de los plazos establecidos	Jefe de Proceso
9	Realizar seguimiento del plan de acción	Realizar seguimiento a cada una de las tareas del plan de mejora en el formato según los plazos establecidos.	Jefe de Proceso y auditores internos
10	Volver a identificar la No conformidad	Revisar los resultados obtenidos de la acción ejecutada y relacionar las actividades que permiten establecer que la acción fue eficaz, eficiente, efectiva, conveniente y adecuada. <i>Punto de control</i>	Jefe de Control Interno
11	Cerrar la solicitud de acción	Cerrar la solicitud de acción y relacionar las observaciones, evidencias y comentarios finales sobre la acción correctiva, preventiva o de mejora, si la acción fue eficaz, eficiente, efectiva, conveniente y adecuada.	Jefe de Proceso y auditores internos
12	Informar a Planeación el cierre por Auditorías de Calidad	Informar al Área de Planeación el cierre de las acciones originadas por Auditorías internas o externas de Calidad. <i>Punto de control</i>	Jefe de Proceso y auditores internos
13	Registrar y controlar	Las solicitudes de acción. Registrar y controlar el estado y las acciones tomadas por tipo de solicitud (correctivas, preventiva y mejora), y por cada uno de los procesos del Instituto.	Jefe de Proceso y auditores internos
14	Conservación de registros	Las solicitudes de acciones y los documentos que evidencian su ejecución deben ser conservados por cada dueño de proceso.	Jefe de Proceso
Documentación: Manual de Calidad			
Responsable: Alta dirección			
Realizado por:		Revisado por:	Fecha:

3.8.3.8. Proceso de mejora continua

3.8.3.8.1. Problemas

La problemática que se detectó en el análisis situacional se han determinado que:

- Los clientes no tienen mucha información de los servicios que brinda la cooperativa.
- Existe una ineficiencia en algunos servicios.
- No se dan la correspondiente tramitación a las quejas y reclamos que los socios y clientes establecen en cuanto a ciertos servicios de la cooperativa.
- Falta de mejoramiento de los servicios.

3.8.3.8.2. Formulación de proceso de mejora continua

La cooperativa frente a los problemas de la información de los servicios desea aplicar la mejora continua.

3.8.3.8.3. Enunciado general

Se ha considerado que uno de los problemas más importantes es la falta de información por lo que se ha visto la necesidad de aplicar el proceso de mejora continua con la finalidad de que la cooperativa se establezca de manera más competitiva dentro del mercado financiero.

3.8.3.8.4. Compromiso de mejora continua

El Equipo de Mejora Continua con responsabilidad y constancia tomando en cuenta el mejoramiento continuo. Se compromete en que el Sistema de Gestión de Calidad se lleve a cabo de la mejor manera mediante la eficiencia y la eficacia.

3.8.3.8.5. Justificación

Luego de determinar de manera oportuna la problemática se considera de gran importancia aplicar el proceso de mejora continua ya que se podrá lograr el servicio de calidad con la finalidad de cumplir con las expectativas y necesidades de los socios de la cooperativa.

3.8.3.8.6. Miembros del equipo de mejora continua

Para fines demostrativos de este proyecto será la autora de tesis la encargada del Proceso de Mejora Continua. Para los demás proyectos serán los encargados de los proceso de mejor el Equipo de Mejora Continua.

3.8.3.8.7. Objetivos

3.8.3.8.7.1. Objetivo general

Mejor e implementar medios de información que permita dar a conocer a los socios el detalle de los servicios de la cooperativa a través de la mejora continua.

3.8.3.8.7.2. Objetivos específicos

- Establecer medios necesarios basados en la mejora continua, para facilitar la implementación del sistema de información que garantice la competitividad.
- Cumplir que todos los socios tengan acceso a la información de los servicios de la cooperativa.

3.8.3.8.7.3. Objetivos cualitativos

- ✓ Verificar que el contenido de la información de servicios sean coherentes y de mucha importancia para el socio.
- ✓ Corregir el mecanismo en cuanto a la información de servicios.

3.8.3.8.7.4. Objetivos cuantitativos

- ✓ Alcanzar el nivel más alto en cuanto a la aceptación y consumo de los servicios de la cooperativa.
- ✓ Mejorar el manejo en un 15% de los materiales de información de manera eficiente y eficaz.

3.8.3.8.8. Alcance

El proceso de mejora continua se lo realizó en el área de atención al cliente ya que se necesita de manera indispensable para dar solución oportuna a la problemática determinada.

3.8.3.8.9. Fecha estimada de cumplimiento

El proceso de mejora continua tendrá un tiempo estimado de 3 meses.

3.8.3.8.10. Razones para trabajar con el proceso de mejora continua

- ✓ Garantizar el Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Aumentar la competitividad de la cooperativa.
- ✓ Cumplir con las necesidades y expectativas de los socios y clientes de la cooperativa.
- ✓ Desarrollar una adecuada cultura de calidad.
- ✓ Ayudar al desarrollo del talento humano.
- ✓ Mejorar el proceso de la prestación de servicios.

3.8.3.8.11. Medir el impacto

Para determinar el impacto de la problemática se ha aplicado un encuesta en cuanto a la prestación de servicios de brinda la cooperativa.

En base al análisis realizado se ha detectado algunos problemas en la cooperativa por lo que se ha podido concluir que los socios y clientes no se encuentran totalmente satisfechos ya que no se cumple con ciertas disposiciones que se determinaron en las encuestas y reportes de satisfacción.

La falta de información ha conllevado a que los socios y clientes de la cooperativa no sepan algunos de los servicios importantes que brindan y es por tal razón que no han accedido a dichos servicio.

3.8.3.8.12. Diagnóstico de la situación actual

Cuando se llevó a cabo el diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., a través de la utilización de herramientas de investigación se determinó lo siguiente:

- Los clientes no tienen mucha información de los servicios que brinda la cooperativa.
- Existe una ineficiencia en algunos servicios.
- No se dan la correspondiente tramitación a las quejas y reclamos que los socios y clientes establecen en cuanto a ciertos servicios de la cooperativa.
- Falta de mejoramiento de los servicios.

3.8.3.8.13. Análisis de la prestación del servicio

Cuadro 18. Análisis de la Prestación de Servicios

Elaborado por: Mirian Llangarí

FACTOR	CALIDAD					COSTO		PRODUCTIVIDAD		SATISFACIÓN/CLIENTE		
	EXC	MB	B	R	M	Incre	Decre	Efectivo	Eficaz	Alta	Media	Baja
Talento humano		x				x		x			x	
Crédito		x				x			No			x
Ahorro		x				x			No			x
Establecimiento	x					x		x		x		

3.8.3.8.14. Análisis del problema

Cuadro 19. Análisis del Problema

Elaborado por: Mirian Llangarí

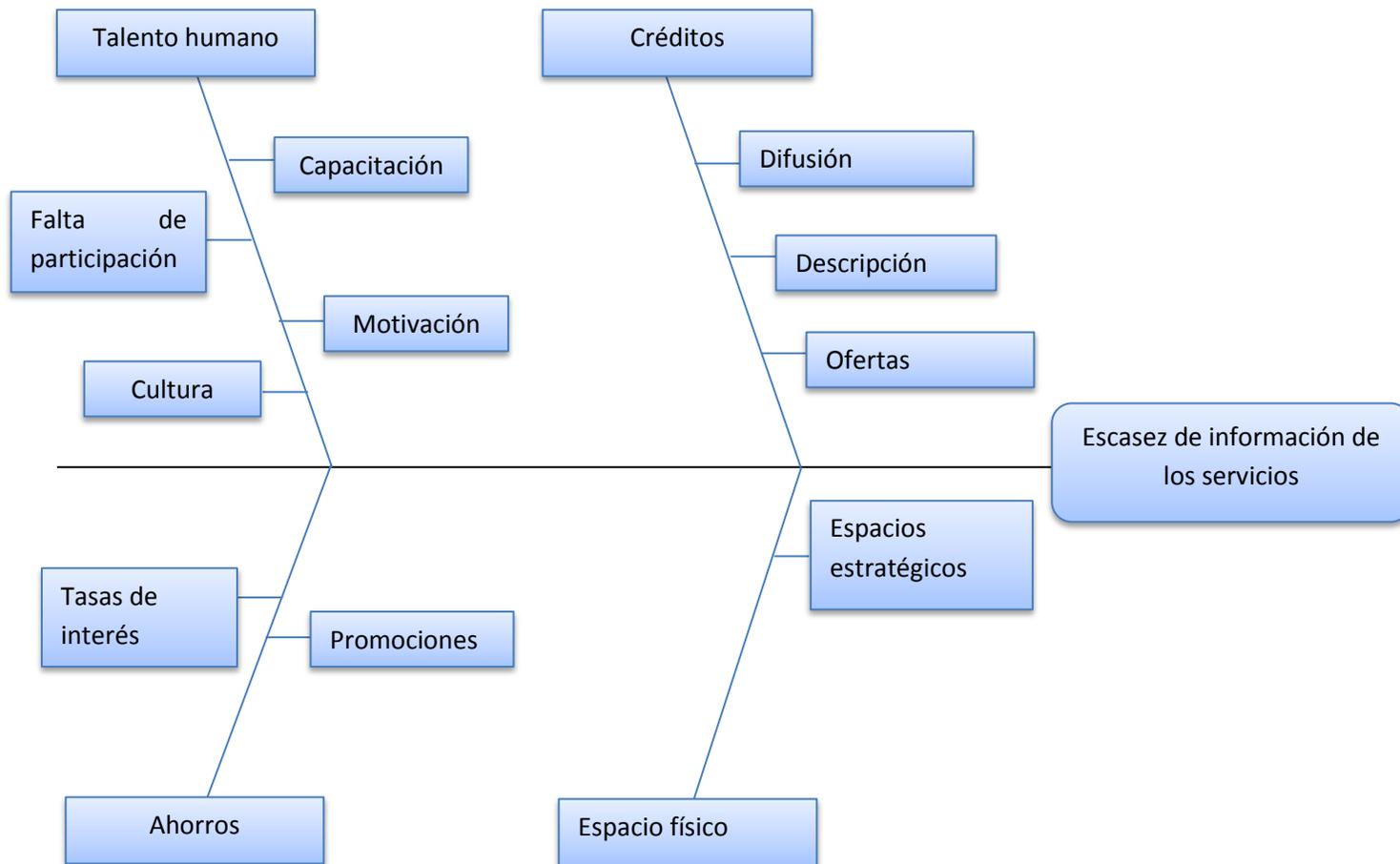
ESCASEZ DE INFORMACIÓN DE LOS SERVICIOS	
FACTOR	DESCRIPCIÓN
Talento humano	Falta de capacitación e iniciativa en cuanto a brindar información requerida por parte del socio o cliente.
Crédito	Falta de difusión de planes de créditos.
Ahorro	Falta de promociones en cuanto a los montos depositados por los socios.
Establecimiento	Falta de optimización de la pantalla de turnos con datos o notas importantes

3.8.3.8.15. Análisis de las causas

Luego de conocer de manera más clara la problemática que existe en la cooperativa debemos determinar las causas por lo que no existe una adecuada información de los servicios de la cooperativa y el desconocimiento de ciertos aspectos importantes de la misma.

Figura 8. Diagrama de Causa y Efecto

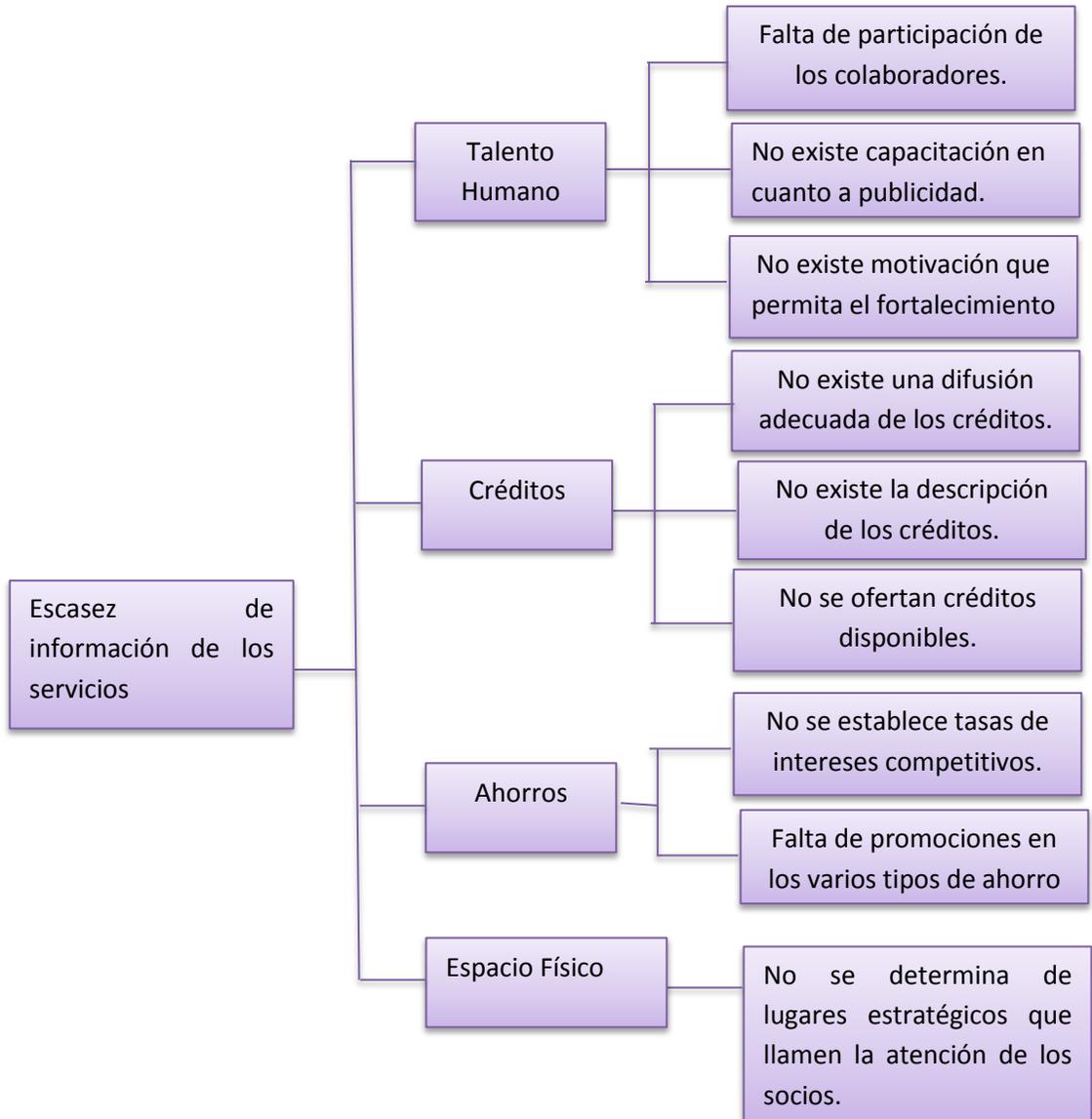
Elaborado Por: Mirian Llangarí



3.8.3.8.16. Diagrama del por qué?

Figura 9. Diagrama del por qué?

Elaborado por: Mirian Llangari



3.8.3.8.17. Diagrama de Pareto

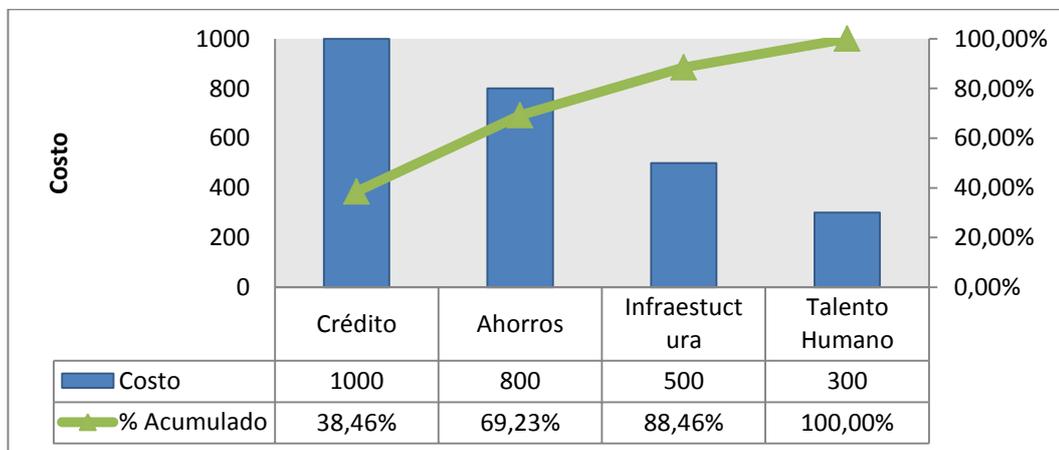
Tabla 16. Datos para Diagrama de Pareto

Elaborado por: Mirian Llangari

FACTOR	COSTO	% INDIVIDUAL	% ACUMULADO
Créditos	\$1,000.00	38,46%	38,46%
Ahorros	\$ 800.00	30,77%	69,23%
Establecimiento	\$ 500.00	19,23%	88,46%
Talento Humano	\$ 300.00	11,54%	100,00%
Σ	\$ 2,600.00	100,00%	

Gráfico 15. Diagrama de Pareto

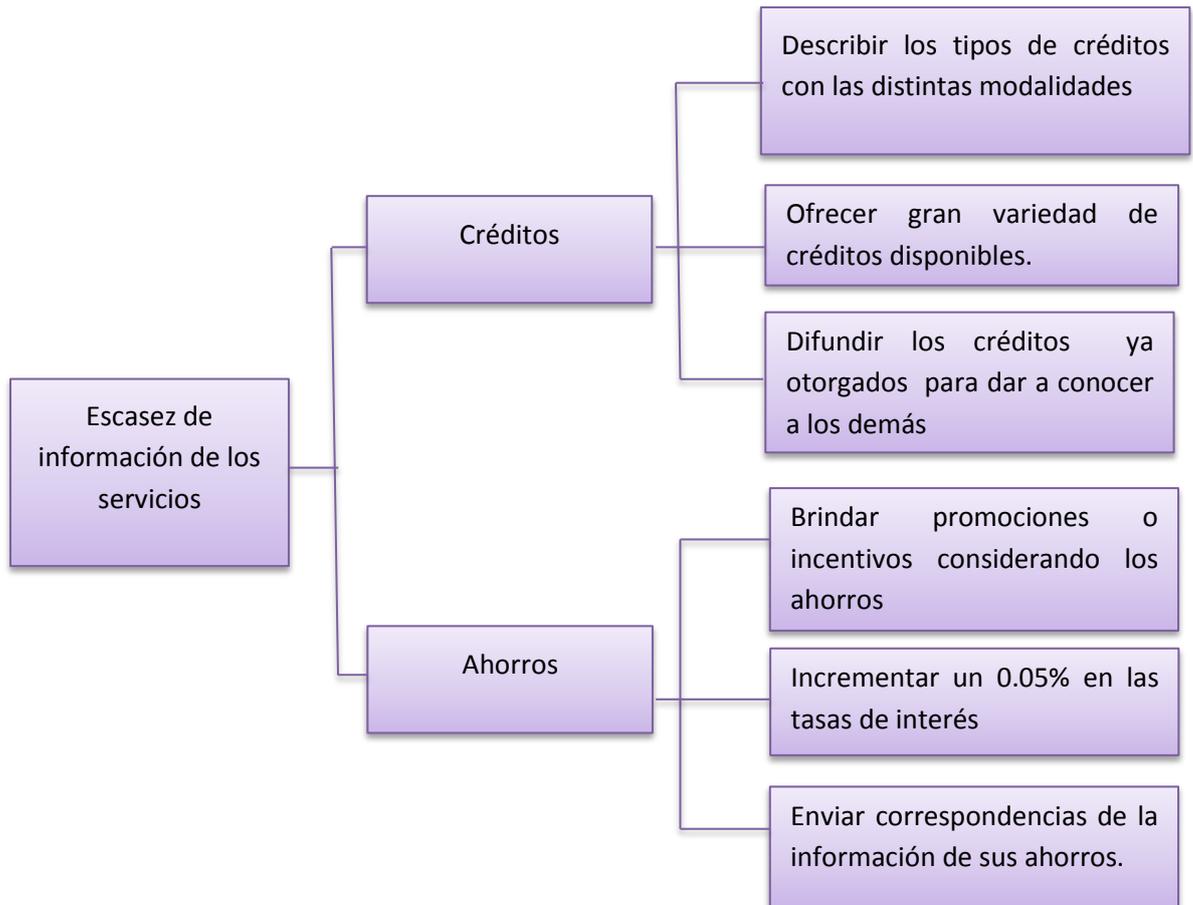
Elaborado por: Mirian Llangari



3.8.3.8.18. Diagrama de Soluciones

Figura 10. Diagrama de Soluciones

Elaborado por: Mirian Llangarí



3.8.3.8.19. Plan de Mejora

Cuadro 20. Plan de Mejora

Elaborado por: Mirian Llangarí

Factor	Acción	Objetivo	Meta	Costo	Responsable
Crédito	Descripción de tipos de crédito	Detallar de manera clara cada uno de los tipos de créditos con los respectivos requisitos y garantías.	Dar a conocer a más socios y clientes de la cooperativa de los servicios que brinda la cooperativa.	\$ 500.00	Equipo de Mejora Continua
	Ofertar Créditos	Colocar mayor monto de créditos y de esta manera generar rentabilidad.	Alcanzar gran nivel en la cartera de crédito.	\$300.00	Equipo de Mejora Continua

	Difundir créditos otorgados	Captar mayor número de socios mediante la optimización de la pantalla de información emitiendo notas.	Alcanzar en mayor número de socios aprovechando la pantalla de turnos emitiendo pequeñas notas.	\$ 250.00	Equipo de Mejora Continua
Ahorros	Ofrecer promociones	Motivar a los socios mediante incentivos.	Captar un alto nivel de ingresos para poder solventar.	1000.00	Equipo de Mejora Continua
	Incentivar el ahorro	Ofrecer tasas de intereses convenientes.	Lograr que más socios y clientes opten por ahorrar en las diferentes modalidades.	\$ 100.00	Equipo de Mejora Continua
	Enviar Correspondencia de los ahorros	Comunicar a los socios de las ganancias que van generando durante ciertos periodos.	Lograr que vuelvan a invertir y con mayores montos.	\$ 350.00	Equipo de Mejora Continua
TOTAL				\$ 2,500.00	

3.8.3.8.20. Implementación

Actividad	Tiempo de Ejecución				Responsable
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	
Créditos					
Descripción de tipos de crédito					Equipo de Mejora Continua
Ofertar Créditos					Equipo de Mejora Continua
Difundir créditos otorgados					Equipo de Mejora Continua
Ahorros					
Ofrecer promociones					Equipo de Mejora Continua
Incentivar el ahorro					Equipo de Mejora Continua
Enviar Correspondencia de los ahorros					Equipo de Mejora Continua

3.8.3.8.21. Verificación de Resultados

Cuadro 21. Verificación de Resultados

Elaborado por: Mirian Llangarí

Acciones	Beneficios				Costos		Satisfacción del Cliente
	Productividad		Calidad		Incremento	Decremento	
	Efectivo	Eficaz	Proceso	Servicio			
Créditos							
Descripción de tipos de crédito		x	x			x	Buena
Ofertar Créditos	x	x	x	x		x	Muy Buena
Difundir créditos otorgados		x	x	x		x	Buena
Ahorros							
Ofrecer promociones	x	x	x	x		x	Excelente
Incentivar el ahorro	x		x			x	Muy Buena
Enviar Correspondencia de los ahorros		x		x		x	Excelente

Nota: Para fines demostrativos se realizó la ejecución y verificación del proceso de mejora continua.

3.8.3.8.22. Definir Nuevos Procesos

Cuadro 22. Definición de Nuevos Procesos

Elaborado por: Mirian Llangarí

Problemáticas	Soluciones
Ineficiencia en algunos servicios	<ul style="list-style-type: none">• Cumplir con los contratos que se establecieron.• Considerar ciertas características importantes al momento de brindar los servicios.
No se dan la tramitación a las quejas y reclamos.	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación al personal en cuanto a capacidad de solución de las problemáticas que establecen los socios.• Considerar las recomendaciones productivas para minimizar las quejas.
Falta de mejoramiento de los servicios	<ul style="list-style-type: none">• Mejorar algunos servicios adicionales que son importantes para los socios de la cooperativa.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- Para determinar la situación actual de la cooperativa se ha considerado un diagnóstico en base a los parámetros de administración, financiero, servicios, tecnología y calidad. Este último tomando como referencia los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.
- Una vez realizado el análisis se ha determinado que la cooperativa no cuenta con un sistema de procesos documentados por lo que ocasiona la falta de control y las actividades de la organización no se lleva a cabo con la eficiencia que se debería.
- La inexistencia de un manual de procedimientos no permite a los colaboradores tener un conocimiento adecuado de su capacidad e iniciativa, lo cual ha generado una de las debilidades de mayor realce dentro la cooperativa que es el bajo nivel de eficiencia en la ejecución de las actividades.

4.2. Recomendaciones

- El Sistema de Gestión de Calidad diseñada se espera que se aplique dentro de la cooperativa, de esta manera les permitirá desarrollar el manual de calidad, manual de procedimientos y el manual de funciones, ayudando a relacionar, ejecutar y medir los procesos orientadas a la satisfacción de los socios.
- La aplicación del diseño del Sistema de Gestión de Calidad en la Cooperativa ayudara no a la satisfacción total de los socios y cliente sino también permitirá generar mayor rentabilidad y un reconocimiento dentro del mercado financiero.
- En la actualidad la Cooperativa no cuenta con un área específica para la calidad, es por esto que se recomienda a la gerencia la contratación o nombramiento de una persona responsable de todo el sistema de gestión de calidad con conocimientos en la norma ISO 9001:2008, con lo cual se garantice el levantamiento de cada uno de los procedimientos, formatos y documentos que sean requeridos en el transcurso del tiempo. Esta persona, junto con la gerencia, deberá desarrollar revisiones periódicas al sistema de gestión de la calidad que garanticen el cumplimiento de los objetivos.
- Es necesario que la cooperativa capacite a sus colaboradores para que así vayan cambiando su cultura organizacional, utilizando cualquier filosofía de trabajo. Por esto se recomiendo que se empiece a capacitar en lo que es la calidad ya que es un tema muy importante y de fácil aplicación.

RESUMEN

El trabajo de investigación se ha desarrollado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., para diseñar un Sistema de Gestión de Calidad con la finalidad de proporcionar procesos que permitan alcanzar la eficacia y efectividad.

Mediante el diseño de investigación en base a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 y la utilización de herramientas de investigación se determinó la situación actual de la cooperativa con la colaboración de los directivos, personal y socios. De esta manera se ha podido desarrollar la propuesta.

Luego de realizar el diagnóstico situacional se determinó que la cooperativa no tiene definido el Sistema de Gestión de Calidad que le permita brindar servicios de calidad y de esta manera cumplir con las expectativas de los clientes y socios.

Considerando las necesidades de cumplir con las expectativas de los socios, se ha propuesto el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad y el Proceso de Mejora Continua que le permita desarrollar una cultura organizacional adecuada, mejorar cada uno de los procesos, para alcanzar la competitividad y generar mayor rentabilidad.

ING. MARCELO ANTONIO VILLALBA GUANGA
DIRECTOR DE TESIS

SUMMARY

The research has been developed in the Savings and Credit Cooperative "San Jorge" Ltd., to design a Quality Management System in order to provide processes to achieve efficiency and effectiveness.

Through research design based on the requirements of ISO 9001:2008 and the use of research tools the current situation of the cooperative in collaboration with managers, staff and partners was determined. Thus it has been possible to develop the proposal.

After conducting the situational analysis, it was determined that the cooperative has not defined the Quality Management System that allows to provide quality services and thus meet the expectations of customers and partners.

Considering the needs of meeting the expectations of the partners, it has been proposed the design of a Quality Management System and the Continuous Improvement Process that allows to develop an appropriate organizational culture, improve each of the processes, to achieve competitiveness and generate higher returns.

BIBLIOGRAFÍA

- Bernal Torres, C. A. & Sierra Arango, H. D. (2008). Proceso Administrativo para las Organizaciones del siglo XXI (1a. ed.). México: Pearson Educación.
- Camisón, C., Cruz, S., & Gonzáles, T. (2007). Gestión de Calidad. *Conceptos, enfoque, modelos y sistemas*. (2a. ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Dale, B. (2009). Control de la Calidad (8ª ed.). México: Pearson Educación.
- Harold, k. & Heinz, W. (2007). Elementos de Administración. *Un enfoque internacional*. (7a. ed.). México: McGraw-Hillinteramericana.
- Münch Galindo, L. (2009). Fundamentos de administración. *Empresa, Planeación, Organización, Control*. (8a. ed.). México: Trillas.
- Münch Galindo, L. (2010). Fundamentos de administración. *Casos y Práctica*. (8a. ed.). México: Trillas.

LINKOGRAFÍA

- <http://www.internacionaleventos.com/Articulos/ArticuloISO.pdf>
- <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/5128/1/T-ESPEL-0902.pdf>
- http://www.pascualbravo.edu.co/site/images/stories/administrativo/calidad/indicadores_gestion.pdf
- <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/2834/1/12T00894.pdf>
- <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/8123/1/Ober%20salazar%2c%20Pahola%20Germania.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Estatutos de la COAC San Jorge Ltda.

Estatutos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Jorge" Ltda.

De los socios:

Art. 6.- Son socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Jorge Ltda.", todas las personas naturales o jurídicas que hubieren suscrito el Acta Constitutiva de la entidad y los que posteriormente fueren admitidos por el Consejo de Administración, de conformidad con la Ley, el Reglamento General de Cooperativas y el presente Estatuto.

Art. 7.- Para ser socio se requiere:

a).- Ser legalmente capaz de conformidad con la Ley de Cooperativas y disposiciones legales vigentes

b).- Tener el siguiente vínculo común; ser oficial o voluntario de las Fuerzas Armadas: Servicio activo, pasivo, servidores públicos, empleados de la Cooperativa y parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y primer grado de afinidad, esposas, esposos, uniones de hecho, y personas jurídicas e instituciones adscritas a Fuerzas Armadas.

(Consanguinidad: 1mer grado, Padres e hijos, 2do Grado, hermanos abuelos y nietos, 3cer grado, tíos y sobrinos. Afinidad 1mer grado, Suegros y entenados)

Art. 8.- No podrán ser socios quienes hayan sido expulsados de otras cooperativas, o enjuiciados y sancionados por delitos.

Art. 10.- Son derechos y obligaciones de los socios:

a).- Acatar las disposiciones de la Ley de Cooperativas de su Reglamento General, del presente Estatuto, y Reglamento Interno de la Cooperativa.

b).- Cumplir con los compromisos económicos para con la entidad en el plazo que determine el Consejo de Administración.

c).- Asistir personalmente o por medio de sus delegados a las sesiones de Asambleas Generales y ejercer en ellas el derecho de voz y voto.

d).- Participar en la distribución de los excedentes o perdidas sociales...

Art. 11.- La calidad de socio se pierde por:

a) Retiro voluntario.

b) Por exclusión; y, expulsión.

c) Por fallecimiento.

Art. 15.- El incumplimiento en el pago de los haberes, y luego de haber sido requerido el socio por más de tres ocasiones y por escrito de parte del Gerente, será motivo de exclusión del socio.

Art. 16.- El Consejo de Administración o la Asamblea General podrá resolver la exclusión de un socio, previa comprobación en los siguientes casos:

a).- Por mala conducta notoria, por delitos contra la propiedad, el honor o vida de personas.

b).- Por ejecución de procedimientos desleales a los fines de la Cooperativa, así como dirigir actitudes disociadoras en perjuicio de la misma.

c).- Por operaciones ficticias o dolosas realizadas en contra de los fines o intereses de la Cooperativa.

Art. 19.- En caso de fallecimiento del socio, los herederos del fallecido recibirán los haberes que le hubieren correspondido por cualquier concepto.

ESTRUCTURA INTERNA Y ADMINISTRACION

Art. 21.- Son órganos de la Cooperativa:

a) Asamblea General;

b) Consejo de Administración;

c) Consejo de Vigilancia;

d) Gerencia; y,

e) Comisiones Especiales.

De la Asamblea General:

Art. 22.- La Asamblea General es la autoridad máxima de la Cooperativa, está compuesto por todos los socios activos reunidos en sesión plenaria y en goce de sus derechos.

Art. 23.- Las Asambleas Generales pueden ser Ordinarias.

Art. 24.- La Asamblea General Ordinaria, se reunirá en los meses de enero y Julio de cada año.

Art. 25.- La Asamblea General Extraordinaria se llevara a cabo en cualquier época del año previa convocatoria legal.

Art. 27.- Las convocatorias para Asambleas Generales, se harán con ocho días de anticipación, en las mismas que se indicara el lugar, día y hora de la asamblea.

Art. 29.- En razón de la Naturaleza de la Cooperativa y sus fines de servicio a los integrantes de las “**FUERZAS ARMADAS**”, sin consideración a su ubicación geográfica

Art. 31.- Son deberes y atribuciones de la Asamblea General:

a) Reformar el presente Estatuto.

b) Aprobar el Plan de Trabajo Anual de la Cooperativa;

c) Elegir y remover con justa causa a los miembros del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comisiones Especiales y otros delegados.

d) Autorizar la adquisición de bienes, enajenación o gravamen total o parcial de los mismos.

e) Cumplir con las demás obligaciones y ejercitar los derechos contemplados en la Ley de Cooperativas.

Del Consejo de Administración:

Art. 33.- El Consejo de Administración es el organismo responsable directo de la administración.

Art. 35.- Son facultades y obligaciones del Consejo de Administración:

a) Establecer normas generales de administración interna de la entidad con sujeción a la Ley, su Reglamento y este Estatuto;

c) Nombrar las comisiones especiales.

c) Autorizar los contratos, en que intervengan la cooperativa.

d) Aceptar o rechazar las solicitudes de admisión o retiros de los socios.

e) Autorizar los traspasos de los Certificados de Aportación.

f) Elaborar y aprobar los Reglamentos Internos de la Cooperativa.

g) Sancionar a los socios de conformidad con la Ley.

Del Consejo de Vigilancia

Art. 38.- El Consejo de Vigilancia es el organismo de fiscalización y control de la Cooperativa.

Art. 39.- Son Facultades y atribuciones del Consejo de Vigilancia:

a) Verificar las actuaciones del Consejo de Administración, del Gerente y las Comisiones Especiales.

b) Supervisar todas las inversiones que se realicen a nombre de la Cooperativa.

c) Dictar normas generales para la elaboración y manejo de la Contabilidad.

d) Dar el visto bueno o vetar los programas aprobados por el Consejo de Administración.

e) Ejercer las demás funciones y cumplir obligaciones que dimanen de las leyes pertinentes.

Del Gerente:

Art. 40.- El Gerente es el representante legal de la cooperativa, y su administrador responsable.

Art. 41.- Son obligaciones y atribuciones del Gerente:

a) Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa.

b) Cumplir y hacer cumplir los acuerdos y las resoluciones de la Asamblea General y del Consejo de Administración.

c) Controlar y dirigir la contabilidad de la Entidad conforme a las regulaciones impartidas por el Consejo de Vigilancia.

d) Abrir las cuentas bancarias, girar, endosar y cancelar cheques de la Cooperativa.

e) Realizar pagos conjuntamente con el Presidente, hasta un valor de cuatro salarios unificados;

- f)** Elaborar ternas para el nombramiento de empleados de la cooperativa.
- g)** Asistir a las sesiones de los Consejos de Administración y Vigilancia con voz informativa.
- h)** Organizar la administración de la Cooperativa y responsabilizarse por ello.
- i)** Cumplir con las demás Obligaciones y ejercer los derechos contemplados en la Ley, su Reglamento General, el presente Estatuto y los Reglamentos Internos.

Anexo 2. Estados Financieros

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

"SAN JORGE LTDA."

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

(En dólares de los Estados Unidos de América)

Flujo de Efectivo en Actividades Operativas:	
Ingresos por intereses y comisiones	594.153,59
Intereses y comisiones pagados	- 204.941,59
Ingresos por servicios	43.748,31
Otros Ingresos	7.102,79
Efectivo pagado a proveedores y empleados	- 385.797,16
Efectivo proveniente de actividades operativas antes de cambios en activos y pasivos operativos:	
(Aumento) disminución en activo operativo:	
Cartera de Crédito	- 518.731,95
Cuentas por Cobrar	- 42.405,96
Gastos y pagos Anticipados	-
Gastos Diferidos y Otros Activos	- 10.487,57
Materiales, mercaderías e insumos	193,85
Otros activos	- 2.371,13
Aumento (disminución) en pasivo operativo:	
Obligaciones con el público	776.232,69
Intereses por pagar	18.497,05
Comisiones por Pagar	-
Obligaciones patronales	- 7.578,68
Retenciones	943,55
Proveedores	- 14.697,41
Cuentas por Pagar Varias	- 81.955,71
Obligaciones inmediatas	-
Efectivo Neto proveniente de Actividades Operativas	171.904,47
Flujo de Efectivo en Actividades de Inversión (incremento) Disminución	
Inversiones	
Bienes Realizables, Adjudicados	-
Propiedad Planta y Equipo	- 6.961,43
<i>Incremento de Inversiones en acciones</i>	- 10.000,00
Efectivo Neto Usado en Actividades de Inversión	- 16.961,43
Flujo de Efectivo en Actividades de Financiamiento	
Aumento Neto de Aporte Socios	43.208,11
Aumento de Otros Aportes Patrimoniales	76.578,82
Obligaciones Financieras	11.365,82
Efectivo Neto Usado en Actividades de Financiamiento	131.152,75
Efectivo al Inicio del año	361.505,14
Aumento (Disminución) Neto del Efectivo	315.390,61
Efectivo al Final de Año	676.895,75

Ing. Roberto Guadalupe Álvarez
PRESIDENTE CONSEJO
DE ADMINISTRACIÓN

Msc. José Mónica Quichimbo
PRESIDENTE CONSEJO
DE VIGILANCIA

Ing. Mirena Celleri
GERENTE

Lic. Nancy Proaño
CONTADORA

**COOPERATIVA SAN JORGE
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO**

Fecha: 2013/12/31 19:17:13
Transacción: 75/50
Usuario: 16

Balance a la Fecha : 2013/12/31

Cuenta	Saldo
ACTIVOS	
1 ACTIVOS	4,449,995.89
11 FONDOS DISPONIBLES	676,895.75
1101 CAJA	39,734.38
110105 EFECTIVO	39,416.38
110110 CAJA CHICA	318.00
1103 BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	634,035.17
110305 BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	48,704.22
11030505 BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	48,704.22
110310 BANCO E INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCALES	585,330.95
11031005 BANCO GENERAL RUMIÑAHUI CTA.CTE	63,957.94
11031010 BANCO DEL AUSTRO CTA. CTE	96,977.26
11031015 BANCO GENERAL RUMIÑAHUI CTA. AHORROS	364,298.72
11031025 FINANCOOP CTA. DE AHORROS	60,097.03
1104 EFECTOS DE COBRO INMEDIATO	3,126.20
110405 CHEQUES LOCALES	3,126.20
110410 CHEQUES OTRAS PLAZAS	0.00
14 CARTERA DE CREDITOS	3,600,310.83
1402 CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO POR VENCER	3,366,981.60
140205 DE 1 A 30 DIAS	162,312.18
140210 DE 31 A 90 DIAS	390,101.48
140215 DE 91 A 180 DIAS	498,764.50
140220 DE 181 A 360 DIAS	806,133.40
140225 DE MAS DE 360 DIAS	1,509,670.04
1404 CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	235,340.96
140405 DE 1 A 30 DIAS	4,857.12
140410 DE 31 A 90 DIAS	14,826.01
140415 DE 91 A 180 DIAS	20,270.70
140420 DE 181 A 360 DIAS	41,561.27
140425 DE MAS DE 360 DIAS	153,825.86
1426 CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO QUE NO DEVENGA INTERE	78,978.02
142605 DE 1 A 30 DIAS	5,159.69
142610 DE 31 A 90 DIAS	7,897.84
142615 DE 91 A 180 DIAS	10,329.37
142620 DE 181 A 360 DIAS	19,390.26
142625 DE MAS DE 360 DIAS	36,200.86
1428 CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA QUE NO DEVEI	198.35
142805 DE 1 A 30 DIAS	132.33
142810 DE 31 A 90 DIAS	66.03
142815 DE 91 A 180 DIAS	0.00
142820 DE 181 A 360 DIAS	0.00
142825 DE MAS DE 360 DIAS	0.00
1450 CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO VENCIDA	13,648.98
145005 DE 1 A 30 DIAS	3,024.19
145010 DE 31 A 90 DIAS	5,623.17
145015 DE 91 A 180 DIAS	1,169.14
145020 DE 181 A 270 DIAS	2,756.08
145025 MAS DE 270 DIAS	1,076.40
1452 CARTERA CREDITO MICROEMPRESA VENCIDA	192.28
145205 DE 1 A 30 DIAS	128.33
145210 DE 31 A 90 DIAS	63.95
1499 (PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	-95,029.37
149910 (CARTERA DE CREDITOS CONSUMO)	-92,672.05
149920 (CARTERA DE CREDITOS MICROEMPRESA)	-2,357.32
16 CUENTAS POR COBRAR	54,662.75
1603 INTERESES POR COBRAR CARTERA DE CREDITO	31,367.30
160310 CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	29,573.68
160320 CARTERA DE CREDITOS PARA MICROEMPRESA	1,793.62
1690 CUENTAS POR COBRAR VARIAS	23,295.45
169005 ANTICIPOS AL PERSONAL	0.00
169015 CHEQUES PROPTESTADOS Y RECHAZADOS	0.00
169030 POR VENTA DE BIENES Y ACCIONES	0.00
169090 OTRAS	23,295.45

**COOPERATIVA SAN JORGE
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO**

Fecha: 2013/12/31 19:17:13
Transacción: 75/50
Usuario: 16

Balance a la Fecha : 2013/12/31

Cuenta	Saldo	
16909005 GARANTIAS	18,698.50	
16909015 GANADOR DEL VEHICULO	178.24	
16909025 REMESAS		
16909030 SEGUROS	4,321.82	
16909035 RENOVACION DE CREDITOS		0.00
16909040 ANTICIPO MOVILIZACION PRESIDENTE		
16909050 ANTICIPO MOVILIZACION CONSEJOS		
16909055 LATINOAMERICANA		
16909060 CONVENIO SOAT	96.89	
16909065 PAN AMERICAN LIFE		
16909070 ANTICIPO MOVILIZACIONES PERSONAL		
16909080 CUENTAS POR LIQUIDAR		
18 PROPIEDADES Y EQUIPOS		75,693.92
180205 EDIFICIOS		40,132.71
1805 MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA		23,193.18
180505 MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA	23,193.18	
18050505 MUEBLES	13,480.10	
18050515 EQUIPO DE OFICINA	9,713.08	
180605 EQUIPOS DE COMPUTACION		16,173.37
180705 UNIDADES DE TRANSPORTE		35,165.76
1899 (DEPRECIACION ACUMULADA)		-38,971.10
189905 (EDIFICIOS)	-14,412.15	
189915 (MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA)	-8,590.77	
18991505 (MUEBLES)	-5,639.70	
18991515 (EQUIPO DE OFICINA)	-2,951.07	
189920 (EQUIPOS DE COMPUTACION)	-7,425.32	
189925 (UNIDADES DE TRANSPORTE)	-8,542.86	
19 OTROS ACTIVOS		42,432.64
1901 INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONE		10,050.00
190110 EN OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	10,000.00	
19011005 FINANCOOP	10,000.00	
190125 EN OTROS ORGANISMOS DE INTEGRACION COOPERATIV/	50.00	
19012505 CERTIFICADOS DE APORTACION FECOAC	50.00	
1902 DERECHOS FIDUCIARIOS		0.00
190205 INVERSIONES	0.00	
1904 GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS		2,001.33
190410 ANTICIPOS A TERCEROS	2,001.33	
19041005 SEGUROS	2,001.33	
19041010 COMUNICACIONES		
1905 GASTOS DIFERIDOS		19,965.97
190520 PROGRAMAS DE COMPUTACION	16,240.00	
190525 GASTOS DE ADECUACION	6,608.31	
190590 OTROS	1,935.00	
19059005 CABLEADO ESTRUCTURAL	1,935.00	
190599 (AMORTIZACION ACUMULADA DE GASTOS DIFERIDOS)	-4,817.34	
1906 MATERIALES, MERCADERIAS E INSUMOS		6,371.83
190610 MERCADERIAS DE COOPERATIVAS	6,371.83	
19061005 ARROZ	418.50	
19061010 AZUCAR	2,502.50	
19061015 RECARGAS AUTOMATICAS	3,450.83	
1990 OTROS		4,043.51
199005 IMPUESTO AL VALOR AGREGADO- IVA	0.00	
199010 OTROS IMPUESTOS	4,043.51	
19901005 RETENCIONES EN LA FUENTE RENTA	48.71	
19901010 ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA	3,994.80	
1999 (PROVISION PARA OTROS ACTIVOS IRRECUPERABLES)		0.00
199991 TRANSITORIA	0.00	
199992 TRANSITORIA AHORRO ESPECIAL	0.00	
TOTAL ACTIVO		\$4,449,995.89

COOPERATIVA SAN JORGE
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO

Fecha: 2013/12/31 19:17:13
Transacción: 75/50
Usuario: 16

Balance a la Fecha : 2013/12/31

Cuenta	Saldo
2 PASIVOS	-3,924,084.74
21 OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	-3,816,723.98
2101 DEPOSITOS A LA VISTA	-1,750,455.17
210135 DEPOSITOS DE AHORROS	-1,750,455.17
21013505 AHORRO A LA VISTA	-1,265,424.42
21013510 AHORRO A LA VISTA MENOR EDAD	-104,714.85
21013515 AHORRO AHORRO PLAZO FIJO	
21013520 AHORRO ESPECIAL	-175,754.02
21013525 AHORRO RIFA	-158,065.31
21013535 AHORRO PROGRAMADO	-46,496.57
210150 DEPOSITOS POR CONFIRMAR	0.00
2103 DEPOSITOS A PLAZO	-1,725,060.38
210305 DE 1 A 30 DIAS	-279,893.58
210310 DE 31 A 90 DIAS	-538,771.34
210315 DE 91 A 180 DIAS	-407,531.52
210320 DE 181 A 360 DIAS	-346,913.94
210325 DE MAS DE 361 DIAS	-151,950.00
2104 DEPOSITOS DE GARANTIA	0.00
210405 DEPOSITOS EN GARANTIA	0.00
2105 DEPOSITOS RESTRINGIDOS	-341,208.43
210505 DEPOSITOS RESTRINGIDOS	-341,208.43
21050505 AHORRO ENCAJE	-341,208.43
23 OBLIGACIONES INMEDIATAS	0.00
2302 "GIROS,TRANSFERENCIAS Y COBRANZAS POR PAGAR"	0.00
230205 GIROS Y TRANSFERENCIAS	0.00
230215 SOCIOS LIQUIDADOS	0.00
230220 TRANSITORIA AHORRO ESPECIAL	0.00
25 CUENTAS POR PAGAR	-95,994.94
2501 INTERESES POR PAGAR	-38,060.37
250105 DEPOSITOS A LA VISTA	0.00
250115 DEPOSITOS A PLAZO	-38,006.44
250135 OBLIGACIONES FINANCIERAS	-53.93
25013535 CORPORACION NACIONAL DE FINANZAS POPULA	-53.93
2503 OBLIGACIONES PATRONALES	-29,188.54
25030505 REMUNERACIONES AL PERSONAL	0.00
250310 BENEFICIOS SOCIALES	-2,324.36
25031005 DÉCIMO TERCER SUELDO	-919.86
25031010 DÉCIMO CUARTO SUELDO	-1,404.50
25031015 VACACIONES	
25031020 PROVISION JUBILACIÓN PATRONAL	
25031025 PROVISION DESAHUCIO	
250315 APORTES AL IESS	-2,535.97
25031505 APORTE PERSONAL	-1,096.39
25031510 APORTE PATRONAL	-1,439.58
25032505 PARTICIPACION A EMPLEADOS	-2,004.90
250390 OTRAS	-22,323.31
25039005 PRESTAMO DEL IESS EMPLEADOS	-138.17
25039010 PROVISION JUBILACIÓN PATRONAL	-16,959.14
25039015 PROVISION BONIFICACION DE DESAHUCIO	-5,226.00
2504 RETENCIONES	-2,589.05
250405 RETENCIONES FISCALES	-2,589.05
25040505 RETENCION IVA	-1,311.27
25040510 RETENCION FUENTE	-1,277.78
2505 CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS Y MULTAS	-6,382.94
25050505 IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	-6,269.33
250510 MULTAS	-113.61
25059005 CONTRIBUCION A LA SUPERINTENDENCIA	-113.61
2506 PROVEEDORES	-15,409.41
250605 PROVEEDORES DE BIENES	-870.00
25060515 LOPEZ VILLACIS CRISTIAN ALEXIS	-870.00
250610 PROVEEDORES DE SERVICIOS	-14,539.41
25061005 ING.SANTIAGO HIDALGO	-812.00

**COOPERATIVA SAN JORGE
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO**

Fecha: 2013/12/31 19:17:13
Transacción: 75/50
Usuario: 16

Balance a la Fecha : 2013/12/31

Cuenta	Saldo	
25061010 E&A BROKERS CIA LTDA SEGURO DE VIDA	-3,113.45	
25061015 E&A BROKERS CIA LTDA SEGURO DESGRAVAMEN	-8,974.29	
25061020 COOPERATIVA DE SERVICIOS EXEQUIALES SOLID		
25061025 COOPSEGUROS DEL ECUADOR S.A.		
25061030 CORONEL REAL ADELA PATRICIA		
25061035 SEGUROS EQUINOCCIAL S.A.	-809.84	
25061040 VIZUETA ROMERO DANIEL RIGOBERTO		
25061045 AUDITOR EXTERNO	-423.00	
25061050 CELLERI QUINDE MIRELLA		0.00
25061055 ARGUDO BERNAL GABRIEL LEONICIO		0.00
25061060 BAILOTERAPIA		
25061065 SERVICIOS BASICOS	-406.83	
2590 CUENTAS POR PAGAR VARIAS		-4,364.63
259025 TECNICO DE SISTEMAS		0.00
259030 CONSEJO DE ADMINISTRACION		0.00
259035 CONSEJO DE VIGILANCIA		0.00
259040 DEPOSITOS POR IDENTIFICAR	-3,976.43	
259045 SOCIOS LIQUIDADOS POR PAGAR	-198.20	
259090 OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-190.00	
25909005 ENTER SYSTEMS		
25909010 MANZANO MUÑOZ SANDRA	-160.00	
25909015 TAMAYO TORRES EDISON		
25909020 ARIAS GONZALEZ IVAN PATRICIO		
25909025 QBE SEGUROS COLONIAL		
25909035 TRANSITORIA DE PROCESOS		
25909040 GIROS Y TRANSFERENCIAS	-30.00	
25909045 FONDO MORTUORIO		
25909050 FONDO PROTECCION DE CARTERA		
25909055 LENIN ORLANDO CHACUA		
25909060 COMPAÑIA DE TURISMO		
25909065 LOPEZ JUAN IGNACIO		
25909085 SEVILLANO JARAMILLO PATRICIO		
25909090 GARCIA PANADER OSCAR ALBERTO		
25909095 GUEVARA BOLIVAR		
26 OBLIGACIONES FINANCIERAS		-11,365.82
2601 SOBREGIROS		0.00
260105 SOBREGIROS	0.00	
26010505 BANCO GENERAL RUMIÑAHUI		
26010510 BANCO DEL AUSTRO		
2602 OBLIGACIONES CON IFIS DEL PAIS		-11,365.82
260205 DE 1 A 30 DIAS	-1,076.12	
26020505 CONAFIPS	-1,076.12	
260210 DE 31 A 90 DIAS	-1,088.40	
26021005 CONAFIPS	-1,088.40	
260215 DE 91 A 180 DIAS	-1,651.31	
26021505 CONAFIPS	-1,651.31	
260220 DE 181 A 360 DIAS	-3,376.23	
26022005 CONAFIPS	-3,376.23	
260225 DE MAS DE 360 DIAS	-4,173.76	
26022505 CONAFIPS	-4,173.76	
TOTAL PASIVOS		\$-3,924,084.74
PATRIMONIO		
3 PATRIMONIO		-525,911.15
31 CAPITAL SOCIAL		-407,352.64
3103 APORTES DE SOCIOS		-407,352.64
310305 CERTIFICADOS DE APORTACION	-407,352.64	
310310 CUOTAS DE INGRESO	0.00	
33 RESERVAS		-112,908.09

**COOPERATIVA SAN JORGE
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO**

Fecha: 2013/12/31 19:17:13
Transacción: 75/50
Usuario: 16

Balance a la Fecha : 2013/12/31

Cuenta	Saldo	
3301 LEGALES		-100,545.58
330105 LEGALES	-100,545.58	
33010505 RESERVA LEGAL	-99,196.32	
33010510 FONDOS DE PREVISION Y ASISTENCIA SOCIAL	-1,349.26	
33010515 FONDOS DE CONTRIBUCION A LA SUPERINTENDE		
3303 ESPECIALES		-2,432.26
330305 A DISPOSICION DE LA ASAMBLEA GENERAL DE REPRESI	-2,432.26	
330315 FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA	0.00	
3305 REVALORIZACION DEL PATRIMONIO		-9,930.25
330505 REVALORIZACION	-9,930.25	
34 OTROS APORTES PATRIMONIALES		-5,650.42
3401 OTROS APORTES PATRIMONIALES		-50.32
3490 OTROS		-5,600.10
349005 CUOTA DE INGRESO	-5,600.10	
36 RESULTADOS		0.00
360305 UTILIDAD O EXCEDENTE DEL EJERCICIO		0.00
TOTAL PATRIMONIO		\$-525,911.15
EXEDENTE :		\$0.00
PASIVO + PATR :		\$-4,449,995.89
		\$-4,449,995.89

CUENTAS CONTINGENTES

6 CUENTAS CONTINGENTES		<u>0.00</u>
61 DEUDORES		0.00
6190 OTRAS CUENTAS CONTINGENTES DEUDORAS		0.00
TOTAL CONTINGENTES		\$0.00

CUENTAS DE ORDEN

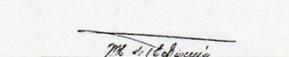
7 CUENTAS DE ORDEN		<u>0.00</u>
71 CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS		412,245.54
7109 "INTERESES, COMISIONES E INGRESOS EN SUSPE"		12,505.51
710910 CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	12,493.85	
710920 CARTERA DE CREDITOS DE PARA LA MICROEMPR	11.66	
7190 OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS		399,740.03
719005 COBERTURA DE SEGUROS	399,740.03	
71900510 FIDELIDAD	60,000.00	
71900515 SEGUROS DE BIENES	339,690.03	
71900520 BIENES EN USO	50.00	
72 DEUDORAS POR CONTRA		-12,505.51
7209 INTERESES EN SUSPENSO		-12,505.51
720910 CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO	-12,493.85	
720920 CARTERA CREDITO PARA LA MICROEMPRESA	-11.66	
73 ACREEDORAS EN CONTRA		4,668,028.81
7301 VALORES Y BIENES RECIBIDOS DE TERCEROS		5,067,768.84
7390 OTRAS CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS		-399,740.03
739005 COBERTURA DE SEGUROS	-399,740.03	
73900505 FIDELIDAD	-60,000.00	
73900510 SEGUROS DE BIENES	-339,690.03	
73900515 BIENES EN USO	-50.00	
74 CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS		-5,067,768.84
7401 VALORES Y BIENES RECIBIDOS DE TERCEROS		-5,067,768.84

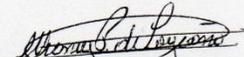
COOPERATIVA SAN JORGE
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO

Fecha: 2013/12/31 19:17:13
Transacción: 75/50
Usuario: 16

Balance a la Fecha : 2013/12/31

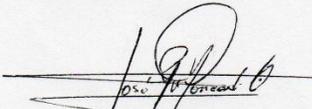
Cuenta	Saldo
740110 DOCUMENTOS EN GARANTIA	-5,067,768.84
TOTAL CTAS ORDEN	\$0.00


GERENTE


CONTADOR

AUDITOR INTERNO

Ing. Roberto Guadalupe Álvarez
PRESIDENTE CONSEJO
DE ADMINISTRACIÓN


Msc. José Morcada Quichimbo
PRESIDENTE CONSEJO
DE VIGILANCIA

COOPERATIVA SAN JORGE
BALANCE PERDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADO

Fecha: 2013/12/31 19:28:55

Transacción: 75/60

Usuario: 16

Estado a la Fecha : 2013/12/30

Cuenta	Saldo		
41 INTERESES CAUSADOS			
4101 OBLIGACIONES CON EL PUBLICO			204,268.40
410115 DEPOSITOS DE AHORROS		203,820.78	
41011505 AHORRO A LA VISTA ADULTOS	56,370.93		
41011510 AHORRO A LA VISTA MENOR EDAD	26,667.39		
41011515 AHORRO ESPECIAL	2,241.95		
41011520 AHORRO ENCAJE	7,672.21		
41011525 AHORRO RIFA ADULTOS	7,672.28		
41011530 AHORRO RIFA MENOR EDAD	9,298.84		
41011535 AHORRO PROGRAMADO ADULTOS	2,828.26		
41011540 AHORRO PROGRAMADO MENOR EDAD			
410130 DEPOSITOS A PLAZO		147,449.85	
41013005 DEPOSITOS A PLAZO	147,449.85		
410135 DEPOSITOS EN GARANTIA ENCAJE			
41013505 AHORRO ENCAJE			
410190 OTROS			
41019005 CERTIFICADO DE APORTACION			
4103 OBLIGACIONES FINANCIERAS		447.62	
410305 SOBREGIROS		124.10	
410310 OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL PAIS Y SECTO			
41031005 FINANCOOP			
410315 OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL EXTERIOR			
410330 OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL SECTOR PUBL		323.52	
41033005 CORPORACION FINANCIERA NACIONAL			
41033010 PROGRAMA DE FINANZAS POPULARES	323.52		
41033015 CORPORACION FINANCIERA NACIONAL SEGUNDO PISO			
41033020 FINANCOOP			
410350 OTRAS OBLIGACIONES			
41035005 FUNDACION MARCO			
41035010 RED FINANCIERA RURAL			
41035015 ECLOF			
13 PERDIDAS FINANCIERAS			0.00
4303 EN VENTA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS		0.00	
430305 EN VENTA DE INVERSIONES			
430310 EN VENTA DE CARTERA DE CREDITOS			
14 PROVISIONES			15,401.79
4401 INVERSIONES		0.00	
440105 MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO			
4402 PROVISION CARTERA DE CREDITO		15,401.79	
440205 CARTERA DE CREDITO		15,401.79	
44020505 COMERCIAL			
44020510 CONSUMO	14,150.80		
44020515 VIVIENDA			
44020520 MICROEMPRESA	1,250.99		
44020525 EDUCATIVO			
4403 PROVISION CUENTAS POR COBRAR		0.00	
440305 CUENTAS POR COBRAR INTERESES			
440310 CUENTAS POR COBRAR VARIOS			
4404 BIENES ADJUDICADOS POR PAGO		0.00	
440405 BIENES ADJUDICADOS POR PAGO			
44040505 TERRENOS			
5 GASTOS DE OPERACION			384,206.62
4501 GASTOS DEL PERSONAL		145,423.57	
450105 REMUNERACIONES MENSUALES		81,387.70	
45010505 SUELDOS DEL PERSONAL	70,500.89		
45010510 HORAS EXTRAORDINARIAS	10,241.81		
45010515 INCENTIVOS			
45010520 SUELDO SECRETARIA DEL CONSEJO			
450110 BENEFICIOS SOCIALES		11,393.42	
45011005 DECIMO TERCER SUELDO	7,167.91		
45011010 DECIMO CUARTO SUELDO	3,367.06		
45011015 VACACIONES	858.45		
450115 GASTO DE REPRESENTACION Y RESPONSABILIDAD		540.00	
450120 APORTES AL IESS		10,492.49	
45012005 APORTE PERSONAL			
45012010 APORTE PATRONAL	10,492.49		
450125 IMPUESTO A LA RENTA DEL PERSONAL			
450130 PENSIONES Y JUBILACIONES			
45013005 JUBILACION PATRONAL			
45013010 BONIFICACION POR DESAHUCIO			
45013505 FONDO DE RESERVA		6,716.12	
450145 INDEMNIZACION POR DESPIDO INTEMPESTIVO		21,318.00	
450190 OTROS		13,575.84	
45019005 SERVICIOS OCASIONALES	884.36		
45019010 EDUCACION COOPERATIVA	2,203.28		
45019015 MOVILIZACION AL PERSONAL	3,707.03		
45019020 REFRIGERIOS	6,257.22		

COOPERATIVA SAN JORGE
BALANCE PERDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADO

Fecha: 2013/12/31 19:28:55
 Transacción: 75/60
 Usuario: 16

Estado a la Fecha : 2013/12/30

Cuenta	Saldo
45019025 UNIFORMES	
45019030 SEGUROS	523.95
45019035 AGASAJO NAVIDEÑO	
45019040 BONO NAVIDEÑO	
45019045 BONO DE EFICIENCIA	
45019050 LUNCH	645.00
45019055 INDEMNIZACIONES	
45019060 OTRAS BONIFICACIONES	
45019090 VARIOS	
4502 HONORARIOS	62,330.00
450205 DIRECTORES	44,629.96
45020505 CONSEJO DE ADMINISTRACION	28,816.38
45020510 CONSEJO DE VIGILANCIA	15,813.58
450210 HONORARIOS A PROFESIONALES	17,700.04
45021005 HONORARIOS A PROFESIONALES	9,810.64
45021010 HONORARIOS TECNICO DE SISTEMAS	6,579.00
45021020 HONORARIOS SOPORTE DE SISTEMAS	
45021025 HONORARIOS AUDITOR INTERNO	
45021030 HONORARIOS AUDITOR EXTERNO	1,310.40
45021035 HONORARIOS GESTION POR PROCESOS	
4503 SERVICIOS VARIOS	121,337.50
45030505 *MOVILIZACION ADMINISTRATIVA	1,815.92
450310 SERVICIOS DE GUARDIANIA	
45031505 PUBLICIDAD	9,212.41
45031510 PROMOCION	16,779.62
450320 SERVICIOS BASICOS	5,122.28
45032005 ENERGIA Y AGUA	1,353.59
45032010 TELEFONO	2,999.56
45032505 POLIZA DE FIDELIDAD EMPLEADOS	3,491.75
45033005 OFICINA DE LA BRIGADA	1,615.46
450390 OTROS SERVICIOS	100,079.68
45039005 TELECOMUNICACIONES	769.13
45039010 GASTOS BANCARIOS	951.56
45039015 SERVICIO DE CASH MANAGMENT	64,102.62
45039020 CENTRAL DE RIESGOS	1,257.98
45039025 SEGURIDAD	286.00
45039030 TARJETAS DE DEBITOS	
45039035 EDUCACION COOPERATIVA	
45039040 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	7,597.98
45039045 BONO NAVIDEÑO SOCIOS	9,389.92
45039050 SUSCRIPCIONES	65.00
45039090 OTROS	
4504 IMPUESTO CONTRIBUCIONES Y MULTAS	5,943.69
45040505 IMPUESTOS FISCALES SRI	5,061.88
45041005 PATENTE MUNICIPAL	545.81
450415 CONTRIBUCIONES A LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR	
45041505 SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA	
450420 APORTES AL FONDO DE SEGURO DE DEPOSITOS POR PRIMA FIJA	
45042005 APORTES AL FONDO DE SEGURO DE DEPOSITOS POR PRIMA I	
450421 APORTES AL COSEDE POR PRIMA AJUSTADA	
45042105 APORTES AL COSEDE POR PRIMA AJUSTADA	
450430 MULTAS Y OTRAS SANCIONES	
45043005 MULTAS SANCIONES FISCALES	
45043010 MULTAS SANCIONES MUNICIPALES	
45043015 MULTAS SANCIONES SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POP	
45043020 MULTAS SANCIONES MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES	
450490 IMPUESTOS Y APORTES A OTROS ORGANISMOS E INSTITUCIONES	336.00
45049005 OTRAS INTITUCIONES	
45049010 FECOAC	
45049015 UCACCENTRO	
45049020 REFICH	336.00
45049025 IMP. CREDITOS EXTERNOS	
45049090 OTROS	
4505 DEPRECIACIONES	12,153.33
450505 BIENES ARRENDADOS	
450510 BIENES NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCION	
450515 EDIFICIOS	1,839.42
450520 OTROS LOCALES	
450525 MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	1,880.60
450530 EQUIPOS DE COMPUTACION	3,543.26
450535 UNIDADES DE TRANSPORTE	4,890.05
450540 EQUIPOS DE CONSTRUCCION	
450545 EQUIPOS DE ENSILAJE	
450550 ESTRUCTURAS METALICAS	
450590 OTROS	
4506 AMORTIZACIONES	7,181.62
450605 GASTOS ANTICIPADOS	

COOPERATIVA SAN JORGE
BALANCE PERDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADO

Fecha: 2013/12/31 19:28:55
Transacción: 75/60
Usuario: 16

Estado a la Fecha : 2013/12/30

Cuenta	Saldo		
450610 GASTOS DE CONSTITUCION Y ORGANIZACIÓN			
450615 GASTOS DE INSTALACION			
450620 ESTUDIO			
450625 PROGRAMA DE COMPUTACION	1,624.17		
450630 GASTOS DE ADECUACION	1,267.92		
450690 OTROS			
45069005 COMUNICACIONES CON LA BRIGADA	4,289.53		
4507 OTROS GASTOS		29,836.91	
45070505 SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA		8,878.12	
45070510 SUMINISTROS DE COMPUTACION	1,834.16		
45070515 SUMINISTROS Y MATERIALES DE LIMPIEZA	272.85		
450710 DONACIONES			
45071505 MANTENIMIENTO Y REPARACION DEL EDIFICIO		3,550.91	
45071520 MANTENIMIENTO Y REPARACIONES EQUIPOS DE COMPUTO	1,348.13		
450790 OTROS		17,407.88	
45079010 GASTOS ASAMBLES	4,801.41		
45079015 COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	361.52		
45079035 GASTOS DE ANIVERSARIO	6,051.85		
45079040 JUDICIALES Y NOTARIALES			
45079045 PREMIOS, AUSPICIOS Y TROFEOS	1,137.16		
45079050 EVENTOS DEPORTIVOS	1,178.00		
45079055 ARREGLO FLORALES	71.80		
45079090 OTROS			
45 OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES			0.00
4601 PERDIDAS EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES			0.00
4690 OTRAS			0.00
469005 OTRAS			
46900505 SEGUROS NO CUBIERTOS			
47 OTROS GASTOS Y PERDIDAS			0.00
4701 PERDIDAS EN VENTA DE BIENES		0.00	
470105 PROPIEDADES Y EQUIPOS			
4702 PERDIDAS EN VENTAS DE ACCIONES Y PARTICIPACIONES			0.00
4703 INTERESES Y COMISIONES DEVENGADAS EN EJERCICIOS ANTERIORES			0.00
4790 OTROS			0.00
48 IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS			0.00
481005 PARTICIPACION A EMPLEADOS			0.00
481505 IMPUESTO A LA RENTA			0.00
4890 OTROS			0.00
4.-		TOTAL GASTOS	\$603,876.81
51 INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS			-592,580.54
5101 DEPOSITOS			-826.84
510110 DEPOSITOS EN BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES DEL SECTOR FINAN		-826.84	
51011005 CUENTAS DE AHORRO	-826.84		
51011010 CUENTAS CORRIENTES			
5102 OPERACIONES INTERFINANCIERAS			0.00
510205 FONDOS INTERFINANCIEROS VENDIDOS			
510210 OPERACIONES DE REPORTO			
5103 INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES EN TITULOS VALORES			0.00
510305 INVERSIONES A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN ESTADO RESU!			
510310 DISPONIBLES PARA LA VENTA			
510315 MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO			
510320 DE DISPONIBILIDAD RESTRINGIDA			
5104 INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE CREDITO			-591,753.70
510405 CARTERA DE CREDITO COMERCIAL			
510410 CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	-567,381.54		
510415 CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA			
510420 CARTERA DE CREDITOS PARA MICROEMPRESA	-20,753.97		
510421 CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO			
510435 CARTERA DE CREDITOS RESTRUCTURADA		-3,618.19	
510450 DE MORA			
51045005 MORA	-3,618.19		
510455 DESCUENTOS EN CARTERA COMPRADA			
5190 OTROS INTERESES Y DESCUENTOS			0.00
519005 POR PAGO DE CUENTAS DE CLIENTES			
519090 OTROS			
52 COMISIONES GANADAS			0.00
5201 CARTERA DE CREDITOS			0.00
520105 CARTERA DE CREDITO COMERCIAL			
520110 CARTERA DE CREDITO CONSUMO			
520115 CARTERA DE CREDITO VIVIENDA			
520120 CARTERA DE CREDITO MICROEMPRESA			
520125 CARTERA DE CREDITO REESTRUCTURADA			
5290 OTRAS			0.00

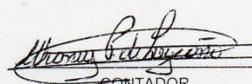
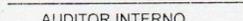
COOPERATIVA SAN JORGE
BALANCE PERDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADO

Fecha: 2013/12/31 19:28:55
 Transacción: 75/60
 Usuario: 16

Estado a la Fecha : 2013/12/30

Cuenta	Saldo	
529005 TARJETAS CORALCENTRO		
529010 PRECANCELACION DEUDA		
529090 OTRAS		
53 UTILIDADES FINANCIERAS		0.00
5302 EN VALUACIÓN DE INVERSIONES	0.00	
5303 EN VENTA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS	0.00	
530305 EN VENTA DE INVERSIONES		
530310 EN VENTA DE CARTERA DE CREDITOS		
5304 RENDIMIENTOS POR FIDEICOMISO MERCANTIL	0.00	
54 INGRESOS POR SERVICIOS		-43,121.29
5403 AFILIACIONES Y RENOVACIONES	-1,505.73	
540305 APERTURA DE CUENTAS		
5404 MANEJO Y COBRANZAS	-12.00	
540405 NOTIFICACIONES A SOCIOS	-12.00	
5405 SEVICIOS COOPERATIVOS	0.00	
540505 CURSO DE COOPERATIVISMO		
5490 OTROS SERVICIOS	-41,603.56	
549005 TARIFADOS CON COSTO MAXIMO	-41,603.56	
54900510 SERVICIO COBRANZAS	-121.07	
54900520 LIBRETAS PERDIDAS	-1,226.32	
54900535 SERVICIO DE CERTIFICADOS	-388.60	
54900575 TRANSFERENCIAS INTERBANRIAS SPI 1	-1,387.76	
54901005 SERVICIO DE DESCARGA DE CONFIDENCIALES	-138.00	
54901015 SERVICIO DE ACREDITACION DE AHORRO CON CONVENIOS	-31,782.36	
549015 CENTRAL DE RIESGO		
54909005 SERVICIO CREDITO VIVERES	-2,200.00	
54909010 SERVICIO CIERRE DE CUENTAS	-3.20	
54909015 SERVICIO DE COPIAS	-542.19	
54909020 SOAT LATINA	-1,269.59	
54909025 ENTER SYSTEMS	-55.90	
54909030 RECARGAS ELECTRONICAS	-1,188.17	
54909035 GAMALLANTAS	-442.95	
54909040 REMESAS DE RIA	-135.00	
54909045 LIBRERIA AMERICANA	-11.22	
54909090 OTROS INGRESOS	-711.23	
55 OTROS INGRESOS OPERACIONALES		-15.00
5501 UTILIDADES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES		-15.00
550115 CONVENIOS	-15.00	
55011505 SOAT LATINA		
55011510 ENTER SYSTEMS		
55011515 RECARGAS ELECTRONICAS		
55011520 LIBRERIA AMERICANA		
55011525 GAMALLANTAS		
55011530 REMESAS DE RIA		
55011535 CONFIDENCIALES		
55011540 OTROS INGRESOS	-15.00	
TROS INGRESOS		-133.60
5604 RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	0.00	
560405 DE ACTIVOS CASTIGADOS		
560410 REVERSION DE PROVISIONES		
560415 DEVOLUCION DE IMPUESTOS Y MULTAS		
560420 INTERESES Y COMISIONES DE EJERCICIOS ANTERIORES		
5690 OTROS		-133.60
569005 MULTAS		
569010 OTROS INGRESOS EXTRAORDINARIOS POR SEGUROS	-133.60	
569020 COSTO DE MANTENIMIENTO		
569090 OTROS		
9 PERDIDAS Y GANANCIAS		0.00
5.-	TOTAL INGRESOS	\$-635,850.43

5 - 4 = 31,973.62 UTILIDAD I/O PERDIDA

 GERENTE
 CONTADOR
 AUDITOR INTERNO

Anexo 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Análisis Administrativo

Cuadro N°1: Análisis de la Planificación de la COAC San Jorge Ltda.

Elaborado por: Mirian Llangarí

Factor Principal	Factor Secundario	Tipo de Investigación	Herramienta	Pregunta	Observación
Planificación	Plan	Descriptiva	Encuesta	La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., cuenta con: planes, objetivos, políticas, metas, presupuestos, y procedimientos?	
				La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge cuenta con: Planes estratégicos, tácticos o departamental, operacionales o específicos y de contingencia?	
				Los jefes de área establecen planes y objetivos?	

Cuadro N°2: Análisis de la Organización de la COAC San Jorge Ltda.

Elaborado por: Mirian Llangarí

Factor Principal	Factor Secundario	Tipo de Investigación	Herramienta	Pregunta	Observación
Organización	Organigrama	Descriptiva	Encuesta	La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., cuenta con un Organigrama Estructural?	
	Manuales	Descriptiva	Encuesta	La Cooperativa posee Reglamento Interno de Trabajo (manual de procedimientos y de funciones)?	
	Jerarquización y Departamentalización	Descriptiva	Encuesta, Observación	El personal de la Cooperativa aplica el principio de la coordinación, división de trabajo y la segregación de funciones?	

Cuadro N°3: Análisis de la Dirección de la COAC San Jorge Ltda.

Elaborado por: Mirian Llangarí

Factor Principal	Factor Secundario	Tipo de Investigación	Herramienta	Pregunta	Observación
Dirección	Capacitación	Descriptiva	Encuesta	Para el buen desempeño de la Cooperativa capacitan a sus colaboradores?	
	Liderazgo	Descriptiva	Encuesta	Los directivos de la Cooperativa promueven la integración?	A través de que se promueve.
	Trabajo en Equipo	Descriptiva	Encuesta	Para lograr los objetivos de la Cooperativa sus colaboradores mantienen un trabajo en equipo?	
	Incentivación y motivación	Descriptiva	Encuesta	Incentivan y motivan para que logren los objetivos de la Cooperativa a sus colaboradores?	Qué tipo de motivación se da a los colaboradores.
	Sistema de Comunicación	Descriptiva	Encuesta	Es efectiva el sistema de comunicación en la cooperativa?	

				Mantienen en lugares visibles los valores que se deben mantener en la cooperativa?	Valores morales y éticos.
--	--	--	--	--	---------------------------

Cuadro N°4: Análisis de la Control de la COAC San Jorge Ltda.

Elaborado por: Mirian Llangarí

Factor Principal	Factor Secundario	Tipo de Investigación	Herramienta	Pregunta	Observación
Control	Evaluación de objetivos y metas.	Descriptiva	Encuesta	De qué manera evalúa el cumplimiento de lo planificado?	Cuál es el punto de referencia.

Análisis Financiero

Cuadro N°: Análisis de la Financiero de la COAC San Jorge Ltda.

Elaborado por: Mirian Llangarí

Factor Principal	Factor Secundario	Tipo de Investigación	Herramienta	Pregunta	Observación
Financiero	Contabilidad	Descriptiva	Encuesta	La Cooperativa cuenta con un departamento exclusivo para llevar a cabo los procesos contables y	

				presupuestarios?	
				La Cooperativa cuenta con documentos contables?	Estados Financieros de la Cooperativa
	Análisis Financiero	Descriptiva	Encuesta	Determinan índices financieros?	Índices financieros que reflejan la Cooperativa.

Análisis de Servicio

Cuadro N°: Análisis de Servicio de la COAC San Jorge Ltda.

Elaborado por: Mirian Llangarí

Factor Principal	Factor Secundario	Tipo de Investigación	Herramienta	Pregunta	Observación
Servicios	Infraestructura	Descriptiva	Encuesta	La Cooperativa mantiene un ambiente de trabajo adecuado para los socios?	Edificio, espacios de atención al cliente.
	Equipos	Descriptiva	Encuesta	Para una ágil atención al socio la Cooperativa se ayuda a través de	

				equipos tecnológicos?	
	Personal	Descriptiva	Encuesta	Es eficiente la atención por parte del personal de la Cooperativa?	
		Descriptiva	Encuesta	Existe Cordialidad en la atención al momento de la prestación de servicios?	
		Descriptiva	Encuesta	Están dispuestos a brindar la información suficiente en cuanto a los servicios que brindan?	
		Descriptiva	Encuesta	El personal ofrecen una atención personalizada a los socios?	
Servicios	Productos y Servicios	Descriptiva	Encuesta	Disponen de información (trípticos, hojas volantes) que describan las características del servicio?	
	Productos y Servicios	Descriptiva	Encuesta	La Cooperativa realiza los procesos en el tiempo convenido?	

		Descriptiva	Encuesta	La Cooperativa brinda servicios adicionales a los socios?	
		Descriptiva	Encuesta	Está conforme con la variedad de servicios que brinda la Cooperativa a los socios?	
		Descriptiva	Encuesta	Los socios se sienten seguros de las transacciones que realizan con la Cooperativa?	
	Socios	Descriptiva	Encuesta	Existe buzón de sugerencias para los socios?	
		Descriptiva	Encuesta	Atiende a tiempo las quejas y los reclamos?	
	Horarios	Descriptiva	Encuesta	El personal comunican a los socios los horarios exactos de atención en la Cooperativa?	

Análisis Tecnológico

Cuadro N°: Análisis Tecnológico de la COAC San Jorge Ltda.

Elaborado por: Mirian Llangarí

Factor Principal	Factor Secundario	Tipo de Investigación	Herramienta	Pregunta	Observación
Tecnología	Equipos	Descriptiva	Encuesta	Con qué tipo de equipos cuenta la Cooperativa para realizar sus actividades diarias?	
	Sistema informático	Descriptiva	Encuesta	Qué tipo de hardware y software posee la Cooperativa para realizar sus actividades	

Análisis de Calidad

Cuadro N°: Análisis de la Financiero de la COAC San Jorge Ltda.

Elaborado por: Mirian Llangarí

Factor Principal	Factor Secundario	Tipo de Investigación	Herramienta	Pregunta	Observación
Calidad	Sistema de Gestión de Calidad	Descriptiva	Encuesta	La COAC San Jorge Ltda. Cuenta con procesos definidos?	

		Descriptiva	Encuesta	La Cooperativa tiene establecidos objetivos y políticas de calidad?	
		Descriptiva	Encuesta	La Cooperativa funciona por medio de un Manual de Calidad?	
		Descriptiva	Encuesta	El control en los procesos de la prestación de servicios es continuamente?	
		Descriptiva	Encuesta	Son debidamente documentados los procesos de la prestación de servicios?	
		Descriptiva	Encuesta	Mantienen la organización de los documentos en cuanto al almacenamiento, la protección la recuperación, y la disposición de los registros?	
		Descriptiva	Encuesta	El personal conoce y cumplen todos los procesos?	
	Responsabili	Descriptiva	Encuesta	Está comprometida la gerencia con el	

	dad de la			sistema de gestión de la Cooperativa?	
	Dirección	Descriptiva	Encuesta	La gerencia se asegura de la disponibilidad de los recursos necesarios para el desarrollo adecuado de los procesos?	
		Descriptiva	Encuesta	La gerencia establece y comunica los planes y metas establecidos?	
		Descriptiva	Encuesta	Se ha difundido en la Cooperativa la importancia de la satisfacción de las necesidades de los clientes o socios?	
		Descriptiva	Encuesta	Cree usted que la comunicación que existe en la Cooperativa es la apropiada?	
		Descriptiva	Encuesta	La dirección toma las medidas preventivas y correctivas frente a los problemas e inconvenientes que se da en el proceso de la prestación de servicios?	

		Descriptiva	Encuesta	Tiene conocimiento si los clientes externos se encuentran satisfechos con los servicios prestados?	
	Gestión de los Recursos	Descriptiva	Encuesta	Para contratar al personal determinan la: educación, formación, habilidad y experiencia?	
		Descriptiva	Encuesta	Con que tipo de liderazgo cuenta la Cooperativa?	Autoritario, democrático o participativo.
		Descriptiva	Encuesta	Establecen y designan presupuestos para el desarrollo normal de las actividades de la Cooperativa?	
		Descriptiva	Encuesta	La COAC San Jorge Ltda., cuenta con infraestructura adecuada, los equipos para los procesos y servicios de apoyo?	
		Descriptiva	Encuesta	El ambiente de trabajo en la Cooperativa	

				es óptimo y apropiado para el desarrollo de las actividades y de la gestión de la calidad?	
	Prestación de Servicios	Descriptiva	Encuesta	La modalidad de la prestación de servicios está en base en las necesidades y requerimientos de los socios potenciales?	
		Descriptiva	Encuesta	La comunicación con los clientes y socios de la Cooperativa es la más adecuada para satisfacer sus necesidades?	
		Descriptiva	Encuesta	Quién es el responsable del diseño del servicio?	
		Descriptiva	Encuesta	Cuál es la metodología para revisar, verificar, aceptar el diseño de la prestación de servicios?	
		Descriptiva	Encuesta	Como se mide la satisfacción de la prestación de servicios a los socios?	

		Descriptiva	Encuesta	Considera que la Cooperativa toma en consideración las peticiones y necesidades que los clientes y socios requieren?	
		Descriptiva	Encuesta	Realizan acuerdo mediante llamadas con los socios para brindar servicios?	
		Descriptiva	Encuesta	Qué toma en cuenta al seleccionar a un proveedor?	
		Descriptiva	Encuesta	Cuenta con un sistema de inspección para el producto y servicios adquirido?	
		Descriptiva	Encuesta	Cómo es la planificación de compra antes de comunicar al proveedor?	
		Descriptiva	Encuesta	La provisión de materiales es oportuna?	
		Descriptiva	Encuesta	La organización ha implementado la inspección u otra actividad para verificar que el servicio brindado cumpla con los	

				requisitos?	
		Descriptiva	Encuesta	La organización protege y salvaguarda los bienes y recursos que son propiedad de los socios mientras están siendo utilizados por la Cooperativa?	
	Medición, Análisis y Mejora	Descriptiva	Encuesta	La organización planifica e implementa procesos de seguimiento y medición, análisis y mejora?	
		Descriptiva	Encuesta	Utiliza herramientas estadísticas para llevar a cabo la medición de los objetivos establecidos por la COAC San Jorge Ltda.?	
		Descriptiva	Encuesta	Cuenta con procesos, mecanismos o estrategias de mejora?	
		Descriptiva	Encuesta	En la Cooperativa existe una cultura de calidad y mejora continua que permita	

				reaccionar oportunamente a los cambios internos y externos?	
		Descriptiva	Encuesta	En base a la información proveniente de la revisión, evaluación y otras actividades de importancia se realiza previsiones o proyecciones?	
		Descriptiva	Encuesta	Se han planificado auditorías internas o externas periódicamente?	
		Descriptiva	Encuesta	La Cooperativa aplica cuando es necesario las acciones correctivas y preventivas con la finalidad de mejorar continuamente?	

Anexo 4. Encuestas Aplicadas

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA
ENCUESTA APLICADA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN
JORGE LTDA.**

OBJETIVO: Obtener información que permita diseñar El Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008, identificando necesidades y dando posibles soluciones para lograr la plena satisfacción de los socios y clientes de la Cooperativa.

ANALISIS ADMINISTRATIVO

Planificación

1.- La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., cuenta con:

	SI	NO
Objetivos		
Políticas		
Metas		
Presupuestos		
Procedimientos		
Planes		

2.-La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge cuenta con:

	SI	NO
Planes estratégicos		
Planes tácticos o departamental		
Planes operacionales o específicos		
Planes de Contingencia		

3.- Los jefes de área establecen planes y objetivos:

➤ Semanal	
➤ Mensual	
➤ Trimestral	
➤ Semestral	
➤ Anual	

Organización

1.- ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., cuenta con un Organigrama Estructural?

SI NO

2.- ¿La Cooperativa posee Reglamento Interno de Trabajo (manual de procedimientos y de funciones)?

SI NO

3.- ¿El personal de la Cooperativa aplica el principio de la coordinación, división de trabajo (jerarquización y departamentalización) y la segregación de funciones?

SI NO

Dirección

1.- ¿Para el buen desempeño de la Cooperativa capacitan a sus colaboradores?

SI NO

2.- ¿Los directivos de la Cooperativa promueven la integración?

SI NO

3.- ¿Para lograr los objetivos de la Cooperativa sus colaboradores mantienen un trabajo en equipo?

SI NO

4.- ¿Incentivan y motivan para que logren los objetivos de la Cooperativa a sus colaboradores?

SI NO

Cómo?

Alternativas	
Económicas	
Social	
Laboral	

5.- ¿De qué manera evalúan el desempeño a sus colaboradores?

.....
.....
.....

6.- ¿Es efectiva el sistema de comunicación en la cooperativa?

SI NO

7. ¿Mantienen en lugares visibles los valores que se deben mantener en la Cooperativa?

SI NO

Control

1.- ¿De qué manera verifica el cumplimiento de lo planificado y las acciones remitidas al personal?

.....
.....
.....
.....
.....

ANALISIS FINANCIERO

1.- ¿La Cooperativa cuenta con un departamento exclusivo para llevar a cabo los procesos contables y presupuestarios?

SI NO

2.- ¿La Cooperativa cuenta con documentos contables?

SI NO

3.- ¿Determinan índices financieros?

SI NO

ANALISIS DE SERVICIO

1.- ¿La Cooperativa mantiene un ambiente de trabajo adecuado para los socios (edificio, espacios de atención al cliente)?

SI NO A VECES

2.- ¿Para una ágil atención al socio la Cooperativa se ayuda a través de equipos tecnológicos?

SI NO A VECES

3.- ¿Es eficiente la atención por parte del personal de la Cooperativa?

SI NO A VECES

4.- ¿Existe Cordialidad en la atención al momento de la prestación de servicios?

SI NO A VECES

5.- ¿Están dispuestos a brindar la información suficiente en cuanto a los servicios que brindan?

SI NO A VECES

6.- ¿El personal ofrecen una atención personalizada a los socios?

SI NO A VECES

7.- ¿Disponen de información (trípticos, hojas volantes) que describan las características del servicio?

SI NO A VECES

8.- ¿La Cooperativa realiza los procesos en el tiempo convenido?

SI NO A VECES

9.- ¿La Cooperativa brinda servicios adicionales a los socios?

SI NO A VECES

10.- ¿Está conforme con la variedad de servicios que brinda la Cooperativa a los socios?

SI NO A VECES

11.- ¿Los socios se sienten seguros de las transacciones que realizan con la Cooperativa?

SI NO A VECES

12.- ¿Existe buzón de sugerencias para los socios?

SI NO A VECES

13.- ¿Atiende a tiempo las quejas y los reclamos?

SI NO A VECES

14.- ¿El personal comunica a los socios los horarios exactos de atención en la Cooperativa?

SI NO A VECES

ANALISIS TECNOLÒGICO

1.- ¿Con qué tipo de equipos cuenta la Cooperativa para realizar sus actividades diarias?

.....
.....
.....

2.- ¿Qué tipo de hardware y software posee la Cooperativa para realizar sus actividades?

.....
.....
.....

ANALISIS DE CALIDAD

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

1.- ¿La COAC San Jorge Ltda. Cuenta con procesos definidos?

SI NO

2.- La Cooperativa tiene establecidos objetivos y políticas de calidad?

SI NO

3.- ¿La Cooperativa funciona por medio de un Manual de Calidad?

SI NO

4.- ¿El control en los procesos de la prestación de servicios es continuamente?

SI NO

5.- ¿Son debidamente documentados los procesos de la prestación de servicios?

SI NO

6.- ¿Mantienen la organización de los documentos en cuanto al almacenamiento, la protección la recuperación, y la disposición de los registros?

SI NO

7.- ¿El personal conoce y cumplen todos los procesos?

SI NO

RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION

1.- ¿Está comprometida la gerencia con el sistema de gestión de la Cooperativa?

SI NO

2.- ¿La gerencia se asegura de la disponibilidad de los recursos necesarios para el desarrollo adecuado de los procesos?

SI NO

3.- ¿La gerencia establece y comunica los planes y metas establecidos?

SI NO

4.- ¿Se ha difundido en la Cooperativa la importancia de la satisfacción de las necesidades de los clientes o socios?

SI NO

5.- ¿Cree usted que la comunicación que existe en la Cooperativa es la apropiada?

SI NO

6.- ¿La dirección toma las medidas preventivas y correctivas frente a los problemas e inconvenientes que se da en el proceso de la prestación de servicios?

SI NO

7.- ¿Tiene conocimiento si los clientes externos se encuentran satisfechos con los servicios prestados?

SI NO

GESTIÓN DE LOS RECURSOS

1.- Para contratar al personal determinan la:

Educación	
Formación	
Habilidad	
Experiencia	

2.- ¿Con que tipo de liderazgo cuenta la Cooperativa?

Autoritario	
Democrático	
Participativo	

3.- ¿Establecen y designan presupuestos para el desarrollo normal de las actividades de la Cooperativa?

SI NO

4.- ¿La COAC San Jorge Ltda., cuenta con infraestructura adecuada, los equipos para los procesos y servicios de apoyo?

SI NO

5.- ¿El ambiente de trabajo en la Cooperativa es óptimo y apropiado para el desarrollo de las actividades y de la gestión de la calidad?

SI NO

PRESTACION DE SERVICIOS

1.- ¿La modalidad de la prestación de servicios esta en base en las necesidades y requerimientos de los socios potenciales?

SI NO

2.- ¿La comunicación con los socios de la Cooperativa es la más adecuada para satisfacer sus necesidades?

SI NO

3.- ¿Cómo se mide la satisfacción de la prestación de servicios a los socios?

.....
.....
.....
.....

4.- ¿Considera que la Cooperativa toma en consideración las peticiones y necesidades que los clientes y socios requieren?

SI NO

5.- ¿Realizan acuerdo mediante llamadas con los socios para brindar servicios?

SI NO

6.- ¿Qué toma en cuenta al seleccionar a un proveedor?

.....
.....
.....
.....

7.- ¿Cuenta con un sistema de inspección para el producto adquirido?

.....
.....
.....

8.- ¿Cómo es la planificación de compra antes de comunicar al proveedor?

.....
.....
.....
.....

9.- ¿La provisión de materiales es oportuna?

SI NO

10.- ¿La organización ha implementado la inspección u otra actividad para verificar que el servicio cumpla con los requisitos?

SI NO

11.- ¿La organización protege y salvaguarda los bienes y recursos que son propiedad de los socios mientras están siendo utilizados por la Cooperativa?

SI NO

MEDICION, ANÁLISIS Y MEJORA

1.- ¿La organización planifica e implementa procesos de seguimiento y medición, análisis y mejora?

SI NO

2.- ¿Utiliza herramientas estadísticas para llevar a cabo la medición de los objetivos establecidos por la COAC San Jorge Ltda.?

SI NO

3.- ¿Cuenta con procesos, mecanismos o estrategias de mejora?

SI NO

4.- ¿En la Cooperativa existe una cultura de calidad y mejora continua que permita reaccionar oportunamente a los cambios internos y externos?

SI NO

5.- ¿En base a la información proveniente de la revisión, evaluación y otras actividades de importancia se realiza previsiones o proyecciones?

SI NO

6.- ¿Se han planificado auditorías internas o externas periódicamente?

SI NO

7.- ¿La Cooperativa aplica cuando es necesario las acciones correctivas y preventivas con la finalidad de mejorar continuamente?

SI NO

Anexo 5. Fotografías de la Cooperativa



Edificio Matriz

