



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN FINANZAS, MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA**  
**MODELO DE GESTION FINANCIERA POR PROCESOS PARA LA**  
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ATUNTAQUI LTDA.**

Trabajo de grado previo a la obtención del Título de Magister en Finanzas Mención Dirección  
Financiera

**AUTOR:**

Ing. José Patricio García Tingo.

**TUTOR:**

Ing. Fernando Marcelo Borja Borja Msc.

Ibarra, 2023

## **DEDICATORIA**

A Dios que cada día me ha colmado de bendiciones brindándome el valor y fuerzas para cumplir cada objetivo proyectado durante mi vida.

A mi madre Blanca Tingo, por su apoyo incondicional y constante, quien con sus consejos ha formado un hombre con valores y principios bien definidos, orientado al crecimiento académico y personal.

A mis hermanos con quienes he vivido los diversos procesos de mi vida, tanto en momentos de alegría como de tristeza, que todo ser humano experimenta en el camino a seguir, brindándome siempre su amor, cariño y comprensión.

A mi amigo Cristian Rodríguez y a mi primo Andrés Toapanta por su apoyo incondicional, por darme ánimos a seguir adelante y llegar hasta el final de la meta.

A todas las personas que fueron participes y me brindaron apoyo y confianza para llegar a cumplir mi meta

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Técnica del Norte, por brindarme educación de calidad con maestros capacitados, enseñarme las bases teóricas y valores cristianos.

A las autoridades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda., por su incondicional apoyo y colaboración en la realización de esta tesis.

A mi asesor Ing. Fernando Borja Msc, por sus conocimientos y su paciencia que permitieron ver cumplido mi anhelo profesional.

Al Ing. Alejandra Bedoya Msc, por su decidido apoyo, al haber sido la persona que impulso el desarrollo y ejecución de esta tesis.

**MUCHAS GRACIAS**



**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA  
UNIVERSIDAD**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

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

**IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

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

| <b>DATOS DE CONTACTO</b>   |  |                        |            |
|----------------------------|--|------------------------|------------|
| <b>CÉDULA DE IDENTIDAD</b> | 100344044-1  |                        |            |
| <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b> | García Tingo José Patricio                                       |                        |            |
| <b>DIRECCIÓN</b>           | Conjunto Israel I, Av. Galo Plaza Lasso sector Chuchupungo       |                        |            |
| <b>EMAIL</b>               | <a href="mailto:jgarciatingo@yahoo.es">jgarciatingo@yahoo.es</a> |                        |            |
| <b>TELÉFONO FIJO</b>       | 062601734  | <b>TELÉFONO MÓVIL:</b> | 0993415784 |

| <b>DATOS DE LA OBRA</b> |   |
|-------------------------|---|
| <b>TÍTULO:</b>          | Modelo de Gestión Financiera por Procesos para la Cooperativa de Ahorro Y Crédito Atuntaqui Ltda. |

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <b>AUTOR (ES):</b>                 | García Tingo José Patricio                             |
| <b>FECHA: 14/02/2023</b>           |  |
| <b>SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO</b> |  |
| <b>PROGRAMA DE POSGRADO</b>        | Maestría en Finanzas –Mención<br>Dirección Financiera. |
| <b>TITULO POR EL QUE OPTA</b>      | Magister en Finanzas –Mención<br>Dirección Financiera. |
| <b>TUTOR</b>                       | Ing. Fernando Borja Msc.                               |

### CONSTANCIAS

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

Ibarra, a los 14 días del mes de febrero del 2023.

EL AUTOR:

Firma \_\_\_\_\_



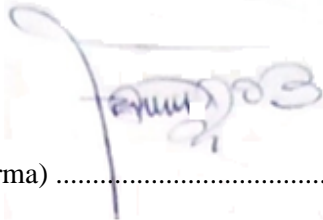
Nombre: Ing. José Patricio García Tingo

C.I. 100344044-1

## CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director de la tesis de grado “Modelo de Gestión Financiera por Procesos para la Cooperativa de Ahorro Y Crédito Atuntaqui Ltda.” presentado por: **José Patricio García Tingo**, para optar por el grado de Magister en Finanzas –Mención Dirección Financiera., doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación privada y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 14 días del mes de febrero de 2023.



Firma) .....

Ing. Fernando Marcelo Borja Borja Msc.

C.C.:

**DIRECTOR DE TESIS**

## **RESUMEN**

La gestión financiera por procesos es una herramienta que se está aplicando en la actualidad en organizaciones públicas y privadas, con una metodología enfocada a la eficacia, eficiencia y satisfacción de sus clientes. La investigación se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Atuntaqui” Ltda. La institución tiene una débil secuencia documentada de los diferentes procedimientos o procesos, debilitando la utilización óptima de los recursos en términos de eficiencia y eficacia. El objetivo general de la investigación es desarrollar un modelo de gestión financiera por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Atuntaqui” Ltda. La metodología utilizada fue descriptiva (variables cualitativas – cuantitativas), que permitió el análisis e interpretación de las encuestas aplicadas a los 35 empleados para diagnosticar los problemas existentes en base a la gestión financiera por procesos. De esta manera se estructuró el mapa de procesos delineando con macro procesos (gubernantes, sustantivos y adjetivos), estructurando las funciones de cada proceso, con levantamiento de los procesos con flujo de diagramación; para de esa manera dar seguimiento, control y evaluación con el balance Scorecard desde las perspectivas Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y crecimiento, con la finalidad de lograr una mejora continua en base a la eficiencia y eficacia de los resultados.

## **ABSTRACT**

Financial management by processes is a tool that is currently being applied in public and private organizations, with a methodology focused on the effectiveness, efficiency and satisfaction of its clients. The investigation was carried out in the "Atuntaqui" Ltda. Savings and Credit Cooperative. The institution has a weak documented sequence of the different procedures or processes, weakening the optimal use of resources in terms of efficiency and effectiveness. The general objective of the research is to develop a model of financial management by processes for the Cooperativa de Ahorro y Crédito "Atuntaqui" Ltda. The methodology used was descriptive (qualitative - quantitative variables), which allowed the analysis and interpretation of the surveys applied to the 35 employees to diagnose existing problems based on process financial management. In this way, the process map was structured, outlining with macro processes (rulers, nouns and adjectives), structuring the functions of each process, with survey of the processes with diagramming flow; in order to monitor, control and evaluate the Balance Scorecard from the Financial, Customer, Internal Processes and Learning and growth perspectives, in order to achieve continuous improvement based on the efficiency and effectiveness of the results.



## ÍNDICE GENERAL

|  |      |
|--|------|
| DEDICATORIA .....  | II   |
| AGRADECIMIENTOS .....  | III  |
| AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD..... | IV   |
| RESUMEN.....   | VII  |
| ABSTRACT .....   | VIII |
| ÍNDICE GENERAL.....  | IX   |
| ÍNDICE DE TABLAS.....  | XII  |
| ÍNDICE DE FIGURAS.....   | XIII |
| CAPÍTULO I .....   | 1    |
| 1. EL PROBLEMA .....   | 1    |
| 1.1. Problema de la investigación.....                           | 1    |
| 1.2. Antecedentes .....  | 2    |
| 1.3. Objetivos de la investigación .....                         | 3    |
| 1.3.1. <i>Objetivo general</i> .....                             | 3    |
| 1.3.2. <i>Objetivos específicos</i> .....                        | 3    |
| 1.4. Justificación .....   | 4    |
| CAPÍTULO II.....   | 6    |
| 2. MARCO REFERENCIAL .....                                       | 6    |
| 2.1. Marco teórico.....  | 6    |
| 2.1.1. <i>Modelos de gestión financiera:</i> .....               | 6    |
| 2.1.2. <i>Elementos del modelo de gestión financiera:</i> .....  | 7    |
| 2.1.3. <i>Indicadores de gestión financiera</i> .....            | 8    |
| 2.1.3.1. <i>Liquidez:</i> .....                                  | 8    |
| 2.1.3.2. <i>Solvencia financiera</i> .....                       | 8    |
| 2.1.4. <i>Formulación de los indicadores</i> .....               | 8    |
| 2.1.5. <i>Modelos de gestión por procesos:</i> .....             | 9    |
| 2.1.6. <i>Elementos del proceso:</i> .....                       | 10   |
| 2.1.7. <i>Procesos financieros</i> .....                         | 11   |
| 2.2. Marco legal .....   | 11   |
| CAPITULO III.....  | 14   |
| 3. MARCO METODOLÓGICO.....                                       | 14   |
| 3.1. Descripción del área de estudio.....                        | 14   |
| 3.2. Enfoque y tipo de investigación.....                        | 15   |
| 3.3. Alcance de la investigación:.....                           | 16   |

|                          |   |    |
|--------------------------|---|----|
| 3.4.                     | <b>Diseño de la investigación</b> .....                                       | 16 |
| 3.5.                     | <b>Población y muestra</b> .....  | 16 |
| 3.6.                     | <b>Recolección de la información</b> .....                                    | 17 |
| 3.7.                     | <b>Análisis de la información</b> .....                                       | 17 |
| 3.8.                     | <b>Procedimiento de investigación</b> .....                                   | 18 |
| 3.9.                     | <b>Consideraciones bioéticas</b> .....  | 19 |
| <b>CAPÍTULO IV</b> ..... |   | 20 |
| 4.                       | <b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....   | 20 |
| 4.1.                     | <b>Encuesta</b> .....   | 20 |
| 4.2.                     | <b>Análisis de las entrevistas</b> .....                                      | 32 |
| <b>CAPITULO V</b> .....  |   | 45 |
| 5.                       | <b>PROPUESTA</b> .....  | 45 |
| 5.1.                     | <b>Título de la propuesta</b> .....   | 45 |
| 5.2.                     | <b>Fundamentos de la propuesta:</b> .....                                     | 45 |
| 5.3.                     | <b>Estructura de la cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda.</b> ..... | 45 |
| 5.3.1.                   | <i>Nivel Directivo:</i> .....   | 46 |
| 5.3.2.                   | <i>Nivel Asesor:</i> .....  | 46 |
| 5.3.3.                   | <i>Nivel de Apoyo y Operativo:</i> .....                                      | 47 |
| 5.4.                     | <b>Estructura de funciones:</b> .....   | 47 |
| 5.4.1.                   | <i>Gestión Comité ALCO</i> .....  | 47 |
| 5.4.2.                   | <i>Gestión de Colocaciones:</i> .....   | 48 |
| 5.4.3.                   | <i>Gestión de Prevención de Lavado de Activos:</i> .....                      | 48 |
| 5.5.                     | <b>Mapa de procesos:</b> .....  | 49 |
| 5.5.1.                   | <i>Procesos Gobernantes</i> .....   | 50 |
| 5.5.2.                   | <i>Procesos Sustantivos</i> .....   | 50 |
| 5.5.3.                   | <i>Procesos Adjetivo</i> .....  | 50 |
| 5.5.3.1.                 | <b>Procesos adjetivos de asesoría</b> .....                                   | 50 |
| 5.5.3.2.                 | <b>Procesos adjetivos de apoyo</b> .....                                      | 50 |
| 5.6.                     | <b>Estructura de los procesos:</b> .....                                      | 51 |
| 5.6.1.                   | <i>Flujo diagramación</i> .....   | 51 |
| 5.6.2.                   | <i>Procesos gobernantes</i> .....   | 52 |
| 5.6.3.                   | <i>Proceso sustantivo:</i> .....  | 54 |
| 5.6.4.                   | <i>Proceso adjetivo:</i> .....  | 58 |



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
**ATUNTAQUI**

*La caja fuerte del Ecuador* 58

|  |    |
|--|----|
| <b>5.7. Balanced Score Card:</b> .....                 | 64 |
| <b>5.7.1. Matriz de objetivos estratégicos</b> .....   | 64 |
| <b>5.7.2. Cuadro de indicadores:</b> .....             | 65 |
| <b>5.7.3. Mapa estratégico:</b> .....                  | 68 |
| <b>5.7.4. Resumen de iniciativas</b> .....             | 68 |
| <b>5.8. Gestión de alertas y semaforización:</b> ..... | 73 |
| <b>5.9. BSC individual:</b> .....                      | 73 |
| <b>CONCLUSIONES</b> .....                              | 78 |
| <b>RECOMENDACIONES</b> .....                           | 79 |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....                              | 80 |
| <b>ANEXOS</b> .....                                    | 82 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|          |  |    |
|----------|--|----|
| Tabla 1  | Eficiencia y eficacia del desempeño de las actividades de la cooperativa ..... | 32 |
| Tabla 2  | Eficiencia y eficacia del desempeño de las actividades de la cooperativa ..... | 33 |
| Tabla 3  | Eficiencia y eficacia del desempeño de las actividades de la cooperativa ..... | 35 |
| Tabla 4  | Colocación enero – junio 2022.....   | 38 |
| Tabla 5  | Tiempo promedio enero – junio 2022 .....                                       | 40 |
| Tabla 6  | Tasa de interés enero – junio 2022 .....                                       | 42 |
| Tabla 7  | Costo de procesos por solicitudes.....   | 43 |
| Tabla 8  | Simbología.....  | 51 |
| Tabla 9  | Proceso: Aprobación del producto o servicio.....                               | 52 |
| Tabla 10 | Proceso: Solicitud de crédito .....  | 54 |
| Tabla 11 | Proceso: Actualización y accesos listas de control.....                        | 58 |
| Tabla 12 | Matriz de objetivos estratégicos .....   | 65 |
| Tabla 13 | Cuadro de Indicadores .....  | 66 |
| Tabla 14 | Resumen de iniciativas .....   | 70 |
| Tabla 15 | Esquema de semaforización .....  | 73 |
| Tabla 16 | Balance Scorecard Perspectiva Financiera.....                                  | 74 |
| Tabla 17 | Balance Scorecard Perspectiva Clientes.....                                    | 75 |
| Tabla 18 | Balance Scorecard Perspectiva Procesos Internos .....                          | 76 |
| Tabla 19 | Balance Scorecard Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento .....                  | 77 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Figura 1  | Direccionamiento estratégico.....   | 20 |
| Figura 2  | Funciones en forma documentada.....   | 21 |
| Figura 3  | Comunicación interna .....  | 22 |
| Figura 4  | Capacitación en gestión por procesos .....                                    | 23 |
| Figura 5  | Medición de resultados de gestión .....                                       | 24 |
| Figura 6  | Aplicación del Balanced Scorecard .....                                       | 25 |
| Figura 7  | Gestión por procesos financieros .....  | 26 |
| Figura 8  | Problemas .....   | 27 |
| Figura 9  | Importancia .....   | 28 |
| Figura 10 | Eficiencia y eficacia del desempeño de las actividades de la cooperativa..... | 32 |
| Figura 11 | Eficiencia y eficacia del desempeño de las actividades de la cooperativa..... | 34 |
| Figura 12 | Eficiencia y eficacia del desempeño de las actividades de la cooperativa..... | 35 |
| Figura 13 | Reprtes de tipo de alerta.....  | 37 |
| Figura 14 | Colocación enero – junio 2022 .....   | 39 |
| Figura 15 | Organigrama nivel directivo .....   | 46 |
| Figura 16 | Organigrama nivel asesor.....   | 46 |
| Figura 17 | Organigrama nivel apoyo y operativo.....                                      | 47 |
| Figura 18 | Mapa de procesos propuesto .....  | 49 |
| Figura 19 | Aprobación del producto o servicio .....                                      | 53 |
| Figura 20 | Solicitud de crédito (Pivot y Digitación) .....                               | 56 |
| Figura 21 | Solicitud de crédito (Aprobación).....  | 57 |
| Figura 22 | Actualización y Accesos Listas de control (SINDICATOS) .....                  | 60 |
| Figura 23 | Actualización y Accesos Listas de control (OFAC) .....                        | 61 |
| Figura 24 | Actualización y Accesos Listas de control (ONU) .....                         | 62 |
| Figura 25 | Actualización y Accesos Listas de control (PEPs) .....                        | 63 |
| Figura 26 | Mapa Estratégico.....   | 69 |

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1. Problema de la investigación

Los modelos de gestión por procesos financieros son instrumentos que tienen como propósito servir de consulta y orientación acerca de la información relacionada con los procedimientos de trabajo formalmente establecidos para la ejecución de diferentes programas y servicios.

La cultura de la gestión financiera debe ser tomada a nivel empresarial con el fin de promover la competitividad y crecimiento ya que a través de este modelo se cumpla con la visión y misión dentro de los parámetros establecidos por la ley obteniendo de esta manera una evaluación constante de los resultados de las decisiones de la administración en su día a día.

Nora & Gamboa (2017) Un modelo de gestión financiera es una herramienta que representa un conjunto de procesos interdependientes, orientados a planear, organizar, dirigir y controlar de forma eficiente y eficaz todos los recursos económicos, materiales y financieros para alcanzar los objetivos y metas establecidas por cada empresa u organización, a fin de predecir el comportamiento de las variables para tomar decisiones acertadas.

De acuerdo a lo anterior: el modelo de gestión financiera es un instrumento administrativo-financiero que encamina al cumplimiento de los objetivos de la organización mediante acciones y procesos sincronizados de forma eficiente, eficaz y efectiva sobre los recursos disponible en la organización, sirviendo de base financiera para la toma de decisiones empresariales.

Mediante la gestión por procesos se organizan los flujos de operaciones concentrándose en la división y articulación de actividades para la optimización de las capacidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda. como elemento fundamental para desarrollar las competencias del talento humano acorde con las funciones y responsabilidades asignadas en la estructura organizacional.

De la entrevista preliminar realizada al Gerente General y Director de Procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda., se establece que la institución no ha implementado la gestión por procesos en los ámbitos administrativos y financieros, configurados de acuerdo a las normativas técnicas que dispone la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) que está vigente para las instituciones financieras en el país.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda. al no disponer de este modelo de gestión por procesos carece de una secuencia lógica documentada los diferentes procedimientos administrativos y financieros como una metodología de gestión e innovación institucional para el fortalecimiento de la eficacia y eficiencia, así como para el control, monitoreo, seguimiento y evaluación de los mismos, que promueva la mejora continua de estas actividades y conseguir resultados óptimos para el talento humano y socios de la institución, interactuando con las funciones de los cargos de una forma dinámica, para reaccionar y readecuarse constantemente a las expectativas y necesidades estratégicas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda. en el proceso de toma de decisiones entre las partes funcionales, en detrimento del trabajo en equipo y la cultura organizacional.

De esta manera y ligados a las tendencias financieras un ente que no sea capaz de adaptarse a los cambios del entorno administrativo-financiero, de definir estrategias basadas en un enfoque de gestión y dirección, ya que no se proyecte difícilmente será capaz mantenerse y continuar en el mercado.

De allí la importancia de desarrollar un “MODELO DE GESTION FINANCIERA POR PROCESOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ATUNTAQUI LTDA”. teniendo en cuenta que una buena gestión financiera entre las unidades económicas no solo se involucra aspectos cuantitativos y cualitativos ya que entre ellas inciden y apoyan a la gestión empresarial.

## **1.2. Antecedentes**

Goveo & Peñaherrera (2018) en el estudio sobre Diseño y Aplicación de un Modelo de Gestión de Crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACEC Ltda., tiene la finalidad de implementar un sistema de gestión de crédito, que permita identificar

riesgos asociados a la cartera de préstamo, para que de esa manera alcanzar una mayor aceptación y posicionamiento a nivel nacional.

Ocaña (2020) en el estudio realizado sobre Diseño de un Modelo de Gestión para recuperación de cartera de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 1 tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión para la recuperación de cartera en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 que permitirá identificar los riesgos implícitos en cada una de las etapas de cobranzas y de esta manera proponer controles adecuados partiendo de la experiencia de la Cooperativa Alianza del Valle, para de esa manera lograr la efectividad en la recuperación de los créditos, controlar los riesgos existentes y disminuir los índices de morosidad.

(SANTACRUZ, 2021) en el estudio de propuesta de mejora de un proceso en una entidad financiera del Ecuador mediante la aplicación de la metodología DMAIC en el año 2020, tiene objetivo de proponer iniciativas de mejora de alto rendimiento en base a una problemática identificada y a las estrategias de la organización, de acuerdo a las nuevas necesidades de clientes debido a los cambios constantes del mercado.

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### ***1.3.1. Objetivo general***

Desarrollar un modelo de gestión financiera por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda.

#### ***1.3.2. Objetivos específicos***

- Realizar un diagnóstico de gestión financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda.
- Evaluar los procesos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda. a través de indicadores de gestión.
- Diseñar el modelo de gestión financiera por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda.



#### **1.4. Justificación**

El modelo de gestión por procesos administrativos y financieros tendrá como finalidad establecer los principios y directrices considerando la propia singularidad y estructura organizacional la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda., así como la naturaleza de sus actividades, que permita establecer políticas, metodologías, herramientas necesarias que articulen con los principios de eficacia, eficiencia, coordinación, planificación, transparencia y evaluación para el mejoramiento continuo, optimización de las capacidades, los recursos: humanos, materiales, tecnológicos, económicos y financieros.

Con la estructuración del mapa de procesos, partiendo de la cadena de valor y de las estrategias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda., permitirá potenciar una gestión moderna y eficiente, definiendo los procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos, sus interrelaciones principales, de manera que se constituya en un mecanismo para fortalecer la calidad de la información, servicios y el cumplimiento de los requisitos legales, técnicos.

La definición de los procesos administrativos y financieros, permitirá documentar en forma científica, técnica las actividades de estos procedimientos, los responsables y la interrelación con las unidades organizacionales, orientado al trabajo en equipo de los funcionarios en cada uno de los departamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda.

Mediante el sistema de monitoreo, supervisión y evaluación de los procesos administrativos y financieros, permitirá describir la racionalidad de los mismos, a través de un esquema de indicadores claves con sus valores respectivos, los responsables y las fuentes de recopilación, la frecuencia de monitoreo y seguimiento sobre el desempeño que permita definir acciones predictivas, preventivas y correctivas para una mejora continua.

El modelo de gestión por procesos administrativos y financieros para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda., beneficiará al talento humano que realiza estas funciones, así como a los socios y entidades de control de la administración privada.

La factibilidad de la investigación se sustenta en los conocimientos adquiridos en el proceso académico de la maestría en Finanzas Mención Dirección Financiera, la disponibilidad de información y el apoyo logístico que proporcionará la Gerencia General, Departamento de Procesos, Departamento Financiero y las demás áreas involucradas en la presente investigación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda., para la obtención de los datos y ejecución del mismo.

El desarrollo de este estudio se adhiere a los Objetivos de Desarrollo Sustentable, se enmarca en la línea de investigación nueve de la Universidad Técnica del Norte que señala, la gestión, producción, innovación y desarrollo socio económico a través de la unidad de titulación, proyecto de investigación.

## CAPÍTULO II.

### MARCO REFERENCIAL

#### 2.1. Marco teórico

En el Marco Teórico se establece antecedentes investigativos de estudios realizados en modelos de gestión financiera y gestión por procesos, el alcance y conclusiones que se estructuraron.

Se determinó un análisis de las teorías actuales de los modelos de gestión financiera y gestión por procesos consideradas válidas y diseñar todos los elementos que se interrelacionan con el diseño de los mapas de procesos, que permiten mejorar la calidad de los servicios y optimizar recursos dentro de las cooperativas.

##### *2.1.1. Modelos de gestión financiera:*

Goveo & Peñaherrera (2018) En el estudio sobre Diseño y Aplicación de un Modelo de Gestión de Crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACEC Ltda., tiene la finalidad de implementar un sistema de gestión de crédito, que permita a la entidad minimizar el monto de la cartera en riesgo, estableciendo un modelo con herramientas de gestión de riesgo de crédito para focalizar e incrementar la eficiencia y eficacia de las estrategias de negocio.

Ocaña (2020) En el estudio realizado sobre Diseño de un Modelo de Gestión para recuperación de cartera de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 1 tiene como objetivo fortalecer las estrategias de cobranzas para las cooperativas del segmento uno y de esta manera alcanzar una gestión integral mediante la cual se espera disminuir la morosidad y recuperar un alto porcentaje de la cartera de manera eficaz y oportuna.

Fajardo & Soto (2017) “La gestión financiera involucra la administración de los recursos que posee la empresa, cuya responsabilidad se asigna a una persona conocida como gestor o contralor, el cual es el encargado de administrar financieramente la empresa, llevando un control adecuado de los ingresos y los egresos que concurre en la organización, teniendo como contraparte la maximización de los recursos económicos de la misma”.

En conclusión, la gestión financiera desarrolla tareas de planificación, organización, control y evaluación de operaciones contables con el objetivo de optimizar los recursos de manera eficiente y eficaz para de esta manera lograr mitigar los riesgos financieros que afectan a la empresa.

### ***2.1.2. Elementos del modelo de gestión financiera:***

Según Cano (2017) Los elementos de un modelo de Gestión Financiera son los siguientes:

**Planificación:** en esta etapa se establecen los objetivos y metas de la empresa; es de vital importancia esta etapa ya reduce la incertidumbre e incrementa las posibilidades de éxito, enfocándose en el futuro de la empresa. Los principales pasos son:

- Definir objetivos hacia donde se desea llegar.
- Determinar la situación actual de la empresa
- Identifica los posibles eventos que podrían ocurrir en el futuro.
- Analiza y resolver eventuales problemas
- Implementar un plan y evalúa el resultado.

**Organización:** consiste en distribuir las tareas y responsabilidades de áreas o departamentos de acuerdo a las habilidades y recursos que la empresa, con el propósito de la estructura establecida refleja los objetivos y planes de la institución.

**Dirección:** con las actividades de la empresa dividida en tareas a diferentes áreas, los empleados son los principales responsables de la ejecución del plan y asegurar el correcto funcionamiento de la empresa; para establecer mecanismos de comunicación eficiente entre los diferentes empleados con una remuneración acorde al grado de complejidad y a las actividades asignadas.

**Control:** el control de las actividades realizadas ayuda a analizar los resultados, con la finalidad de realizar modificaciones a fin de corregir las posibles deficiencias y dificultades durante la ejecución del plan.

### **2.1.3. Indicadores de gestión financiera**

Suarez, Ferrer, & De La Hoz (2018) “Indicador es la relación entre variables cuantitativas o cualitativas para realizar el seguimiento, control, evaluación del cumplimiento de los resultados generados en los procesos de servicios públicos o privados”. Se puede concluir que los indicadores permiten medir de manera cualitativa y cuantitativa las actividades ocurridas en la empresa o institución para su seguimiento y evaluación.

Román (2019) Los indicadores Financieros se clasifican en:

#### **2.1.3.1. Liquidez:**

Liquidez Corriente: mide el grado que una empresa puede cumplir sus obligaciones corrientes, con sus recursos en el corto plazo, es decir si la cooperativa puede hacer frente a sus obligaciones de corto plazo con sus activos que se puede efectivizar en el corto plazo.

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

#### **2.1.3.2. Solvencia financiera**

Solidez: mide la situación real de la Cooperativa y los riesgos a los que se encuentra expuesta (en función de resultado del balance contable y del estado patrimonial).

$$\text{Solidez} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo Total}}$$

#### **2.1.4. Formulación de los indicadores**

La formulación de indicadores se apoya en un conjunto de acciones que aseguren los principios de desempeño en una organización; promover la optimización de los niveles de eficacia, eficiencia, economía, efectividad, calidad e impacto de la gestión pública o privada. Los indicadores determinan el grado de cumplimiento de los procesos, objetivos y metas Bonnefoy (2018) Los pasos para su formulación son los siguientes:

- a) Identificar los procesos. En los procesos se debe considerar que se quiere medir, su importancia para los clientes internos y externos, localizando los procesos claves.
- b) Identificar las actividades críticas a medir. Se dé determinará las actividades críticas que se quiere medir y que permita controlar el proceso y no al talento humano que desarrolla el mismo. En los niveles administrativos se verificará el cumplimiento de normas, reglas que condiciona el comportamiento de la organización.
- c) Establecer metas de desempeño o estándares. Para que exista lógica de medición de las metas, el logro de objetivos institucionales, resultados de la estructura organizativa, unidades organizacionales que permita verificar el cumplimiento específico de los procesos establecidos a través de metas, estándares, índices (indicadores).
- d) Comparar el desempeño actual con las metas estándares. Los indicadores son referenciales para monitorear, controlar los objetivos de los programas, proyectos, procesos y supervisar su desempeño proporcionando información simplificada, objetiva para interpretar de manera lógica la comparación de metas o estándares y establecer acciones correctivas cuando se encuentran variaciones en los resultados desde distinta perspectivas, uso de recursos, calidad de los bienes o servicios, grado de cumplimiento de los objetivos – metas dependiendo de la perspectiva o dimensión con la que se valora (Bonney,2018, p.18).

#### ***2.1.5. Modelos de gestión por procesos:***

Yumbla (2017) En el estudio realizado Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos para el área Financiera y Tributaria de La Empresa Grafandina S.A. Del Año 2017 tiene como finalidad mejorar la estructura organizacional mediante un plan estratégico para la gestión por procesos, estableciendo un diseño óptimo que permita medir la gestión financiera y tributaria.

Flores & Pandashina (2019 ) En el estudio realizado sobre Modelo de Gestión por procesos en el marco de riesgo operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., la misma que tiene como finalidad de disminuir la probabilidad de incurrir duplicidad de funciones, inadecuado consumo de recursos y procesos defectuosos, en

conclusión un modelo de gestión por procesos permite optimizar los procesos de forma eficiente y eficaz, para de esa manera evaluar y para la toma de decisiones.

Santacruz (2021) En el estudio propuesto de Propuesta de Mejora de un proceso en una entidad financiera del Ecuador mediante la aplicación de la Metodología DMAIC2020, tiene como objetivo establecer un modelo de líneas de control enfocadas en estrategias de gestión de conocimiento y habilidad, gestión tecnológica y gestión contractual, las mismas que permiten identificar y mitigar el volumen de los errores logrando tener un menor impacto en el proceso y a su vez beneficios esperados.

### ***2.1.6. Elementos del proceso:***

Los elementos que conforman un proceso son:

- Inputs o entradas: recursos a transformar materiales, insumos a procesar, sistematizar y otros.
- Recursos o factores que transforman; actuar sobre los inputs a transformar; los mismos que se encuentran dos tipos de factores: dispositivos humanos: coordinan acciones, planificar, organizan, dirigen y controlan las operaciones; y factores de apoyo; infraestructura tecnológica, importadores de equipos, mobiliario, programas de software.
- Flujo real de procesamiento o transformación. La transformación para generar un bien como consecuencia de actividades para obtener un producto o servicio.
- Outputs; las salidas son de 2 tipos: bienes, tangibles, de distinta naturaleza y composición, características específicas. Servicios, intangibles acciones sobre los clientes igual son de distintas áreas: servicios públicos, privados, básicamente dependen de la percepción del cliente. (Mallar,2019, p.7).

Para determinar si una actividad es un proceso tienen que cumplir con los siguientes aspectos: contener entradas y salidas, ya que debe ser coherente para de esa manera asignar tareas u operaciones, permitiendo asignar las responsabilidades del proceso; ya que los procesos contribuyen una visión integral y orienta al mejor uso de las capacidades de la organización.

### **2.1.7. Procesos financieros**

Fajardo & Soto (2017) “Los procesos financieros tienen interrelación directa con las fases del ciclo presupuestario, vinculado a los planes estratégicos, planes operativos anuales, ejecución en relación a ingresos y gastos, evaluación, clausura, liquidación y seguimiento y la situación financiera” como conclusión los procesos financieros permiten la descripción de actividades de manera cronológica y secuencial referente a recaudaciones, gastos, costos, estructura de estados financieros con resultados operaciones, garantizando un control interno y externo.

### **2.2. Marco legal**

El desarrollo de la presente investigación se fundamenta en la base legal del **Código Orgánico Monetario y Financiero**, publicado en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 332 de 12 de septiembre de 2014.

En su Título II Sistema Financiero Nacional, Capítulo 1 Actividades Financieras, Sección 1 De las actividades financieras y su autorización:

**“Artículo 143.- Actividad financiera.** Para efectos de este Código, actividad financiera es el conjunto de operaciones y servicios que se efectúan entre oferentes, demandantes y usuarios, para facilitar la circulación de dinero y realizar intermediación financiera; tienen entre sus finalidades preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras son un servicio de orden público, reguladas y controladas por el Estado, que pueden ser prestadas por las entidades que conforman el sistema financiero nacional, previa autorización de los organismos de control, en el marco de la normativa que expida la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

**Artículo 144.- Autorización.** La Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en el ámbito de sus respectivas competencias, autorizarán a las entidades del sistema financiero nacional el ejercicio de actividades financieras. En la autorización indicada, se determinará las operaciones activas, pasivas, contingentes y de servicios financieros que podrán ejercer las entidades, por segmentos, de acuerdo con su



objeto social, línea de negocio, especialidades, capacidades y demás requisitos y condiciones que para el efecto establezca la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Las entidades del sistema financiero nacional, además de esta autorización y antes del inicio de operaciones, deberán obtener del organismo de control el respectivo permiso de funcionamiento, de acuerdo con el trámite que se establezca para el efecto.

Solamente las personas jurídicas autorizadas por los respectivos organismos de control podrán utilizar las denominaciones: “banco”, “corporación financiera”, “almacén general de depósito”, “casa de cambio”, “servicios auxiliares del sistema financiero”, “cooperativas de ahorro y crédito”, “asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda” y “cajas centrales” y las demás específicas utilizadas en el presente Código y las normas que dicte la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera” **Código Orgánico Monetario Financiero.**

Título II Sistema Financiero Nacional, Capítulo 3 Disposiciones Comunes para el Sistema financiera nacional, Sección 9 De las obligaciones:

**Artículo 239.- Indicadores financieros, liquidez, capital y patrimonio.** Las entidades del sistema financiero nacional deberán cumplir, en todo tiempo, con las normas referidas a los indicadores financieros, liquidez, capital y patrimonio determinadas en este Código y la normativa que expida la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera de conformidad con el tipo de entidad, los sistemas de control interno y la administración de riesgos adecuados al tamaño y complejidad de la entidad financiera.

Título II Sistema Financiero Nacional, Capítulo 4 Sistema Financiero Popular y Solidario, Sección 2 De las cooperativas de ahorro y crédito:

**Artículo 449.- Solvencia y prudencia financiera.** Las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, considerando las particularidades de los

segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito. Las regulaciones deberán establecer normas, al menos, en los siguientes aspectos:

1. Solvencia patrimonial;
2. Prudencia Financiera;
3. Mínimos de Liquidez;
4. Balance Social; y,
5. Transparencia.

## **CAPITULO III.**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se abordó el marco metodológico el mismo que comprende descripción del área de estudio, enfoque y tipo de investigación, procedimiento de la investigación y consideraciones bioéticas.

#### **3.1. Descripción del área de estudio**

Gallego & Naranjo (2020) Define a la población o universo “La totalidad de elementos a investigar respecto a ciertas características”

La presente investigación se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda., se constituyó la aprobación de estatutos mediante Acuerdo No 563, desde la inscripción en el Registro General de Cooperativa en diciembre del año 1963, con un capital ahorrado de 8425 sucres, en el 26 de mayo 1963 se construye la Oficina Matriz en la ciudad de Atuntaqui de la provincia de Imbabura.

En el año de 1986 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda., ingresa al control de la Superintendencia de Bancos; en el año 2012 inscribe al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, segmento 1; y en el año 2014 se incorpora a la vigencia el Código Orgánico Monetario y Financiero, con la Ley de la Economía Popular y Solidaria.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda., cuenta con 10 oficinas las cuales se encuentran en Atuntaqui, Cotacachi, Otavalo, Pimampiro, Ibarra, Quito y Ambato; el talento humano con el que cuenta la cooperativa se encuentra dividido en diferentes Áreas Gerencia, Jurídico, Riesgos, Cumplimiento, Administrativo Financiero, Negocios, Operaciones, Tecnología de Información, Talento humano, Procesos y Seguridad Organizacional con un total de 215 empleados divididos en todas las oficinas mencionadas anteriormente.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda., ofrece a los socios cuentas de ahorros, cajita fuerte (para menores de edad), ahorros programados, depósitos a plazo

fijo y créditos CONSUMO que es exclusivo para personas bajo relación de dependencia como empleados privados y públicos; prestamos MICRO a personas que no trabajan bajo relación de dependencia como comerciantes y agricultores; y prestamos de VIVIENDA.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda. hasta diciembre del 2021 cuenta con un total de Activos de 334.436.442,60 USD; cartera de crédito por el valor 231.050.627,22 USD; con un total de pasivos de 292.121.284,13 USD, obteniendo un patrimonio por el valor 42.315.158,47 USD; también con una morosidad total del 2.47%.

La empresa calificadora de riesgos Pacific Rating evaluó el Riesgo global de la Institución manteniendo la calificación de riesgos “AA”; el 10 de diciembre del 2021; certificando a la cooperativa como una institución muy sólida financieramente.

### **3.2. Enfoque y tipo de investigación**

El presente proyecto tuvo un enfoque mixto (cualitativa – cuantitativa). El método cualitativo es el análisis e interpretación de las encuestas aplicadas al personal involucrado para establecer con mayor profundidad los problemas existentes en relación a la gestión por procesos, estableciendo la validez y confiabilidad de los datos obtenidos.

Desde el punto de vista cuantitativo para establecer las distintas apreciaciones que tiene el talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda., determinando valores porcentuales de las variables e indicadores de la encuesta que se aplicó.

Mediante el método cualitativo y cuantitativo, se permitió partir de un marco referencial integrador, centrado en el objetivo general y específicos del contexto y elementos principales del modelo de gestión financiero por procesos.

Gallardo & Córdova (2017) El enfoque mixto de la investigación incluye el proceso de recopilación, análisis y vinculación de datos cualitativos y cuantitativos en un estudio o serie de investigaciones para dar respuesta al planteamiento del problema.

Gallardo & Córdova (2017) “el enfoque cuantitativo representa un conjunto de procesos, es secuencial y probatorio”. Se origina a partir de una idea y una vez que se define da respuesta a los objetivos y pregunta de investigación lo que permite construir una figura teórica.

Gallardo & Córdova (2017) “enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación el proceso de interpretación”. La información se obtiene a través de grabaciones, anotaciones, observaciones y documentos.

### **3.3. Alcance de la investigación:**

El estudio se realizó mediante aplicación de la investigación bibliográfica, estructurando el marco teórico, con la aplicación de teorías de modelos de gestión financiera por procesos, a través de biografía actualizada en autores expertos en el tema.

Según el alcance de los resultados se utilizó el alcance descriptivo, para el análisis de la estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda., la definición del mapa de procesos, la estructuración de los procesos financieros y el sistema de monitoreo, supervisión y evaluación.

Se utilizó investigación de campo para el levantamiento de información a través de encuesta al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Atuntaqui” Ltda.; y entrevista a Gerente General y Directora Financiera para establecer causas y efectos que origina en la cooperativa, de no aplicar modelo de gestión financiero por procesos.

Gallardo & Córdova (2017) “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.

### **3.4. Diseño de la investigación**

La investigación que se realizó es no experimental, ya que no se maneja variables, ya que no se puede influir en las mismas porque ya existen, no se manipuló las variables solamente se dio un tratamiento para elaborar una realidad.

### **3.5. Población y muestra**

El talento humano que forma parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda., son 35 funcionarios (población), que son los que regularmente interactúan en las unidades administrativas financieras que presta la cooperativa.

Considerando que son 35 funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda., no se determinó el tamaño de la muestra debido a que son menor de 100 personas, por lo tanto, se aplicó la técnica del censo.

### **3.6. Recolección de la información**

Gallardo & Córdova (2017) “La recopilación de datos es un proceso que se lleva a cabo siguiendo un plan preestablecido donde se especifican los objetivos propuestos y los procedimientos para la recolección de los mismos”. En la presente investigación se utilizó la recolección de datos primarios a las entrevistas de Gerente General y Directora Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda. la misma que determinó lineamientos generales de la gestión financiera por procesos que se sustenta en los principios de la institución y se enmarcada en un ciclo de mejora continua, permitiendo de esta manera una evaluación orientada a la eficiencia, eficacia y mejora continua de los procesos , servicios que se brinda a los socios obteniendo resultados para una adecuada rendición de cuentas. También se realizó la recolección de datos primarios mediante encuestas realizadas al personal de la Cooperativa para establecer las causas y efectos de la inadecuada utilización de los procesos financieros que se realizan en la institución.

### **3.7. Análisis de la información**

El análisis de datos cualitativos se realizó mediante entrevistas ya que es un proceso mediante el cual se extrae conclusiones de datos no estructurados y heterogéneos que no son expresados de forma numérica o cuantificable.

El análisis de datos cuantitativos se realizó mediante las distintas apreciaciones que tienen el talento humano de la Cooperativa, para de esa manera definir el problema, a la vez establecer el cumplimiento de metas y parámetros estipulados con los procesos; sus entradas, salidas (servicio), cobertura, numero de servicios, oportunidad (entrega en el tiempo establecido) y la eficiencia (recursos económicos ejecutados en relación de los logros obtenidos).

Gallardo & Córdova (2017) “El análisis de datos consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación. La interpretación es el proceso mental

mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada”

### **3.8. Procedimiento de investigación**

La investigación se desarrolló en tres fases para alcanzar los objetivos de investigación propuestos y se describen a continuación.

- **Fase 1: Diagnosticar la situación actual de los procesos administrativos y financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda.**

Se solicitó al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui el organigrama estructural de la institución, con la finalidad de determinar las unidades organizacionales, los niveles jerárquicos, las interrelaciones, las funciones de cada cargo como un elemento de sustento para la estructuración del modelo de gestión financiero por procesos.

- **Fase 2: Optimizar los procesos administrativos y financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda., para mejorar el rendimiento financiero de la institución:**

La documentación de los procesos administrativos y financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda., se utilizó la técnica SIPOC (proveedores, input, proceso, output, cliente), para lo cual se estructuró reuniones técnicas con el talento humano que cumple estas funciones, se identificará el procedimiento a documentar, definiendo el formato (ficha de procesos), identificando a los actores (talento humano) que interactúa en forma directa e indirecta con el proceso.

Además, se levantó la información en lo referente a las actividades de cada proceso, validó el flujograma para mostrar las diferentes interacciones a partir de la relación de sus actividades, identificar los registros requeridos de acuerdo a la capacidad de la Cooperativa para proporcionar productos y servicios conforme los requisitos.

- **Fase 3: Se formuló un sistema de monitoreo, supervisión y evaluación de los procesos administrativos y financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda.**

### **3.9. Consideraciones bioéticas**

En la presente investigación no se realizó considerarán bioéticas, debido que la información obtenida no tiene elementos de calificación de objeto de experimentación; por lo tanto, no se hizo uso, modificación o experimentación con elementos naturales y/o información.

|



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo a través de encuestas y entrevistas, se identifican las fuentes de recopilación de datos, para de esa manera obtener información cualitativa y cuantitativa que se apoyan a la investigación actual; considerando que son 35 funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda; y de esa manera obtener resultados del análisis del diagnóstico situacional de la Gestión Financiera por Procesos de la cooperativa.

#### 4.1. Encuesta

Con respecto a la encuesta se utilizó con la finalidad de recolectar datos con respecto a la no aplicación de un modelo de gestión financiera por procesos; la misma que se estructuró en relación a variables e indicadores, a través de preguntas de relación múltiple y dicotómicas.

**¿La cooperativa posee el direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos) dentro de la misma?**



**Figura 1** Direccionamiento estratégico

Fuente: Encuestas

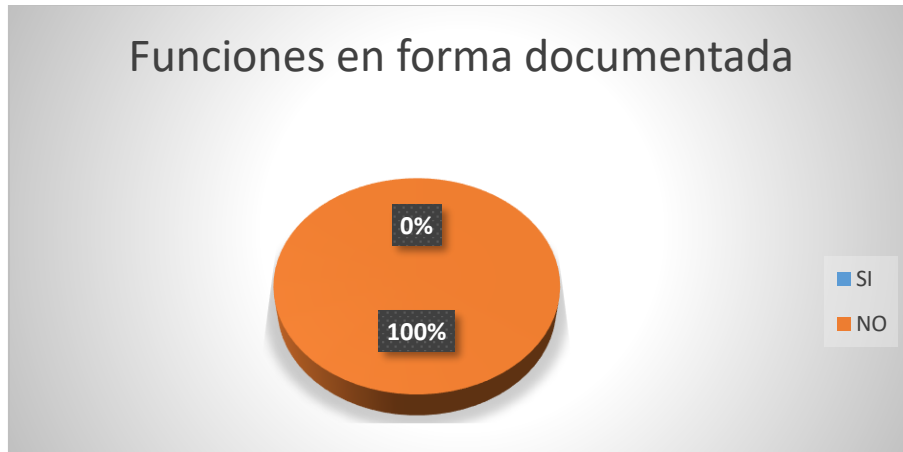
Elaborado por: el Autor

#### Análisis:

Se establece que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda, no mantiene en un lugar de exhibición el direccionamiento estratégico en las instalaciones.

La exhibición de la misión, visión, objetivos, es una herramienta muy importante que permite dar a conocer al talento humano de la cooperativa y a los usuarios de los servicios, cual es la perspectiva de gestión de la institución.

**¿Las funciones se le ha dado a conocer en forma documentada?**



**Figura 2** Funciones en forma documentada  
Fuente: Encuestas  
Elaborado por: el Autor

**Análisis:**

Se define que la cooperativa no ha dado a conocer al talento humano las funciones de los cargos en una forma documentada. La documentación es un proceso primordial en los sistemas financieros en todos los niveles de las entidades, para promover una eficaz planificación, operación y control de las actividades en cada cargo.

### ¿Cómo califica usted a la comunicación interna en la cooperativa?



**Figura 3** Comunicación interna

Fuente: Encuestas

Elaborado por: el Autor

#### **Análisis:**

En lo que concierne a la comunicación interna que se mantiene en la cooperativa se determina que es buena según la percepción general de la mayoría del talento humano encuestado. La comunicación es un proceso que posibilita intercambiar información aplicando diferentes sistemas y permite fortalecer el clima laboral y la cultura organizacional, como herramienta estratégica clave en las organizaciones.

**¿En relación a la gestión por procesos, ha recibido alguna capacitación en la cooperativa?**



**Figura 4** Capacitación en gestión por procesos

Fuente: Encuestas

Elaborado por: el Autor

**Análisis:**

Se define que el talento humano de la cooperativa no ha recibido capacitación en el ámbito de gestión por procesos. La capacitación en gestión por procesos beneficia a las instituciones a generar actitudes de cambio, innovación, mejorar el conocimiento de sus actividades en los diferentes puestos cargos, así como el desempeño individual, y colectivo, para el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución.

**¿Se realiza reuniones técnicas para medir los resultados de la gestión financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda?**



**Figura 5** Medición de resultados de gestión

Fuente: Encuestas

Elaborado por: el Autor

**Análisis:**

La Cooperativa no realiza con frecuencia reuniones técnicas para medir la gestión financiera de la misma. Una de las herramientas relevantes en la Medición de resultados de gestión son las directrices para realizar reuniones de gestión de los planes operativos que serán objeto de análisis por los responsables de cada unidad organizacional en forma mensual, así como por los miembros del equipo institucional, para monitorear el cumplimiento de objetivos y avance de las metas.

**¿El Balance Scorecard es utilizado como herramienta de medición en la cooperativa?**



**Figura 6** Aplicación del Balanced Scorecard

Fuente: Encuestas

Elaborado por: el Autor

#### **Análisis:**

La cooperativa no utiliza como herramienta de medición el Balanced Scorecard. Por lo que debería implementar el enfoque del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, como una hoja de ruta para delimitar sus objetivos estratégicos bajo las perspectivas: financiera, procesos internos, clientes o usuarios y aprendizaje – crecimiento, lo que permite afianzar sistemas efectivos, eficaces y eficientes.

**¿Dispone de una gestión por procesos financieros mediante indicadores en la cooperativa?**

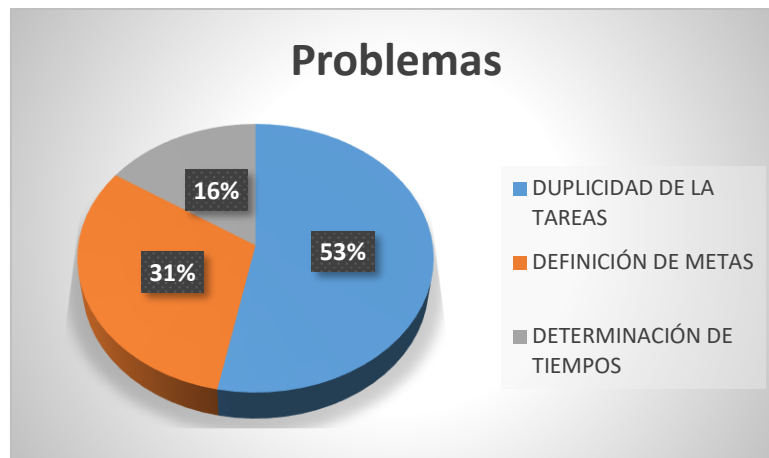


**Figura 7** Gestión por procesos financieros  
Fuente: Encuestas  
Elaborado por: el Autor

**Análisis:**

La entidad no posee una gestión por procesos financieros. La formulación de los procesos financieros son mecanismos para mejorar la eficacia y eficiencia, aumentar la satisfacción del talento humano de las organizaciones, de sus clientes o usuarios, mediante el cumplimiento de sus requisitos, normativas, que proporciona vínculos de mejora continua en las actividades.

## ¿Qué problemas le ocasiona a usted al no contar con procesos documentados?



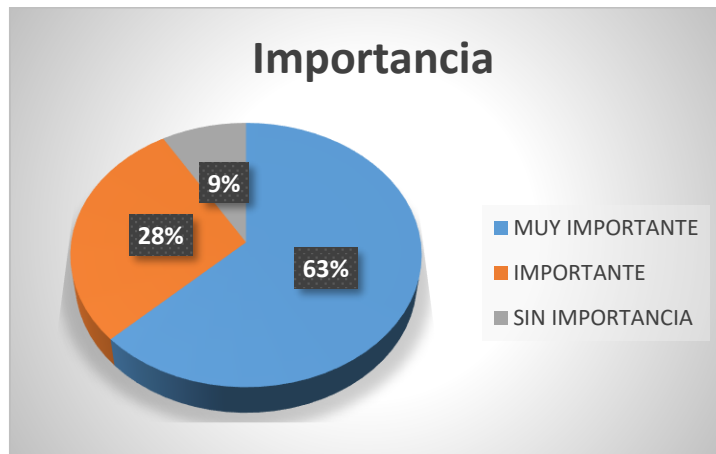
**Figura 8 Problemas**  
Fuente: Encuestas  
Elaborado por: el Autor

### Análisis:

Al no contar con procesos documentados provoca inconvenientes como como duplicidad en las tareas, determinación de tiempos y definición de metas. La documentación de los procesos es una forma interna que se debe aplicar para determinar la secuencia e interacción de las actividades, los criterios de implementar de acuerdo a los requisitos y normativas técnicas, legales y reglamentarias, a la vez obtener su control, seguimiento y evaluación.



**¿Un modelo de gestión financiera por procesos lo considera importante en la cooperativa?**



**Figura 9** Importancia

Fuente: Encuestas

Elaborado por: el Autor

**Análisis:**

En la cooperativa es importante que disponga de una gestión por procesos financieros, como un compromiso de mejorar continuamente la gestión institucional, el aprovechamiento de sus recursos humanos, materiales, económicos, generando ambientes de trabajo saludables, realizar la medición, análisis y mejoramiento continuo para alcanzar metas y objetivos.

### **Entrevista:**

Esta técnica fue aplicada al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda., y Directora Financiera; mediante un modelo de entrevista en base a preguntas abiertas, para obtener información amplia debido a la necesidad de realizar un modelo de gestión financiera por procesos.

### **Gerente general:**

#### **1. ¿La cooperativa dispone de los procesos administrativos y financieros en forma documentada?**

Los procesos financieros no están disponibles en forma escrita, pero se consideran esenciales para mantener una mejor planificación y control de las operaciones y reforzar la comprensión de las tareas relacionadas con las finanzas de la cooperativa.

#### **2. ¿Usted considera que los procesos de la cooperativa deben estar alineados a los objetivos?**

Para el logro de los objetivos institucionales, es importante identificar los procesos que hacen posible el marco de referencia de la organización, cumplir con las políticas y normas rectoras, promover las actividades coordinadas en caso necesario.

#### **3. ¿Es importante seleccionar y priorizar los procesos financieros de la cooperativa?**

El desarrollo de los procesos financieros en la Cooperativa es necesario para administrar adecuadamente los recursos humanos y económicos de la cooperativa, para optimizar la relación entre los empleados que realizan estas funciones, siendo un instrumento para medir su desempeño y dar el seguimiento como medio de información.

#### **4. ¿Considera usted que es necesario establecer mecanismos para asegurar la calidad de los procesos en la cooperativa?**

La planificación que realiza la cooperativa es con el fin de obtener servicios de calidad que aseguren la eficiencia y eficacia de los mismos a los socios, de acuerdo con las políticas y objetivos planteados.

**5. ¿Usted considera que con la gestión por procesos se lograría mejorar el desempeño del talento humano?**

Cualquier herramienta administrativa como la gestión de procesos mejorará el desempeño de los empleados, al igual que los servicios institucionales y la gestión de la innovación.

**6. ¿Considera usted que se logrará una mejora continua e incrementar las capacidades de la cooperativa con la implementación de la gestión por procesos?**

Una vez implementada, la gestión de procesos facilitará una mayor utilización de las capacidades, lo que a su vez conduce a una mejor cultura organizacional, mayor agilidad en las actividades, dar cumplimiento a las metas y objetivos organizacionales.

**7. ¿La estructura organizacional de la cooperativa se encuentra alineada a la gestión por procesos?**

La estructura organizacional de la cooperativa apoya a la gestión por procesos recalcando una orientación estratégica que debe tener el sistema financiero para fortalecer los servicios centrándose en los socios y la sociedad para de esa manera mejorar la calidad de sus actividades con acciones flexibles, ágiles y eficientes.

**Directora financiera:**

**1. ¿La cooperativa cuenta en forma documentada los procesos financieros?**

No se dispone de los procesos financieros de manera documentada, pero se considera que es necesario con la finalidad de mantener una mayor planificación y control de las actividades y fortalecer la comprensión de las tareas relacionadas con las finanzas de la cooperativa.

**2. ¿Usted considera que los procesos de la cooperativa deben estar alineados a los objetivos?**

Para lograr los objetivos institucionales, es importante identificar los procesos que hacen posible el marco de referencia de la organización, cumplir con las políticas y normas aplicables y promover la coordinación de actividades.

**3. ¿Es importante seleccionar y priorizar los procesos financieros de la cooperativa?**

El desarrollo de los procesos financieros en la Cooperativa es necesario para administrar los recursos humanos y financieros de la cooperativa, para aprovechar la relación entre los empleados que realizan estas funciones, siendo instrumental para medir su desempeño.

**4. ¿Considera usted que es necesario establecer mecanismos para asegurar la calidad de los procesos en la cooperativa?**

La planificación que se realiza en la cooperativa tiene la finalidad de obtener servicios con criterios de calidad que aseguren la eficiencia y eficacia de los servicios a los socios, de acuerdo con las objetivos y políticas planteadas.

**5. ¿Usted considera que con la gestión por procesos se lograría mejorar el desempeño del talento humano?**

Las herramientas administrativas como la gestión de procesos mejoran el desempeño del Talento Humano, así también los servicios institucionales y la gestión de la innovación.

**6. ¿Considera usted que se logrará una mejora continua e incrementar las capacidades de la cooperativa con la implementación de la gestión por procesos?**

Una vez implementada, la gestión de procesos permitirá obtener mayor utilización de las capacidades, conduciendo a la cooperativa a una mejor cultura organizacional, cumplimiento los objetivos y metas de la cooperativa.

**7. ¿La estructura organizacional de la cooperativa se encuentra alineada a la gestión por procesos?**

La estructura organizativa de la cooperativa apoya la gestión por procesos, enfatizando la dirección estratégica que el sistema financiero debe potenciar los servicios centrándose en los socios y la sociedad con el fin de mejorar la calidad de sus operaciones mediante acciones ágiles, ágiles y eficientes.

## 4.2. Análisis de las entrevistas

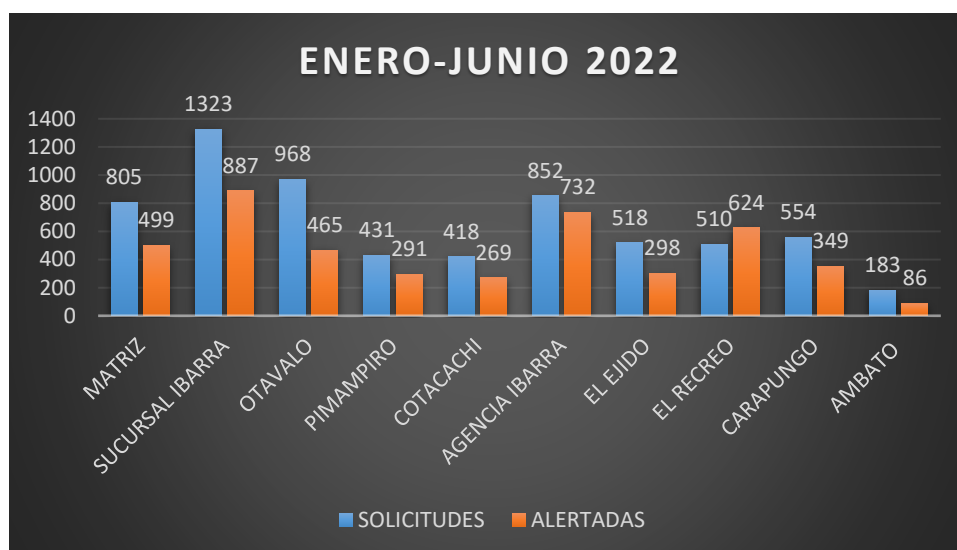
De la información obtenida de las dos entrevistas realizadas al Gerente General y Directora Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda, se determina que la gestión por procesos se enmarca en un ciclo de mejora continua; mediante el cual los entrevistados sostienen que la gestión financiera por procesos permitirá fortalecer eficiencia y eficacia del desempeño de las actividades de la cooperativa.

**Tabla 1**

### Eficiencia y eficacia del desempeño de las actividades de la cooperativa

| OFICINA         | SOLICITUDES | ALERTADAS   |
|-----------------|-------------|-------------|
| MATRIZ          | 805         | 499         |
| SUCURSAL IBARRA | 1323        | 887         |
| OTAVALO         | 968         | 465         |
| PIMAMPIRO       | 431         | 291         |
| COTACACHI       | 418         | 269         |
| AGENCIA IBARRA  | 852         | 732         |
| EL EJIDO        | 518         | 298         |
| EL RECREO       | 510         | 624         |
| CARAPUNGO       | 554         | 349         |
| AMBATO          | 183         | 86          |
| <b>TOTAL</b>    | <b>6562</b> | <b>4500</b> |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda.



**Figura 10** Eficiencia y eficacia del desempeño de las actividades de la cooperativa  
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda.

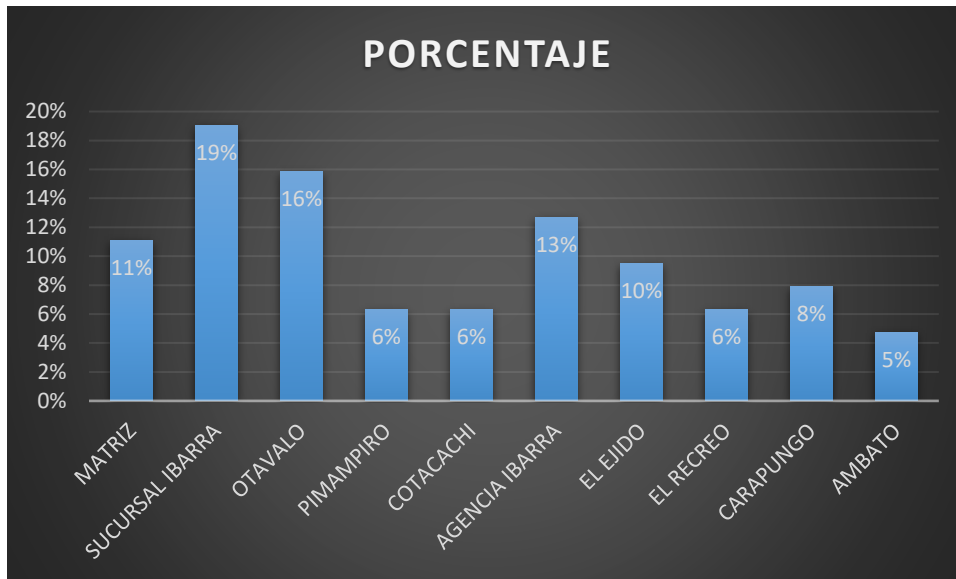
**Análisis:**

En los meses de Enero a Junio del 2022 en la oficina Matriz, Sucursal Ibarra, Sucursal Otavalo, Agencia Pimampiro, Agencia Cotacachi, Agencia Ibarra, Agencia El Ejido, Agencia El Recreo, Agencia Carapungo y Agencia Ambato se colocaron 805, 1323, 968, 431, 418, 852, 518, 510, 554 y 183 solicitudes respectivamente; las cuales se alertaron 499, 887, 465, 291, 269, 732, 298, 624, 349, 86 solicitudes en el orden de las oficinas anteriormente mencionadas, dando como resultado más del 47% de reproceso en cuanto a las alertas enviadas a los Asesores de Crédito tanto Consumo, Microcrédito y Vivienda, de cada oficina de la Cooperativa Atuntaqui Ltda; lo que ocasiona que en el talento humano del Departamento de Fábrica carezca de una secuencia lógica documentada del proceso, empeorando la eficiencia y eficacia para conseguir resultados óptimos hacia los socios de la Cooperativa Atuntaqui Ltda. Se concluye que todas las oficinas presentan un gran porcentaje de alertas versus las solicitudes de crédito propuestas por este motivo se confirmó la importancia del desarrollo del Modelo de Gestión Financiera por Procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda.

**Tabla 2**  
**Eficiencia y eficacia del desempeño de las actividades de la cooperativa**

| <b>OFICINA</b>     | <b>ASESORES</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--------------------|-----------------|-------------------|
| MATRIZ             | 7               | 11%               |
| SUCURSAL<br>IBARRA | 12              | 19%               |
| OTAVALO            | 10              | 16%               |
| PIMAMPIRO          | 4               | 6%                |
| COTACACHI          | 4               | 6%                |
| AGENCIA<br>IBARRA  | 8               | 13%               |
| EL EJIDO           | 6               | 10%               |
| EL RECREO          | 4               | 6%                |
| CARAPUNGO          | 5               | 8%                |
| AMBATO             | 3               | 5%                |
| <b>TOTAL</b>       | <b>63</b>       | <b>100%</b>       |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda.



**Figura 11** Eficiencia y eficacia del desempeño de las actividades de la cooperativa  
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda.

**Análisis:**

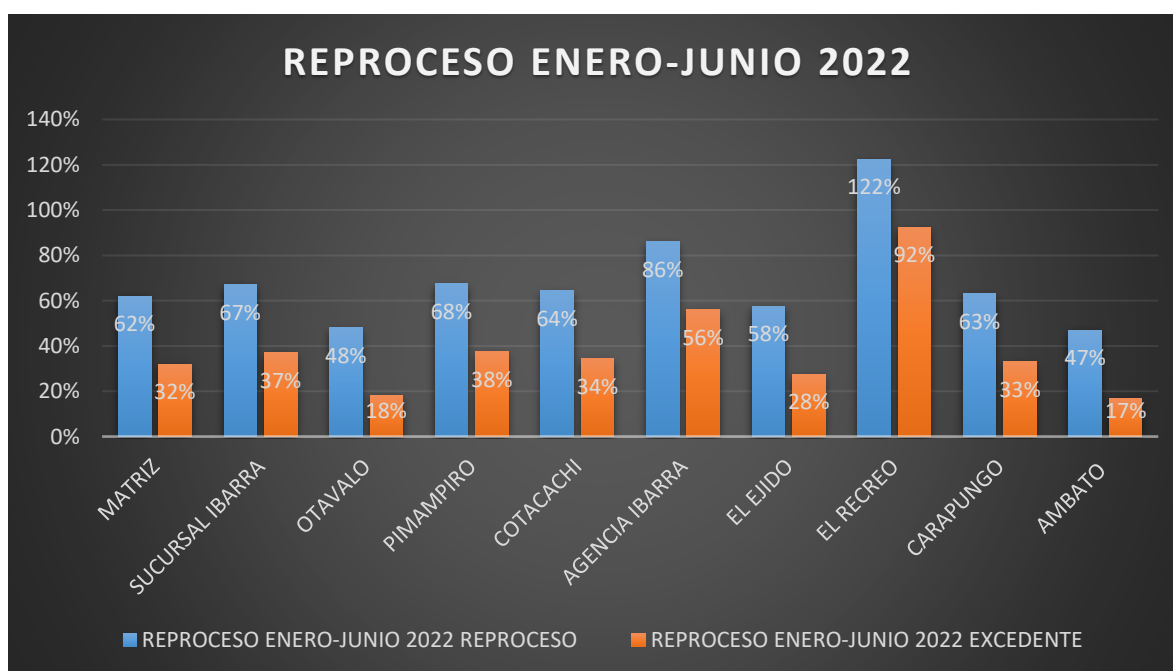
Las oficinas con mayor número de oficiales de crédito se encuentran en Sucursal Ibarra, con 12 oficiales, Sucursal Otavalo con 10 oficiales de crédito, Agencia Ibarra con 8 oficiales de crédito y oficina Matriz con 7 oficiales de crédito; las oficinas como Agencia El Ejido con 6 oficiales de crédito, Agencia Carapungo con 5 oficiales de crédito, Agencia Pimampiro, Agencia Cotacachi, Agencia El Recreo cuentan con 4 oficiales de crédito y Agencia Ambato cuenta con tres oficiales de crédito con un total de 63 oficiales de crédito tanto de consumo, microcrédito y vivienda, que son los productos que en la Cooperativa Atuntaqui Ltda. ofrece a los socios en las diferentes oficinas en las provincias de Imbabura, Pichincha y Tungurahua.

**Tabla 3**

**Eficiencia y eficacia del desempeño de las actividades de la cooperativa**

| ENERO-JUNIO 2022 |             |             |             |           |
|------------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| OFICINA          | ALERTADAS   | SOLICITUDES | % REPROCESO | EXCEDENTE |
| MATRIZ           | 499         | 805         | 62%         | 32%       |
| SUCURSAL IBARRA  | 887         | 1323        | 67%         | 37%       |
| OTAVALO          | 465         | 968         | 48%         | 18%       |
| PIMAMPIRO        | 291         | 431         | 68%         | 38%       |
| COTACACHI        | 269         | 418         | 64%         | 34%       |
| AGENCIA IBARRA   | 732         | 852         | 86%         | 56%       |
| EL EJIDO         | 298         | 518         | 58%         | 28%       |
| EL RECREO        | 624         | 510         | 122%        | 92%       |
| CARAPUNGO        | 349         | 554         | 63%         | 33%       |
| AMBATO           | 86          | 183         | 47%         | 17%       |
| <b>TOTAL</b>     | <b>4500</b> | <b>6562</b> |             |           |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda.



**Figura 12** Eficiencia y eficacia del desempeño de las actividades de la cooperativa  
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda.

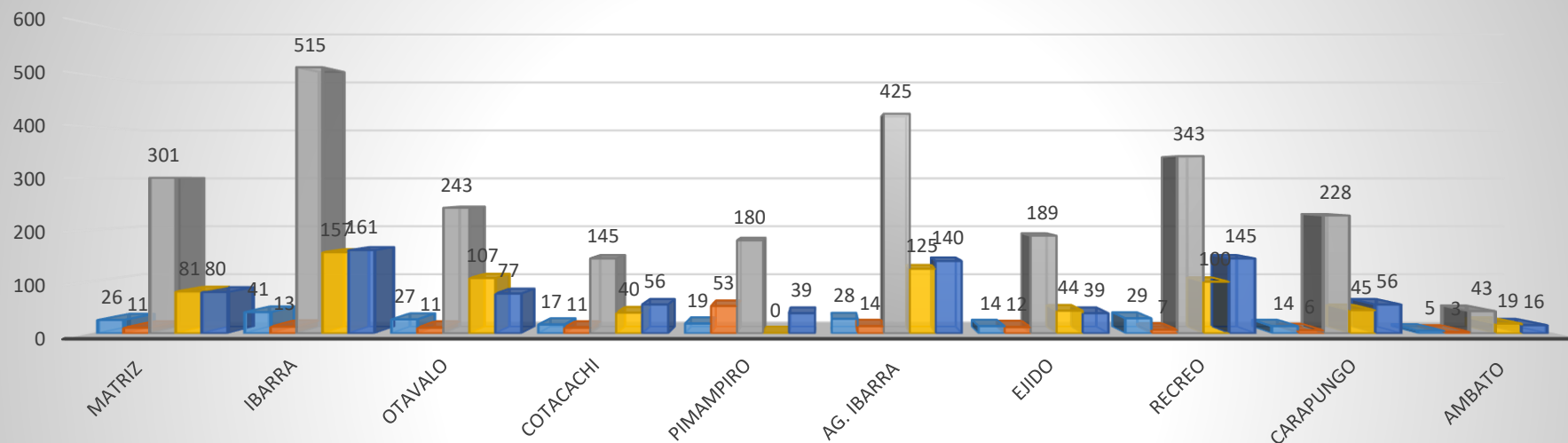
**Análisis:**

En todas las oficinas de las provincias de Imbabura, Pichincha y Tungurahua a excepción de la oficina el Agencia El Recreo, se registra un índice de reproceso de solicitudes presentadas vs solicitudes alertadas con un porcentaje mayor del 30% permitido como máximo en la institución, mientras que en la oficina Agencia El Recreo



refleja el 122% de alertas; por lo tanto se identifica los riesgos implícitos en la etapa de Analista de Crédito Junior; para de esta manera optimizar los recursos de manera eficiente y eficaz, logrando mitigar las alertas que afectan a los procesos dentro del proceso Fábrica de Crédito.

## REPORTES DEL TIPO DE ALERTAS



|                     | MATRIZ | IBARRA | OTAVALO | COTACACHI | PIMAMPIRO | AG. IBARRA | EJIDO | RECREO | CARAPUNGO | AMBATO |
|---------------------|--------|--------|---------|-----------|-----------|------------|-------|--------|-----------|--------|
| COMENTARIO OFICIAL  | 26     | 41     | 27      | 17        | 19        | 28         | 14    | 29     | 14        | 5      |
| MATRIZ DE PRODUCTOS | 11     | 13     | 11      | 11        | 53        | 14         | 12    | 7      | 6         | 3      |
| REQUISITOS          | 301    | 515    | 243     | 145       | 180       | 425        | 189   | 343    | 228       | 43     |
| SOLICITUD           | 81     | 157    | 107     | 40        | 0         | 125        | 44    | 100    | 45        | 19     |
| TODAS               | 80     | 161    | 77      | 56        | 39        | 140        | 39    | 145    | 56        | 16     |

COMENTARIO OFICIAL MATRIZ DE PRODUCTOS REQUISITOS SOLICITUD TODAS

**Figura 13** Reprtes de tipo de alerta  
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda.

### Análisis:

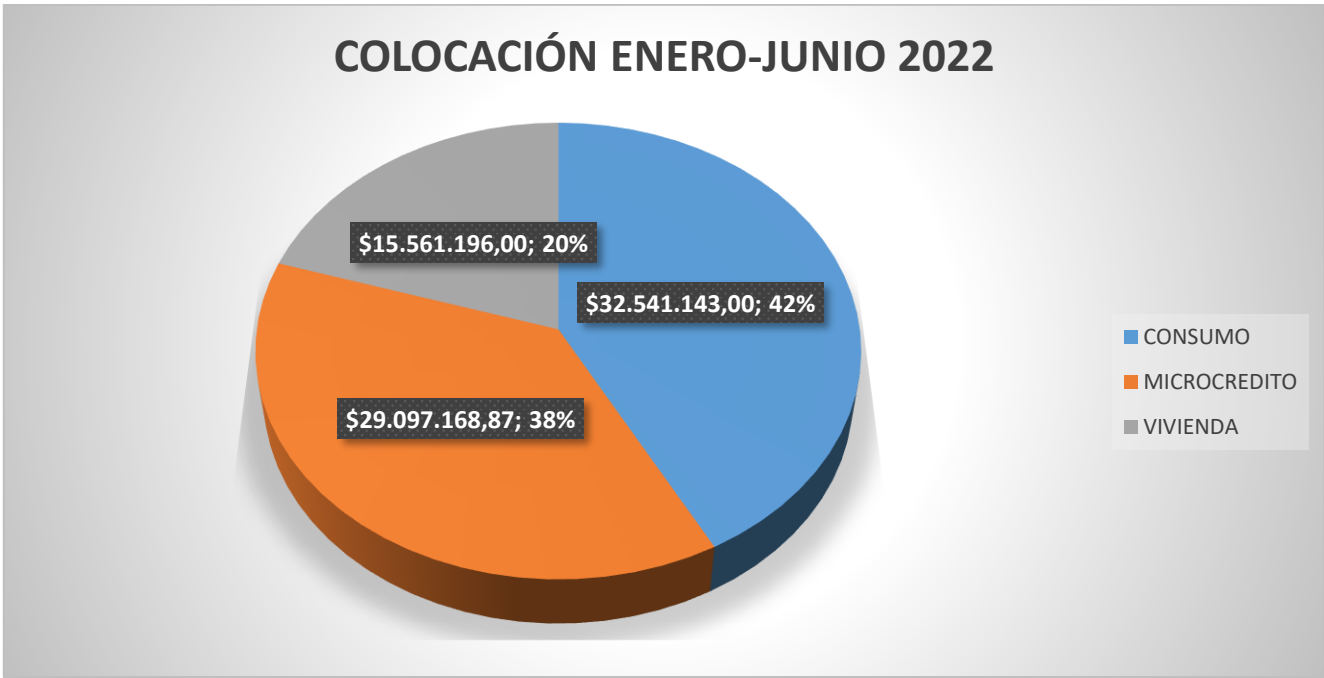
En todas las oficinas de la Cooperativa Atuntaqui Ltda., refleja un alto índice de reproceso en cuanto a las alertas de REQUISITOS; ya que los asesores tanto en Microcrédito y Consumo no cumplen con las directrices entre las principales se encuentra: planillas de servicio básico actualizado y vigente, impuestos prediales vigentes, no realizan correctamente las consultas función judicial tanto para socio, cónyuge y/o garantes; en cuanto a COMENTARIO DE OFICIAL Y SOLICITUD no completan adecuadamente la información de solicitud vs el sistema de la institución; y en MATRIZ DE PRODUCTOS dentro de la cooperativa se maneja la gestión de colocaciones, la misma que detalla los lineamientos que se debe cumplir de acuerdo a los montos, plazos establecidos y garantías.

**Tabla 4**  
**Colocación enero – junio 2022**

| ENERO A JUNIO 2022 |                  |                     |             |                |                |                |                   |
|--------------------|------------------|---------------------|-------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|
| Nº                 | OFICINA          | MONTO<br>COLOCACION | SOLICITUDES | CONSUMO        | MICROCREDITO   | VIVIENDA       | MONTO<br>PROMEDIO |
| 1                  | Matriz           | \$9,191,324.00      | 805         | \$3,297,260.00 | \$3,734,864.00 | \$2,159,200.00 | \$11,417.79       |
| 2                  | Suc. Ibarra      | \$15,214,175.00     | 1323        | \$6,075,862.00 | \$4,714,159.00 | \$4,424,154.00 | \$11,499.75       |
| 3                  | Suc. Otavalo     | \$11,329,590.00     | 968         | \$5,413,050.00 | \$3,823,950.00 | \$2,092,590.00 | \$11,704.12       |
| 4                  | Ag,<br>Pimampiro | \$5,937,500.00      | 431         | \$1,557,350.00 | \$2,686,850.00 | \$1,693,300.00 | \$13,776.10       |
| 5                  | Ag.<br>Cotacachi | \$4,506,000.00      | 418         | \$1,991,800.00 | \$1,613,400.00 | \$900,800.00   | \$10,779.90       |
| 6                  | Ag. Ibarra       | \$8,644,503.00      | 852         | \$3,528,100.00 | \$3,903,803.00 | \$1,212,600.00 | \$10,146.13       |
| 7                  | Ag. El Ejido     | \$6,559,602.00      | 518         | \$3,420,451.00 | \$1,513,900.00 | \$1,625,251.00 | \$12,663.32       |
| 8                  | Ag. El<br>Recreo | \$6,744,703.00      | 510         | \$3,790,200.00 | \$2,422,902.00 | \$531,601.00   | \$13,224.91       |
| 9                  | Ag.<br>Carapungo | \$6,053,560.87      | 554         | \$2,527,870.00 | \$3,089,290.87 | \$436,400.00   | \$10,927.01       |

|              |                   |                        |             |                        |                        |                        |                        |  |
|--------------|-------------------|------------------------|-------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|--|
| <b>10</b>    | <b>Ag. Ambato</b> | \$3,018,550.00         | 183         | \$939,200.00           | \$1,594,050.00         | \$485,300.00           | \$16,494.81            |  |
| <b>TOTAL</b> |                   | <b>\$77,199,507.87</b> | <b>6562</b> | <b>\$32,541,143.00</b> | <b>\$29,097,168.87</b> | <b>\$15,561,196.00</b> | <b>\$11,764.63</b>     |  |
|              |                   |                        |             |                        |                        |                        | <b>\$77,199,507.87</b> |  |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda.



**Figura 14** Colocación enero – junio 2022  
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda.

### **Análisis:**

En la oficina Matriz presenta un monto promedio por solicitud de \$11417.79, en la Sucursal Ibarra presenta un monto promedio por solicitud de \$11499.75, en Sucursal Otavalo presenta monto promedio por solicitud de \$11704.12, en Agencia Pimampiro presenta un monto promedio por solicitud de \$13776.10, en Agencia Cotacachi presenta un monto promedio por solicitud de \$10799.90, en Agencia Ibarra presenta un monto promedio por solicitud de \$10146.13, en Agencia El Ejido presenta un monto promedio por solicitud de \$12663.32, en Agencia El Recreo presenta un monto promedio por solicitud de \$13224.91, en Agencia Carapungo presenta un monto promedio por solicitud de \$10927.01, en Agencia Ambato presenta un monto promedio por solicitud de \$16494.81, resultando como promedio general por solicitud de enero a junio 2022 en la Cooperativa Atuntaqui Ltda. un monto promedio de \$11764.63 dólares. También se aprecia que a la cartera de tipo Consumo le corresponde un 42% de la cartera de colocación total con un total de \$32541143.00, la cartera de Microcrédito le corresponde un 38% de la colocación total con un monto de \$29097168.87 y finalmente a la cartera de Vivienda le corresponde un 20% con un monto de colocación de \$15561196.00.

**Tabla 5**  
**Tiempo promedio enero – junio 2022**

| <b>ENERO-JUNIO 2022</b> |                        |             |
|-------------------------|------------------------|-------------|
|                         | <b>TIEMPO PROMEDIO</b> | <b>DIAS</b> |
| 1                       | Matriz                 | 6.18        |
| 2                       | Suc. Ibarra            | 7.69        |
| 3                       | Suc. Otavalo           | 6.93        |
| 4                       | Ag. Pimampiro          | 8.70        |
| 5                       | Ag. Cotacachi          | 6.79        |
| 6                       | Ag. Ibarra             | 6.32        |
| 7                       | Ag. El Ejido           | 7.41        |
| 8                       | Ag. El Recreo          | 6.73        |
| 9                       | Ag. Carapungo          | 6.79        |
| 10                      | Ag. Ambato             | 8.19        |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda.

### **Análisis:**

En los meses de enero a junio 2022 la oficina Matriz presenta un tiempo promedio de proceso por solicitud de 6.18 días, la oficina Sucursal Ibarra presenta un tiempo promedio de proceso por solicitud de 7.69 días, la oficina Sucursal Otavalo presenta un

tiempo promedio de proceso por solicitud de 6.93 días, la oficina Agencia Pimampiro presenta un tiempo promedio de proceso por solicitud de 8.70 días, la oficina Agencia Cotacachi presenta un tiempo promedio de proceso por solicitud de 6.79 días, la oficina Agencia Ibarra presenta un tiempo promedio de proceso por solicitud de 6.32 días, la oficina Agencia el Ejido presenta un tiempo promedio de proceso por solicitud de 7.41 días, la oficina Agencia El Recreo presenta un tiempo promedio de proceso por solicitud de 6.73 días, la oficina Agencia Carapungo presenta un tiempo promedio de proceso por solicitud de 6.79 días y la oficina Agencia Ambato presenta un tiempo promedio de proceso por solicitud de 8.19 días. Como promedio general en la Cooperativa Atuntaqui Ltda., presenta un tiempo promedio general por solicitud de 7 días.

**Tabla 6**  
**Tasa de interés enero – junio 2022**

| CONSUMO ENERO -JUNIO 2022      |                        |              | MICRO ENERO-JUNIO 2022         |                        |              | VIVIENDA ENERO-JUNIO 2022      |                        |      |
|--------------------------------|------------------------|--------------|--------------------------------|------------------------|--------------|--------------------------------|------------------------|------|
| PRODUCTO                       | MONTO                  | TASA         | PRODUCTO                       | MONTO                  | TASA         | PRODUCTO                       | MONTO                  | TASA |
| CRCONSUMO                      | \$7,852,763.00         | 14.99        | ALLINSTANTE                    | \$8,398,861.87         | 13.99        | CREDIVIVIENDA                  | \$3,141,802.00         | 9.69 |
| CREDIROL                       | \$6,963,500.00         | 12.99        | AUTOPRODUCTIVO                 | \$7,994,553.00         | 15.99        | PHCONVN1                       | \$12,419,394.00        | 9.69 |
| CROPORTUNO                     | \$6,996,990.00         | 9.99         | MEGAMICRO                      | \$16,000.00            | 18.99        | <b>MONTO TOTAL VIVIENDA</b>    | <b>\$15,561,196.00</b> |      |
| CRSOLVENTE                     | \$333,950.00           | 13.99        | MICROCRECE                     | \$5,479,903.00         | 17.99        | <b>TASA PROMEDIO PONDERADO</b> |                        | 9.69 |
| MEGACONSUMO                    | \$4,718,100.00         | 14.49        | MICROFACIL                     | \$4,673,651.00         | 17.99        |                                |                        |      |
| PFACIL                         | \$4,584,090.00         | 14.99        | MICROPRO                       | \$113,800.00           | 19.49        |                                |                        |      |
| PHCN4                          | \$1,091,750.00         | 13.49        | PHCN5                          | \$602,000.00           | 15.99        |                                |                        |      |
| <b>MONTO TOTAL CONSUMO</b>     | <b>\$32,541,143.00</b> |              | PYMES                          | \$383,000.00           | 10.09        |                                |                        |      |
| <b>TASA PROMEDIO PONDERADO</b> |                        | <b>13.35</b> | UNIMICRO                       | \$1,435,400.00         | 16.49        |                                |                        |      |
|                                |                        |              | <b>MONTO TOTAL MICRO</b>       | <b>\$29,097,168.87</b> |              |                                |                        |      |
|                                |                        |              | <b>TASA PROMEDIO PONDERADO</b> |                        | <b>16.07</b> |                                |                        |      |
|                                | <b>MONTO TOTAL</b>     | <b>TASA</b>  |                                |                        |              |                                |                        |      |
| <b>CONSUMO</b>                 | \$32,541,143.00        | 13.35        |                                |                        |              |                                |                        |      |
| <b>MICRO</b>                   | \$29,097,168.87        | 16.07        |                                |                        |              |                                |                        |      |
| <b>VIVIENDA</b>                | \$15,561,196.00        | 9.69         |                                |                        |              |                                |                        |      |
|                                |                        | 13.64        |                                |                        |              |                                |                        |      |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda.

## Análisis:

Las tasas de interés de los productos crediticios que oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda., se contemplan en 3 segmentos claramente definidos como son Créditos Consumo con una tasa de interés promedio de 13.35%, Microcrédito con una tasa de interés promedio de 16.07% y Créditos de Vivienda con una tasa de interés promedio de 9.69%, como promedio general la institución maneja una tasa de interés del 13.64%.

**Tabla 7**  
**Costo de procesos por solicitudes**

| N°           | Oficina          | Monto colocación       | Monto promedio     | Solicitudes  | Alertadas   | Reproceso | Tiempo | Tasa  | Costo reproceso | % costo reproceso     |       |
|--------------|------------------|------------------------|--------------------|--------------|-------------|-----------|--------|-------|-----------------|-----------------------|-------|
| 1            | Matriz           | \$9,191,324.00         | \$11,417.79        | 805          | 499         | 62%       | 6.18   | 13.6% | \$320.82        | \$160,090.05          | 1.74% |
| 2            | Suc. Ibarra      | \$15,214,175.00        | \$11,499.75        | 1323         | 887         | 67%       | 7.69   | 13.6% | \$402.08        | \$356,641.30          | 2.34% |
| 3            | Suc. Otavalo     | \$11,329,590.00        | \$11,704.12        | 968          | 465         | 48%       | 6.93   | 13.6% | \$368.78        | \$171,481.84          | 1.51% |
| 4            | Ag,<br>Pimampiro | \$5,937,500.00         | \$13,776.10        | 431          | 291         | 68%       | 8.70   | 13.6% | \$544.93        | \$158,573.90          | 2.67% |
| 5            | Ag. Cotacachi    | \$4,506,000.00         | \$10,779.90        | 418          | 269         | 64%       | 6.79   | 13.6% | \$332.80        | \$89,522.06           | 1.99% |
| 6            | Ag. Ibarra       | \$8,644,503.00         | \$10,146.13        | 852          | 732         | 86%       | 6.32   | 13.6% | \$291.55        | \$213,413.41          | 2.47% |
| 7            | Ag. El ejido     | \$6,559,602.00         | \$12,663.32        | 518          | 298         | 58%       | 7.41   | 13.6% | \$426.64        | \$127,137.98          | 1.94% |
| 8            | Ag. El recreo    | \$6,744,703.00         | \$13,224.91        | 510          | 624         | 122%      | 6.73   | 13.6% | \$404.67        | \$252,513.98          | 3.74% |
| 9            | Ag.<br>Carapungo | \$6,053,560.87         | \$10,927.01        | 554          | 349         | 63%       | 6.79   | 13.6% | \$337.34        | \$117,730.63          | 1.94% |
| 10           | Ag. Ambato       | \$3,018,550.00         | \$16,494.81        | 183          | 86          | 47%       | 8.19   | 13.6% | \$614.22        | \$52,822.96           | 1.75% |
| <b>Total</b> |                  | <b>\$77,199,507.87</b> | <b>\$11,764.63</b> | <b>6,562</b> | <b>4500</b> |           |        |       |                 | <b>\$1,699,928.12</b> |       |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda.



**Análisis:**

En el presente cuadro observamos el costo del reproceso de las solicitudes por oficina en el periodo comprendido enero a junio 2022, dando como resultado oficina Matriz costo de reproceso \$160,090.05 oficina Sucursal Ibarra \$356,641.30 oficina Sucursal Otavalo \$171,481.84 oficina Agencia Pimampiro \$158,573.90 oficina Agencia Cotacachi \$89,522.06 oficina Agencia Ibarra \$213,413.41 oficina Agencia El Ejido \$127,137.98 oficina Agencia el Recreo \$252,513.98 oficina Agencia Carapungo \$117,730.63 oficina Agencia Ambato \$5,282.96. Como resultado se observa que la oficina con mayor ineficiencia y mayor porcentaje de costo de reprocesos corresponde a la oficina Agencia El Recreo con un porcentaje de costo de reproceso de 3.74% y un monto de \$252,513.98 en el periodo comprendido de enero a junio 2022 y el costo total del reproceso en todas las oficinas de la Cooperativa Atuntaqui Ltda., en el periodo enero-junio 2022 es de \$1,699,928.12.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1. Título de la propuesta**

Modelo de gestión financiera por procesos para la cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda.

#### **5.2. Fundamentos de la propuesta:**

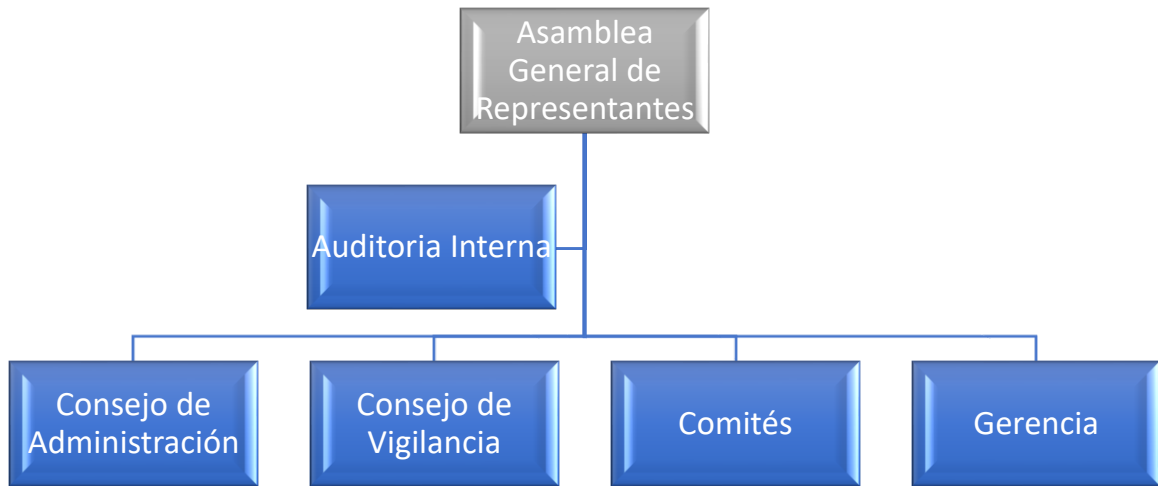
La gestión financiera es la actividad que se realiza dentro de la organización, la misma que planifica, organiza, dirige, controla, monitorea y coordina todas las actividades de la cooperativa, para administrar los recursos financieros generando beneficios y/o resultados; mediante aplicación de principios, políticas y estrategias para alcanzar el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas para satisfacer las necesidades de sus socios – usuarios.

La gestión en los procesos establece elementos de seguimiento y evaluación de la gestión financiera: procesos, usuarios, equipos de trabajo garantizando el mejoramiento continuo contribuyendo proactivamente a la productividad, calidad y competitividad de los servicios optimizando los recursos de la cooperativa.

#### **5.3. Estructura de la cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda.**

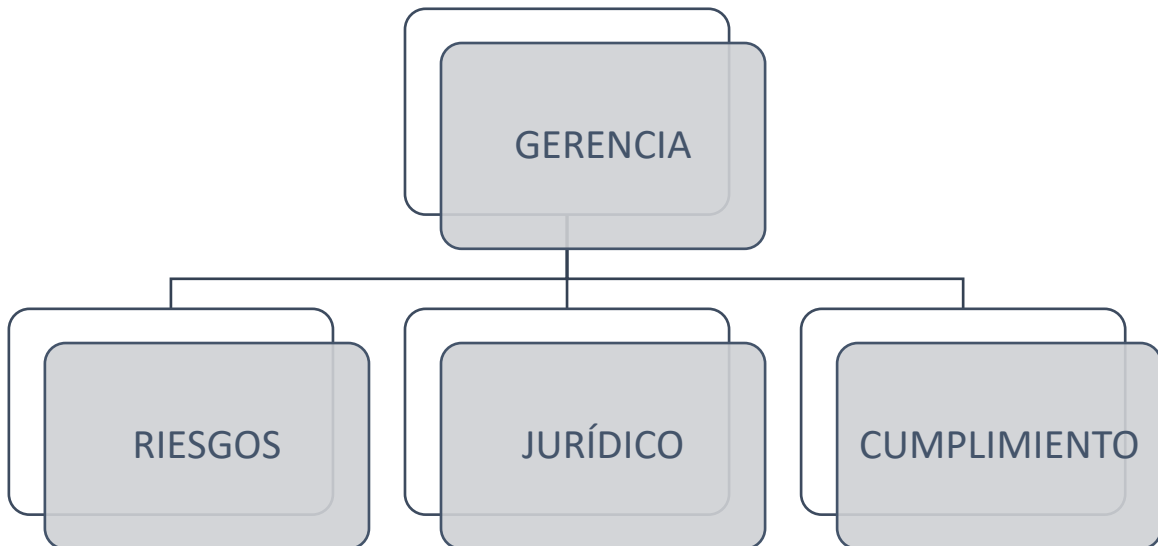
El diseño de la estructura organizacional está conformado por comités, direcciones y departamentos, los mismos que se denominará unidades administrativas acorde a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda., basado en la misión, visión, productos y servicios, para la optimización de procesos internos con la articulación de todas las partes integrantes en los niveles jerárquicos: nivel directivo (Asamblea General de Representantes, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Auditoría Interna, Gerencia General, Comités), nivel asesor (Jurídico, Riesgos y Cumplimiento), nivel de apoyo (Tecnologías de la Información, Talento Humano, Procesos y Seguridad Organizacional) y nivel operativo (Administrativo – Financiero, Negocios, Operaciones).

**5.3.1. Nivel Directivo:**



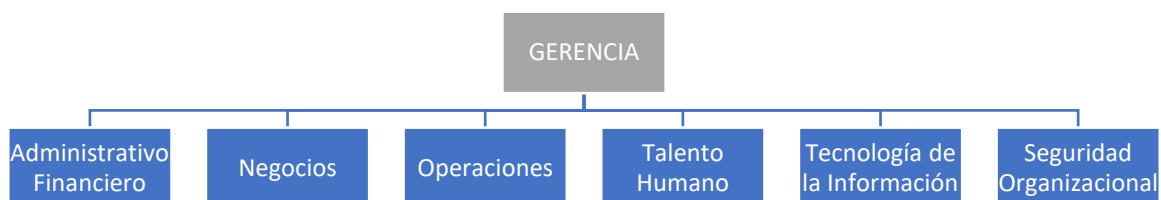
**Figura 15** Organigrama nivel directivo  
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda.

**5.3.2. Nivel Asesor:**



**Figura 16** Organigrama nivel asesor  
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda.

### 5.3.3. Nivel de Apoyo y Operativo:



**Figura 17** Organigrama nivel apoyo y operativo  
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda.

De acuerdo a la estructura organizacional de la cooperativa, entre los valores agregados que contribuirá el modelo de gestión financiero por procesos son los siguientes:

- Proporcionar a los procesos de la cooperativa, un soporte específico a cada unidad administrativa - financiera para el cumplimiento de objetivos de la organización.
- Asumir las funciones de las unidades administrativas – financieras y puestos de trabajos para la consecución de la misión, visión y objetivos, desarrollando las actividades en forma lógica, sistémica y objetiva, interrelacionadas con sus entradas y salidas con miras a obtener resultados eficientes y eficaces, optimizando de manera significativa los recursos y la calidad de sus servicios.

### 5.4. Estructura de funciones:

#### 5.4.1. Gestión Comité ALCO

- Analizar informes sobre situación de liquidez: tesorería.
- Analizar informes de tasa de interés activas y pasivas
- Analizar metas de colocación de créditos y captaciones propuestas por la jefatura de negocios y previa, ente aprobado por la Gerencia.
- Analizar el rendimiento y desempeño financiero de oficina.
- Analizar los resultados por jefe de negocios, jefe de operaciones y jefe financiero.

- Analizar informes anual o mensual de obligaciones financieras
- Analizar campañas de publicidad y estrategias comerciales
- Otros de índole similar y dentro del ámbito de su competencia solicitado por sus miembros a través de la presidencia del comité.

#### **5.4.2. Gestión de Colocaciones:**

- Administrar, controlar y evaluar los procedimientos que intervienen en la concesión de créditos con el fin de realizar una adecuada gestión de colocación.
- Asesorar a los socios sobre las condiciones y requisitos de los productos de crédito (original o renovación), créditos con garantía de plazo fijo, novación, reestructuración y refinanciamiento, y gestionar su solicitud.
- Realizar el trámite en todas sus etapas para la generación de la operación de crédito requerida por lo socios.
- Realizar el desembolso de los créditos aprobados, verificando la autenticidad de las firmas en la legalización de los documentos.
- Asegurar una correcta utilización de los fondos entregados en el crédito y constituir una cartera sana y segura.
- Controlar que el monto de crédito entregado el grupo de socios con vinculación normada, no supere el límite del cupo establecido.

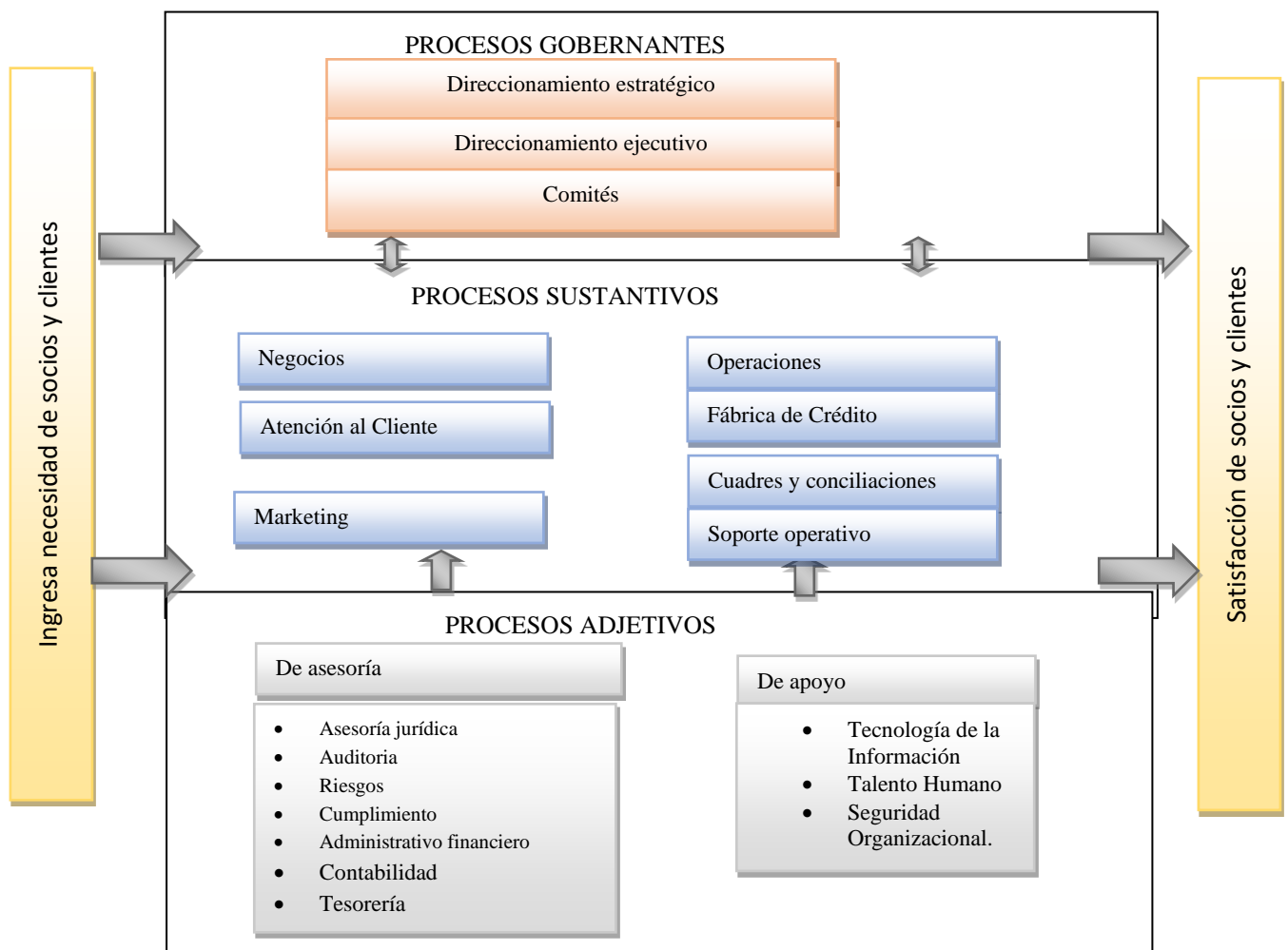
#### **5.4.3. Gestión de Prevención de Lavado de Activos:**

- Elaborar el plan de trabajo anual de departamento de cumplimiento, en función al formato establecido por el organismo de control, así como determinar las actividades que se ejecutaran en prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos incluidos el terrorismo, para someterlos a la aprobación del consejo de administración previo conocimiento del comité de cumplimiento.
- Evaluar el cumplimiento de actividades planificadas del año anterior para conocer el grado de gestión del departamento de cumplimiento en prevención del lavado de activos y financiamiento incluido el terrorismo.
- Actualizar los diferentes documentos del departamento de cumplimiento de acuerdo a disposiciones emitidas por el organismo de control relacionadas con la prevención del lavado de activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo.

- Proveer a los usuarios de información confiable y actualizada referente a las listas de control, para el correcto desempeño de sus funciones en materia de prevención de lavado de activos y financiamiento delictivo incluido el terrorismo.
- Evaluar el cumplimiento de la revisión de las listas de control en los procedimientos de apertura de cuentas, emisión de certificados de plazo fijo y desembolso de créditos.
- Emitir los reportes de estructuras a la Unidad de Análisis Financiero de acuerdo a la normativa vigente.

### 5.5. Mapa de procesos:

Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda., no dispone de mapa de procesos, por lo que se estructura un mapa de procesos con la finalidad de identificar los macroprocesos: gobernantes, sustantivos y adjetivos.



**Figura 18** Mapa de procesos propuesto  
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda.

### ***5.5.1. Procesos Gobernantes***

Son los procesos que guían la gestión institucional fomentado al desarrollo de políticas, normas y herramientas para el funcionamiento de una entidad; los mismos que se encuentran los procesos de direccionamiento ejecutivo, plan estratégico y plan operativo anual.

### ***5.5.2. Procesos Sustantivos***

Son los procesos para la generación de los productos y servicios destinados a usuarios internos y externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan su especialización y constituyen la razón de ser de la cooperativa, en el cual se encuentran procesos como: Jefatura Financiera (Financiero, Tesorería, Contabilidad), Jefatura de Negocios (Call Center, Marketing, Cobranzas, Negocios, Captaciones, Atención al Cliente), Jefatura de Operaciones (Soporte operativo, Front Operativo, cuadros y Conciliaciones, Fabrica de Crédito).

### ***5.5.3. Procesos Adjetivo***

#### ***5.5.3.1. Procesos adjetivos de asesoría***

Proporcionan asesoría o asistencia técnica específica para la toma de decisiones de los directivos de la institución; se encuentran los de asesoría: jurídica, riesgos y cumplimiento.

#### ***5.5.3.2. Procesos adjetivos de apoyo***








Crean productos y servicios para los procesos gobernantes, sustantivos y usuarios que contribuyen al logro de los objetivos – metas institucionales; y se localizan como: Tecnología de la Información, Talento Humano, Procesos y Seguridad Organizacional.

## 5.6. Estructura de los procesos:

### 5.6.1. Flujo diagramación

Se estableció la representación gráfica de las actividades de los procesos para reflejar la secuencia de las actividades del proceso y tiene como objetivo controlar, evaluar y mejorar. Los símbolos utilizados fueron los siguientes:

**Tabla 8**  
**Simbología**

| Símbolo   | Representa   |
|---|--|
|    | Inicio o término. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información |
|    | Actividad. Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.  |
|   | Documento. Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.  |
|  | Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.  |
|  | Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina  |
|  | Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.  |
|  | Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.   |

Fuente: Zanfrillo (2020)



## 5.6.2. Procesos gobernantes

**Tabla 9**

**Proceso: Aprobación del producto o servicio**

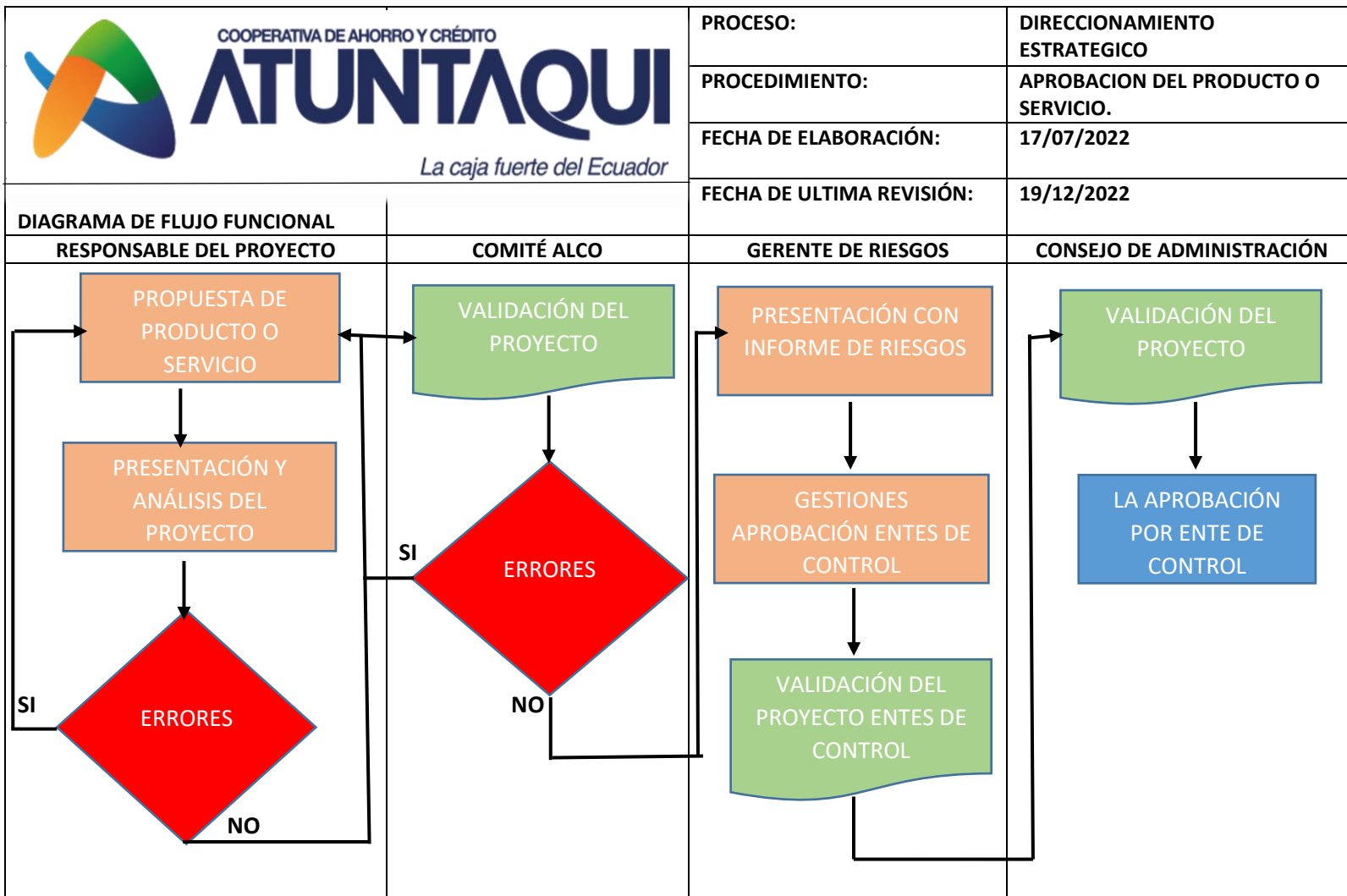


**PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

**PROCEDIMIENTO: APROBACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO**

| No | RESPONSABLE               | ACTIVIDADES   | DOCUMENTO               |
|----|---------------------------|---|-------------------------|
| 1  | Responsable del Proyecto  | Remite la propuesta del producto o servicio a la Gerencia para su revisión; así como la resolución del Comité de Administración Integral de Riesgos | File Propuesta          |
| 2  | Responsable del Proyecto  | En calidad de líder del proyecto realiza la presentación ante comité ALCO   | File Propuesta          |
| 3  | COMITÉ ALCO               | Analiza y valida el proyecto.   | File Propuesta          |
| 4  | Responsable del Proyecto  | Realiza la presentación del proyecto ante el Consejo de Administración  | File Propuesta          |
| 5  | Director de Riesgos       | Realiza la presentación ante el Consejo de Administración el Informe de Riesgos sobre el nuevo producto o servicio.                                 | File Propuesta          |
| 6  | Consejo de Administración | Analiza y aprueba el proyecto y el informe de Riesgos y emite certificación de aprobación   | File Propuesta Aprobada |
| 7  | Responsable del Proyecto  | Solicita al departamento Jurídico realizar las gestiones para la aprobación del ente de control, en caso de ser necesario                           | File Propuesta Aprobada |
| 8  | Director Jurídico         | Realiza las gestiones para la aprobación del ente de control  | File Propuesta Aprobada |
| 9  | Director Jurídico         | Recepta la aprobación del ente de control y remite al responsable del proyecto.   | File Propuesta Aprobada |

Autor: José García



**Figura 19** Aprobación del producto o servicio  
 Autor: José García

5.6.3. Proceso sustantivo:

Tabla 10

Proceso: Solicitud de crédito



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ATUNTAQUI” LTDA.

**PROCESO: FÁBRICA DE CRÉDITO**

**PROCEDIMIENTO: SOLICITUD DE CRÉDITO CONSUMO (ORIGINAL O RENOVACIÓN, SIN/CON GARANTE PERSONAL)**

| No | RESPONSABLE        | ACTIVIDADES  | DOCUMENTO   |
|----|--------------------|--|---|
|    |                    | <b>PIVOT</b>   |   |
| 1  | Analista Junior    | Visualiza la solicitud, fábrica de crédito con los requisitos y/o documentación establecida de manera escaneada, en orden cronológico.   | Solicitud de Crédito,<br>Cedula de identidad<br>Papeleta de votación<br>Planilla de servicio básico<br>Respaldo patrimonial |
| 2  | Analista Junior    | Verifica documentos digitalizados que se encuentren completos, actualizados y vigentes, conforme políticas establecidas de acuerdo al tipo de producto especificado en la solicitud. | Solicitud de Crédito,<br>Cedula de identidad<br>Papeleta de votación<br>Planilla de servicio básico<br>Respaldo patrimonial |
| 3  | Analista Junior    | En caso de encontrar inconsistencias, errores o falta de documentación, alertar al Asesor de Negocios responsable del crédito.   | Reporte de Alertas  |
| 4  | Asesor de Negocios | Corrige errores o completa la documentación, justificando la alerta.   | Solicitud o documento corregido   |
| 5  | Analista Junior    | Verifica las correcciones, según el orden cronológico que se encuentre.  | Reporte de Alertas  |
| 6  | Analista Junior    | Emita comentario y remite trámite a la siguiente etapa.  | Reporte de PIVOT  |
|    |                    | <b>DIGITACIÓN</b>  |   |

|    |   |   |   |
|----|---|---|---|
| 7  | Analista Junior                         | Revisa comentarios emitidos en las etapas previas.  | Reporte de la solicitud   |
| 8  | Analista Junior                         | Ingresa la información módulo FIT personas actualizando socio, cónyuge y/o garantes. (Ingresos, referencias personales, persona, dirección, teléfono, balances de ingresos y egresos, balance patrimonial). | Reporte de Estructuras  |
| 9  | Analista Junior                         | Asigna módulo al Asesor, de acuerdo a la solicitud de crédito.  | Reporte de Asignación   |
| 10 | Analista Junior                         | Ingresa al módulo trámites, datos de la solicitud, garantías, comentarios de asesor, tabla de amortización.   | Reportes de trámites  |
| 11 | Pasa el trámite a niveles de aprobación | Pasa el trámite a los niveles de aprobación, según corresponda, tanto módulo Trámites como en Fábrica de Crédito.   | Reporte de Digitación   |
|    |   | <b>APROBACIÓN</b>   |   |
| 12 | Niveles de Aprobación                   | Revisa bandeja en el módulo de Fábrica de Crédito y Bandeja de Trámites en COBIS de acuerdo al orden cronológico.   | Solicitud de Crédito,<br>Cedula de identidad<br>Papeleta de votación<br>Planilla de servicio básico<br>Respaldo patrimonial |
| 13 | Niveles de Aprobación                   | Revisa los comentarios emitidos en las etapas previas, para tener una idea general de las condiciones del crédito.  | Reporte de solicitud  |
| 14 | Niveles de Aprobación                   | Revisa el score de crédito y realiza el análisis tanto del socio y garante, considerando nivel de endeudamiento e historial crediticio.   | Reporte de Calificación Crediticia  |
| 15 | Niveles de Aprobación                   | Revisa ingresos del socio, garante y cónyuge según tipo de cartera (Consumo, Micro)   | Reporte de capacidad de pago  |
| 16 | Niveles de Aprobación                   | De acuerdo al análisis aprueba, baja el monto del crédito, rechaza o devuelve el trámite según corresponda, registrando comentario y ejecuta la aprobación tanto en el módulo de Fábrica como en Trámites.  | Reporte de Aprobación.  |
| 17 | Asesor de Negocios                      | Envía file de crédito a desembolso.   | File de Crédito   |

Autor: José García



|                                     |
|-------------------------------------|
| MACROPROCESO:                       |
| PROCESO: PIVOT Y DIGITACIÓN         |
| FECHA DE ELABORACIÓN:17/07/2022     |
| FECHA DE ULTIMA REVISIÓN:19/12/2022 |

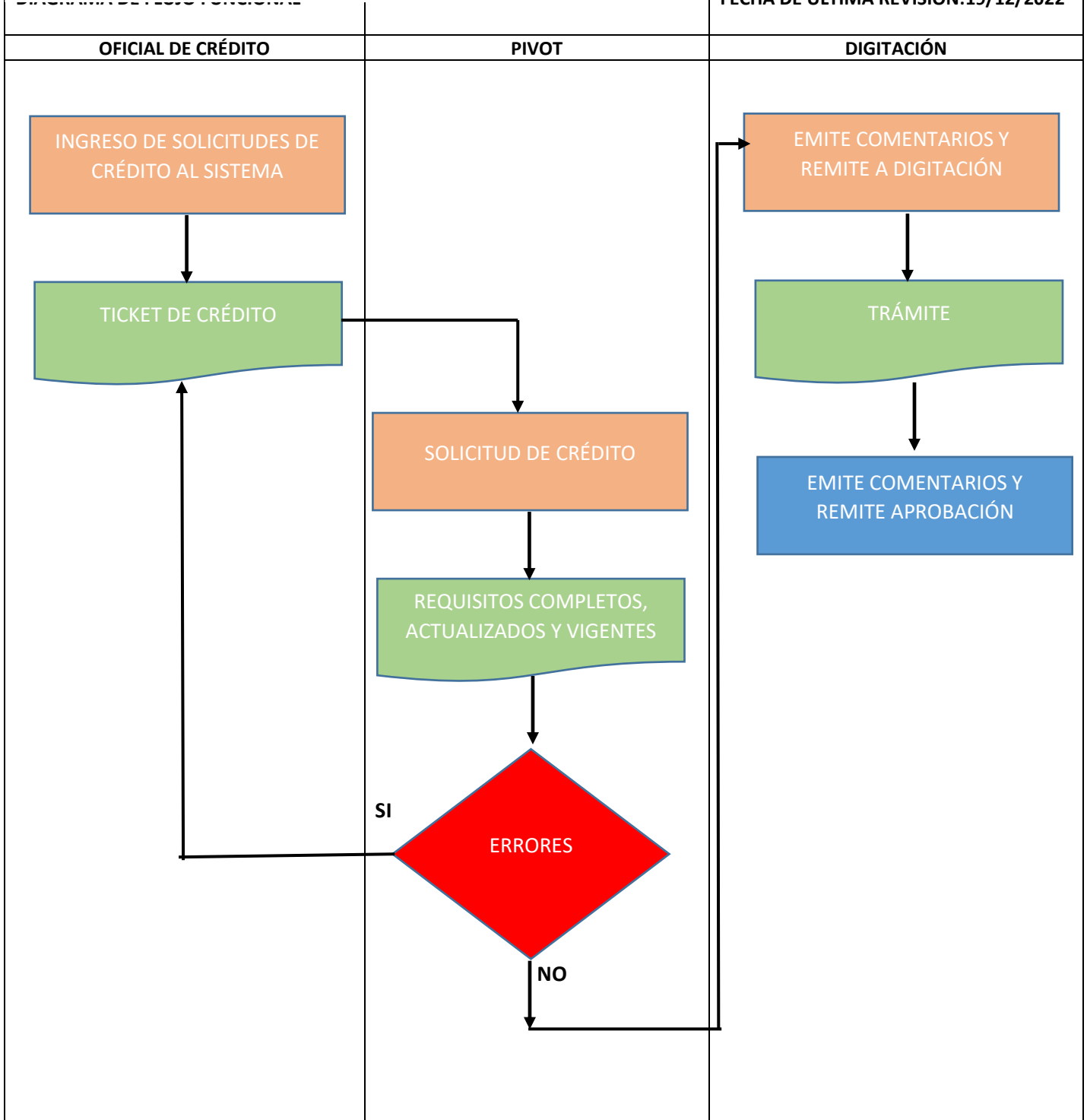
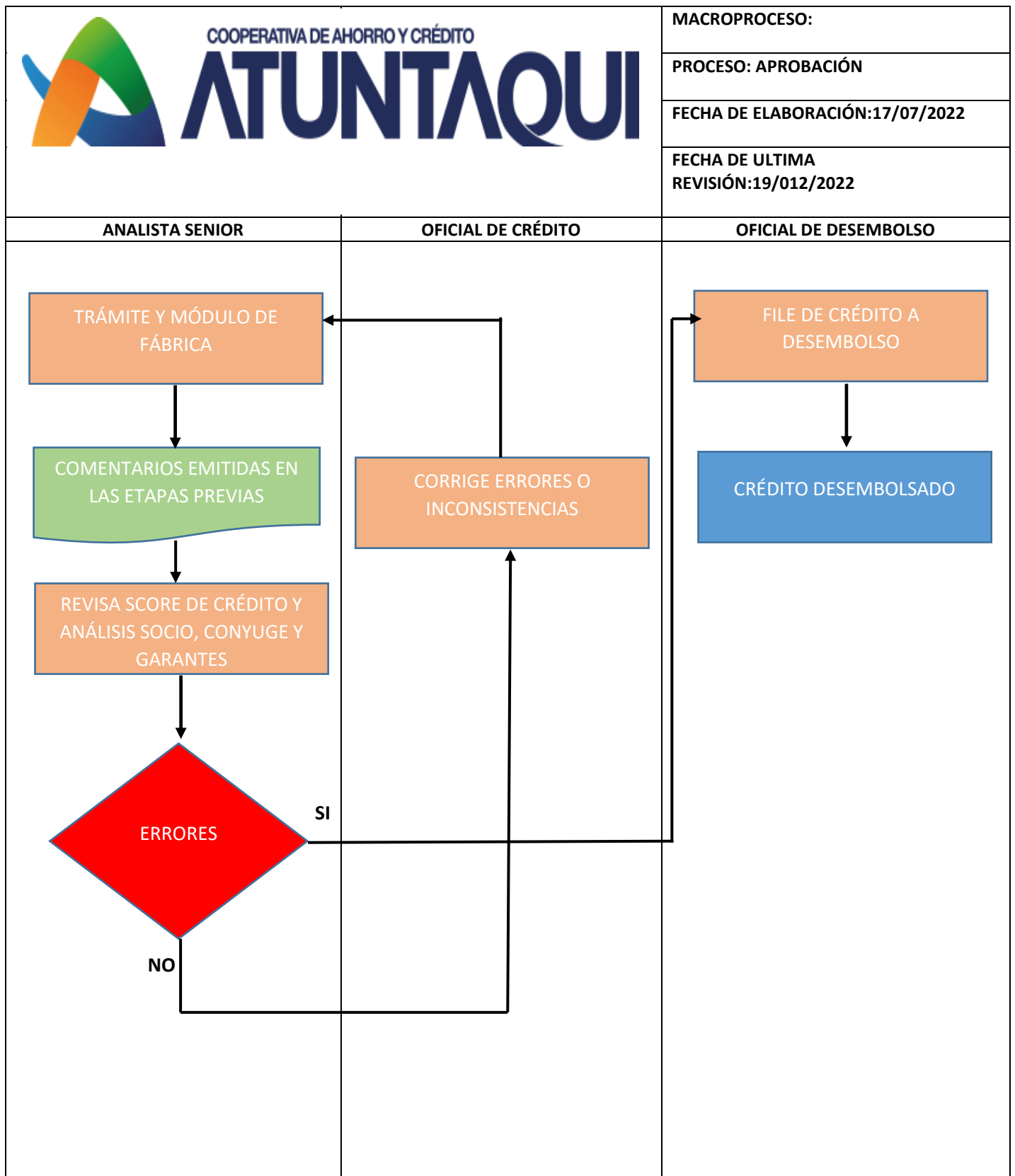


Figura 20 Solicitud de crédito (Pívo y Digitación)

Autor: José García



**Figura 21** Solicitud de crédito (Aprobación)

Autor: José García

5.6.4. Proceso adjetivo:



Tabla 11

Proceso: Cumplimiento

Procedimiento: Actualización y accesos listas de control

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ATUNTAQUI” LTDA.**

**PROCESO: CUMPLIMIENTO**

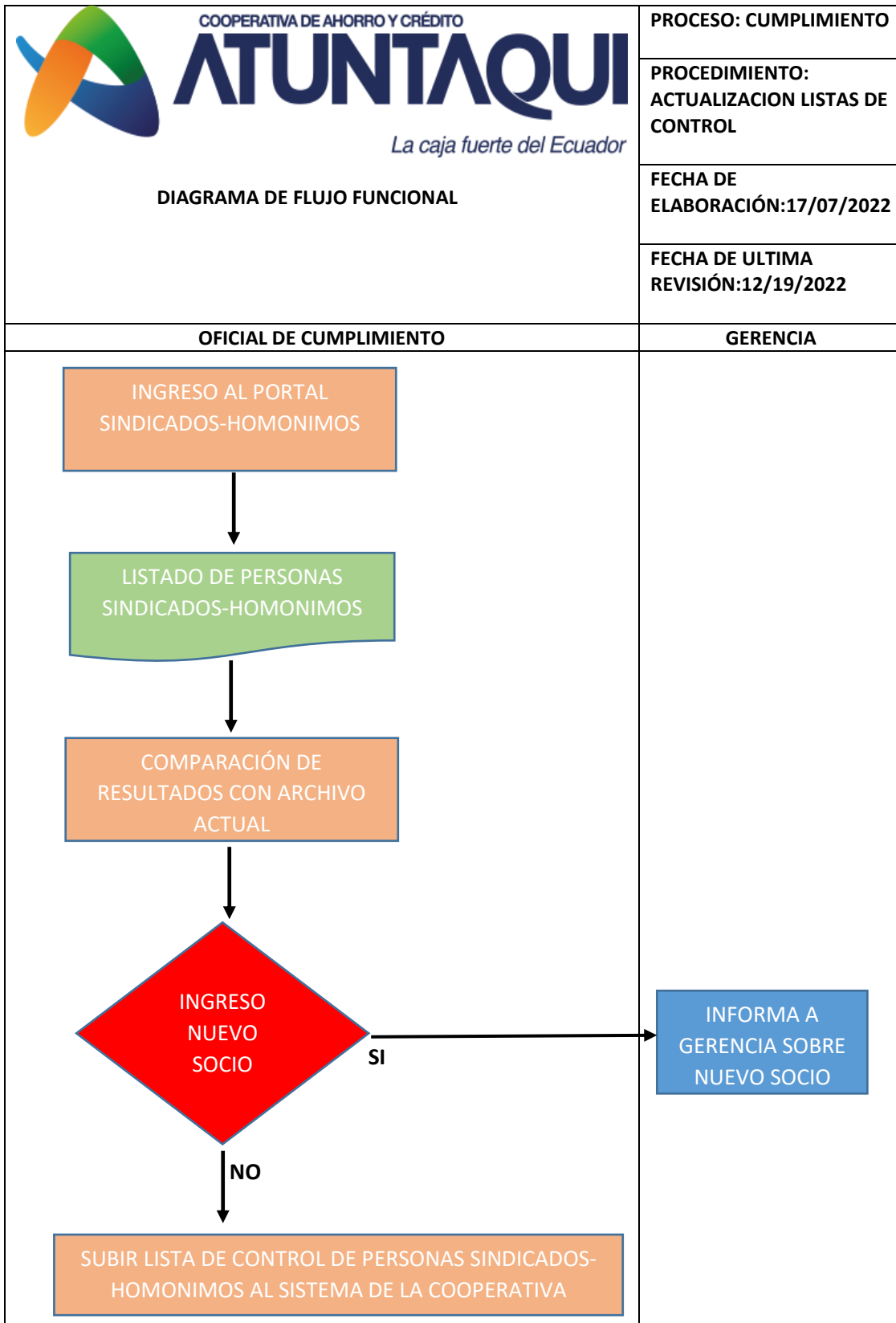
**PROCEDIMIENTO: ACTUALIZACIÓN Y ACCESOS LISTAS DE CONTROL**

| No                            | RESPONSABLE             | ACTIVIDADES  | DOCUMENTO                        |
|-------------------------------|-------------------------|--|----------------------------------|
| <b>SINDICADOS – HOMONIMOS</b> |                         |  |                                  |
| 1                             | Oficial de Cumplimiento | Ingresa en el portal de la página web <a href="https://sislaft.uafe.gob.ec/sislaft/res/descargas.jsf">https://sislaft.uafe.gob.ec/sislaft/res/descargas.jsf</a>                | UAFE                             |
| 2                             | Oficial de Cumplimiento | Descarga desde los links de SINDICADOS Y HOMONIMOS la información para subir al sistema  | Reporte Portal UAFE              |
| 3                             | Oficial de Cumplimiento | Realiza la comparación de resultados del archivo actual con el archivo de la fecha anterior  | Reporte Portal UAFE              |
| 4                             | Oficial de Cumplimiento | Revisa el archivo de comparación, si existe el ingreso de un nuevo socio/ cliente como SINDICADO   | Reporte Portal UAFE              |
| 5                             | Oficial de Cumplimiento | Informa a Gerencia sobre el nuevo socio registrado en la Base de Sindicados para que se aplique lo que determina el Reglamento Interno de la Cooperativa.                      | Reporte Actualizado              |
| 6                             | Oficial de Cumplimiento | Comunica el registro o no del socio/cliente SINDICADO al Comité de Cumplimiento en el informe respectivo.  | Informe a Comité de Cumplimiento |
| <b>OFAC</b>                   |                         |  |                                  |
| 1                             | Oficial de Cumplimiento | Ingresa en el portal de la página web <a href="http://sanctions/SDALL.ZIP">http://sanctions/SDALL.ZIP</a> , realiza el proceso de actualización de la base de las listas OFAC. | Sanctions                        |
| 2                             | Oficial de Cumplimiento | Descarga desde los links de OFAC la información para subir al sistema  | Reporte sistema Sanctions        |
| 3                             | Oficial de Cumplimiento | Realiza la comparación de resultados del archivo actual con el archivo de la fecha anterior  | Reporte sistema Sanctions        |

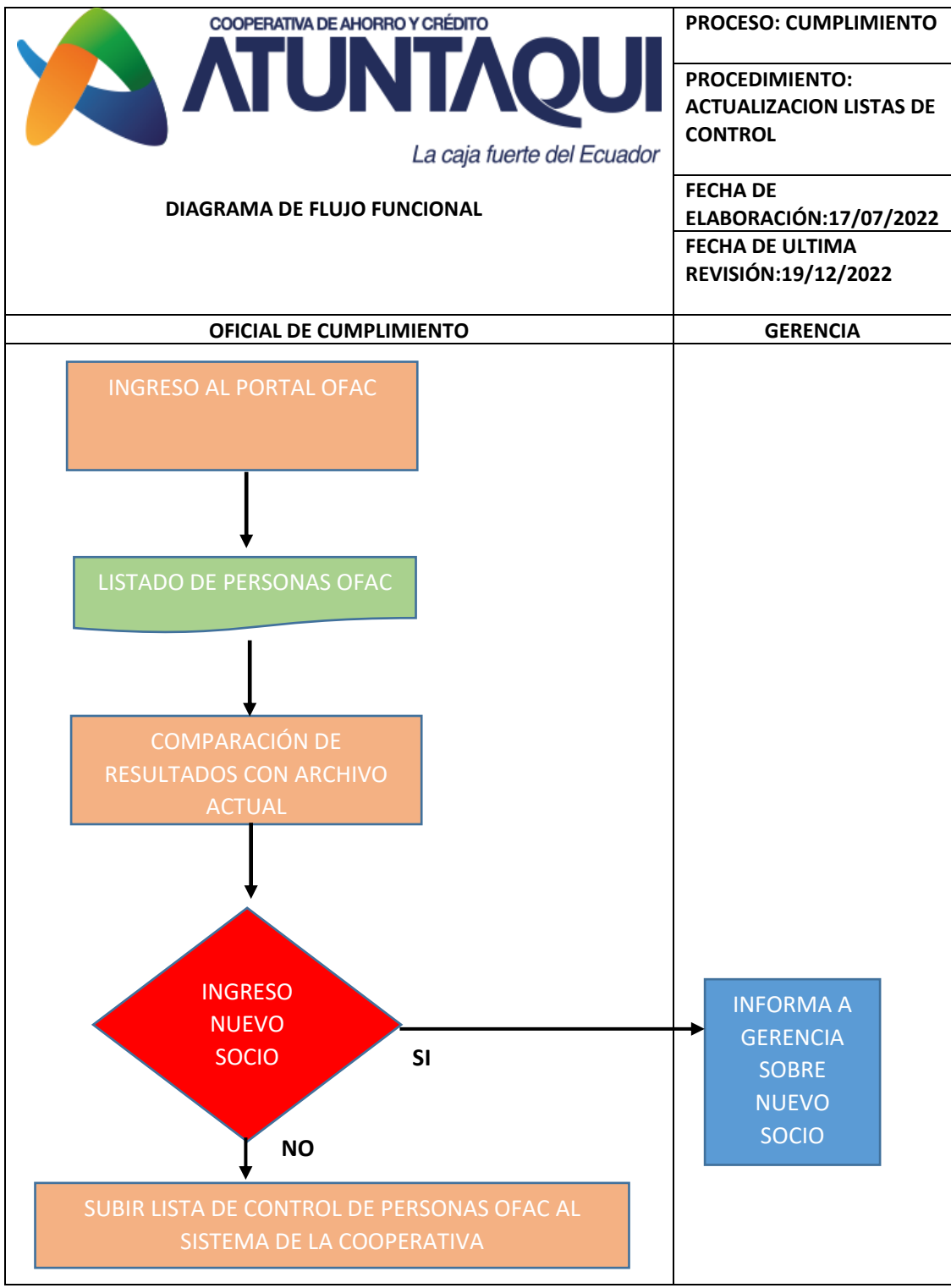
|                   |                         |   |                                  |
|-------------------|-------------------------|---|----------------------------------|
| 4                 | Oficial de Cumplimiento | Revisa el archivo de comparación, si existe el ingreso de un nuevo socio/ cliente como OFAC   | Reporte sistema Sanctions        |
| 5                 | Oficial de Cumplimiento | Informa a Gerencia sobre el nuevo socio registrado en la Base de Sindicados para que se aplique lo que determina el Reglamento Interno de la Cooperativa.     | Reporte Actualizado              |
| 6                 | Oficial de Cumplimiento | Comunica el registro o no del socio/cliente OFAC al Comité de Cumplimiento en el informe respectivo.  | Informe a Comité de Cumplimiento |
| <b>LISTAS ONU</b> |                         |   |                                  |
| 1                 | Oficial de Cumplimiento | Ingresa en el portal de la página web <a href="http://www.uafe.gob.ec">www.uafe.gob.ec</a> , realiza el proceso de actualización de la base de las listas ONU | UAFE                             |
| 2                 | Oficial de Cumplimiento | Descarga desde los links de ONU la información para subir al sistema  | Reporte Portal UAFE              |
| 3                 | Oficial de Cumplimiento | Realiza la comparación de resultados del archivo actual con el archivo de la fecha anterior   | Reporte Portal UAFE              |
| 4                 | Oficial de Cumplimiento | Revisa el archivo de comparación, si existe el ingreso de un nuevo socio/ cliente como ONU  | Reporte Portal UAFE              |
| 5                 | Oficial de Cumplimiento | Informa a Gerencia sobre el nuevo socio registrado en la Base de Sindicados para que se aplique lo que determina el Reglamento Interno de la Cooperativa.     | Reporte Actualizado              |
| 6                 | Oficial de Cumplimiento | Comunica el registro o no del socio/cliente ONU al Comité de Cumplimiento en el informe respectivo.   | Informe a Comité de Cumplimiento |
| <b>PEPS</b>       |                         |   |                                  |
| 1                 | Oficial de Cumplimiento | Ingresa en el portal de la página web proporcionado por la UAFE, realiza el proceso de actualización de la base de las listas PEPs                            | UAFE                             |
| 2                 | Oficial de Cumplimiento | Descarga desde los links de PEPs la información para subir al sistema   | Reporte Portal UAFE              |
| 3                 | Oficial de Cumplimiento | Realiza la comparación de resultados del archivo actual con el archivo de la fecha anterior   | Reporte Portal UAFE              |
| 4                 | Oficial de Cumplimiento | Revisa el archivo de comparación, si existe el ingreso de un nuevo socio/ cliente como PEPs   | Reporte Portal UAFE              |
| 5                 | Oficial de Cumplimiento | Informa a Gerencia sobre el nuevo socio registrado en la Base de Sindicados para que se aplique lo que determina el Reglamento Interno de la Cooperativa.     | Reporte Actualizado              |
| 6                 | Oficial de Cumplimiento | Comunica el registro o no del socio/cliente PEPs al Comité de Cumplimiento en el informe respectivo.  | Informe a Comité de Cumplimiento |

Autor: José García

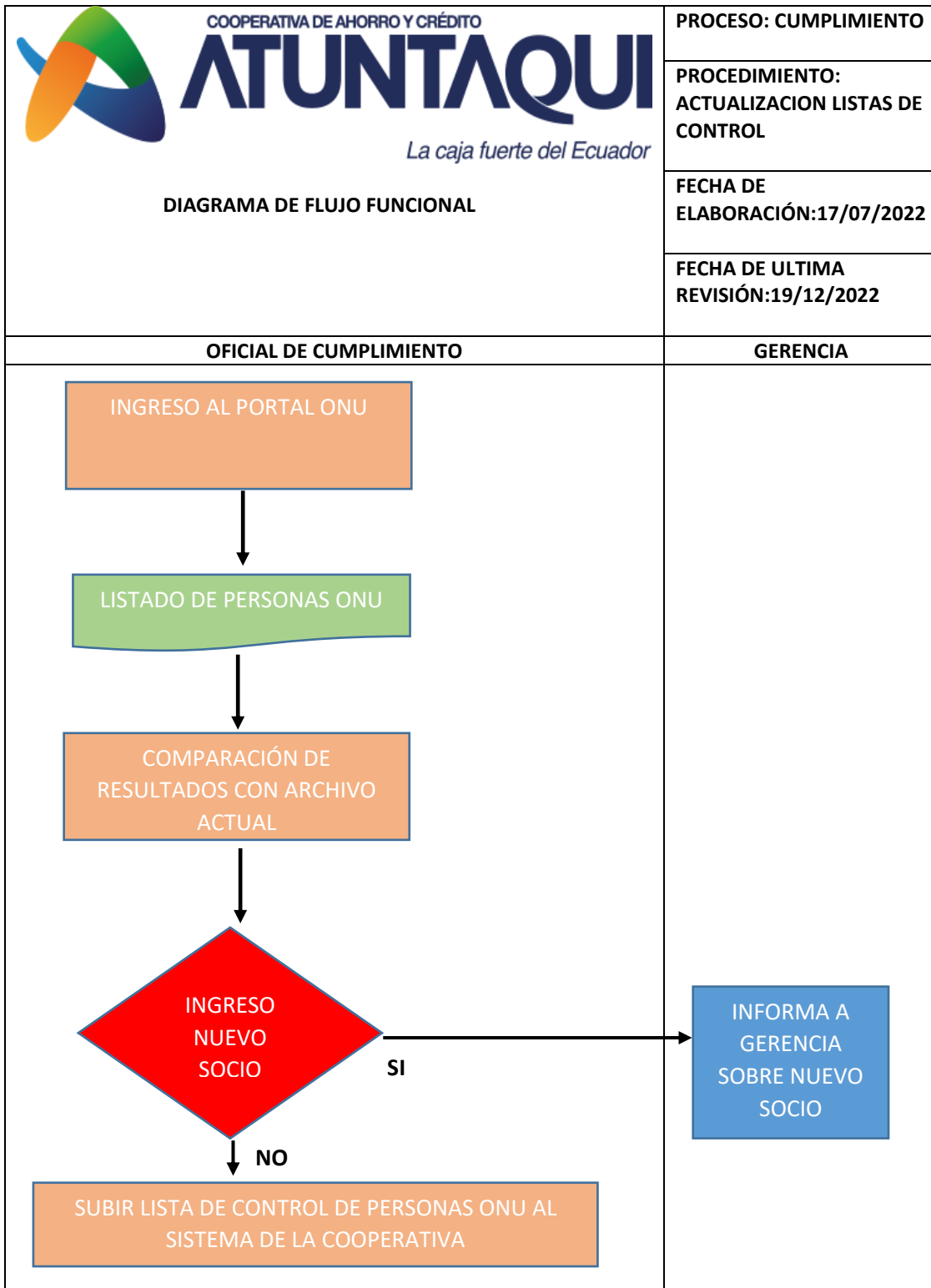




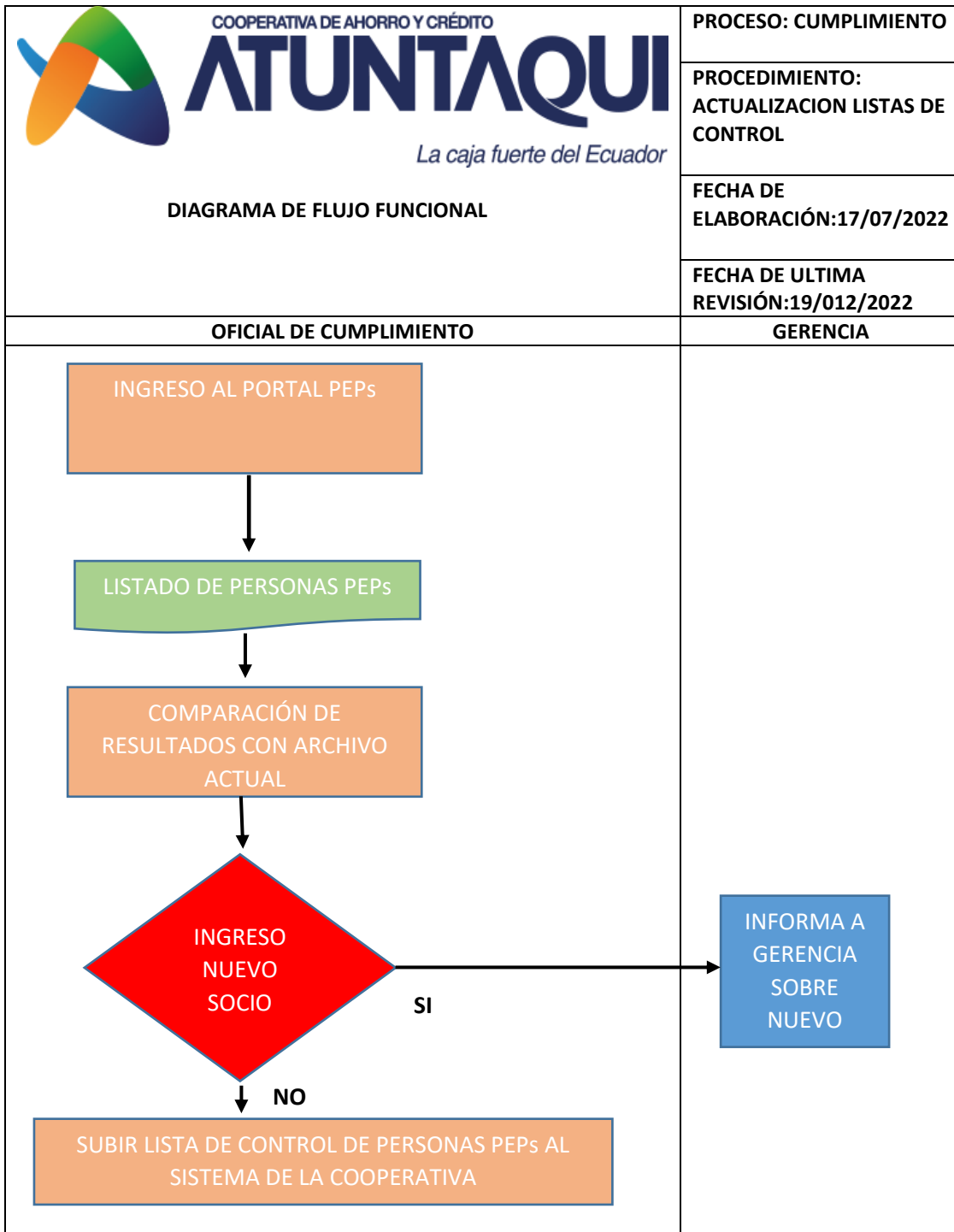
**Figura 22** Actualización y Accesos Listas de control (SINDICADOS)  
 Autor: José García



**Figura 23** Actualización y Accesos Listas de control (OFAC)  
 Autor: José García



**Figura 24** Actualización y Accesos Listas de control (ONU)  
 Autor: José García



**Figura 25** Actualización y Accesos Listas de control (PEPs)  
 Autor: José García

## **5.7. Balanced Score Card:**

Balance Scorecard también se lo reconoce como Cuadro de Mando Integral, es un sistema de gestión que permitirá establecer un control de los procesos que realiza la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Atuntaqui” Ltda., alineándose con las estrategias de cumplimiento de las metas, la misma que son evaluados a través de indicadores desde las perspectivas:

- Financiera: medir uso de presupuesto, eficiencia de gasto y rentabilidad económica de la cooperativa.
- Clientes: establece mediciones niveles de satisfacción, necesidades y expectativas de los socios con los productos y servicios que ofrece la cooperativa.
- Procesos: tiene como finalidad realizar un reingeniería y mejora de los procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos, especificando los puntos críticos de los procesos para la contribución de los objetivos institucionales.
- Aprendizaje y crecimiento: es la perspectiva más importante, dado que refleja la proyección a futuro de la cooperativa fortaleciendo el desarrollo de las competencias, impulsando los principios de eficacia y eficiencia de los procesos, en concordancia con las normativas de control interno, y Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (SEPS).

Es importante recalcar que el Balance Scorecard constituye elementos como: misión, visión, valores institucionales, objetivos estratégicos, así como el presupuesto para la ejecución de metas instituciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Atuntaqui” Ltda.

### ***5.7.1. Matriz de objetivos estratégicos***

Al establecer los objetivos estratégicos se definió por cada perspectiva, los responsables y las metas a alcanzar; los mismos que permita construir esquemas de monitoreo, seguimiento y control; alineando el comportamiento de talento humano de la cooperativa y cumplimiento de los objetivos.

**Tabla 12**  
**Matriz de objetivos estratégicos**

| Perspectiva | Objetivos   | METAS  |       |       |
|-------------|---|--------|-------|-------|
|             |   | Año 1  | Año 2 | Año 3 |
| Financiera  | Medir el monto disponible que tiene la Cooperativa para hacer frente a las deudas                       | 3,1%   | 3,2%  | 3,2%  |
| Financiera  | Medir la capacidad de la Cooperativa a corto y largo plazo para consolidar su sostenibilidad financiera | 40,33% | 42,5% | 43,1% |
| Financiera  | Reducir los índices de morosidad  | 1,70%  | 2,47% | 3,00% |
| Clientes    | Evaluar la satisfacción de los productos y servicios que se les brinda a los socios                     | 70%    | 85%   | 100%  |
| Clientes    | Mediar la atención inmediata sobre quejas de los socios   | 80%    | 90%   | 100%  |
| Clientes    | Medir la cartera actual frente a la cartera nueva de clientes   | 100%   | 105%  | 110%  |
| Procesos    | Medir la eficiencia y eficacia de los procesos en la Cooperativa  | 70%    | 85%   | 100%  |
| Procesos    | Crear nuevos procesos acorde a las necesidades actuales y vigentes de la sociedad                       | 80%    | 90%   | 100%  |
| Procesos    | Satisfacer las necesidades de atención oportuna a los socios  | 70%    | 85%   | 100%  |
| Aprendizaje | Retroalimentar al personal de la Cooperativa para fortalecer sus competencias.                          | 70%    | 80%   | 90%   |
| Aprendizaje | Analizar el porcentaje de empleados satisfechos en la Cooperativa                                       | 50%    | 60%   | 70%   |
| Aprendizaje | Analizar la productividad de los empleados acorde a las actividades que realiza en su puesto de trabajo | 50%    | 60%   | 70%   |

Autor: José García

### 5.7.2. Cuadro de indicadores:

Al definir la matriz de objetivos estratégicos, se procedió a definir indicadores por cada objetivo, por cada perspectiva, permitiendo de esa manera medir en forma cualitativa y cuantitativa las metas de cada objetivo en el período de cada año, como lo señala la Tabla 13.

**Tabla 13**  
**Cuadro de Indicadores**

|                    |  |                                |  | <b>Metas</b>                      |              |              |   |
|--------------------|--|--------------------------------|--|-----------------------------------|--------------|--------------|---|
|                    | <b>Objetivos estratégicos</b>  | <b>Indicadores</b>             | <b>Forma de Cálculo</b>  | <b>Año 1</b>                      | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Estrategias/Programas</b>  |
| <b>Financieros</b> | Medir el monto disponible que tiene la Cooperativa para hacer frente a las deudas.                       | Índice de liquidez             | (Activo disponible / pasivo corriente) *100                          | 3,1%                              | 3,2%         | 3,2%         | Dado que los objetivos financieros son resultado del resto de las perspectivas, suele no haber programas específicos. Establecer políticas de cobranzas para créditos vencidos y convertirlos en cartera sana |
|                    | Medir la capacidad de la Cooperativa a corto y largo plazo para consolidar su sostenibilidad financiera. |                                | Índice de solidez  | (Activo total /Pasivo total) *100 | 40,33%       | 42,5%        |   |
|                    | Reducir los índices de morosidad   | Índice de Cartera vencida      | (Cartera Vencida / Cartera Total) *100                               | 1,70%                             | 2,47%        | 3,0%         |   |
| <b>Cientes</b>     | Evaluar la satisfacción de los productos y servicios que se les brinda a los socios                      | Número de usuarios satisfechos | (Número de Usuarios satisfechos/ Números de usuarios atendidos) *100 | 70%                               | 85%          | 100%         | Atender en forma oportuna a los socios, para de esa manera cumplir con las expectativas y necesidades de los mismos   |
|                    | Medir la atención inmediata sobre quejas de los socios   | Número de quejas atendidas     | (Número de Usuarios atendidos/ Números de usuarios con quejas) *100  | 80%                               | 90%          | 100%         | Colocar un buzón de quejas en cada oficina de la Cooperativa<br>Realizar campañas de promoción de aperturas de cuentas en las diferentes oficinas de la Cooperativa   |
|                    | Medir la cartera actual frente a la cartera nueva de clientes  | Índice de Cartera Actual       | (Cartera nueva /Cartera actual) *100                                 | 100%                              | 105%         | 110%         |   |

|                          |   |                                    |   |     |     |      |  |
|--------------------------|---|------------------------------------|---|-----|-----|------|--|
| <b>Procesos Internos</b> | Medir la eficiencia y eficacia de los procesos en la Cooperativa  | Número de actividades ejecutadas   | (Número de actividades ejecutadas/ Números de actividades) *100       | 70% | 85% | 100% | Realizar reuniones técnicas operativas en forma semanal  |
|                          | Crear nuevos procesos acorde a las necesidades actuales y vigentes de la sociedad                       | Número de procesos innovados       | (Número de procesos innovados/ Números de procesos planificados) *100 | 80% | 90% | 100% | Evaluar el desempeño de los procesos para realizar mejoras en los mismos   |
|                          | Satisfacer las necesidades de atención oportuna a los socios  | Indicar el tiempo de espera        | (Tiempo real / tiempo estimado) * 100                                 | 70% | 85% | 100% | Preparación del personal con el fin de reducir el tiempo de respuesta del proceso  |
| <b>Aprendizaje</b>       | Retroalimentar al personal de la Cooperativa para fortalecer sus competencias.                          | Número de cursos desarrollados     | (Número de cursos ejecutados/Número de empleados) *100                | 70% | 80% | 90%  | Formular una programación de capacitación que fortalezca las competencias del personal de la Cooperativa                 |
|                          | Analizar el porcentaje de empleados satisfechos en la Cooperativa                                       | Número de funcionarios satisfechos | (Número de empleados satisfechos/Número de empleados) *100            | 50% | 60% | 70%  | Estructurar mecanismos que viabilicen la cultura organizacional y trabajo en equipo del Talento humano de la Cooperativa |
|                          | Analizar la productividad de los empleados acorde a las actividades que realiza en su puesto de trabajo | Número de productividad ejecutada  | (Productividad Ejecutada/Productividad establecida) *100              | 50% | 60% | 70%  | Estructurar mecanismos que viabilicen la cultura organizacional y trabajo en equipo del Talento humano de la Cooperativa |

Autor: José García



### ***5.7.3. Mapa estratégico:***

Se diseñó el mapa estratégico con la finalidad de facilitar la consecución de objetivos mediante indicadores, metas (3 años), responsables y estrategias de acción para cada objetivo mencionado, según Figura 26.

### ***5.7.4. Resumen de iniciativas***

Se estableció un resumen de iniciativas, las misma que se encuentra objetivos estratégicos, las perspectivas a la que pertenecen, responsable del objetivo, indicadores, forma de cálculo y tendencia de mejoramiento, metas a tres años, según Tabla 14.



**Figura 26** Mapa Estratégico  
Autor: José García

**Tabla 14**  
**Resumen de iniciativas**

| Perspectiva Estratégica | Finalidad   | OBJETIVOS   |   | Coordinador del Objetivo | ICRs (Indicadores Claves de Rendimiento) | Forma de Cálculo de los ICRs                | Tendencia de Mejoramiento | Unidad de Medida | METAS           |            |                 |
|-------------------------|---|---|---|--------------------------|--|---|---------------------------|------------------|-----------------|------------|-----------------|
|                         |   | Propósito   | Iniciativa Estratégica  |                          |  |   |                           |                  | Límite Inferior | Línea Base | Límite Superior |
| Perspectiva Financiera  | Mide la cualidad de los activos para convertirse en dinero efectivo de una forma inmediata sin pérdida significativa de valor | Medir el monto disponible que tiene la Cooperativa para hacer frente a las deudas                 | Dado que los objetivos financieros son resultado del resto de las perspectivas, suele no haber programas específicos. | Director Financiero      | Índice de liquidez                       | (Activo disponible / pasivo corriente) *100 | Incremento                | %                | 3,1%            | 3,2%       | 3,2%            |
|                         | Determinar la estructura de capital de la Cooperativa   | la capacidad de la Cooperativa a corto y largo plazo para consolidar su sostenibilidad financiera |   | Director Financiero      | Índice de solidez                        | (Activo total / Pasivo total) *100          | Incremento                | %                | 40,33%          | 42,5%      | 43,1%           |
|                         | Recuperar la cartera vencida  | Reducir los índices de morosidad  | Establecer políticas de cobranzas para créditos vencidos y convertirlos en cartera sana                               | Jefes de Cobranzas       | Índice de Cartera vencida                | (Cartera Vencida / Cartera Total) *100      | Disminución               | %                | 1,70%           | 2,47%      | 3,00%           |

|  |   |   |   |                              |   |  |            |     |      |      |      |
|--|---|---|---|------------------------------|---|--|------------|-----|------|------|------|
| <b>Perspectiva Clientes</b>                          | Mejorar la satisfacción de los socios de los servicios de la Cooperativa  | Evaluar la satisfacción de los productos y servicios que se les brinda a los socios   | Atender en forma oportuna a los socios, para de esa manera cumplir con las expectativas y necesidades de los mismos   | Jefatura Atención al Cliente | Número de usuarios satisfechos  | (Número de Usuarios satisfechos/ Números de usuarios atendidos) *100 | Incremento | %   | 70%  | 85%  | 100% |
|  | Atender de manera inmediata las quejas de los socios  | Mediar la atención inmediata sobre quejas de los socios   | Colocar un buzón de quejas en cada oficina de la Cooperativa<br>Realizar campañas de promoción de aperturas de cuentas en las diferentes oficinas de la Cooperativa | Jefatura Atención al Cliente | Número de quejas atendidas  | (Número de Usuarios atendidos/ Números de usuarios con quejas) *100  | Incremento | %   | 80%  | 90%  | 100% |
|  | Incrementar la cartera de socios  | Medir la cartera actual frente a la cartera nueva de clientes   | Realizar campañas de promoción de aperturas de cuentas en las diferentes oficinas de la Cooperativa   | Jefe de Atención al Cliente  | Índice de Cartera Actual  | (Cartera nueva /Cartera actual) *100                                 | Incremento | %   | 100% | 105% | 110% |
|  | Fortalecer el control de gestión operacional  | Medir la eficiencia y eficacia de los procesos en la Cooperativa<br>Crear nuevos procesos acorde a las necesidades actuales y vigentes de la sociedad | Realizar reuniones técnicas operativas en forma semanal   | Directores departamentales   | Número de actividades ejecutadas                                      | (Número de actividades ejecutadas/ Números de actividades) *100      | Incremento | %   | 70%  | 85%  | 100% |
| Desarrollar procesos de innovación en la Cooperativa | Medir la eficiencia y eficacia de los procesos en la Cooperativa<br>Crear nuevos procesos acorde a las necesidades actuales y vigentes de la sociedad | Evaluar el desempeño de los procesos para realizar mejoras en los mismos  | Directores departamentales  | Número de procesos innovados | (Número de procesos innovados/ Números de procesos planificados) *100 | Incremento   | %          | 80% | 90%  | 100% |      |

|                                  |  |   |  |                          |                                    |  |            |   |     |     |      |
|----------------------------------|--|---|--|--------------------------|------------------------------------|--|------------|---|-----|-----|------|
|                                  | Optimizar procesos y mejora de tiempo de respuesta                             | Satisfacer las necesidades de atención oportuna a los socios  | Preparación del personal con el fin de reducir el tiempo de respuesta del proceso  | Jefes departamentales    | Indicar de tiempo de espera        | (Tiempo real / tiempo estimado) * 100                      | Incremento | % | 70% | 85% | 100% |
| <b>Crecimiento y Aprendizaje</b> | Capacitar al talento humano de la Cooperativa para fortalecer sus competencias | Retroalimentar al personal de la Cooperativa para fortalecer sus competencias.                          | Formular una programación de capacitación que fortalezca las competencias del personal de la Cooperativa<br>Estructurar mecanismos que viabilicen la cultura organizacional y trabajo en equipo del Talento humano de la Cooperativa | Dirección Talento Humano | Número de cursos desarrollados     | (Número de cursos ejecutados/Número de empleados) *100     | Incremento | % | 70% | 80% | 90%  |
|                                  | Mejorar la satisfacción del talento humano de la Cooperativa                   | Analizar el porcentaje de empleados satisfechos en la Cooperativa                                       | organización y trabajo en equipo del Talento humano de la Cooperativa  | Dirección Talento Humano | Número de funcionarios satisfechos | (Número de empleados satisfechos/Número de empleados) *100 | Incremento | % | 50% | 60% | 70%  |
|                                  | Mejorar la productividad del personal de la Cooperativa                        | Analizar la productividad de los empleados acorde a las actividades que realiza en su puesto de trabajo | Estructurar mecanismos que viabilicen la cultura organizacional y trabajo en equipo del Talento humano de la Cooperativa   | Dirección Talento Humano | Número de productividad ejecutada  | Productividad Ejecutada/Productividad establecida) *100    | Incremento | % | 50% | 60% | 70%  |

Autor: José García

## 5.8. Gestión de alertas y semaforización:

Con el enfoque del Balanced Scorecard, para obtener resultados y consecución de metas a través de indicadores estratégicos se estableció el esquema de semaforización, para disponer de alertas como sistema de control de la gestión, de esa manera tomar decisiones y acciones correctivas. El esquema de semaforización es el siguiente:

**Tabla 15**  
**Esquema de semaforización**




| Alerta          | Score /10                   | Score cualitativo | Acciones                                |
|-----------------|-----------------------------|-------------------|---|
| Alerta Roja     | Score <70                   | Deficiente        | Acción Correctiva Inmediata y Sanciones |
| Alerta Naranja  | $71 \leq \text{Score} < 80$ | Regular           | Acción Correctiva                       |
| Alerta Amarilla | $80 \leq \text{Score} < 95$ | Bueno             | Acción Preventiva                       |
| Estado Deseado  | Score $\geq 95$             | Muy Bueno         | Reconocimiento                          |

Autor: José García

## 5.9. BSC individual:



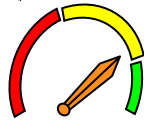
Se procedió a medir la capacidad para cubrir los objetivos estratégicos y logros alcanzados, para lo cual se utilizó indicadores diseñados, estrategias, coordinador responsable, evaluando en forma cuantitativa y cualitativa la gestión planificada; como lo pueden verificar a continuación:

**Tabla 16**  
**Balance Scorecard Perspectiva Financiera**

| <b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b> |   |                               |   |
|-------------------------------|---|-------------------------------|---|
| <b>Objetivo</b>               | Medir el monto disponible que tiene la Cooperativa para hacer frente a las deudas                       |                               |   |
| <b>Meta</b>                   | <b>Indicador</b>  | <b>Medio</b>                  | <b>Estrategia</b>   |
| 3,2%                          | Índice de liquidez  | Estados Financieros (Balance) | Dado que los objetivos financieros son resultado del resto de las perspectivas, suele no haber programas específicos. |
|                               |                        |                               |   |
| Responsable                   | Director Financiero   |                               |   |
| <b>Objetivo</b>               | Medir la capacidad de la Cooperativa a corto y largo plazo para consolidar su sostenibilidad financiera |                               |   |
| <b>Meta</b>                   | <b>Indicador</b>  | <b>Medio</b>                  | <b>Estrategia</b>   |
| 42,5%                         | Índice de solidez   | Estados Financieros (Balance) | Dado que los objetivos financieros son resultado del resto de las perspectivas, suele no haber programas específicos. |
|                               |                       |                               |   |
| Responsable                   | Director Financiero   |                               |   |
| <b>Objetivo</b>               | Reducir los índices de morosidad  |                               |   |
| <b>Meta</b>                   | <b>Indicador</b>  | <b>Medio</b>                  | <b>Estrategia</b>   |
| 2,47%                         | Índice de Cartera vencida   | Registros de cartera vencida  | Establecer políticas de cobranzas para créditos vencidos y convertirlos en cartera sana                               |
|                               |                      |                               |   |
| Responsable                   | Jefes de Cobranzas  |                               |   |

Autor: José García

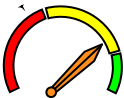
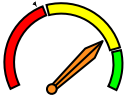

**Tabla 17**  
**Balance Scorecard Perspectiva Clientes**

| <b>PERSPECTIVA CLIENTES</b> |  |                             |   |
|-----------------------------|--|-----------------------------|---|
| <b>Objetivo</b>             | Evaluar la satisfacción de los productos y servicios que se les brinda a los socios  |                             |   |
| Meta                        | Indicador  | Medio                       | Estrategia  |
| 85%                         | <b>Número de usuarios satisfechos</b><br> | Reporte de encuestas        | Atender en forma oportuna a los socios, para de esa manera cumplir con las expectativas y necesidades de los mismos |
| Responsable                 | Jefatura Atención al Cliente   |                             |   |
| <b>Objetivo</b>             | Mediar la atención inmediata sobre quejas de los socios  |                             |   |
| Meta                        | Indicador  | Medio                       | Estrategia  |
| 90%                         | <b>Número de quejas atendidas</b><br>   | Reporte de quejas atendidas | Colocar un buzón de quejas en cada oficina de la Cooperativa  |
| Responsable                 | Jefatura Atención al Cliente   |                             |   |
| <b>Objetivo</b>             | Incrementar la cartera de socios   |                             |   |
| Meta                        | Indicador  | Medio                       | Estrategia  |
| 105%                        | <b>Índice de Cartera Actual</b><br>     | Reporte de quejas atendidas | Realizar campañas de promoción de aperturas de cuentas en las diferentes oficinas de la Cooperativa                 |
| Responsable                 | Jefe de Atención al Cliente  |                             |   |

Autor: José García




**Tabla 18**  
**Balance Scorecard Perspectiva Procesos Internos**

| <b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b> |  |  |   |
|--------------------------------------|--|--|---|
| <b>Objetivo</b>                      | <b>Medir la eficiencia y eficacia de los procesos en la Cooperativa</b>                  |  |   |
| <b>Meta</b>                          | <b>Indicador</b>   | <b>Medio</b>                             | <b>Estrategia</b>   |
| 85%                                  | <b>Número de actividades ejecutadas</b>  | Reporte de actividades cumplidas         | Número de actividades ejecutadas  |
|                                      |         |  |   |
| <b>Responsable</b>                   | Directores departamentales   |  |   |
| <b>Objetivo</b>                      | <b>Crear nuevos procesos acorde a las necesidades actuales y vigentes de la sociedad</b> |  |   |
| <b>Meta</b>                          | <b>Indicador</b>   | <b>Medio</b>                             | <b>Estrategia</b>   |
| 90%                                  | <b>Número de procesos innovados</b>  | Reporte de procesos nuevos               | Evaluar el desempeño de los procesos para realizar mejoras en los mismos          |
|                                      |       |  |   |
| <b>Responsable</b>                   | Directores departamentales   |  |   |
| <b>Objetivo</b>                      | <b>Satisfacer las necesidades de atención oportuna a los socios</b>                      |  |   |
| <b>Meta</b>                          | <b>Indicador</b>   | <b>Medio</b>                             | <b>Estrategia</b>   |
| 85%                                  | <b>Tiempo de espera</b>  | Reporte de tiempos de espera de atención | Preparación del personal con el fin de reducir el tiempo de respuesta del proceso |
|                                      |       |  |   |
| <b>Responsable</b>                   | Jefes departamentales  |  |   |

Autor: José García

**Tabla 19**

**Balance Scorecard Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

| <b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b> |   |  |  |
|---|---|--|--|
| <b>Objetivo</b>                                 | Retroalimentar al personal de la Cooperativa para fortalecer sus competencias.                          |  |  |
| <b>Meta</b>                                     | <b>Indicador</b>  | <b>Medio</b>                               | <b>Estrategia</b>  |
| 80%   | <b>Número de cursos desarrollados</b>   | Reportes de cursos desarrollados           | Formular una programación de capacitación que fortalezca las competencias del personal de la Cooperativa                 |
|   |                        |  |  |
| <b>Responsable</b>                              | Dirección Talento Humano  |  |  |
| <b>Objetivo</b>                                 | Analizar el porcentaje de empleados satisfechos en la Cooperativa                                       |  |  |
| <b>Meta</b>                                     | <b>Indicador</b>  | <b>Medio</b>                               | <b>Estrategia</b>  |
| 60%   | <b>Número de funcionarios satisfechos</b>   | Encuesta de satisfacción a los empleados   | Estructurar mecanismos que viabilicen la cultura organizacional y trabajo en equipo del Talento humano de la Cooperativa |
|   |                      |  |  |
| <b>Responsable</b>                              | Dirección Talento Humano  |  |  |
| <b>Objetivo</b>                                 | Analizar la productividad de los empleados acorde a las actividades que realiza en su puesto de trabajo |  |  |
| <b>Meta</b>                                     | <b>Indicador</b>  | <b>Medio</b>                               | <b>Estrategia</b>  |
| 60%   | <b>Número de funcionarios satisfechos</b>   | Reportes de productividad de los empleados | Estructurar mecanismos que viabilicen la cultura organizacional y trabajo en equipo del Talento humano de la Cooperativa |
|   |                      |  |  |
| <b>Responsable</b>                              | Dirección Talento Humano  |  |  |

Autor: José García

## CONCLUSIONES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Atuntaqui” Ltda. no posee una gestión financiera por procesos, la misma que no permite interrelacionarse con el conjunto de procesos, con la finalidad de controlar rigurosamente los recursos de forma eficiente y eficaz en la institución.

De los resultados de las encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Atuntaqui” Ltda. entrevistas al Gerente General y Directora Financiera y análisis del procesamiento de créditos se determina que la institución no tiene una secuencia lógica estructurada y documentada de los procesos, ya que existe debilidades en el conocimiento específico de las funciones asignadas, lo que ocasiona un débil control y evaluación.

El desarrollo de la propuesta de gestión financiera por procesos, se procedió estructurando a partir del organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Atuntaqui” Ltda. desde los macro procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos interrelacionando con clientes internos y externos, con la finalidad de alcanzar resultados con eficiencia y eficacia.

## **RECOMENDACIONES**

El Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Atuntaqui” Ltda., debe considerar como metodología necesaria a la gestión financiera por procesos, ya que de esa manera permitirá el mejoramiento continuo en las actividades, productos y servicios a los socios y ciudadanía con eficiencia y eficacia.

Al implementar la gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Atuntaqui” Ltda. se fortalecerá la estructura organizacional, promoviendo actividades con secuencia lógica y documentada, con la finalidad de mejorar la calidad y competitividad de los servicios orientado a los socios cumpliendo sus necesidades y expectativas.

El Gerente General de la institución como política de mejoramiento administrativo – financiero deberá registrar los procesos a nivel de las unidades administrativas, los mismos que deben ser socializados, validados por los responsables de cada proceso, con un enfoque integral de desempeño para su monitoreo, evaluación y control desde las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bonnefoy , J. (2018). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas.
- Cano, C. (2017). *ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO*. Bogotá - Colombia : Mc Gram Hill.
- Fajardo, M., & Soto, C. (2017). *GESTION FINANCIERA EMPRESARIAL*. Machala, Ecuador: Ediciones UTMACH.
- Gallardo , E., & Córdova , M. (2017). *Metodología de la investigación*. Huancayo, Perú: Universidad Continental.
- Gallego, C., & Naranjo, C. (18 de Enero de 2020). *SCIELO*. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1900-38032020000200070&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1900-38032020000200070&script=sci_abstract&tlng=pt)
- Gobeo Fonseca, D. M., & Peñaherrera, J. (2018). *DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CRÉDITO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACEC LTDA*. Ambato, Ecuador.
- Lucia, F., & Pandashina , J. (2019 ). *Modelo de gestión por procesos en el marco de riesgo operativo en la cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda, [Tesis Maestría], Universidad Tecnologica Indoamerica*. Repositorio Institucional, Ambato Ecuador.
- Nora, S., & Gamboa , J. (2017). *Gestión Financiera Empresarial*. editorial@uita.edu.ec.
- Ocaña, V. (2020). *Diseño de un modelo de gestión para la recuperación de cartera de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1*. Quito.
- Roman , M. (2019). *MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL CONSEJO NACIONAL ELECTORAL - DELEGACIÓN PROVINCIAL DE IMBABURA*. Quito.
- Santacruz , A. (2021). *Propuesta de mejora de un proceso en una entidad financiera del Ecuador mediante la aplicación de la metodología DMAIC en el 2020*. Quito.

SANTACRUZ, V. A. (2021). *Propuesta de mejora de un proceso en una entidad financiera del Ecuador mediante la aplicación de la metodología DMAIX en el 2020*. Quito.

Suarez, B., Ferrer, M., & De La Hoz , A. (2018). *Indicadores de Rentabilidad*. Mracaibo: Revista de Ciencias Sociales.

Yumbla , F. (2017). *PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL AREA FINANCIERA Y TRIBUTARIA DE LA EMPRESA GRAFANDINA S.A*. Quito.

Zanfrillo, A. (2020). *Herramientas para el modelado de sistemas Diagrama de Flujo de Datos*. Mar del Plata, Argentina.

## ANEXOS

### **Anexo 1 Formato de encuesta dirigida a funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda.**

**Objetivo.** Determinar la situación actual de la gestión financiera por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda.

**1. ¿La cooperativa posee el direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos) dentro de la misma?**

Si

No

**2. ¿Las funciones se le ha dado a conocer en forma documentada?**

Si

No

**3. ¿Cómo califica usted a la comunicación interna en la cooperativa?**

Muy buena

Buena

Regular

Mala

**4. ¿En relación a la gestión por procesos, ha recibido alguna capacitación en la cooperativa?**

Si

No

**5. ¿La cooperativa realiza reuniones técnicas para evaluar los resultados de la gestión financiera?**

Si

No

A veces

- 6. ¿El Balance Scorecard es utilizado como herramienta de medición en la cooperativa?**
- Si
- No
- 7. ¿Dispone de una gestión por procesos financieros mediante indicadores en la cooperativa?**
- Si
- No
- 8. ¿Al no contar con procesos documentados qué problemas le ocasiona a usted?**
- Duplicidad en las tareas
- Definición de metas
- Determinación de tiempos
- 9. ¿Un modelo de gestión financiera por procesos lo considera importante en la cooperativa?**
- Muy importante
- Importante
- Sin importancia

**GRACIAS**



**Anexo 2 Formato de entrevista aplicadas al gerente general y directora financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda.**

**Objetivo.** Establecer los criterios que tiene Gerente General y Directora Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui, para la creación del modelo de gestión financiero por procesos.

1. **¿La cooperativa cuenta en forma documentada los procesos financieros?**  
.....  
.....  
.....
2. **¿Usted considera que los procesos de la cooperativa deben estar alineados a los objetivos?**  
.....  
.....  
.....
3. **¿Es importante seleccionar y priorizar los procesos financieros de la cooperativa?**  
.....  
.....  
.....
4. **¿Considera usted que es necesario establecer mecanismos para asegurar la calidad de los procesos en la cooperativa?**  
.....  
.....  
.....
5. **¿Usted considera que con la gestión por procesos se lograría mejorar el desempeño del talento humano?**  
.....  
.....  
.....
6. **¿Considera usted que permitirá una mejora continua e incrementar las capacidades de la cooperativa con la implementación de la gestión por procesos?**

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

**7. ¿La estructura organizacional de la cooperativa se encuentra alineada a la gestión por procesos?**

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

**GRACIAS**