

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

SEDE QUITO

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

**TEMA: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS,
FINANCIEROS Y CONTABLES A LA COOPERATIVA COLLAS CÍA.
LTDA. PERÍODO 2020**

AUTOR: KARINA VERÓNICA LLAMATUMBI SIMBAÑA

TUTOR: ING. ALLEYNE ANTONIO FORMOSO MIERES MSC.

Quito, 2021

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

El Ing. Antonio Formoso MSC., en calidad de docente tutor del trabajo de investigación indica:

Que el trabajo de investigación para obtener el título de Contabilidad y Auditoría CPA cuyo tema es “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y CONTABLES A LA COOPERATIVA COLLAS CÍA. LTDA. PERÍODO 2020”, elaborado por la Srta. Karina Verónica Llamatumbi Simbaña, ha sido debidamente revisada y está en condiciones de ser entregado para que continúe con el proceso de graduación de acuerdo con el Reglamento de la Universidad Metropolitana del Ecuador.

Atentamente,



Ing. Antonio Formoso Mieres. MSC
DOCENTE TUTOR

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Karina Verónica Llamatumbi Simbaña, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador “UMET”, Contabilidad y Auditoría CPA, declaro en forma libre y voluntaria que el presente estudio de caso que versa sobre: “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y CONTABLES A LA COOPERATIVA COLLAS CÍA. LTDA. PERÍODO 2020” y las expresiones vertidas en la misma, son autoría del compareciente, las cuales se han realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al referirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,

Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

C.I. 1726000183

AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Karina Verónica Llamatumbi Simbaña, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación, “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y CONTABLES A LA COOPERATIVA COLLAS CÍA. LTDA. PERÍODO 2020”, modalidad estudio de caso de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, cedo a favor de la Universidad Metropolitana del Ecuador una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Metropolitana del Ecuador para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Atentamente,

Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

C.I. 1726000183

DEDICATORIA

A Dios:

Por darme la oportunidad de estudiar y gozar de salud y vida para poder cumplir mis sueños y continuar con mis metas, por darme fortaleza en momentos de debilidad.

A mis abuelitos Angelita y Tomás:

Por ser el pilar fundamental de mi vida y creer en mí que algún día iba a llegar a ser una gran profesional y, por ser un ejemplo de vida.

A mi hijo Maykel:

Por ser mi motor e inspiración para seguir adelante y nunca desistir de llegar a la meta ya que eres por quien me impulsa cada mañana a esforzarme por el presente, buscando siempre tu bienestar.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero dar gracias a Dios por bendecirme e iluminar mi camino para poder culminar de manera satisfactoria mi carrera, a mi universidad por brindarme la oportunidad de formarme como una profesional, a mis maestros por transmitirme su conocimiento experiencia y valores, a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Collas Ltda.” Por permitirme desarrollar la tesis y pasantías.

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR	I
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN	II
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO	V
RESUMEN.....	XII
ABSTRACT	XIII
Introducción	1
Justificación.....	2
Situación Problemática.....	2
Planteamiento del problema	3
Formulación del problema	4
Delimitación.....	4
Delimitación espacial	4
Delimitación temporal.....	4
Objetivos	4
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Metodología de investigación	5
Métodos Científicos.....	5
Enfoques de Investigación.....	6
Tipos de Investigación	6
Población.....	7
Muestra	7
Herramientas de Investigación	7
Estructura capitular	8
CAPÍTULO I.....	9
1. MARCO TEÓRICO	9
1.1. Estado del Arte.....	9
1.2. Fundamentación Legal	10
Constitución de la República del Ecuador.....	10
Plan Nacional de Desarrollo.....	10
Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria	10

1.3. Fundamentación Contextual.....	11
Organizaciones Económicas	11
Pequeñas y Medianas Empresas	11
Toma de Decisiones en Negocios	12
Normas de Información Financiera.....	12
Organismos Emisores de las Normas de Información Financiera.....	12
1.4. Fundamentación Teórica.....	13
Competitividad y Mejora de la Calidad	13
Conceptos Básicos de Calidad	14
Círculo de la Calidad PHVA	14
Mejora Continua de la Calidad.....	15
Trilogía de la Calidad	15
Gestión por Procesos.....	17
Mapa de Procesos.....	18
Clasificación de Procesos	18
Diferencias entre Procesos y Procedimientos	19
Cadena de Valor.....	20
Manual de Procedimientos	20
Flujogramas	21
Procesos Administrativos	22
Procesos Financieros	22
Procesos Contables.....	23
Análisis Ishikawa.....	23
CAPÍTULO II	24
2. MARCO METODOLÓGICO	24
2.1. Información General de la Empresa	24
2.1.1. Datos Generales de la Empresa.....	25
2.1.2. Descripción General.....	27
2.1.3. Historia y Evolución de la Empresa	27
2.1.4. Industria a la que Pertenece.....	27
2.2. Análisis Externo	28
2.2.1. Análisis PEST	28
2.2.2. Análisis Competencia.....	29
2.2. Análisis Interno	30
2.2.1. Análisis Cadena de Valor	31
2.2.2. Diagnóstico Interno.....	32

2.2.3. Análisis de Causas Raíz	41
2.3. Identificación de Factores Críticos de Éxito	42
2.4. Análisis DAFO.....	43
CAPÍTULO III.....	46
3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN	46
3.1. Identificación de Procedimientos.....	48
3.1.1. Mapa de Procesos	48
3.1.2. Inventario de Procedimientos	49
3.1.3. Priorización de procedimientos.....	52
3.1.4. Levantamiento de Procedimientos.....	58
3.2. Documentación de Procedimientos	98
3.2.1. Interrelación de Procedimientos	98
3.2.2. Catálogo de Procedimientos	100
3.3. Verificación de Procedimientos	101
CONCLUSIONES.....	104
RECOMENDACIONES	105
Bibliografía	106

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Árbol de Problemas	3
Gráfico 2 Objetivos del Proyecto.....	5
Gráfico 3 Círculo de la Calidad PHVA	14
Gráfico 4 Trilogía de la Calidad	15
Gráfico 5 Fases de la Trilogía de la Calidad.....	16
Gráfico 6 Enfoque de la Gestión por Procesos	17
Gráfico 7 Modelo Mapa de Procesos.....	18
Gráfico 8 Modelo Clasificación de Procesos.....	19
Gráfico 9 Diferencias entre Proceso y Procedimiento.....	20
Gráfico 10 Tipos de Manuales de Procedimientos	21
Gráfico 11 Estructura Capítulo 2	24
Gráfico 12 Organigrama Cooperativa de Ahorro y Crédito Collas Ltda.....	26
Gráfico 13 Cadela de Valor Cooperativa Collas Cía. Ltda.....	32
Gráfico 14 Unidad a la que Pertenecen los Encuestados.....	33
Gráfico 15 Análisis Pregunta 1	34
Gráfico 16 Análisis Pregunta 2.....	35
Gráfico 17 Análisis Pregunta 3	36
Gráfico 18 Análisis Pregunta 4.....	37
Gráfico 19 Análisis Pregunta 5.....	38
Gráfico 20 Análisis Pregunta 6.....	38
Gráfico 21 Análisis Pregunta 7.....	39
Gráfico 22 Análisis Pregunta 8.....	40
Gráfico 23 Análisis Pregunta 9.....	41
Gráfico 24 Diagrama Ishikawa	42
Gráfico 25 Mapa de Procedimientos.....	49
Gráfico 26 Mapa de Interrelación Prodecimiento Operaciones Contables.....	98
Gráfico 27 Mapa de Interrelación Prodecimiento de Tesorería.....	99
Gráfico 28 Mapa de interrelación prodecimiento convocatoria a sesiones de consejo de vigilancia.....	99
Gráfico 29 Catálogo de Procedimientos	100

Índice de Tablas

Tabla 1 Fuentes Bibliográficas	13
Tabla 2 Simbología flujogramas	22
Tabla 3 Crecimiento de la Industria	29
Tabla 4 Unidad a la que Pertenecen los Encuestados	33
Tabla 5 Análisis Pregunta 1	33
Tabla 6 Análisis pregunta 2	34
Tabla 7 Análisis Pregunta 3	35
Tabla 8 Análisis Pregunta 4	36
Tabla 9 Análisis Pregunta 5	37
Tabla 10 Análisis Pregunta 6	38
Tabla 11 Análisis Pregunta 7	39
Tabla 12 Análisis Pregunta 8	39
Tabla 13 Análisis Pregunta 9	40
Tabla 14 Matriz DAFO	44
Tabla 15 Matriz DAFO Cruzada	45
Tabla 16 Simbología Compartimentos BPMN 2.0	46
Tabla 17 Simbología Actividades BPMN 2.0	47
Tabla 18 Simbología Eventos BPMN 2.0	47
Tabla 19 Simbología Compuertas BPMN 2.0	48
Tabla 20 Inventario de Procedimientos Estratégicos	50
Tabla 21 Inventario de Procedimientos Operativos	51
Tabla 22 Inventario Procedimientos Auxiliares	52
Tabla 23 Criterios de Evaluación Matriz Pareada Importancia de Procedimientos	53
Tabla 24 Matriz Pareada Importancia Fase 1	53
Tabla 25 Matriz Pareada Importancia Fase 2	53
Tabla 26 Matriz Pareada Importancia Fase 3	54
Tabla 27 Matriz Pareada Importancia Fase 4	54
Tabla 28 Matriz Pareada Importancia Fase 5	55
Tabla 29 Matriz Pareada importancia Fase 6	55
Tabla 30 Matriz Pareada Importancia Fase 7	56
Tabla 31 Matriz Pareada Importancia Fase 8	56
Tabla 32 Matriz Pareada Importancia Fase 9	56
Tabla 33 Nivel de Importancia de Procedimientos	57

Tabla 34 Rendimiento de Procedimientos	101
Tabla 35 Rendimiento importancia de procedimientos	102
Tabla 36 Análisis rendimiento importancia	102

RESUMEN

El presente documento de investigación lleva por título Manual de Procedimientos Administrativos, Financieros y Contables a la Cooperativa Collas Cía. Ltda., período 2020, este proyecto tuvo la finalidad de identificar y documentar los principales procedimientos que agregan o aportan mayor valor para la organización y que esto constituyó en un insumo relevante que probablemente garantice la optimización de recursos y mejore la calidad y, por ende, la satisfacción del cliente interno y externo.

Entre los principales objetivos se encuentran: la descripción de criterios metodológicos y teóricos que sustenten la elaboración de los manuales de procedimientos administrativos, financieros y contables, posteriormente se realiza un diagnóstico de situación integral de la gestión por procesos mediante el análisis de factores externos e internos y por último, se diseña una propuesta de mejora basada en la identificación, codificación, levantamiento, elaboración de diagramas de flujo y documentación de procedimientos de las áreas anteriormente mencionadas.

Como principales resultados de investigación se obtuvo que, la organización dispone de una gestión empírica y basada en curva de experiencia en cuanto a sus procedimientos estratégicos, operativos y auxiliares, por ello, se diseñó un manual de procedimientos administrativos, financieros y contables haciendo una priorización de estos de manera selectiva mediante el uso de herramientas tales como análisis de importancia y rendimientos de procesos. Se logró levantar 5 procedimientos que a criterio de la gerencia de la empresa son al momento los que mayor valor agregan tanto para el cliente interno como externo.

Palabras clave:

Procedimientos, manuales, indicadores de gestión, rendimientos, responsables, actividades.

ABSTRACT

This research document is entitled Manual of Administrative, Financial and Accounting Procedures for Cooperativa Collas Cía. Ltda. 2020 period, this project aims to identify and document the main procedures that add or provide greater value for the organization and that this constitutes a relevant input that guarantees the optimization of resources and improves quality and, therefore, internal and external customer satisfaction.

Among the main objectives are the description of methodological and theoretical criteria that support the elaboration of the manuals of administrative, financial and accounting procedures, later an integral diagnosis of the management situation by processes is carried out by means of the analysis of external and internal factors. And finally, an improvement proposal is designed based on the identification, coding, survey, mapping and documentation of procedures in the aforementioned areas.

As the main research results, it was obtained that the organization has an empirical management based on experience curve in terms of its strategic, operational and auxiliary procedures, therefore, a manual of administrative, financial and accounting procedures was designed making a prioritization of these selectively through the use of tools such as importance analysis and process performance. It was possible to lift 5 procedures that, according to the company's management, are at the moment the ones that add the greatest value for both internal and external customers.

Key words:

Procedures, manuals, management indicators, performance, managers, activities.

Introducción

Los manuales de procedimientos son representaciones de tipo texto, matricial, gráfico y mixtas de los procedimientos que componen a la cadena de valor de una organización, estos se caracterizan por estar conformados por un conjunto de actividades que persiguen un objetivo en común. La importancia de su ejecución en las empresas radica en que, sirve para predecir el cumplimiento o no cumplimiento de las actividades agregadoras de valor o de apoyo en las organizaciones, adicionalmente, son de utilidad en la identificación con certeza del conjunto de actividades sistemáticas para posteriormente, conseguir un mejor desarrollo de productos y servicios.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Collas Cía. Ltda., se encuentra supervisada bajo la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y cuya propuesta de valor se basa en proporcionar servicios financieros de ahorro y crédito, ofertando opciones de financiamiento para sus socios y para la comunidad en sí misma, bajo una filosofía de apoyo a la reactivación económica de la ciudadanía y contribuyendo a manera de responsabilidad social empresarial. A pesar de que la organización tiene más de trece años en el mercado local a nivel del Distrito Metropolitano de Quito, su directiva manifiesta que, hasta inicios del 2021 deciden implementar la gestión por procesos de manera paulatina en la cooperativa, por este motivo se inicia con el levantamiento, diagramación, documentación y socialización de los procesos sustantivos del área administrativa, financiera y contable. En contexto, esta organización con domicilio jurídico en el Distrito Metropolitano de Quito, sector Norte, parroquia (Calderón/Carapungo), inicia sus actividades comerciales el 22 de agosto del 2007, denominada como Sociedad con Personería Jurídica. (Emis in, on and for emerging markets, 2021)

Según, (Medina León, Nogueira Rivera, Hernández Nariño, & Comas Rodríguez, 2019):

La eliminación de los defectos, la mejora y la reducción del tiempo para entregar productos y servicios, son objetivos esenciales y comunes de casi todas las organizaciones. Para lograr estos objetivos se hace necesario entender primero, y después cambiar, los procesos donde ocurren las ineficacias, defectos, baja satisfacción o el bajo ritmo de producción. (Medina León, Nogueira Rivera, Hernández Nariño, & Comas Rodríguez, 2019)

Según, (Medina León, Nogueira Rivera, Hernández Nariño, & Comas Rodríguez, 2019):

A pesar de que los procesos han existido siempre, que resultan los encargados de realizar la transformación y la incorporación de valor y, por tanto, no resulta la misma historia para la “mejora de procesos” que desde el propio surgimiento de la ciencia del management, estuvo asociada a la mejora de las actividades y los procesos; pero nunca con una exigencia de alineación a la estrategia de las organizaciones como la exigida hoy en día. (pág. 329)

Con estos criterios de autores que enmarcan a la gestión por procesos y calidad, la entrega del presente documento de investigación tiene como propósito el presentar el planteamiento sobre el desarrollo de un Manual de Procedimientos Administrativos, Financieros y Contables a la Cooperativa Collas Cía. Ltda. Dando inicio con dicho proyecto en el año 2021.

Justificación

La justificación para la realización del tema Manual de Procedimientos Administrativos, Financieros y Contables a la Cooperativa Collas Cía. Ltda., responde a tres tipos de motivaciones:

- Personales
- Institucionales
- Sociales

El justificativo o motivación de carácter personal es para el autor del presente documento, cuyo objetivo a corto plazo es la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA, en segundo lugar, se tiene al justificativo institucional, en este caso, la motivación es para la Cooperativa Colla Cía. Ltda., de contar con una evidente estructura teórica y metodológica para el mejoramiento de su infraestructura de cadena de valor, empezando por los procesos sustantivos administrativos, financieros y contables; finalmente, la motivación de carácter social es que, al contar con procesos internos adecuados se podría optimizar la propuesta de valor actual de la organización y con ello obtener una mayor satisfacción de sus usuarios, lo que se podría traducir en un principio de calidad o mejora continua.

Situación Problemática

Una de las principales causas de que se cuente con una inapropiada gestión por procesos financieros, administrativos y contables en la Cooperativa Collas Cía. Ltda., es que, las responsabilidades de los roles o responsables de los procedimientos no están completamente

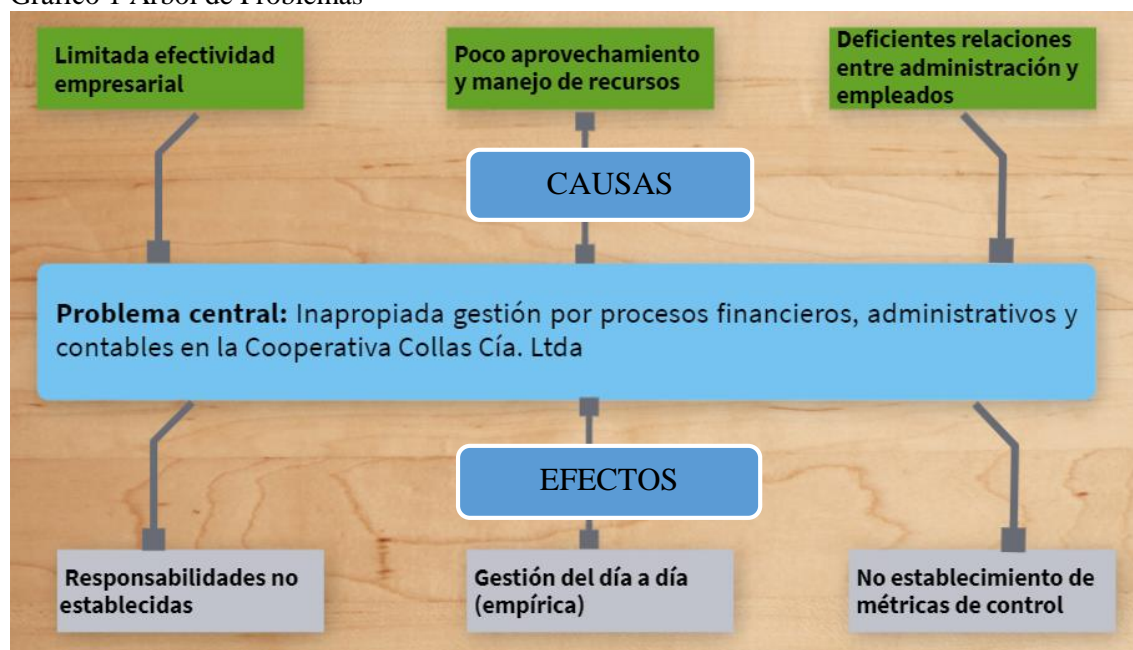
establecidas, esta causa deriva en la preocupación de la Gerencia General en que, el capital humano no tiene aún definido el inicio y culminación de sus responsabilidades.

Por otra parte, la gestión empírica o gestión del día a día, no se dispone de una adecuada gestión administrativa, contable y financiera, lo que decanta en una limitada efectividad empresarial al no contar con un apropiado sistema de gestión de calidad fundamentado en los manuales de procedimientos.

Finalmente, el no establecimiento de métricas de control, al contar con una gestión empírica no se han fijado indicadores o herramientas de medición sobre el accionar de cada uno de los colaboradores en los departamentos financiero, contable y administrativo. Esto ocasiona deficientes relaciones entre la administración y empleados, lo que podría incurrir en afectaciones directas en el clima laboral y productividad de los colaboradores.

Para poder conocer el problema de la organización se utiliza la herramienta del árbol de problemas, con esta se plantean un problema central y las principales causas y efectos de este para posteriormente, poder identificar oportunidades de mejora en la gestión actual de los procesos administrativos, financieros y contables de la Cooperativa Collas Cía. Ltda.

Gráfico 1 Árbol de Problemas



Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

Planteamiento del problema

Según, (Medina León, Nogueira Rivera, Hernández Nariño, & Comas Rodríguez, 2019):

Introducir la gestión por procesos es una tarea ardua y difícil. Por siglos organizaciones importantes y decisivas en la historia de la humanidad han presentado una estructura funcional.

Más de cien años en el estudio y desarrollo de la Administración Científica y el reconocimiento de empresas exitosas, resultan razones de peso para el rechazo al cambio que se encuentra en la mayoría de las instituciones para la implementación de la gestión por procesos. (pág. 329)

Este criterio constituye un evento disparador de decisión en la implementación gradual de la gestión por procesos en la Cooperativa Collas Cía. Ltda., de manera inicial con los procesos agregadores de valor y auxiliares de las áreas administrativas, financieras y contables. Si bien es cierto dicha organización lleva más de diez años en el mercado local, pero en la actualidad aún no se ha implantado una política de empresa que se oriente a gestión de calidad.

Formulación del problema

¿El diseño de un manual de procedimientos administrativos, financieros, y contables permitirá elaborar oportunamente información administrativa, financiera y contable que contribuya a fortalecer la gestión para la toma de decisiones acertadas?

Delimitación

Delimitación espacial

La zona de impacto o influencia del proyecto se sitúa sobre la Zona 2 – Pichincha, Distrito Metropolitano de Quito, Zona Norte, Parroquia Calderón / Carapungo.

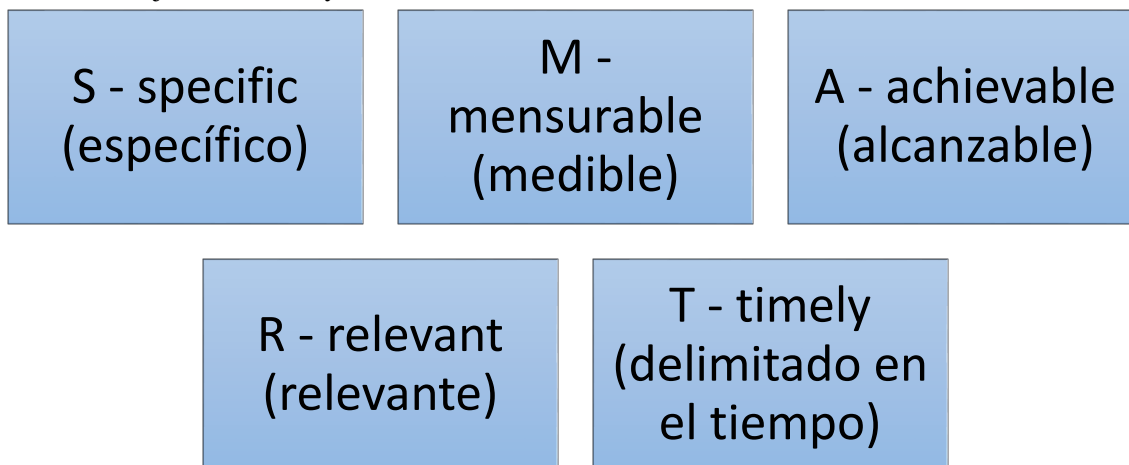
Delimitación temporal

La temporalidad del planteamiento de la presente propuesta da inicio durante el año 2021 con proyección de ejecución para la institución beneficiaria a mediano y largo plazo.

Objetivos

Para la definición de los objetivos del presente trabajo de investigación se utiliza una formulación basada en la declaración de objetivos SMART propuesta por (Steffens & Cadiat, 2016):

Gráfico 2 Objetivos del Proyecto



Fuente: (Steffens & Cadiat, 2016)

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbe Simbaña

Objetivo General

Diseñar el manual del 100% de los procedimientos administrativos, financieros y contables de la Cooperativa Collas Cía. Ltda., mediante la aplicación de criterios de mejora continua, para el fortalecimiento de su gestión interna, para el periodo 2021 – 2025.

Objetivos Específicos

- Entender el marco teórico y el estado del arte referente a la gestión por procesos y círculo de calidad en contraste con su aplicación sobre los procesos agregadores de valor de la institución.
- Formular un marco metodológico para el análisis de situación actual de la gestión por procesos en la organización mediante, el uso de herramientas de calidad y procesos.
- Diseñar un manual de procedimientos basado modelo de gestión de procesos administrativos, financieros, contables de la organización, a través de su identificación, levantamiento, interpretación gráfica y textual, aprobación y socialización.

Metodología de investigación

Métodos Científicos

El primer método que se emplea en la investigación de lógica inductiva es decir, se dirige de lo particular a lo general (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), con este método se puede generar un análisis individual para posteriormente inferirlo a manera de una teoría o supuesto, como por ejemplo, en el análisis interno se obtienen factores críticos de éxito

que después servirán en la construcción de un plan de acción para el mejoramiento de los procedimientos internos de la institución sujeta a análisis en el presente documento.

Adicionalmente, se utiliza el método deductivo parte de la teoría para derivar en hipótesis, o, mejor dicho, va desde lo general a lo particular (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018). Este esquema se lo puede apreciar a través del análisis externo mediante la identificación de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos en la determinación de oportunidades y amenazas que recaen como contexto de la organización beneficiaria de la presente investigación.

Por último, también se usará el método de análisis y síntesis bajo un esquema de capacidad de abstracción, esto se encuentra presente tanto en los resúmenes capitulares así también como, en la formulación de resultados de la investigación a través de conclusiones y recomendaciones.

Enfoques de Investigación

La presente investigación se fundamenta en base a los enfoques de investigación cualitativos, lo que quiere decir que, esta se encarga de “explorar, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, pág. 13), su aplicación se puede encontrar en la realización de la herramienta de información focus group.

Otro enfoque de investigación que se emplea es el de carácter cuantitativo, que se caracteriza por la interpretación de datos números y estadísticos en el procesamiento de la información, se aplica este, por ejemplo, en la encuesta al cliente interno.

Tipos de Investigación

Dentro del enfoque cualitativo para el desarrollo del presente proyecto de investigación se encuentra identificado por el tipo de investigación acción “Diagnóstico problemáticas sociales, políticas, laborales, económicas, etc., de naturaleza colectiva.” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, pág. 525). El tipo de investigación y acción se aplica en el presente documento en segmentos tales como: formulación problemática, definiendo causas y efectos; así también se establece el diagnóstico de factores externos y competitivos, mediante el análisis PEST y Fuerzas de Porter; por otro lado, el análisis o auditoría interna, mediante encuesta realizada al cliente interno de la organización.

Por otro lado, también se utiliza tipos de investigación descriptivos “tienen como finalidad especificar propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o de un

contexto determinado”. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, pág. 108). El aporte de la investigación descriptiva en este documento se evidencia como, por ejemplo, en el marco teórico, análisis de situación actual y propuesta de solución, esta última puntualmente, en la identificación, levantamiento, modelamiento y documentación de los procedimientos.

Finalmente, se cuenta con el tipo de investigación explicativo “investigaciones en las que se tiene como propósito establecer las causas de los sucesos, problemas o fenómenos que se estudian” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, pág. 111), la aplicación práctica de este tipo de investigación se la puede evidenciar en la interpretación y análisis de los datos que se obtienen con la realización de la encuesta.

Población

La población o universo se encuentra conformada por seis personas, estos correspondientes a los roles y responsables de los procesos administrativos, financieros y contables de la Cooperativa Collas Cía. Ltda., el motivo de la aplicación del instrumento de investigación a dicha población o universo es que, estos conocen el día a día de la gestión de los procedimientos previamente mencionados y con su know how podrán proporcionar información relevante para la presente investigación.

Muestra

La muestra se puede considerar como un subconjunto de la población, no obstante, muchas veces cuando la población (universo) es pequeña, la cantidad de elementos de la muestra coincidirá con la cantidad de elementos de la población. De esta manera, para la investigación desarrollada, la muestra seleccionada es la totalidad de la población conformada por seis personas responsables de los procesos administrativos, financieros y contables de la Cooperativa Collas Cía. Ltda.

Herramientas de Investigación

La primera herramienta de investigación que se utiliza en el presente documento es una de carácter cuantitativo derivada encuesta por medio de una batería de preguntas con preguntas de diagnóstico para conocer la gestión actual de los manuales de procedimientos. El modelo de la encuesta se encuentra esbozado en la sección de anexos.

Consecuentemente, la segunda herramienta de investigación se encuentra determinada por un focus group con el cual se plantea establecer reuniones de trabajo entre el personal responsable de los procedimientos administrativos, financieros y contables de la Cooperativa Collas Cía. Ltda., utilizando la misma cantidad de población o universo que, en la evaluación

de procedimientos en la encuesta, para este efecto se analizan los componentes basados en las dimensiones de calidad y procesos del Diagrama Ishikawa (causa – efecto).

Estructura capitular

Finalmente se explica que la investigación estará estructurada de la siguiente manera:

- Capítulo uno: contiene las bases o fundamentos teóricos y contextuales que sustenten el empleo de manuales de procedimientos.
- Capítulo dos: en este apartado se realiza el análisis de situación actual de los procedimientos administrativos, financieros y contables de la cooperativa para finalmente, identificar los factores internos y externos que puedan mejorar el quehacer de la organización.
- Capítulo tres: constituye la propuesta de solución a la problemática, aquí se esboza la identificación, documentación y socialización de los procedimientos administrativos, financieros y contables.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Estado del Arte

Los antecedentes que aportan como fuentes referenciales en la presente investigación se encuentran asociados a las siguientes publicaciones académicas o científicas:

La primera referencia para el desarrollo del presente texto se fundamenta en el trabajo de tesis de (Oñate Reinoso, 2016), en este documento el autor plantea que para el desarrollo y políticas para el departamento de contabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catar Ltda. es necesario realizar un análisis de contexto, posteriormente, evaluar la auditoría interna y finalmente, elaborar los manuales de procedimientos con flujogramas y controles.

Por otra parte, el artículo científico publicado por (Medina León, Nogueira Rivera, Hernández Nariño, & Comas Rodríguez, 2019), afirman que, para aplicar la mejora de procesos en las organizaciones es necesario cumplir con el siguiente procedimiento:

1. Crear procesos que respondan a las estrategias y prioridades de la empresa y, por lo tanto, de sus clientes.
2. Conseguir que todos los miembros de la organización se concentren en los procesos adecuados.
3. Representar los procesos de la organización como base para lograr mejorar la eficacia, eficiencia y flexibilidad de los procesos para que el trabajo se realice de una forma más rápida, económica y centrada en aspectos esenciales.
4. Crear una cultura que haga de la gestión de procesos una parte importante de los valores y principios de todos los miembros de la organización; un sistema de trabajo basado en la mejora continua. (Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo, 2019)

Algo más por añadir a lo que plantean los autores es que, se recomienda una labor integral en la gestión por procesos que vaya desde su identificación, posteriormente, levantamiento, para luego de ello, documentarlos y finalmente, establece métricas y controles de gestión.

En el trabajo o tesis de grado de (Valle Gaibor, 2016), se informa para realizar un manual de procesos la representación del procedimiento se lo debe hacer como una de tipo texto y matricial a través de la matriz de caracterización en dónde, se muestran las entradas, políticas, actividades, responsables y salidas del proceso.

Por último, en el trabajo de tesis de (Cajilema Sauce & Tapia Mogrovejo, 2013), se menciona que para realizar el diseño del manual de procesos contables para la Cooperativa Alfonso Jaramillo León., es necesario que, se utilice la notación de procesos BPMN 2.0.

1.2. Fundamentación Legal

Constitución de la República del Ecuador

Según, (Ecuador, Asamblea Constituyente, 2008)

Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria. (pág. 97)

Plan Nacional de Desarrollo

La realización del presente documento de investigación tiene correspondencia o pertinencia con los tres ejes estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida 2017 2021, (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017), bajos los siguientes ejes y objetivos estratégicos:

El eje 1 del Plan Nacional de Desarrollo, se enmarca sobre, los “Derechos para todos durante toda la vida” (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017, pág. 48)

Este a su vez, contribuye a la actividad comercial de la Cooperativa Collas Cía. Ltda., con su “objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para las personas” (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017, pág. 53)

En segundo lugar, se cuenta con el “eje 2: Economía al servicio de la comunidad” (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017, pág. 72), con este eje se puede mencionar a su “objetivo 4: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización” (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017, pág. 76)

Por último, se cuenta con el “Eje 3: Mejor sociedad, mejor estado” (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017, pág. 92), y, este dispone del “Objetivo 9: Garantizar la soberanía y paz, y posicionar estratégicamente al país en la región y el mundo” (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017, pág. 109)

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria

“Art. 78.- Sector Financiero Popular y Solidario.- Para efectos de la presente Ley, integran el Sector Financiero Popular y Solidario las cooperativas de ahorro y crédito, entidades

asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro”. (Ecuador, Asamblea Nacional, 2011, pág. 24)

Según, (Ecuador, Asamblea Nacional, 2011):

Art. 80.- Disposiciones supletorias.- Las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro, en lo no previsto en este Capítulo, se regirán en lo que corresponda según su naturaleza por las disposiciones establecidas en el Título II de la presente Ley; con excepción de la intervención que será solo para las cooperativas de ahorro y crédito. (pág. 25)

Según, (Ecuador, Asamblea Nacional, 2011)

Art. 140.- Homologación de créditos.- Los préstamos que otorguen las cooperativas de ahorro y crédito en beneficio de sus socios, que tengan como finalidad la adquisición, reparación o conservación de vivienda, tendrán el mismo tratamiento tributario contemplado para los préstamos que otorguen las Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda. (Ecuador, Asamblea Nacional, 2011, pág. 42)

Ahora bien, puede agregarse que, las Cooperativas de Ahorro y Crédito se encuentran reguladas por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria más no por la Superintendencia de Bancos.

1.3. Fundamentación Contextual

Organizaciones Económicas

Según, (Guajardo Cantú & Andrade de Guajardo, 2012)

Las organizaciones económicas son una combinación de recursos humanos, financieros y tecnológicos que son administrados con el objetivo de generar algún bien o servicio a la sociedad. Dichas organizaciones deben contar con información tanto para poderse administrar como para rendir cuentas de su actuación a las partes interesadas. (pág. 2)

Pequeñas y Medianas Empresas

Según, (Guajardo Cantú & Andrade de Guajardo, 2012)

En el caso de Latinoamérica, a diferencia de otras regiones del planeta, las pequeñas y medianas empresas (pymes) tienen un papel trascendental como motor de la economía. En la práctica, el número de empresas públicas que cotiza en el mercado de valores contrasta fuertemente con el número de pymes.

De acuerdo con estudios económicos realizados, las pymes en Latinoamérica conforman 95% de las compañías constituidas; 80% de los establecimientos de comercio abiertos al público, generan 40% del PIB, casi 60% del empleo y cubren más de 45% de los salarios y retribuciones a trabajadores. (pág. 17)

Toma de Decisiones en Negocios

Según, (Guajardo Cantú & Andrade de Guajardo, 2012):

Las decisiones que los acreedores y los accionistas toman en relación con los negocios en los que tienen intereses económicos se refieren a cómo se obtienen los recursos y cómo se utilizan, y fundamentalmente están agrupadas en alguna de las siguientes categorías: financiamiento, inversión y operación.

Para la obtención de recursos existen dos fuentes principales: los que aportan los socios y los obtenidos mediante préstamos, que implican decisiones relativas al financiamiento. Por otro lado, la aplicación de los recursos obtenidos lleva a tomar decisiones correspondientes a la inversión y finalmente, la decisión de qué hacer con dichas inversiones entra en el contexto de la operación. (págs. 17-18)

Las decisiones de financiamiento normalmente son demandadas por personas naturales o empresas para fortalecimiento o mejoramiento de negocios, generalmente, se plantea el cuestionamiento ¿Cuánto dinero se requiere?, ¿Es necesario solicitar financiamiento requerido?, ¿Cuál es la opción crediticia más atractiva? (Guajardo Cantú & Andrade de Guajardo, 2012). Debido a estos cuestionamientos la Cooperativa Collas Cía. Ltda., pone disposición opciones ágiles y convenientes para financiamiento de diversas líneas de crédito a fin de conseguir una apropiada reactivación económica de sus socios post pandemia.

Normas de Información Financiera

“La información financiera se elabora con base en reglas o estándares. Si estas normas son emitidas por organismos con alcance internacional se denominan normas internacionales de información financiera o IFRS por sus siglas en inglés (International Financial Reporting Standards)”. (Guajardo Cantú & Andrade de Guajardo, 2012, pág. 28)

Se consideran normas de información financiera a estándares que se aplican al procesamiento de los estados financieros, dicha información debe ser medible, confiable y de utilidad para la toma de decisiones en las organizaciones.

Organismos Emisores de las Normas de Información Financiera

Según, (Guajardo Cantú & Andrade de Guajardo, 2012):

El International Accounting Standards Board (IASB) tiene como objetivo mejorar y armonizar los informes financieros de todos los países del mundo a través de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), también conocidas como International Financial Reporting Standards (IFRS). Por tanto, su tarea principal es formular y publicar normas de información financiera que todo el mundo debe observar. Tiene su sede en Londres,

Inglaterra. Los miembros de este consejo representan a diferentes países de Europa, América y Asia. (pág. 35)

Este organismo de control se encarga de la evaluación y estandarización de los informes financieros del mundo a través de las NIIF, con el fin de proporcionar datos de calidad, confiables y de entendimiento general.

1.4. Fundamentación Teórica

Para explicar la fundamentación teórica que sirva de sustento técnico para la elaboración de la propuesta de solución basada en oportunidades de mejora, las principales fuentes bibliográficas que se componen por libros de texto con temáticas referentes a:

- Procesos
- Calidad
- Gestión de calidad en los servicios

Tabla 1 Fuentes Bibliográficas

Fuente	Descripción	Autor
Libro	Gestión por procesos y riesgo operacional	José Manuel Pardo
Libro	Calidad y productividad	Humberto Gutiérrez Pulido
Libro	Configuración y uso de un manual de procesos	José Manuel Pardo Álvarez
Libro	La Gestión de Calidad en los Servicios ISO 9001: 2008	Tomás José Fontalvo Herrera

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

Competitividad y Mejora de la Calidad

Según, (Gutiérrez Pulido, 2014)

La competitividad se entiende como la capacidad de una empresa para ofrecer un producto o servicio de mejor manera que sus competidores. Esta capacidad resulta fundamental en un mundo de mercados globalizados, en los que el cliente por lo general puede elegir, con frecuencia a través de medios electrónicos conectados a internet, lo que necesita de entre varias opciones. (pág. 16)

La competitividad se podría considerar como el conjunto de habilidades agregadoras de valor con la cual una empresa se diferencia de sus competidores, en relación con la

Cooperativa Collas Cía. Ltda., es necesario identificar las ventajas competitivas de esta para lograr un mayor posicionamiento en la mente de sus usuarios.

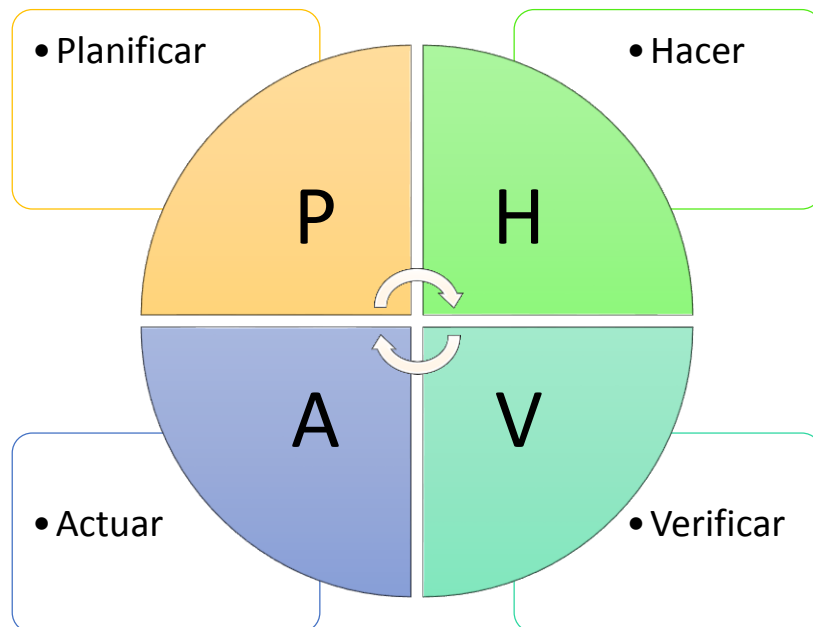
Conceptos Básicos de Calidad

Círculo de la Calidad PHVA

“Procedimiento que se sigue para estructurar y ejecutar proyectos de mejora. Consiste en cuatro etapas o fases: Planear, Hacer, Verificar y Actuar”. (Gutiérrez Pulido, 2014, pág. 32)

Lo dicho hasta aquí sobre el Círculo de Calidad o PHVA se lo puede considerar como el procedimiento por el cual se garantiza la satisfacción del cliente como principal objetivo del core de negocio de una organización.

Gráfico 3 Círculo de la Calidad PHVA



Fuente: (Gutiérrez Pulido, 2014, pág. 32)

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

Según, (Pardo Álvarez, 2017)

De hecho, este ciclo PHVA es el planteamiento de base de multitud de normas de sistemas de gestión (por ejemplo, ISO 9001, ISO 14001...) y de muchas metodologías para la mejora. Por tanto, podemos tomar el ciclo PHVA como herramienta para articular la gestión en nuestra organización. (pág. 45)

Para cumplir con los objetivos organizacionales se debe resolver cada uno de los elementos del acrónimo PHVA:

- Planificar lo que se requiere realizar
- Hacer la planificación

- Verificar la gestión realizada
- Actuar y generar mejoras (Pardo Álvarez, 2017)

Mejora Continua de la Calidad

“Actividad recurrente por medio de la cual se busca aumentar la capacidad para cumplir los niveles planeados de calidad de los productos y servicios. (Gutiérrez Pulido, 2014)

Dicho de otra forma, la mejora continua es un proceso constante de mejoramiento de los procesos internos en las organizaciones para poder obtener una mayor satisfacción de estos, lo que podría generar una mayor ventaja competitiva y, por consiguiente, mayores réditos financieros para dichas empresas.

Trilogía de la Calidad

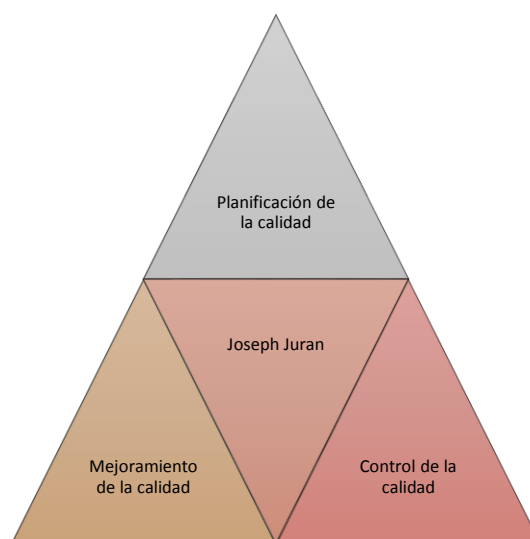
“Enfoque de gestión de la calidad, que se compone de tres procesos: planificación, control de calidad y mejora de la calidad”. (Gutiérrez Pulido, 2014, pág. 44)

Según, (Gutiérrez Pulido, 2014):

Joseph M. Juran enfatizó la responsabilidad de la administración para mejorar el cumplimiento de las necesidades de los clientes. Una de sus aportaciones clave es lo que se conoce como la trilogía de la calidad, un esquema de administración funcional cruzada que se compone de tres procesos administrativos: planear, controlar y mejorar. (pág. 144)

El enfoque de gestión de la calidad o trilogía de la calidad de Juran, responde a tres procesos que garanticen la satisfacción del cliente:

Gráfico 4 Trilogía de la Calidad



Fuente: (Gutiérrez Pulido, 2014, pág. 44)

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

Con la fase de la planificación de la calidad se encuentran las siguientes actividades:

- Determinar quiénes son los clientes y cuáles son sus necesidades.
- Desarrollar un producto o servicio producto de dichas necesidades.
- Desarrollar un proceso que permita integrar las necesidades para su resultante final.
- Aplicar los planes resultantes a los procesos internos de la organización. (Gutiérrez Pulido, 2014)

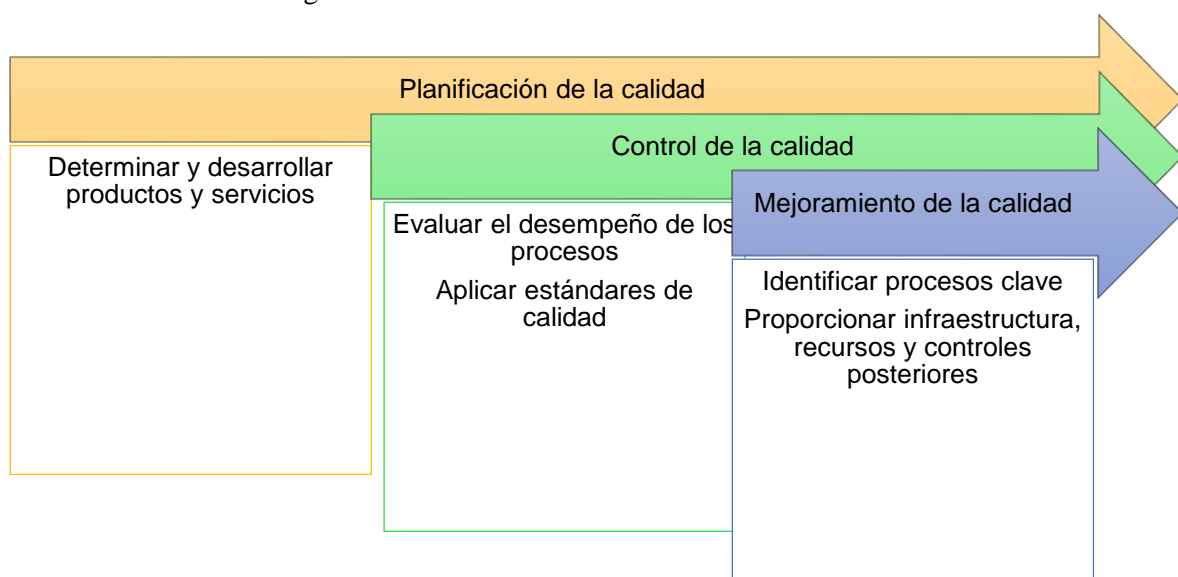
En la segunda fase de la trilogía se tiene el control de calidad dicho por (Gutiérrez Pulido, 2014), este es un proceso administrativo que consiste en:

- Evaluar el desempeño o situación actual de un proceso
- Comparar el desempeño o situación actual con las metas de calidad frente a una línea base.
- Actuar o fijar planes de mejora.

Finalmente, la fase tres de esta trilogía de calidad recae sobre el mejoramiento de la calidad, mediante:

- El establecimiento de una infraestructura que alcance el mejoramiento anual de la calidad (espacio físico, recursos, procedimientos y políticas).
- Asignar a un equipo de trabajo para el mejoramiento de cada macroproceso.
- Diagnosticar las causas raíz.
- Fijar medidas o KPI's.
- Establecer controles. (Gutiérrez Pulido, 2014)

Gráfico 5 Fases de la Trilogía de la Calidad



Fuente: (Gutiérrez Pulido, 2014, pág. 44)

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

Gestión por Procesos

Según, (Pardo Álvarez, 2017)

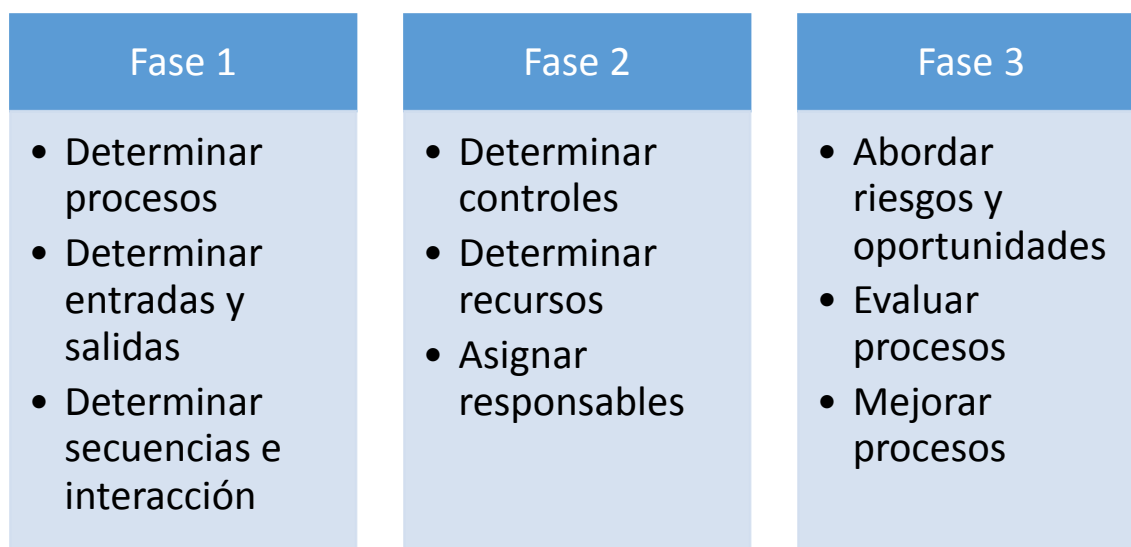
Un enfoque a procesos efectivo implica una adecuada determinación y gestión de los procesos para poder obtener unos resultados acordes a lo esperado por los clientes. Por ello, debemos identificar los procesos necesarios para nuestro sistema de gestión, los esenciales para el funcionamiento del negocio, y debemos gestionarlos convenientemente si deseamos dirigir adecuadamente ese negocio. (pág. 47)

En síntesis, se podría pensar que, la gestión por procesos consiste en la aplicación de los criterios del círculo PHVA sobre los procesos de la organización.

Según, (Pardo Álvarez, 2017)

La gestión de los procesos según el ciclo PHVA ha estado siempre presente en la Norma ISO 9001. En la versión del año 2015, solicita como requisitos específicos considerados esenciales para la adopción de un enfoque a procesos los siguientes: (Pardo Álvarez, 2017, pág. 51)

Gráfico 6 Enfoque de la Gestión por Procesos



Fuente: (Pardo Álvarez, 2017, pág. 51)

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

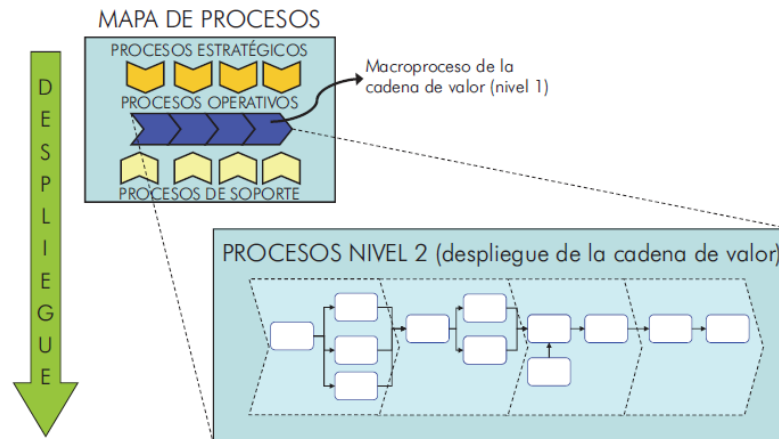
De lo anterior resulta que, se determina los procesos necesarios para contar con un buen sistema de gestión de calidad, posteriormente, se determinan entradas, salidas; secuencias e interacción y controles de procesos; así también se destinan recursos a los departamentos en los que recaen los procesos, se asignan responsables o roles de estos, se abordan los riesgos y oportunidades; para luego evaluar y mejorar los procesos.

Mapa de Procesos

Según, (Pardo Álvarez, 2017)

El mapa de procesos es una representación gráfica de la secuencia e interacción de todos los procesos de una organización. Es una representación global, y no hay que confundirla con el flujograma, que se utiliza para representar gráficamente un proceso de manera individual. (pág. 67)

Gráfico 7 Modelo Mapa de Procesos



Fuente: (Pardo Álvarez, 2017, pág. 68)

Vale la pena aclarar que, un mapa de procesos constituye una representación global tipo gráfica de gestión integral por procesos de la organización, este a su vez, permite mostrar la clasificación de los procesos en la empresa, interrelación entre ellos y, su despliegue por toda la cadena de valor.

“A través del mapa de procesos se pueden articular toda una serie de iniciativas que pueden contribuir a mejorar la gestión de una organización, y que constituyen el núcleo central de este libro”. (Pardo Álvarez, 2012, pág. 49)

Clasificación de Procesos

Según, (Pardo Álvarez, 2017)

- **Estratégicos:** también denominados procesos gerenciales, directivos o procesos de dirección. Son los procesos propios de la dirección, donde la gerencia tiene un papel relevante, como por ejemplo, los procesos de planificación estratégica, establecimiento de alianzas, revisión por la dirección, etc.
- **Operativos:** existen muchas denominaciones alternativas para este tipo de procesos, como procesos de negocio, productivos, nucleares, específicos, principales, misionales... A través de ellos se generan los productos y servicios que se entregan a los clientes. Estos procesos son

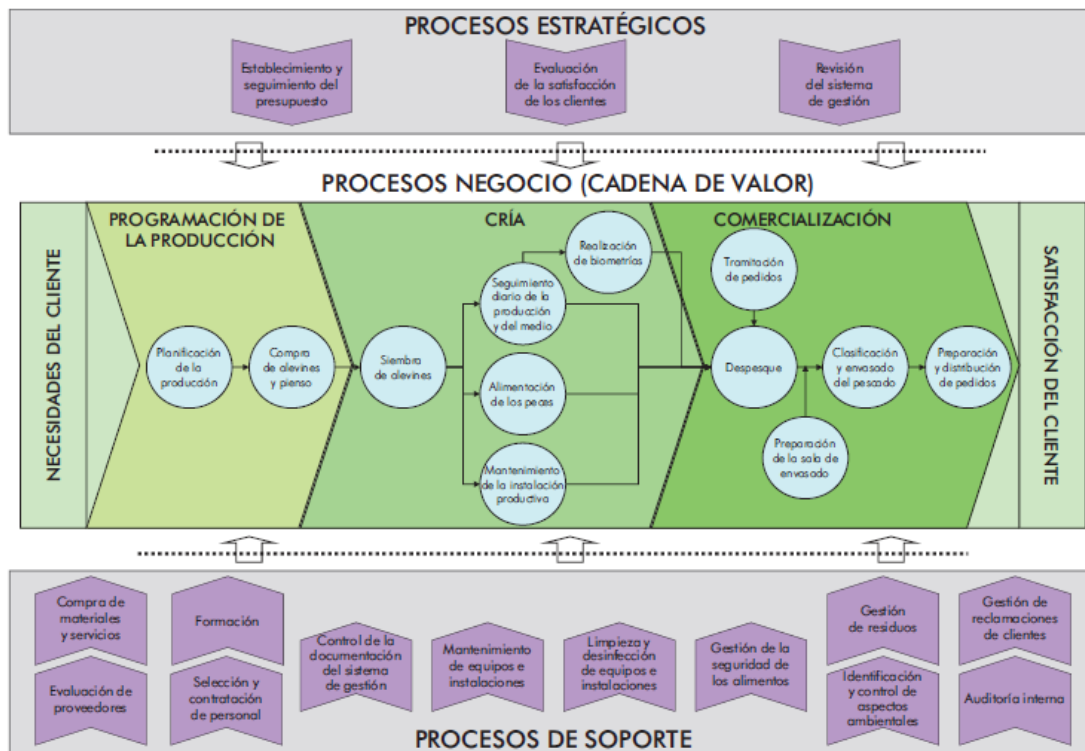
propios de cada negocio y de cada organización, y en conjunto conforman la denominada cadena de valor.

- Soporte: también denominados procesos de apoyo o procesos auxiliares. Son procesos de ayuda a los procesos operativos y también a los estratégicos, aunque en menor medida. Suelen estar relacionados con la aportación de recursos y son muy parecidos en la mayoría de las organizaciones. (pág. 19)

A esta clasificación de procesos también se la puede conocer de la siguiente manera:

- Procesos estratégicos: procesos gobernantes o de alta gerencia.
- Procesos de negocio (cadena de valor): procesos sustantivos o de core de negocio.
- Procesos de soporte: procesos adjetivos o de apoyo.

Gráfico 8 Modelo Clasificación de Procesos

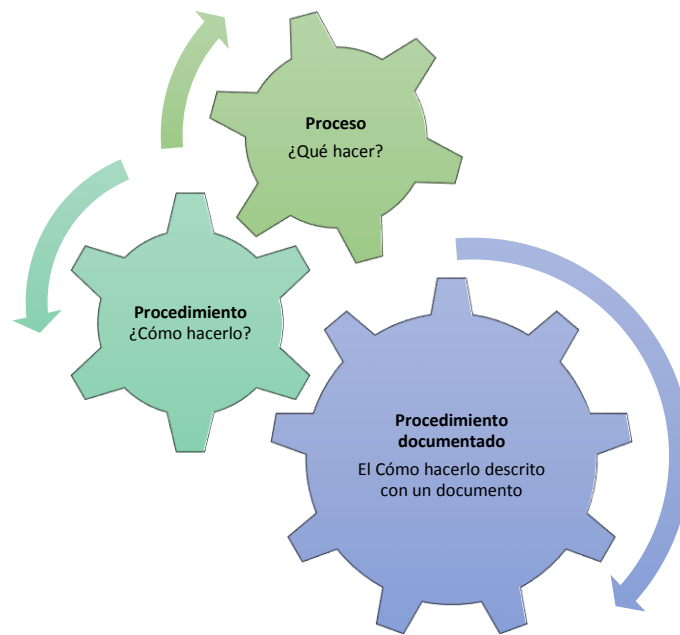


Fuente: (Pardo Álvarez, 2017, pág. 69)

Diferencias entre Procesos y Procedimientos

“El proceso es qué hacemos y el procedimiento es cómo lo hacemos. Si esta forma de actuar la documentamos tendremos un procedimiento documentado. Por tanto, desde el punto de vista académico tenemos tres niveles: proceso, procedimiento y procedimiento documentado”. (Pardo Álvarez, 2012, pág. 20)

Gráfico 9 Diferencias entre Proceso y Procedimiento



Fuente: (Pardo Álvarez, 2012, pág. 20)

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

Cadena de Valor

Según, (Pardo Álvarez, 2012)

Las cadenas de valor aparecen como un conjunto secuencial de procesos genéricos (fases) cuyo comienzo suele estar relacionado con la definición de requisitos del cliente y suele terminar con la entrega del producto o servicio y su posterior seguimiento, o servicio posventa. (pág. 45)

El concepto anterior sugiere que, la cadena de valor es el conjunto de las actividades que agregan valor para una organización, representa la interrelación de los macroprocesos de una empresa o negocio.

Manual de Procedimientos

Según, (Pardo Álvarez, 2012)

Si se trata de documentos, podemos encontrar distintos tipos de procedimientos en función de su morfología:

Gráfico 10 Tipos de Manuales de Procedimientos



Fuente: (Pardo Álvarez, 2012, págs. 21 - 22)

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña



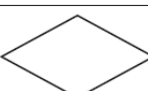

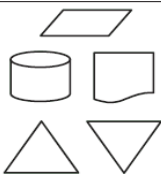
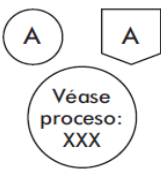
Flujogramas

Según, (Pardo Álvarez, 2017)

El diagrama de flujo o flujograma es una representación gráfica de la secuencia de actividades que forman un proceso. Los flujogramas son de fácil elaboración e interpretación, constituyendo una alternativa muy apropiada para documentar los procesos, pues de un solo vistazo pueden entenderse con rapidez, incluso no estando familiarizado con esta herramienta. (pág. 72)

Tal como lo sugiere este concepto, un diagrama de flujo corresponde a la representación esquematizada del conjunto de actividades que conforman un proceso, para el desarrollo de la propuesta de solución del presente texto, se emplearán los criterios de gestión por procesos con notación BPNM 2.0.

Tabla 2 Simbología flujogramas

Símbolo	Nombre	Descripción
	Elipse u óvalo	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo. Está reservado a la primera y a la última actividad. Un proceso puede tener varios inicios y varios finales
	Rectángulo o caja	Se utiliza para definir cada actividad o tarea. Debe incluir siempre un verbo de acción. Las cajas se pueden numerar
	Rombo	Aparece cuando es necesario tomar una decisión. Incluye siempre una pregunta
	Flecha	Utilizada para unir el resto de símbolos entre sí, indicando la dirección secuencial de las actividades
	Símbolos de entrada y salida	Se utilizan para representar entradas necesarias para ejecutar actividades del proceso, o para recoger salidas generadas durante el desarrollo del mismo
	Conectores	Usados para representar conexiones con otras partes del flujograma o con otros procesos. Si el proceso es largo y el diagrama de flujo no cabe en una hoja, se suele utilizar algún símbolo para conectar una hoja con otra. Una letra o un número en el interior del símbolo indican que la secuencia enlaza con un símbolo equivalente. También se pueden utilizar para vincular el proceso que estamos dibujando con otro proceso relacionado

Fuente: (Pardo Álvarez, 2012, pág. 22)

Procesos Administrativos

Según, (Blandez Ricalde, 2014)

Se llama proceso administrativo porque dentro de las organizaciones se sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de objetivos: en primer lugar éstos se fijan, después se delimitan los recursos necesarios, se coordinan las actividades y por último se verifica el cumplimiento de objetivos. (pág. 4)

Procesos Financieros

Según, (Luna González, 2014)

Finanzas es una función elemental de la empresa; consiste en administrar los recursos financieros, buscando maximizar el valor de la organización. En una empresa, dependiendo del tamaño y giro, su estructura contempla funciones de tesorería que incluye crédito y cobranzas, inventarios, presupuestos, caja y prestaciones, y la función de contraloría que está conformada por costos, contabilidad, impuestos y auditoría. (pág. 106)

Los procedimientos financieros de la Cooperativa Collas Cía. Ltda., se pueden considerar como el conjunto de actividades y costos relacionados con tesorería, contabilidad y auditoría interna.

Procesos Contables

Según, (Chacón, Bustos, & Rojas, 2006)

Toda empresa debería llevar una Contabilidad Integral, que comprenda una Contabilidad General o Financiera y una Contabilidad de Costos o Analítica, que complemente y sustente a la anterior. Un sistema de información contable que, en concordancia con lo planteado en las Normas Internacionales de Contabilidad, permita proporcionar información oportuna, pertinente y comparable a los diferentes usuarios de la misma. (pág. 10)

Análisis Ishikawa

Según, (Medina León, Nogueira Rivera, Hernández Nariño, & Comas Rodríguez, 2019):

Introducir la gestión por procesos es una tarea ardua y difícil. Por siglos organizaciones importantes y decisivas en la historia de la humanidad han presentado una estructura funcional. Más de cien años en el estudio y desarrollo de la Administración Científica y el reconocimiento de empresas exitosas, resultan razones de peso para el rechazo al cambio que se encuentra en la mayoría de las instituciones para la implementación de la gestión por procesos. (pág. 329)

Este criterio constituye un evento disparador de decisión en la implementación gradual de la gestión por procesos y elaboración del manual de procedimientos en la Cooperativa Collas Cía. Ltda., de manera inicial con los procesos operativos y auxiliares de las áreas administrativas, financieras y contables. Si bien es cierto dicha organización lleva más de diez años en el mercado local, pero en la actualidad aún no se ha implantado una política de empresa que se oriente a gestión de calidad.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo contiene el marco metodológico, este se construye a través del análisis de situación actual externa e interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Collas Ltda., con la finalidad de identificar factores de éxito que permitan un mejoramiento de la gestión por procedimientos de las funciones administrativas, contables y marketing. La estructura del capítulo presenta la siguiente subdivisión:

Gráfico 11 Estructura Capítulo 2



Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

- Información general de la empresa
- Análisis externo
- Análisis interno
- Identificación de FCE
- Análisis DAFO

2.1. Información General de la Empresa

En este apartado se identifica información relevante de la organización tales como datos generales, historia y evolución de la empresa, así también, la identificación a la industria a la que la organización pertenece.

2.1.1. Datos Generales de la Empresa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Collas Ltda., con domicilio fiscal en la parroquia de Calderón (Carapungo) en el Distrito Metropolitano de Quito se encuentra registrada en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria bajo la resolución SEPS-ROEPS-2013-003195, un estado de activa:

Tipo de organización: Cooperativa de Ahorro y Crédito

Nombre o razón social: Cooperativa de Ahorro y Crédito Collas Ltda.

RUC: 1792111196001

Domicilio fiscal: Provincia Pichincha, Cantón Quito, Parroquia Calderón (Carapungo), Dirección Atahualpa 20 y Progreso

Teléfonos: 022829920

Email de contacto: cooperativacollas@hotmail.com

Resolución SEPS: SEPS-ROEPS-2013-003195

Segmento: 5

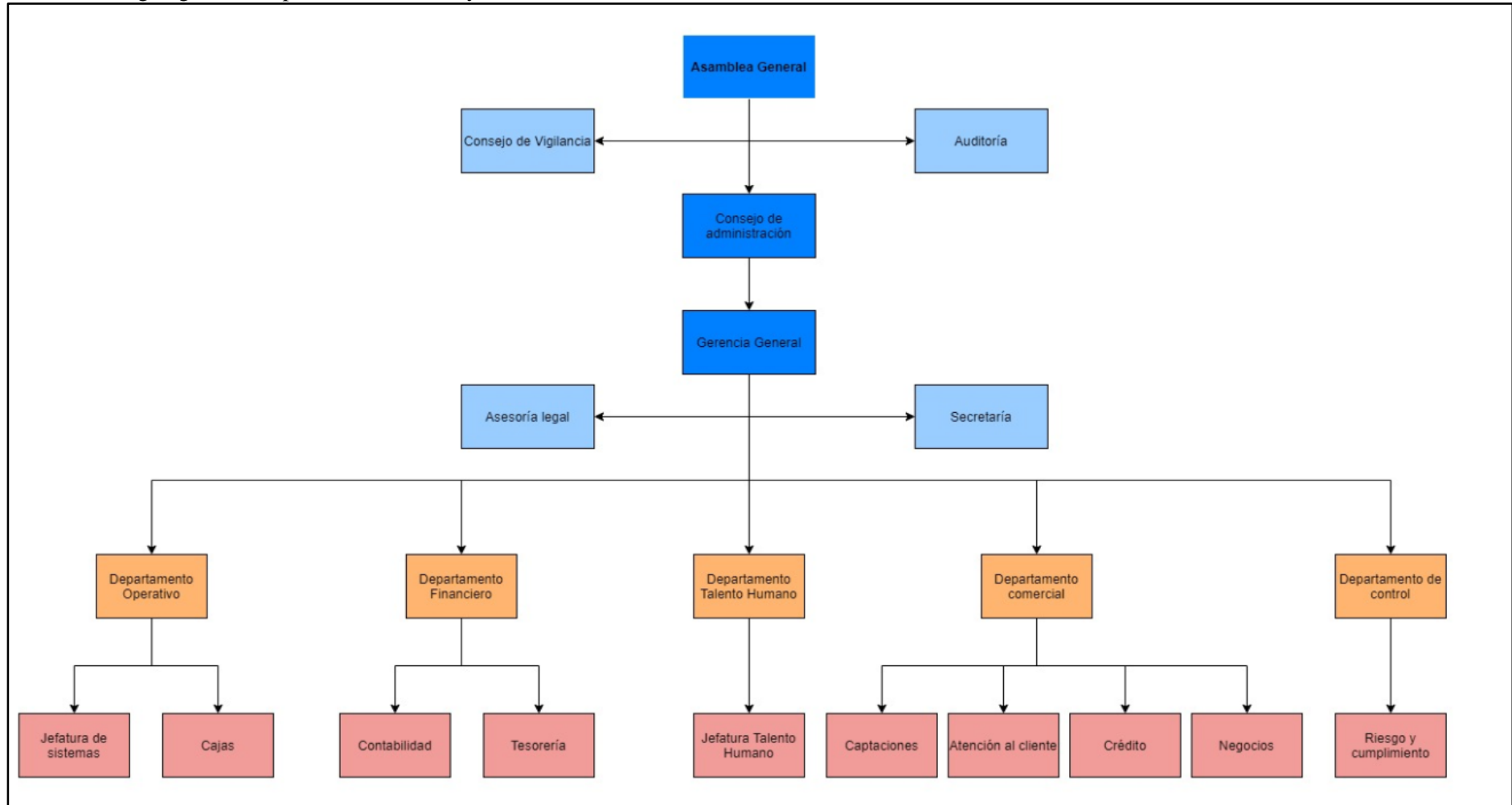
Estado: Activa

Representante legal: Jorge Juan Pilatuña Simbaña

Misión: Somos una Institución Financiera de Ahorro y Crédito que ofrecemos productos y servicios financieros de calidad que contribuyen a satisfacer las necesidades de inversión y financiamiento de nuestros Socios, Clientes y la Comunidad, enmarcados dentro del ámbito de la Responsabilidad Social.

Visión: Ser una institución financiera sólida y competitiva a nivel comunal, siendo reconocida en el ramo por sus altos niveles de productividad y rentabilidad, contando con una organización estructurada dispuesta a fortalecer su accionar operativo día a día, integrando principios y valores esenciales en sus actividades, respetando el medio ambiente y generando valor agregado a sus asociados y la comunidad evaluados en términos de productividad y desempeño; ofertando sus productos y servicios financieros. (Ecuador, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, s.f.)

Gráfico 12 Organigrama Cooperativa de Ahorro y Crédito Collas Ltda.



Fuente: (Grande, 2019)

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

En síntesis, se podría asumir que la organización presenta una fortaleza por cuanto, su información general se encuentra registrada en la SEPS, lo que significa que, la cooperativa posee un registro adecuado con el organismo regulador de sus actividades financieras, así también una estructura organizacional completamente identificada.

2.1.2. Descripción General

De acuerdo con, (Grande, 2019)

La COAC “Collas Ltda.”, es una Entidad de servicios del sector privado dedicada a la intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios, que permite garantizar el ahorro, depósitos de plazos o pólizas, certificación de aportación o patrimonio y otorgar créditos. (pág. 41)

La fortaleza encontrada con la descripción general de actividades es que, esta cooperativa persigue una finalidad de apoyo a los sectores vulnerables de la SEPS, lo que podría traducirse en una filosofía de responsabilidad social empresarial.

2.1.3. Historia y Evolución de la Empresa

De acuerdo con, (Grande, 2019):

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Collas Ltda.”, controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, nace el 22 de agosto de 2007, producto del pensamiento de 16 personas visionarios, motivados a asociarse para promover el ahorro y crédito, buscando el progreso de la comunidad en el campo financiero, social, educativo y cultural.

La COAC “Collas Ltda.”, está sujeta a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero y se encuentra catalogada en el segmento 5. (pág. 84)

La fortaleza que se identifica bajo esta información es que, la organización tiene una presencia de más de 10 años en el mercado.

2.1.4. Industria a la que Pertenece

Según, (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012) se identifica a la actividad comercial de la Cooperativa Collas Cía. Ltda., bajo el código CIIU: K6419.02:

Actividades de recepción de depósitos y/o similares cercanos de depósitos y la concesión de créditos o préstamos de fondos. La concesión de crédito puede adoptar diversas formas, como préstamos, hipotecas, transacciones con tarjetas de crédito, etc. Esas actividades son realizadas en general por instituciones monetarias diferentes de los bancos centrales, como: cajas de ahorros, cooperativas de crédito y actividades de giro postal. (pág. 156)

2.2. Análisis Externo

Para la realización del análisis externo se consideran dos hitos importantes, el análisis PEST que determinan las principales fuerzas o factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del entorno al que rodea a la organización y así también, el análisis de la competencia que se lo realiza mediante la identificación de las cinco Fuerzas de Porter.

2.2.1. Análisis PEST

Factores Políticos o Legales

“Las entidades que constituyan el 100% de las provisiones requeridas, podrán conforme las disposiciones que establezca el organismo de control: (Énfasis agregado) Establecer nuevas agencias o sucursales; Repartir utilidades o excedentes a sus socios; y, Adquirir bienes inmuebles.” (Ecuador, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2021, pág. 2)

Según, (Ecuador, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2021)

Con estos antecedentes y con el fin de velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito bajo el control de esta Superintendencia, considerando la coyuntura económica actual que deriva de la declaratoria del estado de excepción por calamidad pública en todo el territorio nacional, por los casos de coronavirus confirmados y la declaratoria de pandemia de COVID-19; se dispone, que las utilidades o excedentes generados en el año 2020, se destinen, en su totalidad, al fortalecimiento del fondo irrepartible de reserva legal; recursos, que permitirán solventar contingencias patrimoniales durante el año en curso. (pág. 2)

Tal como lo estipula la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, por cuestiones de emergencia ocasionadas por la contracción económica las Cooperativas de Ahorro y Crédito podrán utilizar sus excedentes financieros en la inversión de proyectos para fortalecimiento institucional, esto deriva en una oportunidad para el mejoramiento de la infraestructura y procesos de estas para conseguir un mayor desarrollo de sus actividades comerciales.

Factores Económicos

El crecimiento de la industria a la cual tributan las cooperativas de ahorro y crédito tal como se puede observar en la siguiente tabla presenta un crecimiento evidente, sin embargo, en el año 2020 su crecimiento fue negativo, presumiblemente, por efectos de la pandemia y la crisis sanitaria mundial por el COVID-19. De todas maneras, para el periodo 2015 – 2020 se

tiene un crecimiento promedio del 7.95%, de todo esto se podría decir que se tiene una importante oportunidad para este tipo de negocios.

Tabla 3 Crecimiento de la Industria

Año fiscal	K641902	Incremento
2015	34,530,718	-
2016	39,509,501	12.60%
2017	44,974,420	12.15%
2018	56,948,971	21.03%
2019	67,116,934	15.15%
2020	55,380,858	-21.19%

Fuente: (Ecuador, Servicio de Rentas Internas, 2021)

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

Factores Sociales

En cuanto al índice de morosidad de las entidades que pertenecen a la SEPS durante la pandemia este se incrementó llegando al 6.05% hasta el mes de abril del 2020 (Primicias, 2020), esto genera una amenaza para las Cooperativas de Ahorro y Crédito ya que, estas por la crisis sanitaria tendrán una menor recuperación de cartera vencida.

Factores Tecnológicos

Los procesos tecnológicos han tenido una evolución evidente durante todo el 2020 a lo largo de la emergencia sanitaria y paso de la pandemia por el COVID-19, tanto es así que, las Cooperativas de Ahorro y Crédito están incorporando la automatización de sus transacciones a través de la utilización de canales digitales, esto supone una oportunidad para captar mayores cantidades de clientes.

2.2.2. Análisis Competencia

El análisis de la competencia presenta un diagnóstico breve realizado mediante la descripción de las Cinco Fuerzas de Porter.

Competidores Existentes

De acuerdo con el artículo de noticias publicado por (Ecuador, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015), se informa que hasta el mes de octubre del año 2015 en el Ecuador se registran un total de 887 cooperativas de ahorro y crédito a nivel nacional, esto constituye una amenaza al contar con un número elevado de competidores en la industria.

Entrada de Nuevos Competidores

La entrada de nuevos competidores a la industria se encuentra determinada por la normativa, disposiciones judiciales y requisitos expedidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y al ser trámites complejos se podría decir que existe aquí una oportunidad ya que, se generan barreras de entrada significativas a esta industria.

Productos Sustitutos

Una de las principales ventajas competitivas de las cooperativas de ahorro y crédito son la disponibilidad y oferta de microcréditos, no obstante, este tipo de servicios crediticios también podrían ser proporcionados por la Banca, de ahí se establecería la existencia de una amenaza de servicios sustitutos con diferentes tasas de interés, lo que ocasionaría que los clientes estén atraídos por cambiar de institución financiera.

Clientes

Existen amenazas en cuanto al poder de negociación de clientes ya que, en la industria puede cambiar de proveedor o institución financiera de su elección en base a menores tasas de interés y requisitos para la aprobación de créditos, generalmente, los clientes cuentan con información clara sobre estas tasas en cuanto a la competencia.

Proveedores

En cuanto al poder de negociación con proveedores, el servicio ofrecido se lo puede considerar como un commodity, este puede estar disponible por varios canales, esto es una amenaza para las cooperativas de ahorro y crédito al tener proveedores que poseen integración hacia atrás y adelante y su poder es alto.

2.2. Análisis Interno

El análisis interno se compone de tres elementos para la identificación de fortalezas y debilidades (factores críticos de éxito) de los procesos internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Collas Ltda., dichos factores se encuentran determinados por:

- Análisis cadena de valor
- Auditoría interna
- Análisis causa raíz (Ishikawa)

2.2.1. Análisis Cadena de Valor

La cadena de valor de la Cooperativa Collas Cía. Ltda. presenta las siguientes actividades primarias y de apoyo:

Actividades de Apoyo:

- El primer conjunto de actividades de apoyo se encuentra determinado por la infraestructura administrativa de la firma mediante procesos asociados con la gestión administrativa en general, planeación estratégica, procesos, actividades propias de la comisión de crédito y asesoría técnica.
- Posteriormente, se tiene a sistemas de la información, también conocido como desarrollo y tecnología, con actividades de desarrollo de sistemas informáticos, soporte técnico (mantenimiento) y mesa de ayuda.
- El asesoramiento legal está conformado por actividades correspondientes a la gestión jurídica, leyes y normativa legal sobre el accionar de la organización.
- Por último, se cuenta con la gestión de talento humano y capacitaciones, con los procesos o subsistemas de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, nómina y actividades relacionadas con la formación y crecimiento del personal.

Actividades Primarias:

- Las actividades primarias inician con operaciones y producción, estas a su vez, se encuentran compuestas por: cajas, riesgo y cumplimiento.
- La segunda actividad primaria o agregadora de valor está determinada por contabilidad y finanzas, con procesos relacionados con la gestión contable y tesorería.
- Finalmente, la gestión comercial dispone de las siguientes actividades agregadoras de valor: captaciones, crédito, cobranzas, atención al cliente y negocios.

Gráfico 13 Cadena de Valor Cooperativa Collas Cía. Ltda.



Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

Como análisis de cadena de valor se puede decir que la Cooperativas Collas Ltda., presenta fortalezas en cuanto se tiene una identificación clara de sus actividades primarias y secundarias (procedimientos).

2.2.2. Diagnóstico Interno

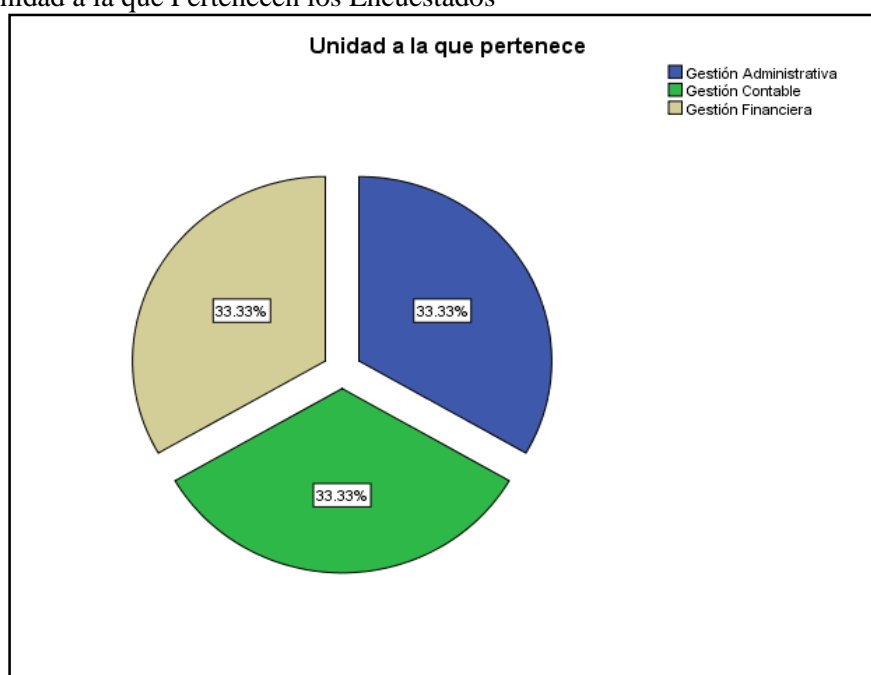
La herramienta de investigación que se utiliza para conocer a manera de diagnóstico de la situación interna de los procedimientos administrativos, financieros y contables de la Cooperativa Collas Ltda., es la encuesta, esta se realizó el 18 de marzo del 2021, a un universo o población de seis personas quienes desempeñan funciones en los departamentos de los procesos previamente mencionados. Como pregunta informativa se consulta sobre las unidades estratégicas de negocio que participaron en la encuesta para medir la situación actual los procedimientos, las personas a quienes se les realizó la encuesta pertenecen a los departamentos determinados por la gestión administrativa, gestión contable y gestión financiera.

Tabla 4 Unidad a la que Pertenecen los Encuestados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Gestión Administrativa	2	33.3%	33.3%	33.3%
Gestión Contable	2	33.3%	33.3%	66.7%
Gestión Financiera	2	33.3%	33.3%	100.0%
Total	6	100.0%	100.0%	

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

Gráfico 14 Unidad a la que Pertenecen los Encuestados



Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

Como se puede apreciar existe un porcentaje parejo de 33,33% respecto a las personas encuestada, esto se debe a que la población está constituida por la misma cantidad de personas en las áreas investigadas.

Tabla 5 Análisis Pregunta 1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No cumple	1	16.7%	16.7%	16.7%
Cumplimiento bajo	4	66.7%	66.7%	83.3%
Cumplimiento medio	1	16.7%	16.7%	100.0%
Total	6	100.0%	100.0%	

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

Gráfico 15 Análisis Pregunta 1



Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

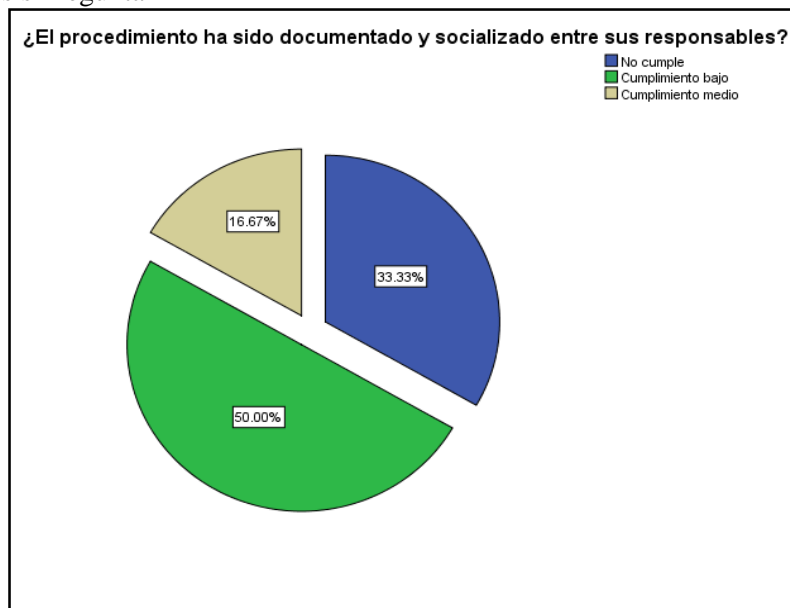
En la primera pregunta se consulta sobre si el proceso (s) o procedimiento (s) han sido identificados en cada uno de los departamentos encuestados, resultando en un 83.3% que se han identificado estos de una manera limitada o casi nula, sin embargo, no se tiene una gestión adecuada sobre estos; todo esto se convierte en una debilidad.

Tabla 6 Análisis pregunta 2

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No cumple	2	33.3%	33.3%	33.3%
Cumplimiento bajo	3	50.0%	50.0%	83.3%
Cumplimiento medio	1	16.7%	16.7%	100.0%
Total	6	100.0%	100.0%	

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

Gráfico 16 Análisis Pregunta 2



Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

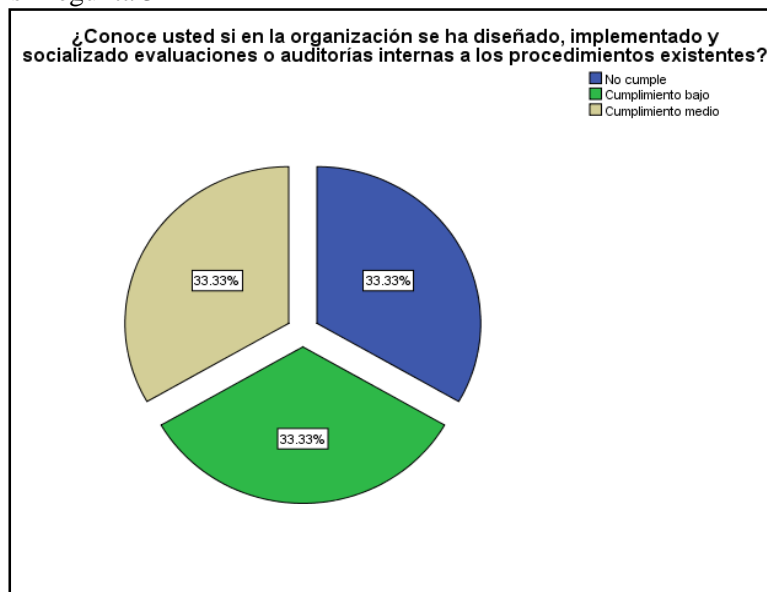
La segunda pregunta analiza si los procedimientos que se realizan actualmente como gestión diaria en la organización previamente han sido documentados y socializados para en puesta de su ejecución a sus roles o responsables, obteniendo un 33.3% que indicaron que esto no se cumple, un 50% indican que esto se cumple, pero de manera limitada y, un 16.7% afirman que se cumple, no obstante, de forma media. Todo esto significa que la Cooperativa Collas Ltda., presenta una debilidad en este aspecto.

Tabla 7 Análisis Pregunta 3

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No cumple	2	33.3%	33.3%	33.3%
Cumplimiento bajo	2	33.3%	33.3%	66.7%
Cumplimiento medio	2	33.3%	33.3%	100.0%
Total	6	100.0%	100.0%	

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

Gráfico 17 Análisis Pregunta 3



Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

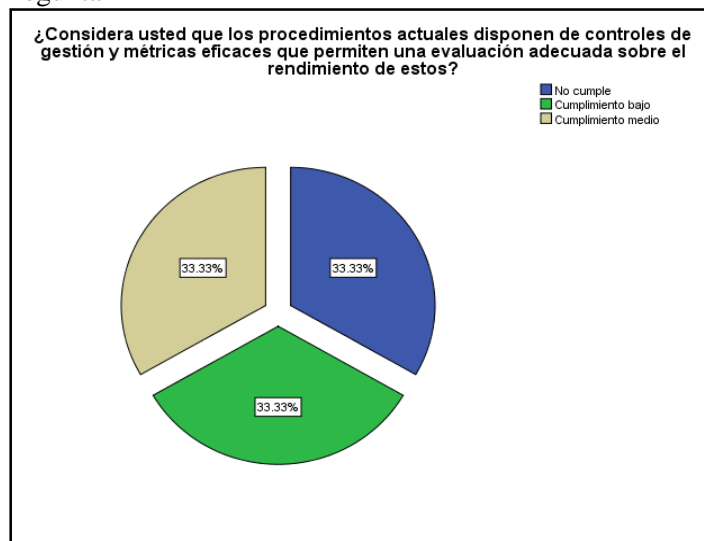
En la tercera pregunta de la encuesta se indagó acerca de que, si los empleados conocen que en la organización se ha diseñado, implementando o socializado actividades o procesos correspondientes a controles o diagnósticos internos de gestión, aquí se encontró que, con un compartido 33.3% los encuestados indicaron que esto no se cumple, que se tiene un cumplimiento medio y bajo, todo esto supone que no se tiene claro esta variable o simplemente, los colaboradores presentan resistencia a responder este cuestionamiento; lo que significa que se tiene una debilidad interna al no contar .

Tabla 8 Análisis Pregunta 4

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No cumple	2	33.3%	33.3%	33.3%
Cumplimiento bajo	2	33.3%	33.3%	66.7%
Cumplimiento medio	2	33.3%	33.3%	100.0%
Total	6	100.0%	100.0%	

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

Gráfico 18 Análisis Pregunta 4



Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

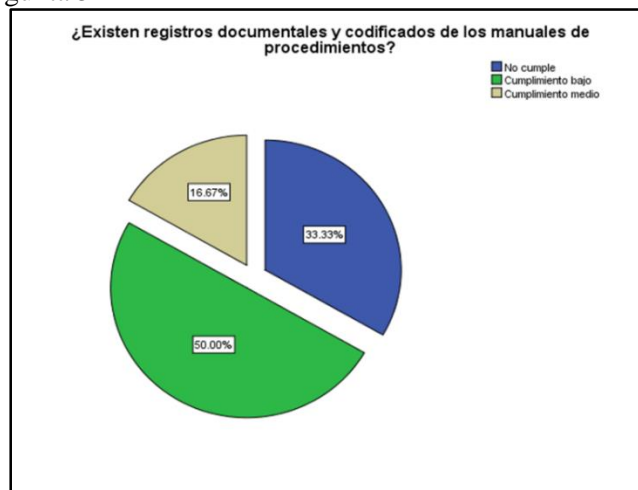
En la cuarta pregunta se consultó sobre si los encuestados consideran que los procedimientos actuales disponen de controles adecuados sobre la gestión de estos, tales como, por ejemplo, indicadores o métricas de control que permitan contar con una efectiva evaluación sobre su rendimiento, la respuesta compartida en un 33.3% es que, esto no se cumple o, si se cumple se lo hace de una manera limitada o no abarca a todos los procedimientos de los departamentos sujetos a análisis. Todo esto se convierte en una debilidad importante para la organización ya que, aparentemente, no se cuenta con un procedimiento apropiado para medir la gestión administrativa, financiera y contable de la cooperativa.

Tabla 9 Análisis Pregunta 5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No cumple	2	33.3	33.3	33.3
Cumplimiento bajo	3	50.0	50.0	83.3
Cumplimiento medio	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

Gráfico 19 Análisis Pregunta 5



Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

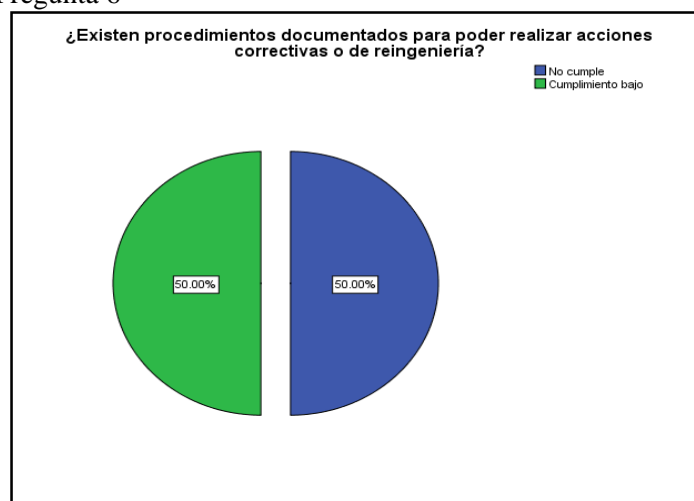
La quinta variable que se analiza tiene que ver con la existencia de registros codificados y documentados de los manuales de procedimientos, aquí se puede observar que un 83.3% los encuestados señalan que no se cumple con esta actividad, lo que significa una debilidad para la empresa.

Tabla 10 Análisis Pregunta 6

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No cumple	3	50.0%	50.0%	50.0%
Cumplimiento bajo	3	50.0%	50.0%	100.0%
Total	6	100.0%	100.0%	

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

Gráfico 20 Análisis Pregunta 6



Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

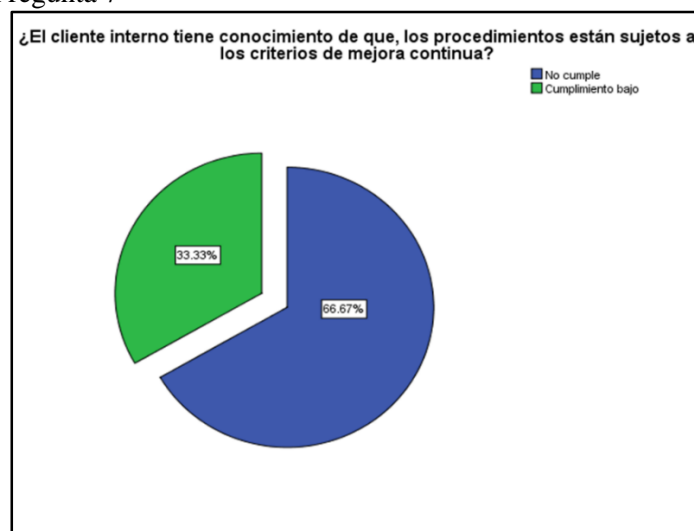
En la sexta pregunta se desea conocer si existen procedimientos documentados para posteriormente encontrar oportunidades de mejora y aplicar estrategias correctivas o acciones de reingeniería, a lo que los encuestados manifiestan que, no existen procedimientos levantados, modelados, documentados, ni tampoco socializados; esto significando una debilidad.

Tabla 11 Análisis Pregunta 7

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No cumple	4	66.7%	66.7%	66.7%
Cumplimiento bajo	2	33.3%	33.3%	100.0%
Total	6	100.0%	100.0%	

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

Gráfico 21 Análisis Pregunta 7



Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

En la séptima pregunta se consultó al cliente interno de la cooperativa (funcionarios) acerca de que, si estos tenían conocimiento que los procedimientos están sujetos a criterios de mejora continua y más aún enfocados de forma específica en la satisfacción del cliente, los encuestados indican en su mayoría que, no conocían sobre este particular, lo que constituye en una debilidad para la organización.

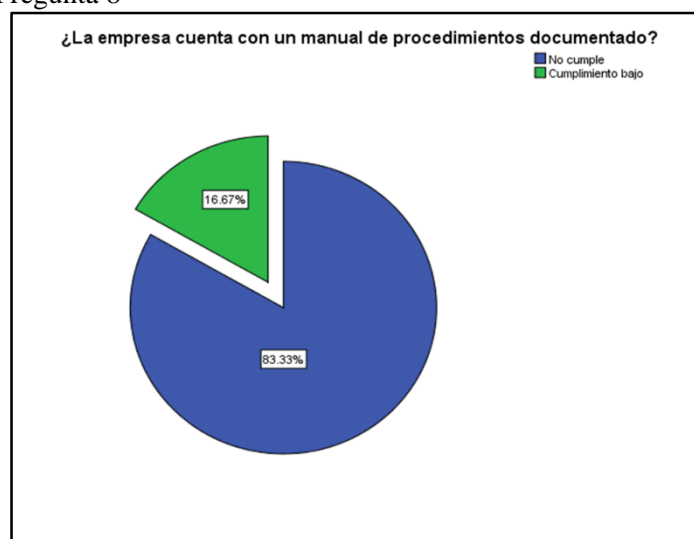
Tabla 12 Análisis Pregunta 8

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No cumple	5	83.3%	83.3%	83.3%
Cumplimiento bajo	1	16.7%	16.7%	100.0%

Total	6	100.0%	100.0%
-------	---	--------	--------

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

Gráfico 22 Análisis Pregunta 8



Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

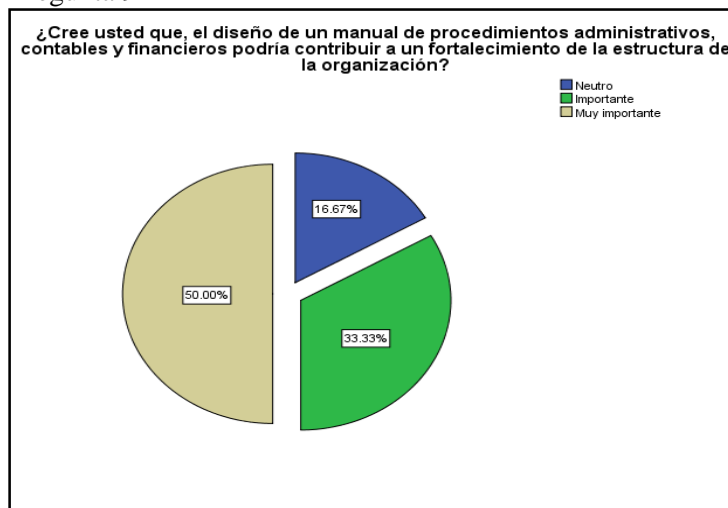
La penúltima pregunta, se refiere a que, si en términos generales la cooperativa cuenta con un manual de procedimientos documentado, a lo que los encuestados manifiestan que la organización hasta el momento no lo cuenta, esto así también, genera una debilidad.

Tabla 13 Análisis Pregunta 9

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Neutro	1	16.7%	16.7%	16.7%
Importante	2	33.3%	33.3%	50.0%
Muy importante	3	50.0%	50.0%	100.0%
Total	6	100.0%	100.0%	

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

Gráfico 23 Análisis Pregunta 9



Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

Como última pregunta se planteó a los encuestados que identifiquen si es importante el diseño e implantación de un manual de procedimientos para las actividades administrativas, contables y financieras para que estos contribuyan a un fortalecimiento de la estructura de la organización, con un 83.3% manifiestan los encuestados que es importante y muy importante su aplicación, esto genera una fortaleza importante ya que, el personal se encuentra motivado por realizar este tipo de actividades.

2.2.3. Análisis de Causas Raíz

Complementario a los análisis de cadena de valor y auditoría interna se emplea la herramienta de calidad Análisis Ishikawa para encontrar fortalezas y debilidades de la Cooperativa Collas Ltda., en cuanto a los procedimientos de los departamentos administrativo, financiero y contable. Para la realización de este análisis se hizo un focus group con los responsables de los procedimientos anteriormente mencionados, se trabaja con el mismo personal con el que se realizaron las encuestas en el diagnóstico interno y se determinan las causas raíz principales que ocasionan la problemática a resolver con la propuesta de solución del presente documento, a continuación, se describen cada uno de los elementos encontrados por el cliente interno en la reunión de trabajo establecida la segunda semana de marzo del 2020. Mediante el análisis o diagrama Ishikawa se determinan las siguientes causas raíz de acuerdo las 4 M's:

- **Mano de obra:** en cuanto al capital humano las principales causas que ocasionan la problemática central están asociadas a que el personal se encuentra poco cualificado, es decir, la organización no dispone de procesos adecuados en lo referente a formación y

crecimiento, por otra parte, se evidencia que, los colaboradores desconocen el inicio y final de sus responsabilidades; sin embargo, se manifiesta que la rotación del personal es baja.

- **Métodos:** con la M de métodos se aprecia que la estandarización de procesos y actividades es escasa, lo que probablemente se derive de una gestión por procesos empírica más bien presumiblemente, basada en la gestión del día a día.
- **Medidas:** los procesos y procedimientos no están identificados en un 100%, no se utilizan controles, es decir, indicadores que permitan una medición de la gestión o KPI's (Key Performance Indicators).
- **Materiales:** los materiales se encuentran determinados por la información, en la organización las bases de datos de clientes no se encuentran actualizadas y los canales de comunicación no son apropiados o adecuados.
- Finalmente, el problema central se determina como una inapropiada gestión por procesos y procedimientos financieros, administrativos y contables en la Cooperativa Collas Cía. Ltda., lo que ocasionaría una limitada optimización de sus recursos y una limitada satisfacción tanto en clientes internos como externos.

Gráfico 24 Diagrama Ishikawa



Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

2.3. Identificación de Factores Críticos de Éxito

Los principales factores críticos de éxito determinados por las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, encontradas a raíz de la realización del análisis interno y externo de la organización, a continuación, se presentan los principales fuerzas o factores:

Oportunidades

- Uso de excedentes financieros para fortalecimiento institucional

- Industria en crecimiento
- Posibilidad de automatizar productos y servicios
- Barreras de entrada determinadas por una amenaza baja de ingreso de nuevos competidores a la industria

Amenazas

- Incremento índice de morosidad
- Alta competencia existente en la industria
- Alta disponibilidad de servicios sustitutos
- Bajo poder de negociación con clientes
- Bajo poder de negociación con proveedores

Fortalezas

- Presencia en su organismo regulador
- Filosofía empresarial de RSE
- Experiencia en el mercado
- Identificación clara de la cadena de valor
- Espíritu colaborador de empleados y predisposición al cambio

Debilidades

- Procedimientos identificados, pero no en su totalidad
- Procedimientos no están documentados y socializados
- No se aplican métricas ni indicadores de gestión
- No se aprecia una estandarización de actividades
- Bases de datos no actualizadas

2.4. Análisis DAFO

Una vez se identifican los FCE se ordenan en la matriz DAFO, cuyo plan de acción constituye el diseño, levantamiento, modelamiento y documentación de los procedimientos administrativos, financieros y contables de la Cooperativa Collas Ltda.


Tabla 14 Matriz DAFO

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
1. Presencia en su organismo regulador	1. Procedimientos identificados, pero no en su totalidad
2. Filosofía empresarial de RSE	2. Procedimientos no están documentados y socializados
3. Identificación clara de la cadena de valor	3. No se aprecia una estandarización de actividades
4. Experiencia en el mercado	4. No se aplican métricas ni indicadores de gestión
5. Espíritu colaborador de empleados y predisposición al cambio	5. Ineficaces procesos de innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
1. Uso de excedentes financieros para fortalecimiento institucional	1. Incremento índice de morosidad
2. Industria en crecimiento	2. Alta competencia existente en la industria
3. Posibilidad de automatizar productos y servicios	3. Alta disponibilidad de servicios sustitutos
4. Barreras de entrada determinadas por una amenaza baja de ingreso de nuevos competidores a la industria	4. Bajo poder de negociación con clientes
	5. Bajo poder de negociación con proveedores

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

Con la identificación de los diversos factores críticos de éxito obtenidos a raíz de la ejecución del análisis interno se plantean las siguientes estrategias o plan de acción:

Tabla 15 Matriz DAFO Cruzada



MATRIZ FODA		
FORTALEZAS		DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> · Presencia en su organismo regulador · Filosofía empresarial de RSE · Experiencia en el mercado · Identificación clara de la cadena de valor · Espíritu colaborador de empleados y predisposición al cambio 		<ul style="list-style-type: none"> · Procedimientos identificados, pero no en su totalidad · Procedimientos no están documentados y socializados · No se aplican métricas ni indicadores de gestión · No se aprecia una estandarización de actividades · Bases de datos no actualizadas
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
<ul style="list-style-type: none"> · Uso de excedentes financieros para fortalecimiento institucional · Industria en crecimiento · Posibilidad de automatizar productos y servicios · Barreras de entrada determinadas por una amenaza baja de ingreso de nuevos competidores a la industria 	<ul style="list-style-type: none"> · Identificar los procedimientos de las áreas administrativa, financiera y contable · Diseñar el tipo de representación de los manuales procedimientos de las áreas administrativa, financiera y contable 	<ul style="list-style-type: none"> · Levantar los procedimientos de las áreas administrativa, financiera y contable · Aplicar elementos y metodologías que permitan la verificación de procedimientos levantados
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
<ul style="list-style-type: none"> · Incremento índice de morosidad · Alta competencia existente en la industria · Alta disponibilidad de servicios sustitutos · Bajo poder de negociación con clientes · Bajo poder de negociación con proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> · Representar a través de diagramas de flujo a los procedimientos de las áreas administrativa, financiera y contable · Establecer un sistema de control de procedimientos e indicadores para la identificación de oportunidades de mejora 	<ul style="list-style-type: none"> · Documentar y socializar los procedimientos de las áreas administrativa, financiera y contable · Fijar indicadores de gestión para la documentación de procedimientos

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbe Simbaña

En síntesis, con el presente capítulo se logró saber que, el entorno que rodea a la industria a la que pertenecen las Cooperativas de Ahorro y Crédito dispone de un contexto altamente volátil y cambiante esto producto presumiblemente por la emergencia sanitaria y contratación de la economía por la pandemia del COVID-19, así también en cuanto al análisis interno este permitió conocer que la Cooperativa Ahorro y Crédito Collas Ltda., ha venido desempeñando actividades y procedimientos de una forma empírica lo que ha visto evidenciado en una limitada gestión administrativa, financiera y contable de la organización, para finalmente establecer un plan de acción basado en el levantamiento, documentación y socialización de los manuales de procedimientos de los departamentos anteriormente descritos.

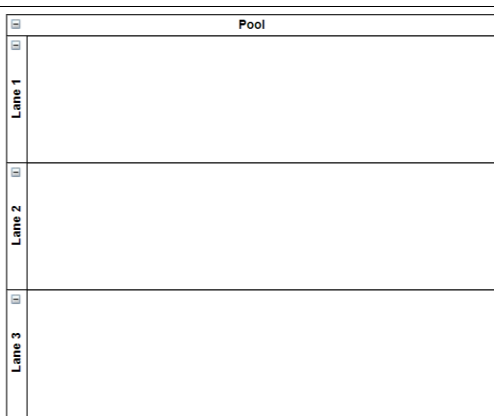

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Como propuesta de solución a la problemática de investigación que se plantea en el presente documento, se desarrolla el diseño de los manuales de procedimientos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Collas Ltda., como herramienta para el mejoramiento de su cadena de valor de los procesos financieros, contables y administrativos. Para cumplir con este objetivo se recurre a la metodología de (Pardo Álvarez, 2017) en la estructura de los componentes capitulares.

Dentro de la propuesta de solución es importante considerar al tipo de notación de gestión por procesos con la cual se va a trabajar en el presente documento de investigación, es por ello que, se decide emplear al estándar BPM 2.0, a continuación, se presentan la notación para la diagramación o representación gráfica de los procedimientos a utilizar:



Tabla 16 Simbología Compartimentos BPMN 2.0

Ítem	Descripción
	<p>Pool, piscina o contenedor, en este se representan a las entidades responsables del proceso o procedimiento.</p>
	<p>Lane o compartimiento, sirve para representar el conjunto de actividades que realiza un rol o responsable del procedimiento.</p>

Fuente: (BPM Offensive Berlin, 2015)

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbe Simbaña






Tabla 17 Simbología Actividades BPMN 2.0

Ítem	Descripción
	Tarea, es una unidad de trabajo a realizar.
	Subproceso, es una tarea más específica, tiende a ser más refinada.

Fuente: (BPM Offensive Berlin, 2015)

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

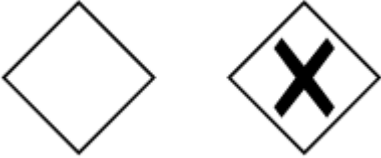



Tabla 18 Simbología Eventos BPMN 2.0

Ítem	Descripción
	Evento de inicio, indica el punto de partida o evento disparador el procedimiento.
	Evento de fin, indica el final del procedimiento.
	Evento de timer o temporizador, usualmente, se utiliza cuando un procedimiento requiere una demora o espera de un tiempo determinado
	Evento de enlace salida, como su nombre lo indica sirve como nexo de enlace entre actividades, se lo suele utilizar con números o letras.
	Evento de enlace llegada, como su nombre lo indica sirve como nexo de enlace entre actividades, se lo suele utilizar con números o letras.

Fuente: (BPM Offensive Berlin, 2015)

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

Tabla 19 Simbología Compuertas BPMN 2.0

Ítem	Descripción
	<p>Compuerta exclusiva, generalmente se utiliza cuando existe una decisión o varios caminos resultado de una actividad.</p>
	<p>Compuerta inclusiva, al igual que la compuerta exclusiva se trata de una decisión, sino que, como su nombre lo sugiere se pueden tomar varias alternativas de decisión, su flujo de alternativas converge en un mismo sentido.</p>
	<p>Compuerta paralela, dos o más actividades se pueden realizar en paralelo.</p>
	<p>Evento de enlace salida, como su nombre lo indica sirve como nexo de enlace entre actividades, se lo suele utilizar con números o letras.</p>

Fuente: (BPM Offensive Berlin, 2015)

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

3.1. Identificación de Procedimientos

Para poder identificar los procedimientos existentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Collas Ltda., se necesita definir tanto de manera general, así como específica, los procedimientos mediante la descripción general de procedimientos o mapa de procesos y, su representación ya sea tipo texto, matricial o gráfica de estos por medio de los manuales de procedimientos.

3.1.1. Mapa de Procesos

La construcción del mapa de procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Collas Ltda., presenta tres tipos de niveles de procesos y estos se encuentran enmarcados de acuerdo con tipología según su naturaleza (Pardo Álvarez, 2012):

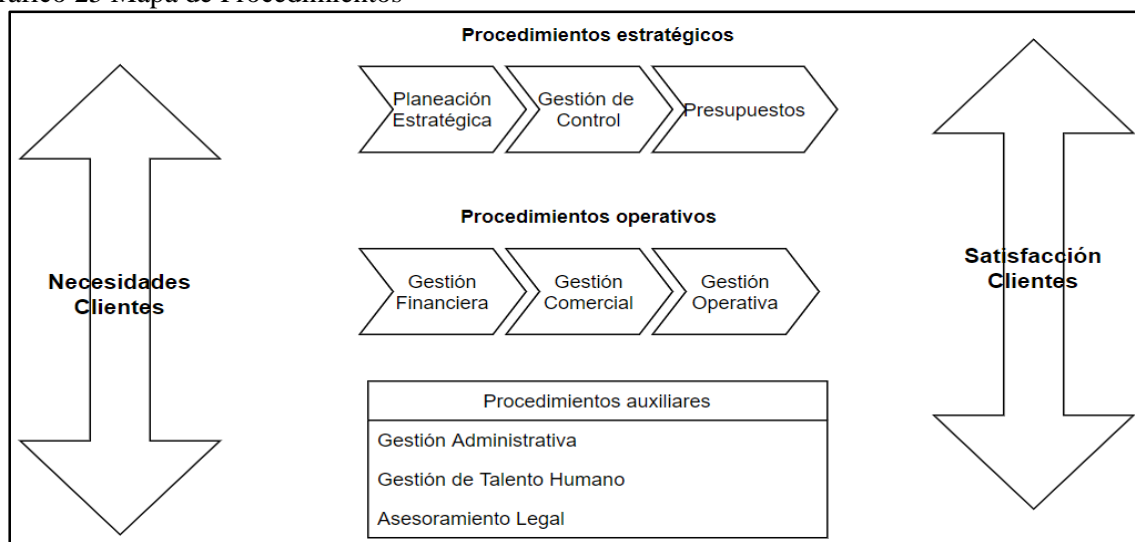
- Procesos estratégicos
- Procesos operativos
- Procesos auxiliares

En la sección de procesos estratégicos, se identifican a los relacionados con la toma de decisiones, estrategia y control, entre ellos están: Planeación Estratégica, Gestión de Control y Presupuestos.

La sección corresponde a los procesos operativos estos tributan a la propuesta de valor o core de procedimientos de la institución financiera, sus principales procesos están determinados por: Gestión Financiera, Gestión Comercial y Gestión Operativa.

Por último, se tiene a los procesos auxiliares que se encargan de dar apoyo o soporte a los demás procesos y procedimientos que conforman a la cadena de valor, entre ellos se pueden mencionar a: Gestión Administrativa, Gestión de Talento Humano, Asesoría Legal.

Gráfico 25 Mapa de Procedimientos



Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

3.1.2. Inventario de Procedimientos

Como insumo determinante en la identificación de procedimientos de la institución sujeta a evaluación se establece un listado con los siguientes componentes: área o departamento responsable del procedimiento, proceso o representación global del procedimiento.

Tabla 20 Inventario de Procedimientos Estratégicos

Área o departamento	Proceso	Tipo proceso	Procedimiento	Estado
Gerencia General	Planeación Estratégica	Estratégico	Análisis Factores Críticos de Éxito	Identificado
Gerencia General	Planeación Estratégica	Estratégico	Generación de Estrategias	Identificado
Gerencia General	Planeación Estratégica	Estratégico	Fijación de indicadores de gestión	Identificado
Auditoría interna	Gestión de Control	Estratégico	Evaluación de indicadores	Identificado
Auditoría interna	Gestión de Control	Estratégico	Formulación de planes de acción	Identificado
Gerencia General	Presupuestos	Estratégico	Planeación presupuestaria	Identificado
Gerencia General	Presupuestos	Estratégico	Autorización presupuestaria	Identificado
Gerencia General	Presupuestos	Estratégico	Ejecución presupuestaria	Identificado
Gerencia General	Presupuestos	Estratégico	Evaluación presupuestaria	Identificado

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

La cantidad de procedimientos estratégicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Collas Ltda., suman en total nueve procedimientos.

Habitualmente los procedimientos estratégicos tienen que ver directamente con la gestión de alta gerencia y toma de decisiones, simplificando la situación deseada de procesos que una organización debería tener están: planeación estratégica, control y presupuestos. (Pardo Álvarez, 2012)

De acuerdo con la naturaleza de procesos, el segundo nivel de procedimientos corresponde al conjunto de actividades y procesos de núcleo – core de negocio, o también conocidos como, procedimientos operativos.

Con respecto a los procedimientos de tipo operativo o también considerados como de actividades clave se tienen los siguientes:

Tabla 21 Inventario de Procedimientos Operativos

Área o departamento	Proceso	Procedimiento	Tipo proceso	Estado
Departamento financiero	Gestión Financiera	Operaciones contables	Operativo	Identificado
Departamento financiero	Gestión Financiera	Tesorería	Operativo	Identificado
Departamento comercial	Gestión Comercial	Captaciones	Operativo	Identificado
Departamento comercial	Gestión Comercial	Servicio al cliente	Operativo	Identificado
Departamento comercial	Gestión Comercial	Operaciones crediticias	Operativo	Identificado
Departamento comercial	Gestión Comercial	Generación de negocios	Operativo	Identificado
Departamento Operativo	Gestión Operativa	Sistemas de Información	Operativo	Identificado
Departamento Operativo	Gestión Operativa	Cajas	Operativo	Identificado

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

Los procesos de tipo operativo cuentan con ocho procedimientos que tributan a las áreas o departamentos financiero, comercial y operaciones.

Por última instancia, se cuentan con los procedimientos tipo auxiliares, también conocidos como procesos de apoyo o sustantivos, en la gestión actual se pueden identificar al momento siete procedimientos asociados a los procesos de Gestión Administrativa, Gestión de Talento Humano y Asesoría Legal.

Tabla 22 Inventario Procedimientos Auxiliares

Área o departamento	Proceso	Procedimiento	Tipo proceso	Estado
Departamento administrativo	Gestión Administrativa	Adquisiciones	Auxiliar	Identificado
Departamento administrativo	Gestión Administrativa	Control de activos	Auxiliar	Identificado
Departamento administrativo	Gestión Administrativa	Convocatoria a sesiones de consejo de vigilancia	Auxiliar	Identificado
Departamento de TTHH	Gestión TTHH	Reclutamiento y selección	Auxiliar	Identificado
Departamento de TTHH	Gestión TTHH	Sueldos y salaries	Auxiliar	Identificado
Departamento de TTHH	Gestión TTHH	Plan Carrera	Auxiliar	Identificado
Departamento Legal	Asesoramiento Legal	Acompañamiento jurídico y legal	Auxiliar	Identificado

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

3.1.3. Priorización de procedimientos

Para priorizar los procedimientos a ser levantados en el presente documento se utiliza la matriz pareada de importancia de procedimientos, metodología aplicada por (Pardo Álvarez, 2012), con esta matriz se hace una comparativa entre los diferentes procedimientos identificados de acuerdo con cada fase o proceso, y el procedimiento que por consiguiente tenga mayores puntajes, tendrá más importancia y necesidad obligatoria de su levantamiento y posterior documentación.

A continuación, se presenta los criterios números de evaluación de la matriz pareada de importancia de procedimientos, con tres escalas de calificación:

- 2
- 1
- 0

Tabla 23 Criterios de Evaluación Matriz Pareada Importancia de Procedimientos

2 = Ganancia por K.O.	El procedimiento A es mucho más importante que el procedimiento B
1 = Ganancia moderada	El procedimiento A es ligeramente más importante que el procedimiento B
0 = Empate	Ambos procedimientos son igual de importantes

Fuente: (Pardo Álvarez, 2012)

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

De conformidad con la identificación que se establece con el inventario de procedimientos, los primeros procesos en los que se determinan su importancia para la organización y propuesta de valor tienen relación con los procesos estratégicos:

Tabla 24 Matriz Pareada Importancia Fase 1

Fase 1: Gerencia General	1.1 Análisis FCE	1.2 Generación de estrategias	1.3 Fijación de indicadores de gestión	Total	Importancia
1.1 Análisis FCE		0	0	0 + 1 = 1	0.33
1.2 Generación de estrategias			0	0 + 1 = 1	0.33
1.3 Fijación de indicadores de gestión				0 + 1 = 1	0.33
TOTAL:				3	1.00

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

Como se aprecia con la fase uno o departamento de la Gerencia General de la cooperativa, se tiene una importancia similar de procedimientos cada uno con un 33% para el proceso de planeación estratégica.

Tabla 25 Matriz Pareada Importancia Fase 2

Fase 2: Auditoría interna	2.1 Evaluación de indicadores	2.2 Formulación de planes de acción	Total	Importancia
2.1 Evaluación de indicadores		0	0 + 1 = 1	0.50
2.2 Formulación de planes de acción			0 + 1 = 1	0.50
TOTAL:			2	1.00

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

La fase dos que corresponde al departamento de auditoría interna dispone del proceso de Gestión de Control y este a su vez tiene dos procedimientos con igual nivel de importancia con un 0.50 para la unidad estratégica de negocio en mención.

Tabla 26 Matriz Pareada Importancia Fase 3

Fase 3: Gerencia general	3.1 Planeación presupuestaria	3.2 Autorización presupuestaria	3.3 Ejecución presupuestaria	3.4 Evaluación presupuestaria	Total	Importancia
3.1 Planeación presupuestaria		0	0	0	0+0+0+1=1	0.25
3.2 Autorización presupuestaria			0	0	0+0+1=1	0.25
3.3 Ejecución presupuestaria				0	0+1=1	0.25
3.4 Evaluación presupuestaria					1=1	0.25
TOTAL:					4	1.00

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

Finalmente, la fase 3 o departamento de Gerencia General dispone del proceso de Presupuestos y sus cuatro procedimientos a los que tributan a este presentan un 25% de importancia es decir son de igual importancia.

Es importante notar que todos los procedimientos de los procesos estratégicos tienen una misma importancia de acuerdo con cada fase o unidad de negocio. Por otro lado, a continuación, se determina la priorización de procedimientos operativos o de cadena de valor.

El primer conjunto de procedimientos a evaluar corresponde a los del proceso de Gestión Financiera:

Tabla 27 Matriz Pareada Importancia Fase 4

Fase 4: Departamento financiero	4.1 Operaciones contables	4.2 Tesorería	Total	Importancia
4.1 Operaciones contables		2 (4.2)	1 = 1	0.25
4.2 Tesorería			2 + 1 = 3	0.75
TOTAL:			4	1.00

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

Los procedimientos de operaciones contables y tesorería a criterio de la Gerencia General son los de mayor importancia y, por ende, necesitan ser documentados debido a que son hitos importantes en las auditorías de gestión realizadas a la cooperativa por los organismos de control financiero.

Tabla 28 Matriz Pareada Importancia Fase 5

Fase 5: Departamento comercial	5.1 Captaciones	5.2 Servicio al cliente	5.3 Operaciones crediticias	5.4 Generación de negocios	Total	Importancia
5.1 Captaciones		0	0	0	0+0+0+1=1	0.25
5.2 Servicio al cliente			0	0	0+0+1=1	0.25
5.3 Operaciones crediticias				0	0+1=1	0.25
5.4 Generación de negocios					1=1	0.25
TOTAL:					4	1.00

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

La importancia de los procedimientos de la fase 5 o proceso de la función comercial tienen el mismo nivel de importancia con un 0.25.

El tercer proceso de tipo operativo es justamente, como su nombre lo indica al conjunto de procedimientos operativos, estos se encuentran conformados por dos elementos importantes:

Tabla 29 Matriz Pareada importancia Fase 6

Fase 6: Departamento operativo	6.1 Sistemas de información	6.2 Cajas	Total	Importancia
6.1 Sistemas de información		0	0 + 1 = 1	0.50
6.2 Cajas			1 = 1	0.50
TOTAL:			2	1.00

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

Los procedimientos del departamento operativo mantienen el mismo nivel de importancia para su departamento con un 0.50 respectivamente.

El último nivel de procesos a priorizar corresponde a los de tipo auxiliar o de apoyo, estos tienen tres procesos previamente identificados: Gestión Administrativa, Gestión de Talento Humano y Asesoría Legal.

El primer proceso en el cual se establece una priorización de procedimientos corresponde a la fase 7 o departamento administrativo, la matriz pareada refleja que el procedimiento más relevante para el proceso de la Gestión Administrativa está relacionado con la convocatoria a sesiones de consejo de vigilancia con una importancia de 0.71 frente a los otros dos procedimientos evaluados.

Tabla 30 Matriz Pareada Importancia Fase 7

Fase 7: Departamento administrativo	7.1 Aquisiciones	7.2 Control de activos	7.3 Convocatoria a sesiones de consejo de vigilancia	Total	Importancia
7.1 Aquisiciones		0	2 (7.3)	1 = 1	0.14
7.2 Control de activos			2 (7.3)	1 = 1	0.14
7.3 Convocatoria a sesiones de consejo de vigilancia				4 + 1 = 5	0.71
TOTAL:				7	1.00

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

El segundo proceso auxiliar está determinado por los procedimientos del departamento de talento humano, estos registran un mismo nivel de importancia para su unidad de negocio con un 0.33 de importancia.

Tabla 31 Matriz Pareada Importancia Fase 8

Fase 8: Departamento talento humano	8.1 Reclutamiento y selección	8.2 Sueldos y salarios	7.3 Plan carrera	Total	Importancia
8.1 Reclutamiento y selección		0	0	1 = 1	0.33
8.2 Sueldos y salarios			0	1 = 1	0.33
7.3 Plan carrera				1 = 1	0.33
TOTAL:				3	1.00

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

Por última parte, la fase 9 o departamento legal posee un único procedimiento con una importancia de 1, no obstante, este procedimiento al ser una asesoría no pertenece de manera directa a la cadena de valor de la cooperativa al ser un conjunto de actividades que utiliza servicios de externalización.

Tabla 32 Matriz Pareada Importancia Fase 9

Fase 9: Departamento legal	9.1 Acompañamiento jurídico y legal	Total	Importancia
9.1 Acompañamiento jurídico y legal		0	1.00
TOTAL:		1	1.00

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

Los resultados que refleja la priorización de procedimientos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Collas Ltda. Son los siguientes:

Tabla 33 Nivel de Importancia de Procedimientos

Fases	Procedimientos	Importancia	Nivel de importancia
Fase 1: Gerencia General	1.1 Análisis FCE	0.33	Baja
	1.2 Generación de estrategias	0.33	Baja
	1.3 Fijación de indicadores de gestión	0.33	Baja
Fase 2: Auditoría interna	2.1 Evaluación de indicadores	0.5	Baja
	2.2 Formulación de planes de acción	0.5	Baja
Fase 3: Gerencia General	3.1 Planeación presupuestaria	0.25	Baja
	3.2 Autorización presupuestaria	0.25	Baja
	3.3 Ejecución presupuestaria	0.25	Baja
	3.4 Evaluación presupuestaria	0.25	Baja
Fase 4: Departamento financiero	4.1 Operaciones contables	0.67	Alta
	4.2 Tesorería	0.33	Media
Fase 5: Departamento comercial	5.1 Captaciones	0.25	Baja
	5.2 Servicio al cliente	0.25	Baja
	5.3 Operaciones crediticias	0.25	Baja
	5.4 Generación de negocios	0.25	Baja
Fase 6: Departamento operativo	6.1 Sistemas de información	0.5	Baja
	6.2 Cajas	0.5	Baja
Fase 7: Departamento administrativo	7.1 Adquisiciones	0.14	Baja
	7.2 Control de activos	0.14	Baja
	7.3 Convocatoria a sesiones de consejo de vigilancia	0.71	Alta
Fase 8: Departamento talento humano	8.1 Reclutamiento y selección	0.33	Baja
	8.2 Sueldos y salarios	0.33	Baja
	8.3 Plan Carrera	0.33	Baja
Fase 9: Departamento jurídico	9.1 Acompañamiento jurídico y legal	1	Baja

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

De acuerdo con el análisis de importancia de procesos se tiene que, a criterio de la organización los principales procedimientos que tienen mayor impacto para toda la organización son los siguientes:

- 4.1 Operaciones contables

- 4.2 Tesorería
- 7.3 Convocatoria a sesiones de consejo de vigilancia

Estos procedimientos son destinados para posteriormente estar levantados y documentados.

3.1.4. Levantamiento de Procedimientos

El levantamiento de procedimientos tiene como objetivo el poder establecer una estrategia para la recopilación de la siguiente información relevante para los manuales de procedimientos:

- Descripción del procedimiento
- Políticas del procedimiento
- Diagramas de flujo
- Descripción de actividades
- Anexos

Los manuales de procedimientos mantienen una estructura de procesos tipo texto, matricial y gráfico determinado por (Pardo Álvarez, 2012).

Para el diseño y la elaboración de la representación gráfica del procedimiento o también conocida como, diagramas de flujo.

La forma en la cual se levanta los procesos priorizados es a través de reuniones de trabajo mediante vídeo conferencia con los principales roles y responsables de los procedimientos durante los meses de marzo ya abril del año 2021.

	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE OPERACIONES CONTABLES	CÓDIGO:	CAC-GF-P1-MP1
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	1 de 5
		Gestión Financiera	

Manual de procedimientos

Unidad responsable	Departamento Financiero
Tipo de proceso	Operativo
Proceso	Gestión Financiera
Procedimiento	Operaciones contables
Código del proceso	CAC-GF-P1
Responsable	Jefe Financiero

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Propósito	El propósito de este procedimiento consiste en el registro de o todas la operaciones contables e información financiera de la Cooperativa Collas Ltda.
Disparador	Actividades comerciales de la empresa representadas por ingresos y egresos.
Responsable	Contador General
Entradas	Información financiera ya sea interna o externa
Productos y servicios del proceso (salidas)	Libros mayores, balances, estados de situación inicial, flujos de efectivo, flujos de caja, estados financieros, ratios financieras.

	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE OPERACIONES CONTABLES	CÓDIGO:	CAC-GF- P1-MP1
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	2 de 5
		Gestión Financiera	

Marco legal

- Constitución Política del Ecuador
Art. 311
- Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021
Eje 1 – Objetivo 1
Eje 2 - Objetivo 4
Eje 3 – Objetivo 9
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
Art. 78
Art. 80
Art. 140

Alcance

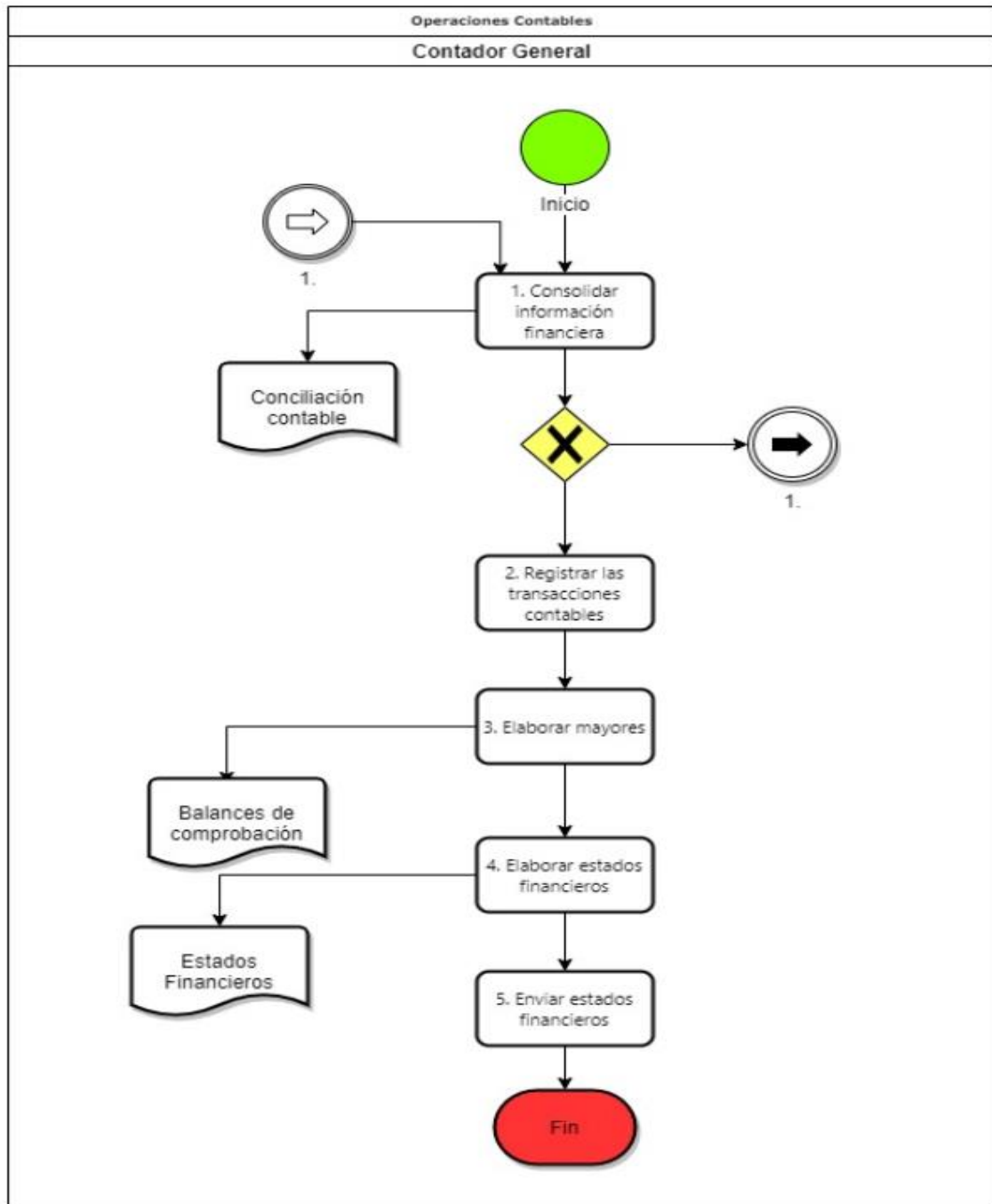
El procedimiento inicia con la recopilación de sustentos contables e información financiera de las operaciones o transacciones y culmina con la elaboración de estados financieros

POLÍTICAS DEL PROCEDIMIENTO

- El contador general es el responsable de elaboración, análisis y documentación de los estados financieros
- El contador general deberá firmar cada uno de los documentos de responsabilidad representados por los análisis financieros y contables
- La junta de vigilancia y la gerencia deberán revisar y aprobar la información financiera previamente remitida por el contador general.
- Todos los ingresos y egresos de la empresa deberán ser contabilizados y registrados, para posteriormente ser aprobados por el consejo de vigilancia.
- Se deberá guardar y sacar una copia de todos los respaldos transaccionales.
- El proceso contable se lo deberá hacer de manera diaria, mensual, trimestral y anual.

	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE OPERACIONES CONTABLES	CÓDIGO:	CAC-GF-P1-MP1
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	3 de 5
		Gestión Financiera	


DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE OPERACIONES CONTABLES	CÓDIGO:	CAC-GF- P1-MP1
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	4 de 5
		Gestión Financiera	

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Responsable	#	Actividad	Descripción	Documento
Contador General	1	Consolidar información financiera y contable	El contador general se encarga de consolidar la información financiera y contable de todas las transacciones en la cooperativa. Aquí se presenta la siguiente decisión: ¿Esta contablemente correcta la información financiera? Si: Ir a la actividad 2 No: Regresar a la actividad 1	Conciliación contable
Contador General	2	Registrar transacciones contables	El contador general ingresa al sistema contable, registra las transacciones del día, detallando los campos, tipo de transacción, fecha, usuario, valor y guarda los respaldos respectivos.	N/A
Contador General	3	Elaborar mayores	Se elaboran mayores, se imprimen y verifican los balances de comprobación	Balances de comprobación
Contador General	4	Elaborar Estados Financieros	Se elaboran los flujos de efectivo, estado de resultados, estado de pérdidas y ganancias, análisis de indicadores financieros y posteriormente se imprimen y archivan los entregables.	Estados Financieros

	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE OPERACIONES CONTABLES	CÓDIGO:	CAC-GF-P1
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	5 de 5
		Gestión Financiera	

Contador General	5	Enviar Estados Financieros	Se remiten los estados financieros al Consejo de Vigilancia y a la Gerencia General para su posterior revisión y aprobación.	N/A
------------------	---	----------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

INDICADORES DE GESTIÓN


Nombre:	Índice de Ingresos y Egresos
Descripción:	Este indicador mide el movimiento de los ingresos y egresos que tiene la cooperativa en un determinado
Fuente/Medio de Verificación:	Estado de Pérdidas y Ganancias, Estado de Situación Financiera
Fórmula de Cálculo:	Total de ingresos y egresos registrados / Total de ingresos y egresos documentados
Unidad de Medida:	Porcentaje
Línea base:	100%
Frecuencia de Medición:	Mensual y anual
Responsable	Jefe Financiero

ANEXOS

- Conciliación contable
- Mayores
- Balance de comprobación
- Estados Financieros

Firmas de Responsabilidad:

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre: Karina Llamatumbi	Nombre: Jorge Pilatuña	Nombre: Pedro Simbaña
Cargo: Estudiante Consultor	Cargo: Gerente General	Cargo: Presidente
Fecha: 15-04-2021	Fecha: 15-04-2021	Fecha: 15-04-2021


	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE TESORERÍA	CÓDIGO:	CAC-GF-P2-MP1
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	1 de 6
		Gestión Financiera	

Manual de procedimientos

Unidad responsable	Departamento Financiero
Tipo de proceso	Operativo
Proceso	Gestión Financiera
Procedimiento	Tesorería
Código del proceso	CAC-GF-P2
Responsable	Jefe Financiero

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Propósito	El propósito de este procedimiento consiste en la planeación, ejecución y control de la asignación presupuestaria de cada departamento o unidad de negocio de la cooperativa.
Disparador	Necesidades y asignación de recursos para las unidades estratégicas de negocio (departamentos).
Responsable	Jefe Financiero
Entradas	Plan Estratégico, Planes Operativos, Plan Anual de compras.
Productos y servicios del proceso (salidas)	Plan de presupuestos, informes de gestión presupuestaria.

	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE TESORERÍA	CÓDIGO:	CAC-GF-P2-MP1
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	2 de 6
		Gestión Financiera	

Marco legal

- Constitución Política del Ecuador
Art. 311
- Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021
Eje 1 – Objetivo 1
Eje 2 - Objetivo 4
Eje 3 – Objetivo 9
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
Art. 78
Art. 80
Art. 140

Alcance

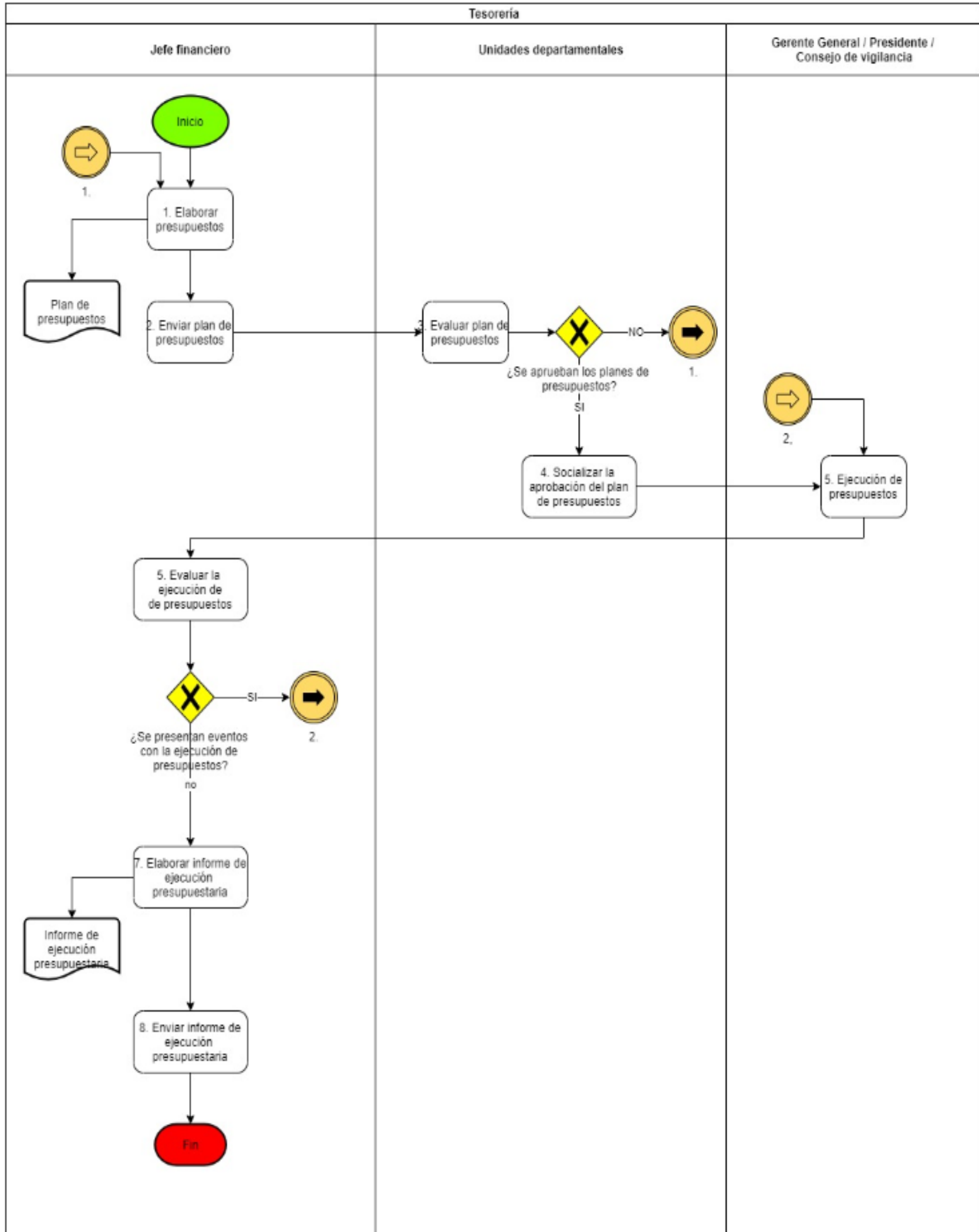
El procedimiento inicia con la planeación de presupuestos y termina con la evaluación y control de estos.


POLÍTICAS DEL PROCEDIMIENTO

- El jefe financiero es el responsable de elaboración, análisis y documentación de los presupuestos
- El jefe financiero deberá firmar cada uno de los documentos de responsabilidad representados las partidas presupuestarias
- La junta de vigilancia y la gerencia deberán revisar y aprobar los presupuestos previamente elaborados por el jefe financiero.
- Se deberá guardar tanto en archivo pasivo como digital, cada uno de los presupuestos elaborados.
- El proceso de presupuestos se lo deberá hacer de manera mensual, trimestral y anual.

	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE TESORERÍA	CÓDIGO: CAC-GF-P2-MP1
		VERSIÓN: 01
		PÁGINA: 3 de 6
		Gestión Financiera


DIAGRAMA DE FLUJO




	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE TESORERÍA	CÓDIGO:	CAC-GF-P2-MP1
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	4 de 6
		Gestión Financiera	

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Responsable	#	Actividad	Descripción	Documento
Jefe financiero	1	Elaborar plan de presupuestos	El jefe financiero se encarga de la elaboración del plan de presupuestos, para esto debe regirse a los objetivos estratégicos y financieros, estrategias, tácticas y metas de la cooperativa. En este plan de presupuestos se incluyen planes presupuestarios tanto de nivel superior como inferior para ser ejecutados por los departamentos.	Plan de presupuestos
Jefe financiero	2	Enviar plan de presupuestos	Se guardan e imprimen los planes de presupuestos, el jefe financiero los firma y envía dos juegos un original y con copia a la Gerencia General, Presidencia y Consejo de vigilancia para su posterior aprobación.	N/A
Gerente General / Presidente / Consejo de Vigilancia	3	Evaluar plan de presupuestos	Los niveles directivos de la organización, entiéndase por, el Gerente General, el Presidente y el Consejo de vigilancia se encargan de evaluar el plan de presupuestos. <i>¿Se aprueban los planes de presupuestos?</i> Si: Ir a la actividad 4 No: Regresar a la actividad 1	N/A

	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE OPERACIONES CONTABLES	CÓDIGO:	CAC-GF-P2-MP1
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	5 de 6
		Gestión Financiera	

Gerente General / Presidente / Consejo de Vigilancia	4	Socializar la aprobación del plan de presupuestos	Una vez se aprueban los planes de presupuestos se firma y envía una comunicación masiva a la Jefatura Financiera con copia a los otros departamentos para autorizar el uso de recursos financieros contemplados en dicho plan.	N/A
Unidades departamentales		Ejecución de presupuestos	Se conecta con el subproceso de ejecución de presupuestos, en este, las unidades departamentales deben llevar a cabo las actividades y costos relacionados con los planes operativos o planes anuales de compras, al término del periodo mensual, anual o según corresponda, se enviarán los avances de cada actividad a la jefatura financiera.	N/A
Jefe Financiero	5	Evaluar Ejecución de presupuestos	El jefe financiero recibe los avances de la ejecución presupuestaria de cada departamento e identifica novedades. ¿Se presentan novedades en la ejecución de presupuestos? Si: Ir a la actividad 6 No: Regresar al subproceso ejecución presupuestaria	N/A

	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE OPERACIONES CONTABLES	CÓDIGO:	CAC-GF-P2-MP1
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	6 de 6
		Gestión Financiera	

Jefe Financiero	6	Elaborar informe de ejecución presupuestaria	El jefe financiero elabora y firma el informe de ejecución presupuestaria	Informe ejecución presupuestaria
Jefe Financiero	7	Enviar informe de ejecución presupuestaria	El jefe financiero envía el informe de ejecución presupuestaria para la Gerencia	

INDICADORES DE GESTIÓN


Nombre:	Índice de Eficiencia Presupuestaria
Descripción:	Este indicador permite determinar la eficiencia presupuestaria de la organización
Fuente/Medio de Verificación:	Informe de ejecución presupuestaria
Fórmula de Cálculo:	Total del presupuesto planificado / Total de presupuesto ejecutado
Unidad de Medida:	Porcentaje
Línea base:	70%
Frecuencia de Medición:	Mensual y anual
Responsable	Jefe Financiero

ANEXOS

- Plan de presupuestos
- Informe de ejecución presupuestaria

Firmas de Responsabilidad:

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre: Karina Llamatumbi	Nombre: Jorge Pilatuña	Nombre: Pedro Simbaña
Cargo: Estudiante Consultor	Cargo: Gerente General	Cargo: Presidente
Fecha: 15-04-2021	Fecha: 15-04-2021	Fecha: 15-04-2021


	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIONES	CÓDIGO:	CAC-GA-P1-MP1
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	1 de 5
		Gestión Administrativa	

Manual de procedimientos

Unidad responsable	Departamento Administrativo
Tipo de proceso	Auxiliar
Proceso	Gestión Administrativa
Procedimiento	Adquisiciones
Código del proceso	CAC-GA-P1
Responsable	Jefe Administrativo

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Propósito	El propósito de es llevar un registro adecuado sobre las compras o adquisiciones de la cooperativa.
Disparador	Necesidades departamentales y planes anuales de compras.
Responsable	Secretaria General
Entradas	PAC, solicitudes o requisiciones
Productos y servicios del proceso (salidas)	Inventarios, facturas, informe de compras.

	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIONES	CÓDIGO:	CAC-GA-P1-MP1
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	2 de 5
		Gestión Administrativa	

Marco legal

- Constitución Política del Ecuador
Art. 311
- Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021
Eje 1 – Objetivo 1
Eje 2 - Objetivo 4
Eje 3 – Objetivo 9
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
Art. 78
Art. 80
Art. 140

Alcance

El procedimiento inicia con el análisis de necesidades y requerimientos de compras, termina con la adquisición y contabilización de estas.

POLÍTICAS DEL PROCEDIMIENTO

- La secretaria general es la responsable de convocar a sesiones, planificar y llevar el control de compras y adquisiciones.
- El contador general deberá archivar cada factura.
- La gerencia general, la presidencia y la junta de vigilancia deberán revisar y aprobar las ofertas de proveedores.


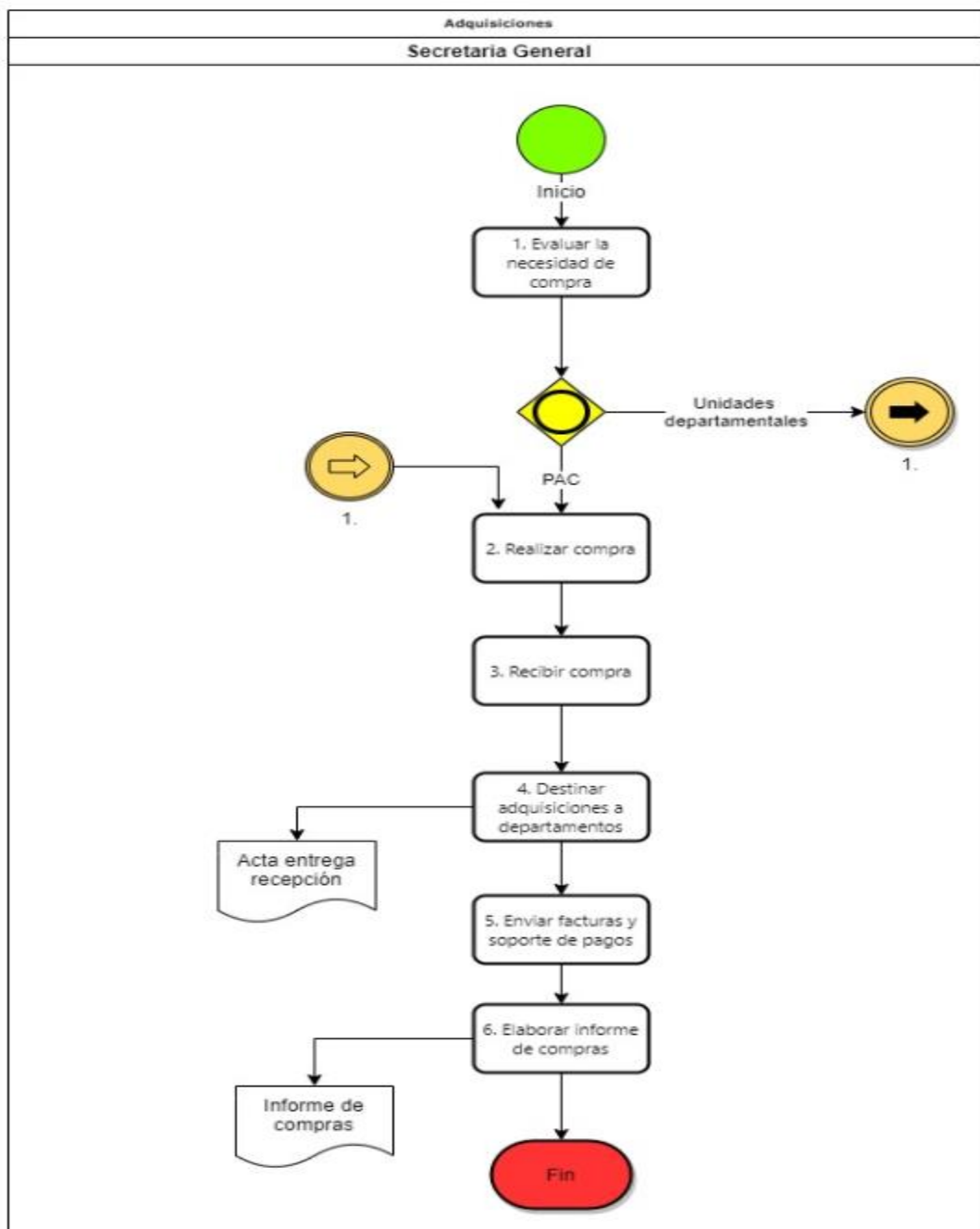

	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIONES	CÓDIGO:	CAC-GA-P1-MP1
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	3 de 5
		Gestión Administrativa	


DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIONES	CÓDIGO:	CAC-GA-P1-MP1
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	4 de 5
		Gestión Financiera	

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Responsable	#	Actividad	Descripción	Documento
Secretaria General	1	Evaluar la necesidad o requerimiento de compra	La secretaria general identifica el tipo de necesidad o solicitud de adquisición ya sea por parte de los departamentos o según a lo planificado en el plan anual de compras. Aquí se pueden dar dos alternativas: Unidades departamentales: Ir a la actividad 2 Plan anual de compras: Ir a la actividad 2	N/A
Secretaria General	2	Realizar compra	La secretaria se contacta con el proveedor correspondiente y realiza la compra o adquisición. Se remite pago vía cheque o transferencia bancaria.	N/A
Secretaria General	3	Recibir compra	La secretaria general determina fecha y hora para la entrega de las compras o adquisiciones y se validan que las existencias cuadren con lo comprado.	N/A
Secretaria General	4	Destinar adquisiciones a departamentos	La secretaria general elabora un acta de entrega y recepción entrega las compras o adquisiciones a los departamentos requerentes, se firman o suscriben actas de entrega recepción.	Acta entrega recepción

	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIONES	CÓDIGO:	CAC-GA-P1-MP1
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	5 de 5
		Gestión Administrativa	

Secretaria General	5	Enviar facturas y soportes de pago	Se envía las facturas y soportes de pago a contabilidad.	N/A
Secretaria General	6	Elaborar informe de compras	La secretaria general elabora el informe de compras y adquisiciones, imprime, firma y envía a la gerencia para su control respectivo.	Informe de compras

INDICADORES DE GESTIÓN


Nombre:	Índice de compras o adquisiciones
Descripción:	Este indicador mide la cantidad de compras y adquisiciones realizadas por la cooperativa
Fuente/Medio de Verificación:	Facturas e inventarios
Fórmula de Cálculo:	Total compras o adquisiciones realizadas/ Total de compras o adquisiciones planificadas
Unidad de Medida:	Porcentaje
Frecuencia de Medición:	Mensual y anual
Línea base:	80%
Responsable	Jefe Administrativo

ANEXOS

- Facturas
- Informe de compras

Firmas de Responsabilidad:

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre: Karina Llamatumbi	Nombre: Jorge Pilatuña	Nombre: Pedro Simbaña
Cargo: Estudiante Consultor	Cargo: Gerente General	Cargo: Presidente
Fecha: 15-04-2021	Fecha: 15-04-2021	Fecha: 15-04-2021


	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE ACTIVOS	CÓDIGO:	CAC-GA-P2-MP1
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	1 de 5
		Gestión Administrativa	

Manual de procedimientos

Unidad responsable	Departamento Administrativo
Tipo de proceso	Auxiliar
Proceso	Gestión Administrativa
Procedimiento	Control de activos
Código del proceso	CAC-GA-P2
Responsable	Jefe Administrativo

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Propósito	El propósito de este procedimiento consiste en el control sobre los activos que están próximos a ser depreciados y los que no lo están
Disparador	Reposición de activos
Responsable	Secretaria General
Entradas	Inventario de activos
Productos y servicios del proceso (salidas)	Inventario de activos, acta de reposición de activos

	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE ACTIVOS	CÓDIGO:	CAC-GA- P2-MP1
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	2 de 5
		Gestión Administrativa	

Marco legal

- Constitución Política del Ecuador
Art. 311
- Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021
Eje 1 – Objetivo 1
Eje 2 - Objetivo 4
Eje 3 – Objetivo 9
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
Art. 78
Art. 80
Art. 140

Alcance

El procedimiento inicia con la verificación del estado de los activos y termina con la reposición de estos.

POLÍTICAS DEL PROCEDIMIENTO

- La secretaria general es la responsable del control del estado de los activos
- Las unidades departamentales son los responsables del estado del activo que se le asigne.
- Todos los funcionarios deberán tener la custodia de activos, en caso de siniestros se determinará el grado de responsabilidad de estos y se aplicarán multas o descuentos según corresponda la gravedad del incidente.


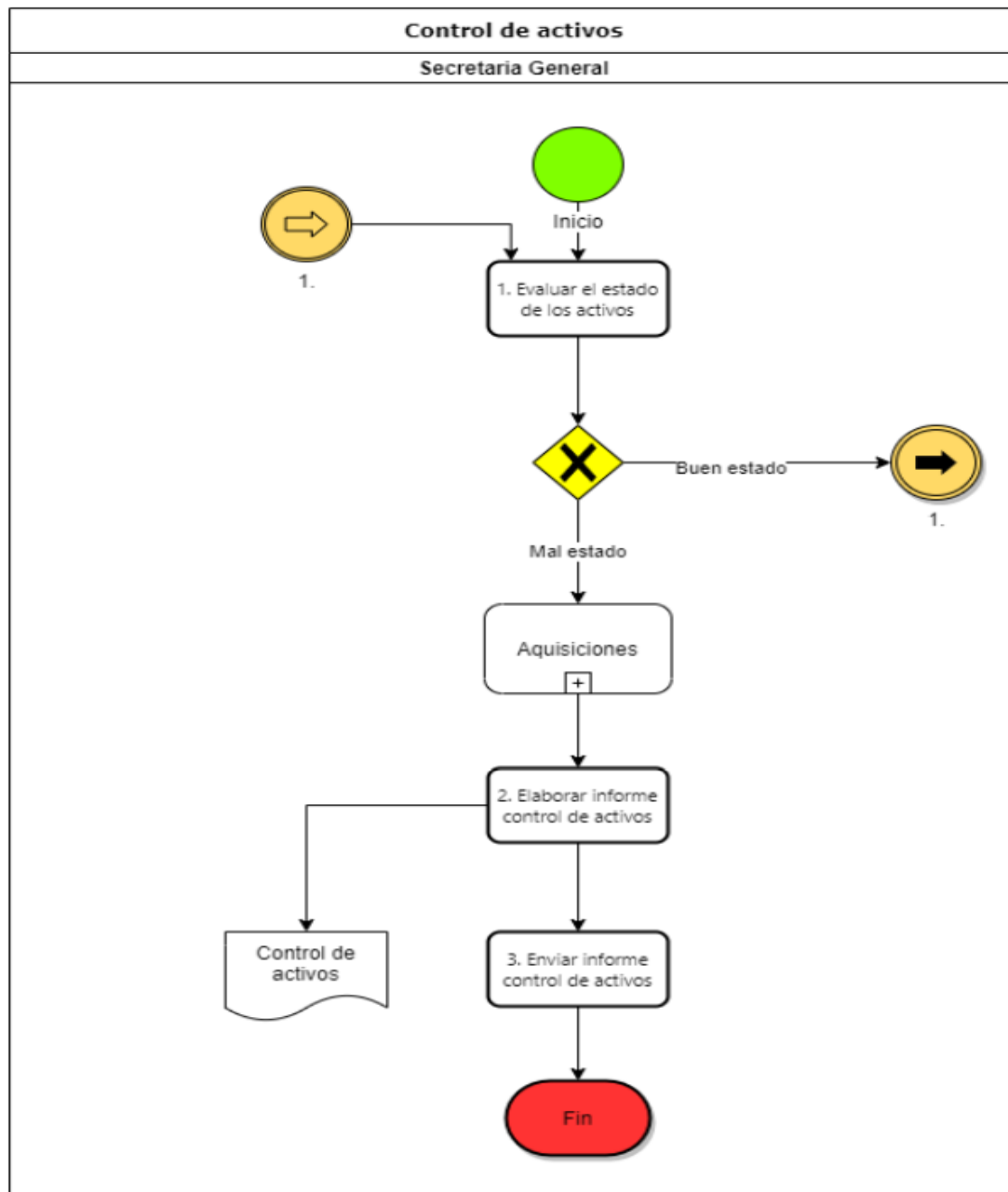

	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE ACTIVOS	CÓDIGO:	CAC-GA-P2-MP1
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	3 de 5
		Gestión Administrativa	

DIAGRAMA DE FLUJO




	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE ACTIVOS	CÓDIGO:	CAC-GA-P2-MP1
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	4 de 5
		Gestión Financiera	

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Responsable	#	Actividad	Descripción	Documento
Secretaria General	1	Evaluar el estado de activos	La secretaria general evalúa el estado de los activos en la cooperativa. Se pueden presentar dos escenarios: Buen estado: Regresar a la actividad 1 Mal estado: Ir a la actividad 2	N/A
		Adquisiciones	Se conecta con el procedimiento de adquisiciones	N/A
Secretaria General	2	Elaborar informe control de activos	La secretaria general elabora, imprime y firma informe de control de activos.	Control de activos
Secretaria General	3	Planificar hoja de ruta	La secretaria general envía el informe de control de activos a contabilidad.	N/A

INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre:	Porcentaje de activos depreciados
Descripción:	Este indicador mide el nivel de la depreciación de activos
Fuente/Medio de Verificación:	Inventarios, actas entrega recepción de activos
Fórmula de Cálculo:	Total de activos depreciados/ Total de activos inventariados
Unidad de Medida:	Porcentaje
Frecuencia de Medición:	Mensual y anual
	80%
Responsable	Jefe Administrativo


	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE ACTIVOS	CÓDIGO:	CAC-GA-P2-MP1
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	5 de 5
		Gestión Administrativa	

ANEXOS

- Informe control de activos
- Inventarios
- Informe de compras

Firmas de Responsabilidad:

ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
Firma:		Firma:		Firma:	
Nombre:	Karina Llamatumbi	Nombre:	Jorge Pilatuña	Nombre:	Pedro Simbaña
Cargo:	Estudiante Consultor	Cargo:	Gerente General	Cargo:	Presidente
Fecha:	15-04-2021	Fecha:	15-04-2021	Fecha:	15-04-2021


	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE CONVOCATORIA A SESIONES DE CONSEJO DE VIGILANCIA	CÓDIGO:	CAC-GA- P3-MP1
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	1 de 6
		Gestión Administrativa	

Manual de procedimientos

Unidad responsable	Departamento Administrativo
Tipo de proceso	Auxiliar
Proceso	Gestión Administrativa
Procedimiento	Convocatoria a sesiones de consejo de vigilancia
Código del proceso	CAC-GA-P3
Responsable	Jefe Administrativo

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Propósito	El propósito de este procedimiento consiste la gestión de la convocatoria para las sesiones de Consejo de Vigilancia
Disparador	Agenda programada o asuntos de carácter emergente.
Responsable	Secretaria General
Entradas	Cronograma de actividades, orden del día
Productos y servicios del proceso (salidas)	Hojas de ruta, actas de reunión y actas de compromiso.

	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE CONVOCATORIA A SESIONES DE CONSEJO DE VIGILANCIA	CÓDIGO:	CAC-GA-P3-MP1
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	2 de 6
		Gestión Administrativa	

Marco legal

- Constitución Política del Ecuador
Art. 311
- Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021
Eje 1 – Objetivo 1
Eje 2 - Objetivo 4
Eje 3 – Objetivo 9
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
Art. 78
Art. 80
Art. 140

Alcance

El procedimiento inicia con la elaboración de hojas de ruta, pasando por la celebración de reuniones de consejo de vigilancia y termina con la firma de actas de reunión y compromiso de estas.

POLÍTICAS DEL PROCEDIMIENTO

- La secretaria general es la responsable de convocar a sesiones, planificar hojas de ruta y, llevar el control de asistentes.
- El contador general deberá archivar cada una de las actas de acuerdos y compromisos.
- La gerencia general, la presidencia y la junta de vigilancia deberán revisar y aprobar los acuerdos y compromisos que se determinen en sesión.
- Todos los funcionarios convocados deberán asistir puntualmente a las sesiones de Consejo de Vigilancia.


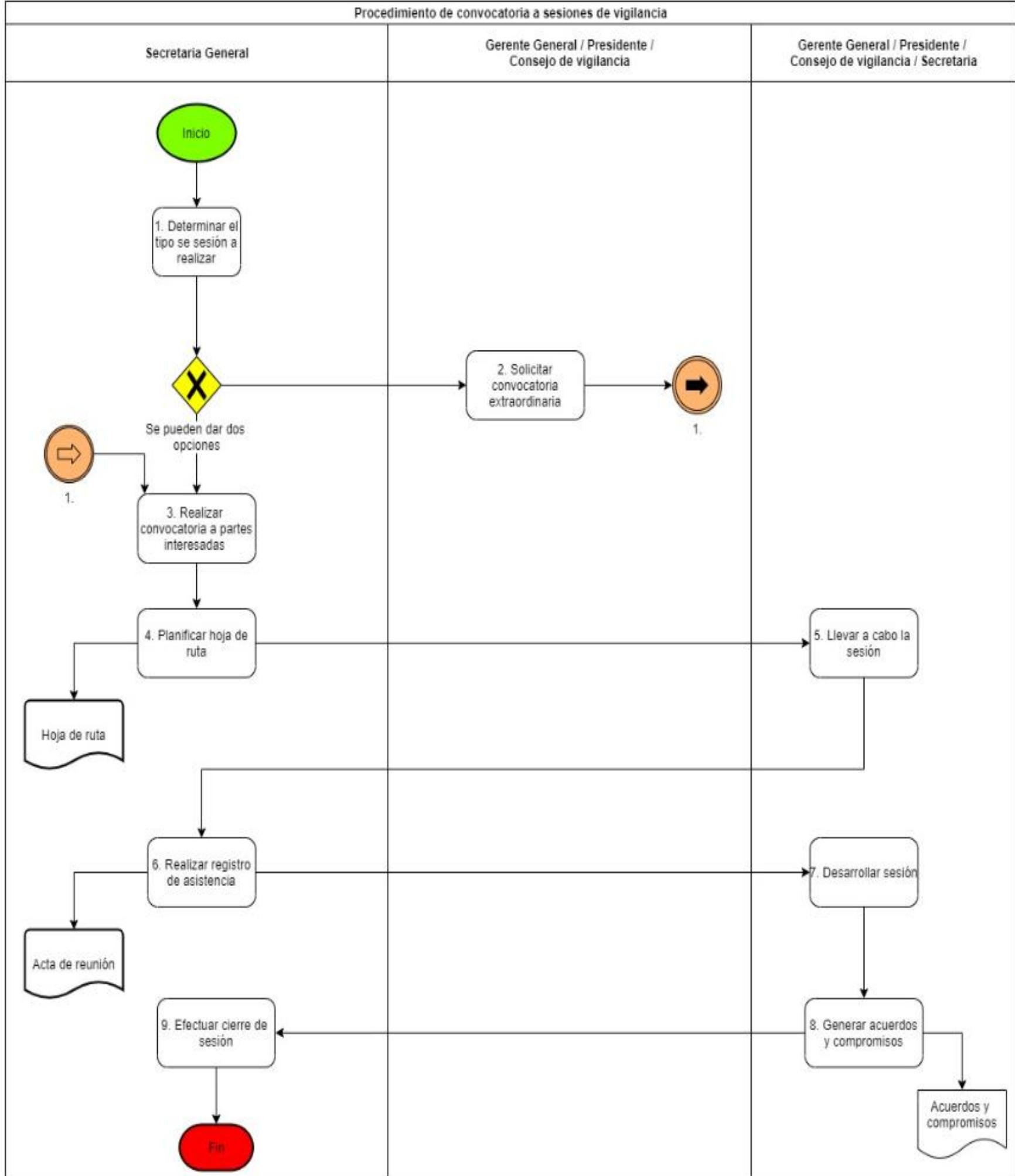
	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE CONVOCATORIA A SESIONES DE CONSEJO DE VIGILANCIA	CÓDIGO:	CAC-GA-P3-MP1
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	3 de 6
		Gestión Administrativa	


DIAGRAMA DE FLUJO




	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE CONVOCATORIA A SESIONES DE CONSEJO DE VIGILANCIA	CÓDIGO:	CAC-GA- P3-MP1
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	4 de 6
		Gestión Financiera	

ESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Responsable	#	Actividad	Descripción	Documento
Secretaria General	1	Determinar el tipo de sesión a celebrar	La secretaria general identifica el tipo de sesión que se debe celebrar con las partes interesadas. Aquí se pueden dar dos alternativas: Convocatoria extraordinaria: Ir a la actividad 2 Convocatoria ordinaria: Ir a la actividad 3	N/A
Gerente General / Presidente / Consejo de Vigilancia	2	Solicitar convocatoria extraordinaria	El Gerente General / Presidente / Consejo de Vigilancia solicitan se sesione de manera extraordinaria, para ello emiten comunicaciones formales y correos electrónicos a los asistentes. Ir a la actividad 3	N/A
Secretaria General	3	Realizar convocatoria a las partes interesadas	La secretaria general determina fecha y hora para la sesión, revisa cronograma de actividades.	N/A
Secretaria General	4	Planificar hoja de ruta	La secretaria general elabora el orden del día con los puntos importantes a tratar en la sesión, elabora listados de asistentes y posteriormente envía invitaciones a las partes interesadas.	Hoja de ruta

	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE CONVOCATORIA A SESIONES DE CONSEJO DE VIGILANCIA	CÓDIGO:	CAC-GA- P3-MP1
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	5 de 6
		Gestión Administrativa	

Gerente General / Presidente / Consejo de / Secretaria General	5	Llevar a cabo la sesión	Se reúnen las partes interesadas de acuerdo con la planificación previa de la secretaría general y se hace una síntesis de la temática a tratar.	N/A
Secretaria General	6	Realizar registro de asistencia	La secretaria general lleva un registro de la asistencia con fecha y hora.	Acta de reunión
Gerente General / Presidente / Consejo de / Secretaria General	7	Desarrollar sesión	Se realiza la reunión conforme a disposiciones previas y se cumple con las actividades en los tiempos previstos en la hoja de ruta.	N/A
Gerente General / Presidente / Consejo de / Secretaria General	8	Generar acuerdos y compromisos	Se generan acuerdos y compromisos de la reunión, cada uno de los integrantes firman el acta de compromisos.	Acta de acuerdos y compromisos
Secretaria General	9	Efectuar cierre de sesión	Una vez firmada el acta de acuerdos y compromisos se hace una lectura de estos y la secretaria da por cerrada la sesión.	N/A

	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE CONVOCATORIA A SESIONES DE CONSEJO DE VIGILANCIA	CÓDIGO:	CAC-GA- P3-MP1
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	6 de 6
		Gestión Administrativa	

INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre:	Porcentaje de cumplimiento de compromisos
Descripción:	Este indicador mide el nivel del cumplimiento de los acuerdos y compromisos derivados de las sesiones de Consejo de Vigilancia
Fuente/Medio de Verificación:	Actas de acuerdos y compromisos
Fórmula de Cálculo:	Total acuerdos y compromisos realizados/ Total de acuerdos y compromisos planificados
Unidad de Medida:	Porcentaje
Línea base	80%
Frecuencia de Medición:	Mensual y anual
Responsable	Jefe Administrativo

ANEXOS

- Acta de reunión
- Acta de acuerdos y compromisos

Firmas de Responsabilidad:

ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
Firma:		Firma:		Firma:	
Nombre:	Karina Llamatumbi	Nombre:	Jorge Pilatuña	Nombre:	Pedro Simbaña
Cargo:	Estudiante Consultor	Cargo:	Gerente General	Cargo:	Presidente
Fecha:	15-04-2021	Fecha:	15-04-2021	Fecha:	15-04-2021

	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE REGISTRO DE INGRESOS	CÓDIGO:	CAC-GO-P2-SP1-MP1
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	1 de 5
		Gestión de Operaciones	

Manual de procedimientos

Unidad responsable	Departamento Operativo
Tipo de proceso	Operativo
Proceso	Cajas
Subproceso	Registro de ingresos
Código del proceso	CAC-GO-P2-SP1-P1
Responsable	Jefe Operativo

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Propósito	El propósito de este procedimiento consiste en el registro de todas las operaciones y transacciones que se consideran como ingresos a la Cooperativa de Ahorro y Crédito.
Disparador	Actividades transaccionales entre clientes y caja.
Responsable	Jefe de Operaciones
Entradas	Papeletas de depósito, recibos de pagos.
Productos y servicios del proceso (salidas)	Informe de registro de ingresos.

	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE REGISTRO DE INGRESOS	CÓDIGO:	CAC-GO- P2-SP1-MP1
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	2 de 5
		Gestión de Operaciones	

Marco legal

- Constitución Política del Ecuador
Art. 311
- Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021
Eje 1 – Objetivo 1
Eje 2 - Objetivo 4
Eje 3 – Objetivo 9
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
Art. 78
Art. 80
Art. 140

Alcance

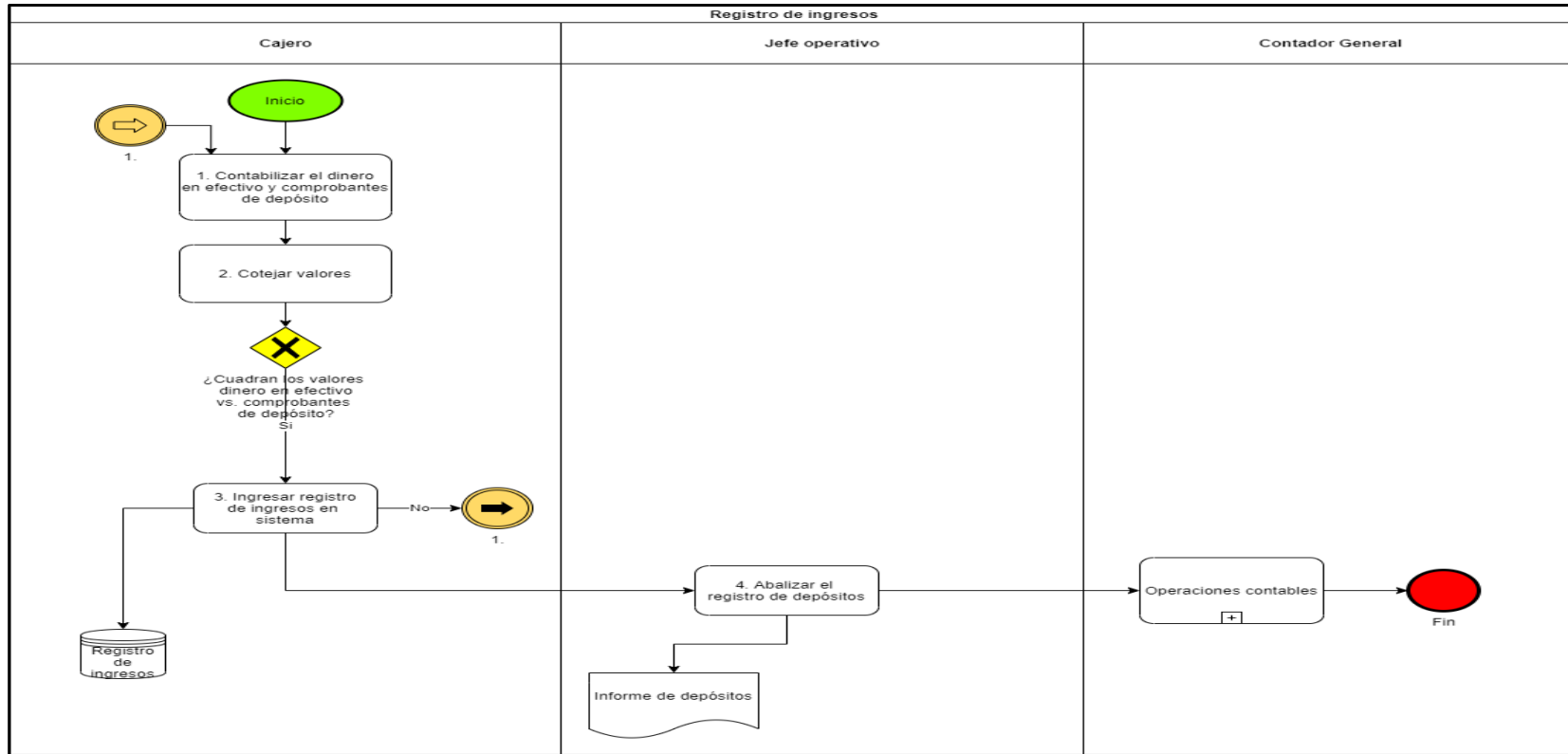
El procedimiento inicia con la recopilación de sustentos contables e información financiera de las operaciones o transacciones (ingresos) y culmina con el registro de transacciones contables.


POLÍTICAS DEL PROCEDIMIENTO

- El jefe de operaciones es el responsable de elaboración, análisis y documentación de los ingresos
- El jefe de operaciones deberá firmar cada uno de los documentos de responsabilidad representados por los análisis financieros y contables
- La junta de vigilancia y la gerencia deberán revisar y aprobar la información financiera previamente remitida por el contador general.
- Todos los ingresos y egresos de la empresa deberán ser contabilizados y registrados, para posteriormente ser aprobados por el consejo de vigilancia.
- Se deberá guardar y sacar una copia de todos los respaldos transaccionales.
- El proceso contable se lo deberá hacer de manera diaria, mensual, trimestral y anual.

	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE REGISTRO DE INGRESOS	CÓDIGO:	CAC-GO-P2-SP1-MP1
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	3 de 5
		Gestión de Operaciones	


DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE REGISTRO DE INGRESOS	CÓDIGO:	CAC-GO-P2-SP1-MP1
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	4 de 5
		Gestión Financiera	

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Responsable	#	Actividad	Descripción	Documento
Cajero	1	Contabilizar el efectivo y comprobantes de depósito	El cajero se encarga de contabilizar el dinero en efectivo disponible en caja y reúne todos los comprobantes de depósito del día. Esta actividad se realiza generalmente durante el cierre de caja o cambio de turno.	N/A
Cajero	2	Cotejar valores	El cajero se encarga de cotejar valores, es decir, el ingreso en efectivo en cajas versus, la suma de valores totales de los comprobantes de depósito. ¿Cuadran contablemente los valores tanto de dinero en efectivo y comprobantes de depósito? Si: Ir a la actividad 3 No: Regresar a la actividad 2	N/A
Cajero	3	Ingresar registro de ingresos en sistema	Posteriormente, el cajero tiene la tarea de ingresar los registros en el sistema (Base de Datos).	Registro de ingresos BBDD
Jefe financiero	4	Abalzar el registro de depósitos	El jefe financiero se encarga de abalzar el registro de ingresos mediante depósitos, elabora un informe, firma y, envía al Contador General.	Informe de depósitos

	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE REGISTRO DE INGRESOS	CÓDIGO:	CAC-GO-P2-SP1-MP1
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	5 de 5
		Gestión de Operaciones	

Operaciones contables	5		Se conecta con el procedimiento de operaciones contables. FIN DEL SUBPROCESO	N/A
-----------------------	---	--	---------------------------------------------------------------------------------	-----

INDICADORES DE GESTIÓN


Nombre:	Índice de Ingresos (depósitos)
Descripción:	Este indicador mide el movimiento de los ingresos que tiene la cooperativa en un determinado de operación (diario, semanal, mensual)
Fuente/Medio de Verificación:	Estado de Pérdidas y Ganancias, Estado de Situación Financiera
Fórmula de Cálculo:	Total de ingresos registrados / Total de ingresos documentados
Unidad de Medida:	Porcentaje
Línea base:	100%
Frecuencia de Medición del indicador:	Diario, semanal, mensual
Responsable	Jefe de Operaciones

ANEXOS

- Papeletas de depósito
- Informe de depósitos

Firmas de Responsabilidad:

ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
Firma:		Firma:		Firma:	
Nombre:	Karina Llamatumbi	Nombre:	Jorge Pilatuña	Nombre:	Pedro Simbaña
Cargo:	Estudiante Consultor	Cargo:	Gerente General	Cargo:	Presidente
Fecha:	15-04-2021	Fecha:	15-04-2021	Fecha:	15-04-2021


	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE CRÉDITOS	CÓDIGO:	CAC-GO-P2-SP2-MP1
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	1 de 7
		Gestión de Operaciones	

Manual de procedimientos

Unidad responsable	Departamento Operativo
Tipo de proceso	Operativo
Proceso	Cajas
Subproceso	Gestión de Créditos
Código del proceso	CAC-GO-P2-SP2-MP1
Responsable	Jefe Operativo

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Propósito	El propósito de este procedimiento consiste en la gestión y trazabilidad de las operaciones de otorgación de créditos a los clientes / socios de la cooperativa.
Disparador	Actividades transaccionales entre clientes y ejecutivos de créditos.
Responsable	Jefe de Operaciones
Entradas	Papeletas de depósito, recibos de pagos, documentación habilitante.
Productos y servicios del proceso (salidas)	Efectivización de montos por créditos.

	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE CRÉDITOS	CÓDIGO:	CAC-GO- P2-SP2-MP2
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	2 de 7
		Gestión de Operaciones	

Marco legal

- Constitución Política del Ecuador
Art. 311
- Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021
Eje 1 – Objetivo 1
Eje 2 - Objetivo 4
Eje 3 – Objetivo 9
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
Art. 78
Art. 80
Art. 140

Alcance

El procedimiento inicia con la recopilación de sustentos contables e información financiera de las operaciones o transacciones (ingresos) y culmina con el registro de transacciones contables.

POLÍTICAS DEL PROCEDIMIENTO

- El jefe de operaciones es el responsable del seguimiento y trazabilidad de la gestión de créditos.
- El jefe de operaciones deberá firmar cada uno de los documentos de responsabilidad representados por los análisis financieros y contables.
- La junta de vigilancia y la gerencia deberán revisar y aprobar la información financiera previamente remitida por el cliente y posteriormente calificar la situación crediticia del socio.
- Se deberá guardar y sacar una copia de todos los respaldos transaccionales.
- El proceso contable se lo deberá hacer de manera diaria, mensual, trimestral y anual.


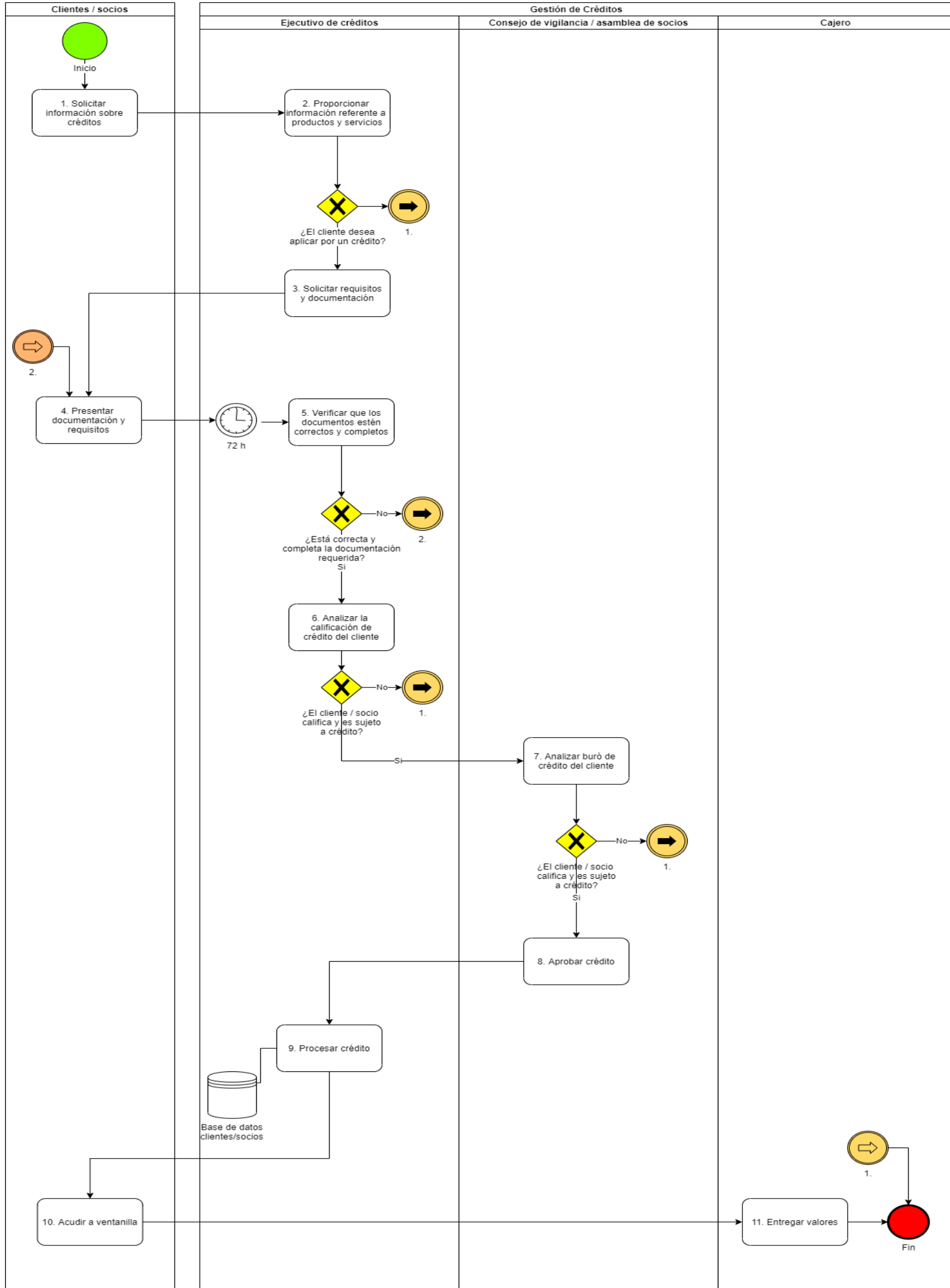

	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE CRÉDITOS		CÓDIGO: CAC-GO-P2-SP2-MP2
			VERSIÓN: 01
			PÁGINA: 3 de 7
	Gestión de Operaciones		


DIAGRAMA DE FLUJO




	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE CRÉDITOS	CÓDIGO:	CAC-GO- P2-SP1-MP1
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	4 de 7
		Gestión Financiera	

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES


Responsable	#	Actividad	Descripción	Documento
Cliente	1	Solicitar información sobre créditos	El cliente acude a las instalaciones de la Cooperativa para solicitar información correspondiente a la generación de créditos.	N/A
Ejecutivo de créditos	2	Proporcionar información referente a productos y servicios	El ejecutivo de crédito activa el protocolo de atención al cliente, proporciona información relacionada con los productos y servicios crediticios, asesora sobre el tipo de crédito más conveniente de acuerdo con las necesidades del cliente, informa sobre tasas de amortización y plazos. Aquí se genera la siguiente pregunta: ¿El cliente desea aplicar para cualquier tipo de crédito? Si: Ir a la actividad 3 No: Finalizar el proceso	N/A
Ejecutivo de créditos	3	Solicitar requisitos y documentación	El ejecutivo de créditos solicita la presentación de documentos para aprobación del crédito entre ellos: Copias de CI; Planilla de Servicios Básicos; Rol de pagos o facturas del cliente y garante; respaldo de activos (depende del tipo de crédito)	N/A

	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE REGISTRO DE INGRESOS	CÓDIGO:	CAC-GO-P2-SP2-MP2
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	5 de 7
		Gestión de Operaciones	

Cliente	4	Presentar documentación y requisitos	El cliente tiene un espacio de tiempo de 72 horas laborables para presentar la documentación, este reúne los requisitos documentales y se acerca a la estación de trabajo del Ejecutivo de Crédito y presenta lo solicitado.	N/A
Ejecutivo de crédito	5	Verificar que los documentos estén completos y correctos	El ejecutivo de crédito verifica y analiza la documentación presentada por el cliente. Aquí se genera la siguiente pregunta: ¿El cliente / socio presenta la documentación completa y correcta? Si: Ir a la actividad 6 No: Regresar a la actividad 4	N/A
Ejecutivo de crédito	6	Analizar la calificación de crédito del cliente	Se analiza a través del sistema simulador de crédito la calificación preliminar del cliente para verificar si está sujeto o no a crédito. Remite información actualizada del trámite a consejo de vigilancia. Aquí se genera la siguiente pregunta: ¿El cliente / socio es sujeto a crédito? Si: Ir a la actividad 7 No: Fin del proceso	N/A

	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE CRÉDITOS	CÓDIGO:	CAC-GO-P2-SP1-MP1
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	6 de 7
		Gestión Financiera	

Consejo de vigilancia / asamblea de socios	7	Analizar el buró de crédito del cliente	El consejo de vigilancia / asamblea de socios recibe y analiza la información proporcionada por el ejecutivo de crédito con los trámites de los clientes, posteriormente se analiza el rate del buró de crédito del cliente. ¿El cliente / socio es sujeto a crédito? Si: Ir a la actividad 8 No: Fin del proceso	N/A
Consejo de vigilancia / asamblea de socios	8	Aprobar el crédito	Se informa al ejecutivo del crédito que este se encuentra aprobado.	N/A
Ejecutivo de crédito	9	Procesar crédito	El ejecutivo de crédito ingresa en el sistema, actualiza datos del requirente del crédito y garantes (de ser el caso); revisa y aprueba la documentación, posteriormente, comunica y entrega cartola de ahorro y crédito del cliente.	Base de datos
Cliente	10	Acudir a ventanilla	Con el crédito aprobado el cliente acude a la ventanilla para obtener su dinero.	N/A
Cajero	11	Entregar valores	Revisa y coteja información documental y firmas, entrega dinero e imprime transacción en cartola de ahorro y crédito.	N/A

	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE CRÉDITOS	CÓDIGO:	CAC-GO-P2-SP1-MP1
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	7 de 7
		Gestión Financiera	

INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre:	Índice de créditos concedidos
Descripción:	Este indicador mide la trazabilidad de la gestión de créditos en la cooperativa
Fuente/Medio de Verificación:	Sistema base de datos clientes / socios
Fórmula de Cálculo:	Total de créditos concedidos / Total de créditos planificados por conceder
Unidad de Medida:	Porcentaje
Línea base:	90%
Frecuencia de Medición del indicador:	Mensual
Responsable	Jefe de Operaciones

ANEXOS

- Cartolas o libretas ahorro y crédito
- Calificación crediticia y aprobación de crédito

Firmas de Responsabilidad:

ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
Firma:		Firma:		Firma:	
Nombre:	Karina Llamatumbi	Nombre:	Jorge Pilatuña	Nombre:	Pedro Simbaña
Cargo:	Estudiante Consultor	Cargo:	Gerente General	Cargo:	Presidente
Fecha:	15-04-2021	Fecha:	15-04-2021	Fecha:	15-04-2021

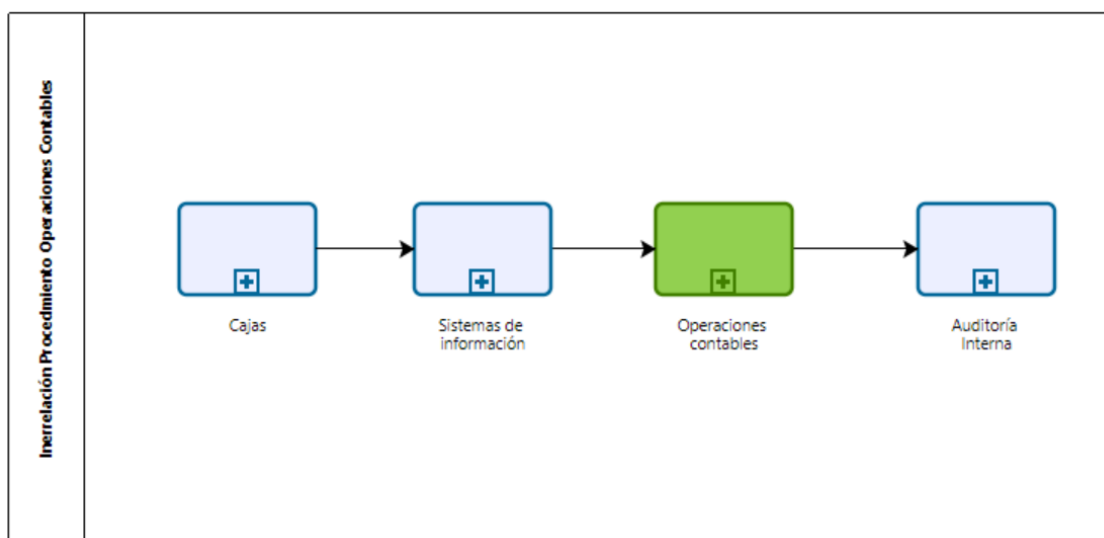
3.2. Documentación de Procedimientos

Con el levantamiento de los manuales de procedimientos se establece la situación futura de los estos por medio de los mapas de interrelación y, la actualización de un inventario final de procedimientos o catálogo de procesos.

3.2.1. Interrelación de Procedimientos

El proceso de operaciones contables cuenta con entradas los productos o salidas de los procedimientos de cajas y sistemas de información para posteriormente este servir como insumo o entrada del procedimiento de auditoría interna.

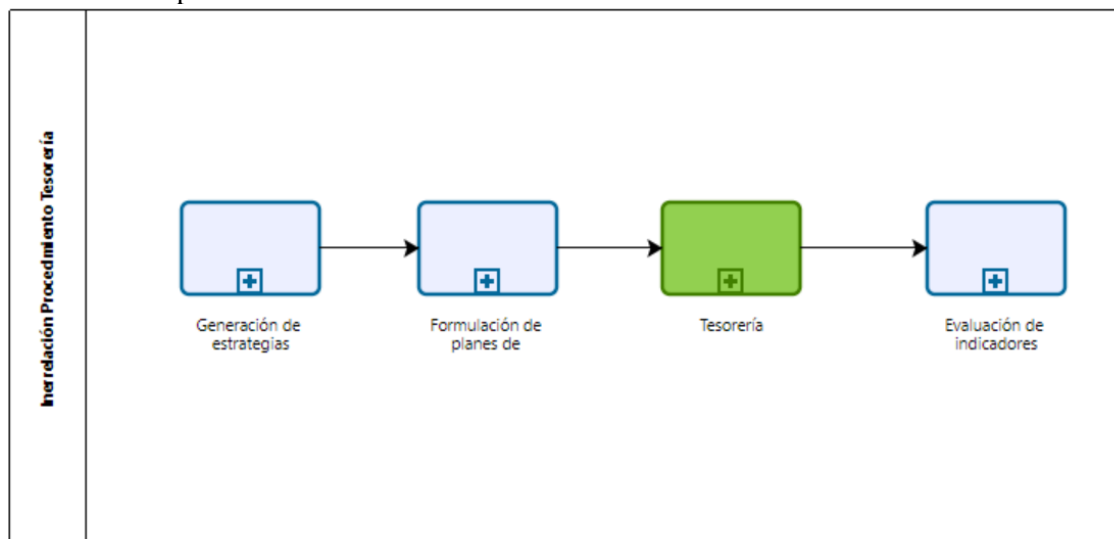
Gráfico 26 Mapa de Interrelación Prodecimiento Operaciones Contables



Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

La interrelación del procedimiento de tesorería cuenta como entradas con los insumos de generación de estrategias y formulación de planes de acción y tesorería a su vez con sus salidas alimenta a las entradas del procedimiento de auditoría interna.

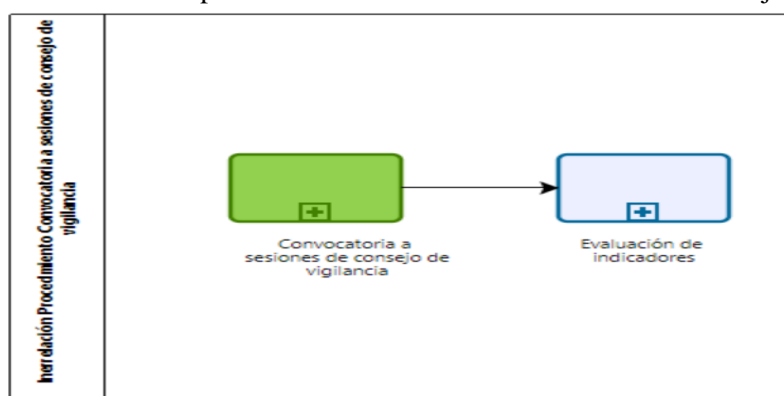
Gráfico 27 Mapa de Interrelación Prodecimiento de Tesorería



Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

El último proceso que cuenta con su manual de procedimientos es el de convocatoria a sesiones de consejo de vigilancia y su interrelación es que, únicamente sus salidas sirven como insumo de entrada para el procedimiento de evaluación de indicadores.

Gráfico 28 Mapa de interrelación prodecimiento convocatoria a sesiones de consejo de vigilancia



Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

Tal como se evidencia en la interrelación de procedimientos, no se puede negar que los procedimientos documentados tienen interrelación a nivel de entradas y salidas con ciertos procesos de la organización. Es importante tener en cuenta esta situación para que la Cooperativa Collas tome decisiones a futuro sobre los siguientes manuales de procedimientos que se puedan levantar y documentar.

Finalmente, la última interrelación se da entre los procedimientos de control de activos y adquisiciones.

3.2.2. Catálogo de Procedimientos

Gráfico 29 Catálogo de Procedimientos

ÁREA	PROCESO	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	NUMERACIÓN	PROPÓSITO	CLIENTE	PRODUCTO	TIPO	VERSIÓN	ESTADO
DEPARTAMENTO FINANCIERO	GESTIÓN FINANCIERA	N/A	OPERACIONES CONTABLES	CAC-GF-P1-MP1	El propósito de este procedimiento consiste en el registro de o todas la operaciones contables e información financiera de la Cooperativa Collas Ltda.	INTERNO / EXTERNO	Libros mayores, balances, estados de situación inicial, flujos de efectivo, flujos de caja, estados financieros, ratios financieras.	AGREGADOR DE VALOR	1.0	Documentado
DEPARTAMENTO FINANCIERO	GESTIÓN FINANCIERA	N/A	TESORERÍA	CAC-GF-P2-MP1	El propósito de este procedimiento consiste en la planeación, ejecución y control de la asignación presupuestaria de cada departamento o unidad de negocio de la cooperativa.	INTERNO	Plan de presupuestos, informes de gestión presupuestaria.	AGREGADOR DE VALOR	1.0	Documentado
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	N/A	ADQUISICIONES	CAC-GA-P1-MP1	El propósito de es llevar un registro adecuado sobre las compras o adquisiciones de la cooperativa.	INTERNO	Inventarios, facturas, informe de compras.	HABILITANTE DE APOYO	1.0	Documentado
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	N/A	CONTROL DE ACTIVOS	CAC-GA-P2-MP1	El propósito de este procedimiento consiste en el control sobre los activos que están próximos a ser depreciados y los que no lo están	INTERNO	Inventario de activos, acta de reposición de activos	HABILITANTE DE APOYO	1.0	Documentado
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	N/A	CONVOCATORIA A SESIONES DE CONSEJO DE VIGILANCIA	CAC-GA-P3-MP1	El propósito de este procedimiento consiste la gestión de la convocatoria para las sesiones de Consejo de Vigilancia	INTERNO	Hojas de ruta, actas de reunión y actas de compromiso	HABILITANTE DE APOYO	1.0	Documentado
DEPARTAMENTO OPERATIVO	GESTIÓN DE OPERACIONES	REGISTRO DE INGRESOS	CAJAS	CAC-GO-P2-SP1-MP1	El propósito de este procedimiento consiste en el registro de todas las operaciones y transacciones que se consideran como ingresos a la Cooperativa de Ahorro y Crédito.	INTERNO	Informe de registro de ingresos.	AGREGADOR DE VALOR	1.0	Documentado
DEPARTAMENTO OPERATIVO	GESTIÓN DE OPERACIONES	GESTIÓN DE CRÉDITOS	CAJAS	CAC-GO-P2-SP2-MP1	El propósito de este procedimiento consiste en la gestión y trazabilidad de las operaciones de otorgación de créditos a los clientes / socios de la cooperativa.	INTERNO / EXTERNO	Efectivización de montos por créditos.	AGREGADOR DE VALOR	1.0	Documentado




Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

Los procedimientos actuales de la cooperativa disponen de dos estados, el primer estado es el de identificado y lo tienen los 24 procedimientos que se agregan al inventario a través de la realización del presente proyecto; el otro estado es el presentado en el catálogo de proceso bajo el status de documentado, que se refieren a los procesos (5) y subprocesos (2) levantados, diagramados y documentados en los cinco manuales de procedimientos del presente documento.

3.3. Verificación de Procedimientos

Dentro del ciclo de calidad o mejora continua se encuentra la tercera fase de verificar en el ciclo PHVA, teniendo en consideración esto, como valor agregado a la propuesta de solución se plantean herramientas que permitan un correcto manejo y uso del control de metas e indicadores de gestión de los procedimientos que se documentan con el presente entregable, dichas herramientas se encuentran asociadas al rendimiento de procesos y análisis de indicadores:

Tabla 34 Rendimiento de Procedimientos

Descripción del Proceso	Indicador	Meta	Valor obtenido	Estado
Operaciones contables	Índice de Ingresos y Egresos	90.00	100.00	
Tesorería	Índice de Eficiencia Presupuestaria	80.00	77.00	
Convocatoria a sesiones de consejo de vigilancia	Porcentaje de cumplimiento de compromisos	90.00	75.00	

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

Se identifican los tres procedimientos que ya cuentan con un manual, para posteriormente fijar una meta del indicador, si el indicador tiene un valor superior a la meta tendrá un impacto alto y positivo para la organización y si tiene valores menores se deberán plantear acciones estratégicas para mejorar su ejecución como proceso.

Es importante mencionar que el rendimiento de procesos no únicamente puede ser empleado para medir el rendimiento de procesos, sino que, también se puede utilizar para priorización de procedimientos.

3.4. Mejoramiento de procedimientos

A pesar de que, los manuales de procedimientos es una nueva metodología para aplicar a la cooperativa, se necesita definir una mejora de procedimientos con la que se deben plantear ciertas medidas que puedan fortalecer la gestión interna, objetivos y metas de la organización y, por consiguiente, elevar su competitividad.

Para este efecto se propone la utilización del presente plan de acción a manera de simulación para el mejoramiento en la ejecución de los procedimientos y sus indicadores de gestión.

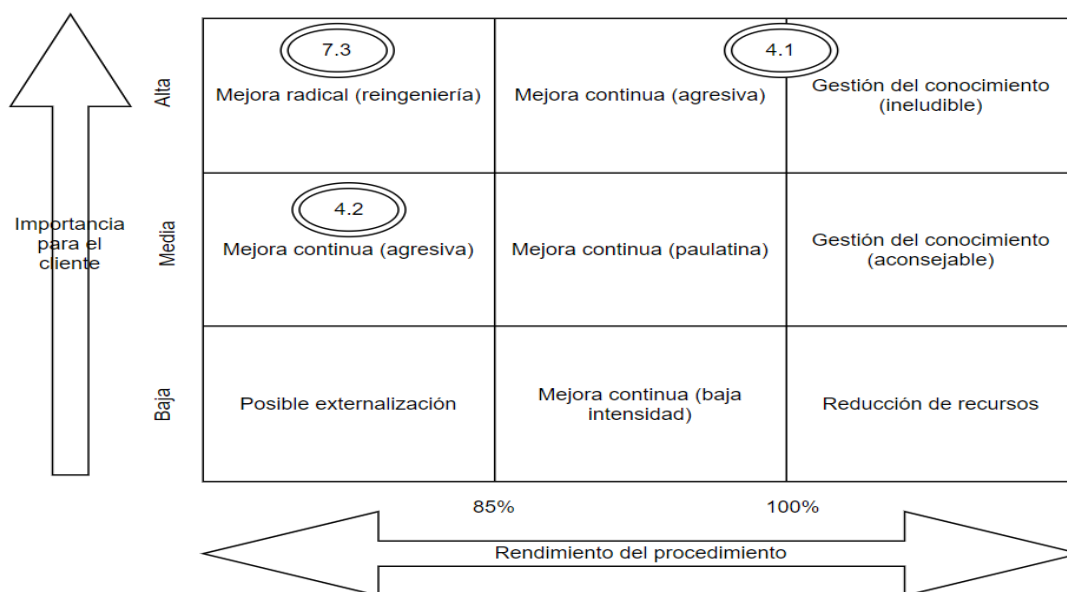
Como control de procedimientos se pueden tomar los resultados tanto del análisis de rendimiento e importancia para establecer una matriz pareada que pueda determinar el tipo de acción correctiva que se pueda realizar en caso de que el proceso o el indicador de gestión no refleje un resultado satisfactorio, se toman los tres procedimientos levantados y se enlistan con sus rendimientos e importancia para el cliente respectivos.

Tabla 35 Rendimiento importancia de procedimientos

Fases	Procedimientos	Rendimiento	Nivel de importancia
Fase 4: Departamento financiero	4.1 Operaciones contables	100%	Alta
	4.2 Tesorería	77%	Media
Fase 7: Departamento administrativo	7.3 Convocatoria a sesiones de consejo de vigilancia	75%	Alta

Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

Tabla 36 Análisis rendimiento importancia



Elaborado por: Karina Verónica Llamatumbi Simbaña

Tal como se aprecia en el análisis rendimiento importancia se puede apreciar que, para el procedimiento 4.1 o de Operaciones Contables se recomienda realizar acciones correctivas que tengan que ver con una mejora continua agresiva o gestión del conocimiento ineludible, esto significa que el proceso tiene una buena gestión actual y se debe mantener; por otro lado, el procedimiento 4.2 o de Tesorería presenta una sugerencia de mejora continua agresiva, esto determinado por el uso de replanteamientos considerables en el procedimiento para mejorarlo

y finalmente, el procedimiento 7.3 o Convocatoria a sesiones de consejo de vigilancia registra una mejora radical o reingeniería, lo que conlleva, a invertir considerablemente en mejorar en procedimiento, inclusive pudiendo estar estrechamente conectados con cambios tecnológicos.

CONCLUSIONES

- Con bases teóricas fundamentadas en los manuales de procedimientos, procesos, y la mejora continua, se logró establecer una guía práctica para el levantamiento y documentación de los procedimientos administrativos, contables y financieros para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Collas de acuerdo con el marco legal establecido por su organismo de control correspondiente la Superintendencia de Economía Social y Solidaria.
- El diagnóstico de la situación actual de la cooperativa demostró que la organización tiene un conocimiento elevado sobre la identificación de los procedimientos y actividades que realizan día con día, no obstante, no se dispone de un instructivo o guía que pueda servir de insumo en la preparación y capacitación constante de los colaboradores sobre sus responsabilidades, por ello, se ha planteado la necesidad del diseño de un manual de procedimientos para los departamentos administrativo, financiero y contable.
- En la propuesta de solución se identificaron todos los procedimientos de la organización, que pertenecen a procesos: estratégicos, operativos y auxiliares, siendo 24 los procedimientos que tienen un estado de identificados; posteriormente se realizó una priorización de procedimientos mediante la matriz pareada de importancia de procesos, aquí se determinó que para las unidades estratégicas de negocio los procesos que presentaron mayor importancia fueron: operaciones contables, tesorería, adquisiciones, control de activos y convocatoria a sesiones de consejo de vigilancia, registro de ingresos y, gestión de créditos. De estos siete procedimientos se pudo levantarlos, mapearlos (diagramas de flujo) y documentarlos, cada uno con su respectivo indicador de gestión. Finalmente, se estableció un control de procedimientos a través de KPI's con la simulación de potenciales planes de acción.

RECOMENDACIONES

- La implementación de los manuales de procedimientos será responsabilidad de cada uno de los roles y responsables de estos, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Collas Ltda., deberá presupuestar y destinar los recursos necesarios para su correcta ejecución y trabajo en base a los criterios de mejora continua y calidad.
- Se recomienda a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Collas Ltda., que posteriormente a este estudio se realicen diagnósticos sistemáticos para que se permita conocer la gestión de los procedimientos documentados después de su implementación, así también, que los análisis de factores de críticos externos vayan de la mano con la cadena valor ya que, debido a la crisis sanitaria el entorno es sumamente cambiante y esto puede repercutir en sus operaciones diarias.
- Por último, es recomendable una implementación integral para los 19 procedimientos que no se levantaron con la presente entrega, esto para que la organización tenga un mejor manejo de recursos y adicionalmente, se establezcan tiempos y movimientos a las actividades, lo que conlleva a una gestión de calidad y que determine su ventaja competitiva. Así también se recomienda que la gestión documental y elaboración de formatos descritos en la sección de anexos sean elaborados por parte de la cooperativa para posteriormente ser aprobados por la máxima autoridad para finalmente, ser enviados a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria como ente regulador de ese sector financiero.

Bibliografía

- Blandez Ricalde, M. d. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Digital Unid.
- BPM Offensive Berlin. (2015). *BPMN Poster*. Recuperado el 03 de Noviembre de 2019, de <http://www.bpmb.de/index.php/BPMNPoster>
- Cajilema Sauce, N. F., & Tapia Mogrovejo, J. M. (2013). *Elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos para Control Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León (caja), en los departamentos de crédito, captaciones, certificados de depósito a plazo fijo e inversiones de portafolio*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado el 6 de Septiembre de 2021, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5405/1/UPS-CT002768.pdf>
- Chacón, G., Bustos, C., & Rojas, E. S. (2006). Los procesos de producción y contabilidad de costos. *Actualidad Contable Faces*, 9(12), 16 - 26. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701203.pdf>
- Ecuador, Asamblea Constituyente. (20 de octubre de 2008). *Constitución de la República del Ecuador 2008*. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de Registro Oficial N° 449: https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Ecuador, Asamblea Nacional. (14 de Abril de 2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado el 22 de Febrero de 2021, de Registro Oficial 444: <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20actualizada%20noviembre%202018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a>
- Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Junio de 2012). *Ciiu 4.0. Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 09 de Marzo de 2021, de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (22 de Septiembre de 2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021 Todo una vida*. Recuperado el 22 de Febrero de 2021, de https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Ecuador, Servicio de Rentas Internas. (2021). *Saiku SRI*. Recuperado el 19 de Marzo de 2021, de <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- Ecuador, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015). *Ecuador tiene un total de 887 cooperativas de ahorro y crédito*. Recuperado el 19 de Marzo de 2021, de <https://www.seps.gob.ec/noticia?ecuador-tiene-un-total-de-887-cooperativas-de->

ahorro-y-

credito#:~:text=Ecuador%20tiene%20un%20total%20de%20887%20cooperativas%20de%20ahorro%20y%20cr%C3%A9dito%20-%20SEPS

Ecuador, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (03 de Marzo de 2021). *Oficio Nro. SEPS-SGD-IGT-2021-05184-OFC. Disposición sobre el reparto de utilidades o excedentes generados en el ejercicio económico 2020*. Recuperado el 11 de Marzo de 2021, de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/SEPS-SGD-IGT-2021-05184-OFC.pdf.pdf/efa660a0-ec57-409e-b42e-124fe069c121>

Ecuador, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (s.f.). *Servicios electrónicos. Cooperativa de Ahorro y Crédito Collas Ltda*. Recuperado el 10 de Marzo de 2021, de <https://servicios.seps.gob.ec/gosf-internet/paginas/organizacion.jsf>

Emis in, on and for emerging markets. (3 de Febrero de 2021). *Cooperativa de Ahorro y Crédito Collas Ltda (Ecuador)*. Recuperado el 19 de Febrero de 2021, de https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Cooperativa_De_Ahorro_Y_Credito_Collas_Ltda_es_5450020.html

Grande, V. (2019). *Auditoría de Gestión en el área de crédito y cobranza, aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Collas Limitada ubicada en la parroquia de Calderón en el D.M.Q. para el período fiscal 2017*. Quito: Universidad Metropolitana.

Guajardo Cantú, G., & Andrade de Guajardo, N. (2012). *Contabilidad para no contadores*. México D.F.: Mc Graw Hill.

Gutiérrez Pulido, H. (2014). *Calidad y Productividad*. México D.F.: Mc Graw Hill.

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Luna González, A. C. (2014). *Administración Estratégica*. México D.F.: Patria.

Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare Revista chilena de Ingeniería*, 27(2), 328 - 342. Recuperado el 19 de Febrero de 2021, de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-33052019000200328&script=sci_arttext&tlng=en

Oñate Reinoso, S. P. (8 de Enero de 2016). *Diseño de Políticas y Procedimientos para el Departamento de Contabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catar Ltda., perteneciente al segmento 3 del sector financiero popular y solidario, ubicada en la ciudad de Quito*. Recuperado el 22 de Febrero de 2021, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/9798/1/T-UCE-0003-CA060-2016.pdf>

- Pardo Álvarez, J. M. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación AENOR.
- Pardo Álvarez, J. M. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. Madrid: Aenor Ediciones.
- Primicias. (2020). Cooperativas de ahorro, bajo la lupa tras la pandemia de coronavirus. Recuperado el 19 de Marzo de 2021, de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/finanzas-proteger-sistema-financiero-nacional-actual-crisis/>
- Steffens, G., & Cadiat, A. (2016). *Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito*. Madrid: 50minutos.es.
- Valle Gaibor, M. Á. (2016). *Manual de procesos para el área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Antonio" Ltda. Los Ríos del Cantón Montalvo*. Universidad Regional Autónoma de los Andes. Recuperado el 03 de Marzo de 2021, de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/5105/1/TUBCYA001-2016.pdf>

ANEXOS

Anexo 1 Modelo de encuesta



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COLLAS LTDA.
Calderón - Quito - Ecuador
Calle Progreso N2-185 y
Atahualpa | cooperativacollas@hotmail.com | 2829920

ENCUESTA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Estimados colaboradores: Mi nombre es Karina Llamatumbi, soy estudiante de la Universidad Metropolitana, por favor requiero de su ayuda con esta información que es muy importante para la determinación de estrategias y actividades que mejorarán el quehacer de la Cooperativa Collas Cía. Ltda., solicito de la manera más cordial que usted responda con honestidad, coherencia y transparencia a todas las preguntas que se detallan a continuación:

Fecha de aplicación de la encuesta: ____/____/____

A. INFORMACIÓN GENERAL

A0. Unidad estratégica de negocios o departamento (Macroproceso) al que pertenece

Gestión Administrativa	<input type="radio"/>	Gestión Financiera	<input type="radio"/>
Gestión Contable	<input type="radio"/>	Otra, Especifique:	<input type="radio"/>

B. BANCO DE PREGUNTAS

B1. ¿El procedimiento ha sido identificado? Considerando que 5, es un cumplimiento excelente. (Elija entre 1 y 5).

1 – No cumple	<input type="radio"/>	4 – Cumplimiento bueno	<input type="radio"/>
2 – Cumplimiento bajo	<input type="radio"/>	5 – Cumplimiento excelente	<input type="radio"/>
3 – Cumplimiento medio	<input type="radio"/>		

B2. ¿El procedimiento ha sido documentado y socializado entre sus responsables? Considerando que 5, es un cumplimiento excelente. (Elija entre 1 y 5).

1 – No cumple	<input type="radio"/>	4 – Cumplimiento bueno	<input type="radio"/>
2 – Cumplimiento bajo	<input type="radio"/>	5 – Cumplimiento excelente	<input type="radio"/>
3 – Cumplimiento medio	<input type="radio"/>		

B3. ¿Conoce usted si en la organización se ha diseñado, implementado y socializado evaluaciones o auditorías internas a los procedimientos existentes? Considerando que 5, es un cumplimiento excelente. (Elija entre 1 y 5).

1 – No cumple	<input type="radio"/>	4 – Cumplimiento bueno	<input type="radio"/>
2 – Cumplimiento bajo	<input type="radio"/>	5 – Cumplimiento excelente	<input type="radio"/>
3 – Cumplimiento medio	<input type="radio"/>		

B4. ¿Considera usted que los procedimientos actuales disponen de controles de gestión y métricas eficaces que permiten una evaluación adecuada sobre el rendimiento de estos? Considerando que 5, es un cumplimiento excelente. (Elija entre 1 y 5).

1 – No cumple	<input type="radio"/>	4 – Cumplimiento bueno	<input type="radio"/>
2 – Cumplimiento bajo	<input type="radio"/>	5 – Cumplimiento excelente	<input type="radio"/>
3 – Cumplimiento medio	<input type="radio"/>		



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COLLAS LTDA.

Calderón - Quito - Ecuador

Calle Progreso N2-185 y

Atahualpa | cooperativacollas@hotmail.com | 2829920

B6. ¿Existen registros documentales y codificados de los manuales de procedimientos? Considerando que 5, es un cumplimiento excelente. (Elija entre 1 y 6).

1 – No cumple	<input type="radio"/>	4 – Cumplimiento bueno	<input type="radio"/>
2 – Cumplimiento bajo	<input type="radio"/>	5 – Cumplimiento excelente	<input type="radio"/>
3 – Cumplimiento medio	<input type="radio"/>		

B8. ¿Existen procedimientos documentados para poder realizar acciones correctivas o de reinjenería? Considerando que 5, es un cumplimiento excelente. (Elija entre 1 y 6).

1 – No cumple	<input type="radio"/>	4 – Cumplimiento bueno	<input type="radio"/>
2 – Cumplimiento bajo	<input type="radio"/>	5 – Cumplimiento excelente	<input type="radio"/>
3 – Cumplimiento medio	<input type="radio"/>		

B7. ¿El cliente interno tiene conocimiento de que, los procedimientos están sujetos a los criterios de mejora continua? Considerando que 5, es un cumplimiento excelente. (Elija entre 1 y 6).

1 – No cumple	<input type="radio"/>	4 – Cumplimiento bueno	<input type="radio"/>
2 – Cumplimiento bajo	<input type="radio"/>	5 – Cumplimiento excelente	<input type="radio"/>
3 – Cumplimiento medio	<input type="radio"/>		

B8. ¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos documentado? Considerando que 5, es un cumplimiento excelente. (Elija entre 1 y 6).

1 – No cumple	<input type="radio"/>	4 – Cumplimiento bueno	<input type="radio"/>
2 – Cumplimiento bajo	<input type="radio"/>	5 – Cumplimiento excelente	<input type="radio"/>
3 – Cumplimiento medio	<input type="radio"/>		

B8. ¿Cree usted que, el diseño de un manual de procedimientos administrativos, contables y financieros podría contribuir a un fortalecimiento de la estructura de la organización? Considerando que 5, es muy importante. (Elija entre 1 y 6).

1 – Nada importante	<input type="radio"/>	4 – Importante	<input type="radio"/>
2 – Poco importante	<input type="radio"/>	5 – Muy importante	<input type="radio"/>
3 – Neutro	<input type="radio"/>		

Gracias por su colaboración.

Elaborado por: Keira Llamazuri.

BPMN 2.0 - Business Process Model and Notation

http://bpmb.de/poster

Traducido por Ildelfonso Montero, Luciano García-Bañuelos, Marlon Dumas

Actividades

- Tarea:** Una Tarea es una unidad de trabajo, el trabajo a realizar. Cuando aparece con el símbolo indica un Subproceso, una actividad que puede ser refinada.
- Transacción:** Una Transacción es un conjunto de actividades relacionadas lógicamente, adheriéndose a un protocolo transaccional particular.
- Subproceso de Evento:** Un Subproceso de Evento se sitúa en el interior de otro (sub)proceso. Este se activa en la ocurrencia del evento de inicio especificado y mientras el proceso que lo contiene permanece también activo. El subproceso de evento puede interrumpir o no al proceso que lo contiene.
- Actividad de Llamada:** Una Actividad de Llamada es una referencia a un Subproceso o Tarea definido de forma global que se reutiliza en el proceso actual.

Marcador de Actividad
Los marcadores especifican el comportamiento particular de las actividades durante su ejecución:

- Subproceso
- Ciclo
- Instancias Múltiples en Paralelo
- Instancias Múltiples en Secuencia
- Ad Hoc
- Compensación

Tipos de Tarea
Los tipos especifican la naturaleza de la tarea que se desea llevar a cabo:

- Envío
- Recepción
- Tarea de Usuario
- Tarea Manual
- Regla de Negocio
- Iniciación de Servicio
- Ejecución de Script

Flujo de Secuencia: define el orden de ejecución entre dos actividades.

Flujo por Defecto: camino a seguir si las condiciones de los caminos alternativos evalúan a falso.

Flujo Condicional: tiene una condición asociada que permite decidir si el camino será activado o no.

Conversaciones

Una Comunicación define un conjunto de mensajes intercambiados, relacionados entre sí, de forma lógica. Cuando aparece con el símbolo indica una Sub-Conversación, un elemento compuesto de conversaciones.

Un Conector de Conversación conecta Comunicaciones y Participantes.

Un Conector de Conversación Bifurcado conecta Comunicaciones y múltiples Participantes.

Un Conector de Conversación Bifurcado

Diagrama de Conversación

Coreografías

Una Tarea de Coreografía representa una Interacción (Intercambio de Mensajes) entre dos participantes.

El Indicador de Múltiples Participantes indica un conjunto de participantes del mismo tipo.

Una Subproceso de Coreografía contiene una coreografía refinada en múltiples interacciones.

Diagrama de Coreografía

Eventos

Simple: Eventos sin especificar. Indican puntos de inicio, de fin y situaciones intermedias.

Mensaje: Recepción y envío de mensajes.

Temporal: Puntos en el tiempo, lapsos, límites (timeouts). Pueden ser eventos únicos o cíclicos.

Escalable: Cambio a un nivel más alto de responsabilidad.

Condicional: Reacción a cambios en las condiciones de negocios o integración de reglas de negocio.

Enlace: Conectores fuera de página. Dos conectores de enlace equivalen a un flujo de secuencia.

Error: Captura y lanzamiento de errores conocidos con nombre.

Cancelación: Reacción a la cancelación de una transacción/ Solicitud de cancelación.

Compensación: Manejo/ Solicitud de compensación.

Señal: Intercambio de señales entre procesos. Una señal puede ser capturada varias veces.

Múltiple: Captura uno de un conjunto de eventos. Lanza todos los eventos definidos.

Paralelo Múltiple: Captura todos los eventos de un conjunto de eventos en paralelo.

Terminación: Terminación inmediata del proceso.

	Inicio	Intermedios	Fin
Evento Interceptor de Subproceso			
Evento Ho Interceptor de Subproceso			
Capture			
Adjunto Interceptor			
Adjunto No Interceptor			
Lanzamiento			
Fin			

Diagrama de Colaboración

Contenedor (Cerrado)

Flujo de Mensaje

Objeto de Datos

Evento de Inicio por Recepción de Mensaje

Subproceso

Compuerta basada en Eventos

Recepción

Evento Intermedio Temporal

Evento Final Escalable

Evento Intermedio Temporal Ajustado

Tarea Manual

Evento de Fin

Evento de Enlace Intermedio

Evento de Enlace Intermedio Paralelo Múltiple

Subproceso de Evento

Evento Condicional de Inicio

Evento Final con Error

Evento de Inicio

Evento de Fin

Evento Intermedio de Error Ajustado

Condición

Evento Final con envío de señal

Anotación Textual

Agrupación

Tarea con Instancias Múltiples (n parámetros)

Evento de Inicio

Evento de Fin

Compuerta Exclusiva

Compuerta Paralela

Envío

Evento Final con Envío de Mensaje

Compuertas

Exclusiva: En un punto de bifurcación, selecciona exactamente un flujo de secuencia de entre las alternativas existentes. En un punto de convergencia, la compuerta espera a que un flujo incidente complete para activar el flujo saliente.

Basada en Eventos: Esta compuerta siempre será seguida por eventos o tareas de recepción, y sólo activará un flujo saliente dependiendo del evento que ocurra en primer lugar.

Paralela: En un punto de bifurcación, todos los caminos salientes serán activados simultáneamente. En un punto de convergencia, la compuerta espera a que todos los flujos incidentes completen antes de activar el flujo saliente.

Inclusiva: En un punto de bifurcación, al menos un flujo es activado. En un punto de convergencia, espera a todos los flujos que fueron activados para activar al saliente.

Compleja: Comportamiento complejo de convergencia/bifurcación no capturado por el resto de compuertas.

Exclusiva Basada en Eventos (generadora de instancias): En la ocurrencia de uno de los eventos subsecuentes se crea una nueva instancia del proceso.

Paralela Basada en Eventos (generadora de instancias): En la ocurrencia de todos los eventos subsecuentes se crea una nueva instancia del proceso.

Contenedores

Los Contenedores y los Compartimientos representan a las entidades responsables de las actividades en un proceso (p.e. una organización, un rol o un sistema). Las compartimientos pueden anidarse en contenedores y compartimientos.

El Flujo de Mensajes simboliza la información que fluye a través de las organizaciones. Este flujo puede conectarse con compartimientos, actividades o eventos de mensaje.

El orden de Intercambio de mensajes puede ser especificado mediante la combinación de flujos de mensaje y de secuencia.

Datos

Un **Dato de Entrada** o Input es una entrada externa a todo el proceso. Puede ser leído por una actividad.

Un **Dato de Salida** u Output es una variable disponible como resultado del proceso.

Un **Dato de Tipo Objeto** representa información que fluye a través del proceso tales como documentos, correos electrónicos o cartas.

Una **Colección de Objetos de Datos** representa una colección de información, p.e. una lista de artículos.

Un **Almacén** es un lugar donde el proceso puede leer o escribir datos, p.e. una base de datos. La información en un almacén persiste más allá de la vida de la instancia del proceso.

Un **Mensaje** es utilizado para representar el contenido de una comunicación entre dos participantes.

Fuente: (BPM Offensive Berlin, 2015)