



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE



INSTITUTO DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS DEL ÁREA
ADMINISTRATIVA DE LA COOP. DE AHORRO Y CRÉDITO “BOLA
AMARILLA”.

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Magíster en Contabilidad y
Auditoría.**

AUTOR:

Ing. CPA. Byron Xavier Cupuerán Prado

DIRECTOR:

MSc. Carlos Maldonado

IBARRA - ECUADOR

Noviembre 2017

AUTORÍA

Yo; Byron Xavier Cupuerán Prado portador de la cedula de ciudadanía N° 100284253-0, declaro que la presente investigación denominada: **LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA COOP DE AHORRO Y CRÉDITO “BOLA AMARILLA”** es de mi autoría y responsabilidad y se han respetado las diferentes fuentes de información revisando las citas correspondientes.



Byron Xavier Cupuerán Prado

C.C.100284253-0

APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de tutor del Trabajo de Grado, presentado por el Ingeniero Byron Xavier Cupuerán Prado, para optar por el grado de Magister en Contabilidad y Auditoría, doy fe que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 20 días del mes de Septiembre de 2017



.....

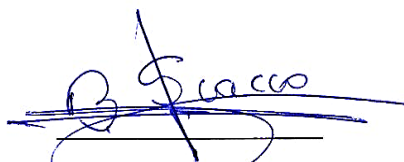
MSc. CARLOS MALDONADO

C.C. 100166249-1


APROBACIÓN DEL JURADO EXAMINADOR

En calidad de jurado examinador del presente proyecto presentado por la Ing. BYRON XAVIER CUPUERÁN PRADO, para optar por el título de MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, cuyo tema es **LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA COOP. DE AHORRO Y CRÉDITO “BOLA AMARILLA”**, consideramos que el presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

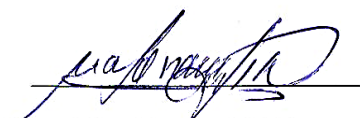
En la ciudad de Ibarra a los 19 días del mes de Octubre del 2017



Mgs. Benito Scacco



Mgs. Marlon Pineda



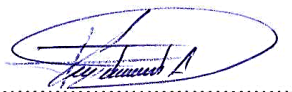
Mgs. Marcelo Vallejos

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE
LA UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE**

Yo Byron Xavier Cupuerán Prado con cédula de ciudadanía Nro. 100284253-0 manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor del trabajo de grado denominada: **LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA COOP DE AHORRO Y CREDITO “BOLA AMARILLA”** que ha sido desarrollado para optar por el título de Magister en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Técnica del Norte, quedando la universidad facultada para ejercer sus derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada.

En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.



Nombre: Byron Xavier Cupuerán Prado

Cédula: 100284253-0

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

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DEL CONTACTO			
CEDULA DE CIUDADANIA	100284253-0		
APELLIDOS Y NOMBRES	Cupuerán Prado Byron Xavier		
DIRECCIÓN	Gral. Julio Andrade 2-84 y Luis Toro M		
E-MAIL	xavicp07@gmail.com		
TELEFONO FIJO	062955090	TELEFONO MOVIL	0983853777
DATOS DE LA OBRA			
TITULO	LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA COOP DE AHORRO Y CREDITO “BOLA AMARILLA”		
AUTORA	Byron Xavier Cupuerán Prado		
FECHA	2017-09-20		
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO			
PROGRAMA	POSGRADO		
TITULO POR EL QUE SE OPTA:	Magister en Contabilidad y Auditoría		
DIRECTOR	MSc. Carlos Maldonado		

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Byron Xavier Cupuerán Prado, con cédula de ciudadanía Nro. 100284253-0 en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica Del Norte, la publicación de la obra en el repositorio digital institucional y uso del archivo digital en la biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley De Educación Superior Art. 144.

3. CONSTANCIAS

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

Ibarra, a los 19 días del mes de Octubre de 2017

EL AUTOR



Nombre: Byron Xavier Cupuerán Prado

C.C. 100284253-0

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado:

Al ser que me dio la vida, a mi Madre Esperanza Prado por su sacrificio, esfuerzo y enseñanzas, que ahora desde el cielo me cuida, y seguramente celebra la culminación de esta meta.

A mi Padre, Vicente Cupuerán por su ejemplo de trabajo digno, perseverancia, apoyo, comprensión y paciencia, por sus sabios consejos en todo momento de mi vida.

A mi hija, Tais Cupuerán que sin saberlo, desde su llegada ha sido el principal motor de superación y motivación para alcanzar las metas propuestas, por su amor y cariño puro e incondicional.

Al resto de familiares y amigos, por estar a mi lado brindándome su apoyo.

Xavi C.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica del Norte, que me ha brindado la oportunidad de continuar con los estudios de Postgrado.

A todos los docentes del Instituto de Posgrado quienes durante el programa de Postgrado supieron transmitir sus conocimientos y experiencias con dedicación y paciencia.

A mi asesor Mgs. Carlos Maldonado, por su ayuda incondicional y guía profesional para hacer posible el presente trabajo de investigación.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla” por facilitar la información necesaria para la realización del presente trabajo de investigación, de manera especial a la Sra. Ing. Sandra Ayala, Gerente de la entidad por la buena voluntad, apoyo, ayuda y demás facilidades brindadas para realizar esta tesis en la entidad.

Un agradecimiento muy especial a la Ing. Elizabeth Armas por su ayuda y opinión profesional en la realización de este trabajo, así como también por su presencia incondicional, ánimos y motivación en todo momento.

Xavi C.

ÍNDICE GENERAL

AUTORÍA.....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
APROBACIÓN DEL JURADO EXAMINADOR.....	iv
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE	v
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	vi
1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	vi
2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD	vii
3. CONSTANCIAS.....	vii
DEDICATORIA	viii
AGRADECIMIENTO.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS	xvi
LISTA DE SIGLAS	xvii
RESUMEN.....	xviii
SUMMARY	xix
INTRODUCCIÓN	xx
CAPÍTULO I.....	22
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	22
1.1. Antecedentes	22
1.2. Planteamiento del problema.....	24
1.3. Formulación del problema	25
1.4. Justificación de la investigación	25
1.4.1. Justificación Teórica – Metodológica.....	25
1.4.2. Justificación Práctica	25
1.4.3. Justificación Social	26
1.4.4. Justificación Económica	26
1.5. Objetivos de la Investigación.....	27
1.5.1. Objetivo General	27
1.5.2. Objetivos Específicos.....	27
1.5.3. Preguntas de Investigación	27
CAPÍTULO II	29
2. MARCO TEÓRICO.....	29

2.1. Calidad y Calidad Total	29
2.2. Características de la Calidad	30
2.3. Gestión de la Calidad Total.....	31
2.4. Ciclo de Calidad.....	31
2.5. Sistemas de Gestión de Calidad	32
2.6. Modelos de Sistemas de Gestión de Calidad	33
2.6.1. Normas de la Serie ISO 9000.....	33
2.6.2. Modelo Gerencial Deming.....	34
2.6.3. Modelo EFQM	34
2.6.4. Modelo Iberoamericano de Excelencia.....	34
2.7. Beneficios de Implantar un Sistema de Calidad	35
2.8. Razones para Implantar un Sistema de Calidad.....	35
2.9. Ventajas de Implantar Modelos de Calidad	35
2.10. Definición de Proceso	36
2.11. Tipos de Procesos	37
2.12. Gestión por Procesos.....	37
2.13. Características de la Gestión por Procesos	38
2.14. Norma ISO 9000	39
2.14.1. Antecedentes	39
2.14.2. Objetivo de la Norma ISO 9000	40
2.14.3. Ventajas y Beneficios de Implementar ISO 9001-2015	41
2.15. Norma ISO 9001-2015.....	42
2.15.1. Estructura ISO 9001-2015	43
2.16. Auditoría de Calidad	44
2.16.1. Etapas de la Auditoría.....	45
2.16.2. Clases de Auditorías Relacionadas a la Calidad	46
2.17. Marco Legal	47
CAPÍTULO III	49
3. MARCO METODOLÓGICO	49
3.1. Descripción del Área de Estudio.....	49
3.2. Tipo de Investigación.....	49
3.3. Métodos de investigación	50
3.4. Población y Muestra	52
3.5. Diseño Metodológico.....	52
3.6. Procedimiento	53
3.7. Técnicas e Instrumentos de Investigación	56
3.8. Técnica de procesamiento y análisis de datos.....	58

3.9. Resultados esperados (Impactos).....	58
3.9.1. En lo económico-social.....	58
3.9.2. En lo cultural.....	59
3.9.3. En lo científico.....	59
CAPÍTULO IV.....	59
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	60
4.1. Análisis de la Encuesta al Cliente Interno.....	60
4.2. Análisis de la Entrevista a la Gerencia.....	79
CAPÍTULO V.....	84
5. PROPUESTA.....	84
5.1. Objetivo de la Propuesta.....	84
5.2. Generalidades.....	84
5.2.1. Datos Generales de la Entidad.....	84
5.2.2. Antecedentes de la Entidad.....	85
5.2.3. Misión.....	85
5.2.4. Visión.....	86
5.2.5. Valores Institucionales.....	86
5.2.6. Objetivo Estratégico.....	87
5.2.7. Estructura Organizativa de la Entidad.....	87
5.2.8. Servicios.....	93
5.3. Análisis FODA.....	93
5.4. Situación actual de acuerdo a los Requerimientos de la Norma ISO 9001.....	95
5.5. Análisis de Indicadores de Gestión.....	97
5.6. Análisis Comparativo Indicadores de Gestión VS Requisitos Norma ISO.....	101
5.7. Direccionamiento Estratégico Propuesto.....	103
5.7.1. Alcance del SGC.....	103
5.7.2. Política de Calidad.....	104
5.7.3. Objetivos De Calidad.....	104
5.8. Documentación Propuesta para Modelo de Gestión de Calidad.....	106
5.8.1. Mapa de Procesos.....	106
5.8.2. Manual de Calidad.....	107
CAPÍTULO VI.....	108
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	108
CONCLUSIONES.....	108
RECOMENDACIONES.....	110
ANEXOS.....	114
ANEXO 1.- Matriz de variables.....	115

ANEXO 2.- Cuestionario de Encuesta.....	119
ANEXO 3.- Cuestionario de Entrevista.....	121
ANEXO 4.- Diagnóstico ISO 9001-2015	122
ANEXO 5.- Manual de Calidad.....	135

ÍNDICE DE TABLAS

1. Comparación de Estructuras ISO	43
2. Clasificación de Auditoría en Función de las Actividades	46
3. Clasificación de auditoria en Función de las Responsabilidades	47
4. Estratos Poblacionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla” ...	52
5. Existencia de Normativa Interna	61
6. Conocimiento de Normativa Interna	62
7. Selección de Talento Humano	63
8. Normativa de puestos de trabajo	64
9. Misión, Visión y Políticas	65
10. Promoción de productos y servicios	66
11. Desarrollo de productos y servicios	67
12. Perspectiva Financiera - Productiva.....	68
13. Posición organizacional	69
14. Cumplimiento de Metas POA	70
15. Medición de Gestión	71
16. Infraestructura y recursos	72
17. Manual de calidad	73
18. Sistema de gestión de calidad	74
19. Auditoria de calidad	75
20. Ambiente de trabajo	76
21. Recursos para satisfacción del cliente	77
22. Medición de satisfacción del cliente	78
23. Datos Generales	84
24. FODA.....	94
25. Cumplimiento de requisitos de la Norma.....	96

26. Análisis de Indicadores de Gestión	98
27. Resultados De Indicadores De Gestión.....	101
28. Resultados De Requisitos Norma ISO	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ciclo de la Calidad	32
Figura 2 Beneficios de implementar ISO 9001-2015	41
Figura 3 Estructura Completa de la ISO 9001-2015.....	44
Figura 4 Ubicación Geográfica.....	49
Figura 5 Existencia de Normativa Interna	61
Figura 6 Conocimiento de Normativa Interna	62
Figura 7 Selección de Talento Humano.....	63
Figura 8 Normativa de puestos de trabajo	64
Figura 9 Misión, Visión y Políticas	65
Figura 10 Promoción de productos y servicios.....	66
Figura 11 Desarrollo de productos y servicios	67
Figura 12 Perspectiva Financiera – Productiva	68
Figura 13 Posición organizacional.....	69
Figura 14 Cumplimiento de metas POA.....	70
Figura 15 Medición de Gestión.....	71
Figura 16 Infraestructura y recursos	72
Figura 17 Manual de calidad.....	73
Figura 18 Herramientas de gestión de calidad.....	74
Figura 19 Auditoría de calidad	75
Figura 20 Ambiente de trabajo	76
Figura 21 Recursos para satisfacción del cliente	77
Figura 22 Medición de satisfacción del cliente.....	78
Figura 23 Organigrama Estructural Cooperativa “Bola Amarilla”	88
Figura 24 Organigrama Funcional Cooperativa “Bola Amarilla”	89
Figura 25 Mapa de Procesos Propuesto Cooperativa “Bola Amarilla”	106
Figura 26 Organigrama Estructural Cooperativa “Bola Amarilla”	144
Figura 27 Organigrama Funcional Cooperativa “Bola Amarilla”	145

LISTA DE SIGLAS

ISO.- International Organization for Standardization

SGC.- Sistema de Gestión de Calidad

POA.- Plan Operativo Anual

**LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS DEL ÁREA
ADMINISTRATIVA DE LA COOP DE AHORRO Y CRÉDITO “BOLA
AMARILLA”.**

Autor: Ing. Byron Xavier Cupuerán

Tutor: MSc. Carlos Maldonado

Nao: 2017

RESUMEN

El presente estudio propone el planteamiento de un modelo de gestión de calidad basado en requisitos de la Norma ISO 9001-2015 para la mejora de los procesos administrativos, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla”; con el fin de disponer de un instrumento elaborado de forma técnica y sustentado en los datos obtenidos de la entidad objeto de estudio, el principal objetivo es ayudar a mejorar los procesos administrativos, y establecer datos que permitan generar estrategias, para lo cual se ha desarrollado un manual de calidad basado en parámetros de gestión de calidad así como también se ha elaborado indicadores de gestión establecidos en las necesidades, expectativas y planteamientos de la organización de acuerdo a su contexto, la aplicación de estos parámetros permite optimizar los procesos, mejorando la calidad de atención al cliente externo y mejorando el ambiente laboral del cliente interno. Para la obtención de la información se empleó principalmente las técnicas de la encuesta y la entrevista a través de la aplicación de un cuestionario, el cual fue estructurado de acuerdo a variables obtenidas de la situación de la entidad, se aplicó un check list estructurado de acuerdo a los requisitos de la Norma ISO 9001-2015; los datos obtenidos sirvieron para la elaboración de un análisis comparativo entre indicadores de gestión generados y requisitos establecidos en la norma; se planteó parámetros de mejora como; política, objetivos de calidad, y mapa de procesos, estos elementos se conjugan en el manual de gestión de calidad propuesto.

**LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS DEL ÁREA
ADMINISTRATIVA DE LA COOP DE AHORRO Y CRÉDITO “BOLA
AMARILLA”.**

Author: Ing. Byron Xavier Cupuerán Prado

Tutor: MSc. Carlos Maldonado

Year: 2017

SUMMARY

The present study proposes the approach of a quality management model based on the requirements of the ISO 9001-2015 Standard for the improvement of the administrative processes, in the Cooperative of Savings and Credit "Bola Amarilla"; in order to have an instrument elaborated in a technical way and based on the data obtained from the entity under study, the main objective is to help improve administrative processes, and to establish data to generate strategies, for which it has been developed a quality manual based on quality management parameters as well as management indicators established in the needs, expectations and approaches of the organization according to their context, the application of these parameters allows to optimize the processes, improving the quality of external customer service and improving the work environment of the internal customer. In order to obtain the information, the techniques of the survey and interview were used mainly through the application of a questionnaire, which was structured according to variables obtained from the situation of the entity, a check list structured according to agreement to the requirements of ISO 9001-2015; the data obtained served to elaborate a comparative analysis between generated management indicators and requirements established in the standard; improvement parameters such as; policy, quality objectives, and process map, these elements are combined in the proposed quality management manual.

INTRODUCCIÓN

“Mi trabajo no es hacérselo fácil a la gente. Mi trabajo es hacerlos mejores. Es juntar de diferentes partes de la compañía, limpiar las vías y obtener recursos para los proyectos clave. También tomar personas importantes dentro de la compañía para apoyarlos y que sean aún mejores, para que sean aún mejores, de tal forma que obtengan una visión más agresiva de cómo podría ser el producto en el que trabajan”. Steve Jobs

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla” se constituyó legalmente en el año 2004, se encuentra brindando sus servicios en su oficina matriz en ubicada en la ciudad de Ibarra. Se ha mantenido en el tiempo y ha desarrollado sus actividades de manera prolija y cauta, con el fin de aportar a la mejora de la economía de los socios, lo cual ha sido muy gratificante para quienes han sido beneficiados con los servicios y productos que ofrece la entidad. Se ha constituido en algo primordial el ir mejorando todos sus procesos para que la organización sea más competitiva y pueda mantenerse en el mercado financiero en el cual desarrolla sus actividades.

El presente trabajo de investigación se encuentra estructura conforme se detalla a continuación:

Capitulo I.- Comprende el problema de investigación donde se describe la contextualización del problema; Planteamiento del problema; Formulación del Problema, Objetivos General y Específicos, Preguntas de investigación y Justificación de la Investigación desarrollada.

Capitulo II.- Se hace referencia al Marco Teórico donde se analiza y se desarrollan las bases teóricas necesarias, sobre los temas relacionados con el problema de investigación, se indagaron varias fuentes bibliográficas con el fin de sustentar el trabajo de investigación.

Capítulo III.- Está constituido por el Marco Metodológico, en el cual se describe el tipo de investigación, los métodos, técnicas e instrumentos a aplicarse así como también los procedimientos necesarios para cumplir con la metodología formulada.

Capítulo IV.- Comprende al análisis e interpretación de resultados de la investigación, obtenidos de la aplicación de una encuesta al cliente interno así como también, de una entrevista aplicada a la gerencia de la empresa, a fin de conocer la situación actual de la entidad. En relación al cumplimiento de los requerimientos que la norma ISO 9001:2015. La información obtenida se procesó y esquematizo mediante gráficos y tablas. Esta información sirvió de base para establecer una matriz FODA que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

Capítulo V.- Se plantea la propuesta que complementa la investigación, en donde se estableció un objetivo y generalidades concernientes a la entidad objeto de estudio, para posteriormente con la información obtenida anteriormente establecer el FODA de la Cooperativa, se aplico el check list de evaluación del sistema de gestión de calidad, según la Norma ISO 9001-2015 para obtener el estado actual según los requisitos de la norma, se establecieron indicadores de gestión de acuerdo a parámetros establecidos por la entidad, para luego realizar un análisis comparativo entre los indicadores y los requisitos de la norma, por último se estableció el alcance de la norma, y se elaboró la política y objetivos de calidad, así como también se generó un manual de calidad con los parámetros constituidos.

Capítulo VI.- Finalmente en este apartado se describen las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación realizado.

Finalmente se citan las referencias bibliográficas como sustento de este trabajo investigativo y los anexos.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes

Las entidades se encuentran inmersas en un ambiente variable de acuerdo a las exigencias y necesidades de sus clientes que cada vez son más importantes, y deben ser tomadas en cuenta, ya que alcanzar la confianza de los clientes, permite a las empresas impulsar sus finanzas y subsistir en un mercado cada vez más competitivo, la calidad de un producto o servicio ha obtenido gran importancia en la toma de decisiones, lo cual ha motivado a cambiar el modo de gestionar los procesos e ir en busca del mejoramiento continuo, y de esa manera adaptarse a los requerimientos de los clientes y cubrir las necesidades del mercado. En la actualidad las empresas se ven en la obligación de hacer uso de herramientas que generen valor agregado a sus productos o servicios, por lo que encuentran la solución en la implantación de sistemas de gestión de calidad, que generen mayor confianza a través de la concesión de una certificación y satisfacción a sus clientes por medio del producto o servicio ofertado.

Las cooperativas de ahorro y crédito nacen de la doctrina del cooperativismo AYUDA MUTUA, como su nombre lo indica realizan la intermediación financiera, es decir captan ahorros y entregan créditos a las personas que desean mejorar su calidad de vida, como lo precisa Littlefield & Rosenberg (2004). “permiten al pobre acumular activos, diversificar y aumentar sus ingresos, y reducir su vulnerabilidad ante crisis económicas” (p.1).

Según estas premisas la prestación de servicios otorgados por las diferentes entidades, a través de sus portafolios de servicios, debe cumplir estándares de satisfacción, siendo

evaluados por el usuario interno, externo, así como también por los organismos de control correspondientes.

En este contexto, la norma ISO 9001 es una norma internacional enfocada a la mejora de la calidad de los productos y servicios, siendo una metodología de las tantas que se han desarrollado sobre temas de calidad y mejora continua, con la diferencia que la norma ISO 9001-2015 es de carácter certificable, la cual se encuentra estructurada en diez pasos los cuales son: Alcance, Referencias Normativas, Términos y Definiciones, Contexto de la Organización, Liderazgo, Planificación, Soporte, Operaciones, Evaluación del Desempeño y Mejora.

En varias investigaciones se ha tomado a la calidad como base para establecer directrices de mejora continua, y estructurar procesos detallados, como concluye Estrada:

En suma, la calidad se está convirtiendo en un instrumento fundamental para fortalecer la eficiencia de los procesos internos y la prestación de los servicios públicos. Junto con la aplicación de las normas ISO 9000, la certificación de servicios y el análisis de procesos permitirá a los gobiernos y las administraciones públicas, recuperar la confianza ciudadana y hacer frente a las presiones para mejorar sus rendimientos, en un contexto de reducción continua de recursos. (Estrada, 2011, p.222)

Sin duda alguna la implementación de estándares de calidad ha ayudado a brindar un mejor servicio o producto, a través de la mejora de sus procesos y el establecimiento de actividades y funciones de control. Tanto en instituciones privadas como públicas, la aplicación de la norma ISO 9001 ha significado un reto que no solo aporta a mejorar su estructura, sino también a controlar, organizar y prevenir situaciones de riesgo inherentes, en dichas entidades.

Como aporte de los análisis sobre los modelos de gestión de calidad, es que su atributo ayuda a brindar un servicio sobresaliente y a su vez transparenta los procesos logrando que estos sean eficaces y eficientes, con el establecimiento de estándares que conlleven una mejora en sus procedimientos; así como también mejora el control interno de las instituciones, que son

reguladas por organismos de control estatales internos o externos, en cuanto a la consecución de los objetivos institucionales y su correcto desempeño en el mercado crediticio.

Otro resultado de las investigaciones relacionadas al modelo de gestión de la calidad, es que este se enmarca con en el plan estratégico planteando por cada institución, en relación a la consecución de sus objetivos, metas y al beneficio de la ciudadanía, de esa manera indica Ruiz:

Las organizaciones públicas, como se ha visto, deben estar orientadas a la ciudadanía, dirigidas con inspiración y servidas por personas capacitadas, pero para estabilizarlas, para asegurar su sostenibilidad, es precisa la adopción de sistemas de gestión de la calidad (modelos de excelencia o normas ISO). La promoción y aplicación de la práctica de la autoevaluación frente a modelos de referencia (nacionales, iberoamericano) y a los sistemas de gestión de la calidad (normas ISO) redundan claramente en la mejora del rendimiento de las organizaciones, mas es conveniente complementarla con fórmulas de reconocimiento que conllevan el escrutinio externo (Premios y Certificaciones) (Ruiz, 2012, p.18).

1.2. Planteamiento del problema

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla” es una institución dedicada a las finanzas, por lo que dispone de un portafolio de servicios que corresponden al sector crediticio, por lo tanto su fin es otorgar créditos con el fin de ayudar a mejorar la calidad de vida de sus socios. Sus actividades paulatinamente han ido creciendo conforme el transcurso de los años, y por tal motivo también han aumentado sus procesos, los cuales son llevados de forma tradicional casi empírica, basados en formas legales y con el único propósito de dar cumplimiento a dichos preceptos, sin embargo el crecimiento y mantenerse de forma estable en el mercado financiero, le exige fidelizar clientes y brindar calidad en su servicio, por lo tanto se ve en la necesidad de modernizar sus procesos y más aún de crear indicadores de gestión de la calidad que le permitan medir su nivel de eficiencia y eficacia.

En el desarrollo de los procesos concernientes al área administrativa se manifiesta la siguiente problemática:

- Usuarios insatisfechos por los tiempos de espera en sus trámites.
- Funciones y responsabilidades internas no definidas.
- Estructura indefinida en los procesos.
- Niveles de productividad no cuantificados.

1.3. Formulación del problema

El problema científico de la presente investigación radica en la necesidad de desarrollar propuestas, aplicando un Modelo de Gestión de la Calidad basado en la ISO 9001-2015, para la mejora del proceso administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla”.

1.4. Justificación de la investigación

La investigación que se propone se justifica por lo siguiente:

1.4.1. Justificación Teórica – Metodológica

La propuesta de un modelo de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001-2015, contribuye al establecimiento de un modelo procedimental metodológico, que permite a las instituciones mejorar sus procesos y obtener resultados referentes a la calidad alineados a la normativa y plan estratégico de la entidad.

1.4.2. Justificación Práctica

La investigación a aplicarse es una investigación descriptiva que se cotejará con el análisis teórico de la temática de la norma ISO 9001-2015, en un modelo aplicado a la realidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla”, que ayudará a establecer procesos estructurados y definidos de acuerdo a la necesidad de la entidad, mejorando el desempeño

organizacional y de esta forma contribuirá con los mecanismos establecido para futuras evaluaciones de los organismos de control. La investigación es factible de realizar ya que se cuenta con el tiempo necesario para desarrollar el trabajo que se propone. Se tiene acceso directo a las fuentes de información. De igual manera se cuenta con los recursos humanos, materiales, conocimiento y la voluntad para cumplir con los objetivos planteados.

1.4.3. Justificación Social

La búsqueda de las entidades por ser más competitivas conlleva a mejorar sus procesos y a la optimización de los recursos, así como también un servicio otorgado con calidad y calidez a la sociedad. En este contexto la institución brinda un servicio a la colectividad, en las actividades concernientes al ahorro y crédito, además de apoyar a sus socios a emprender negocios o a su vez mejorar sus condiciones de vida, en cumplimiento de la normativa vigente, por lo que se considera al modelo de gestión bajo norma ISO 9001-2015, un elemento clave a considerar como un indicador de la labor realizada en beneficio de la sociedad.

1.4.4. Justificación Económica

Los resultados que se alcanzarán con la aplicación de un modelo de gestión basado en los requisitos de la norma ISO 9001-2015 se verán reflejados en la satisfacción de los usuarios internos y externos de la entidad, pero sobre todo en la optimización de tiempo y recursos. Ya que al obtener una estructura consolidada y procesos detallados, se laborará de forma más efectiva, optimizando los procesos administrativos, lo que se verá reflejado en el aumento de la productividad.

1.5. Objetivos de la Investigación

1.5.1. Objetivo General

Gestionar los procesos del área administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla”, basado en un modelo de gestión de calidad.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del área administrativa, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla”.
- Analizar la eficiencia de los procesos del área administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla” por medio de indicadores de gestión.
- Desarrollar un modelo de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001-2015, para el área administrativa, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla”.
- Proponer mejoras para los procesos del área administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla”, de acuerdo a la norma ISO 9001-2015.

1.5.3. Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es la situación actual del área administrativa, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla”?
- ¿Cómo analizar la eficiencia del estado de los procesos de emisión de licencias en el área administrativa, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla”?
- ¿Qué modelo de gestión de calidad puede proponerse para el mejoramiento del área administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla”?
- ¿Qué métodos y técnicas pueden aplicarse para la mejora de los procesos del área administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla” en forma práctica?

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Calidad y Calidad Total

El significado de la palabra calidad tiene varias interpretaciones y diferentes matices que con en el transcurso del tiempo y de forma frecuente han ido evolucionando por su relevancia e implementación dentro de todos los ámbitos.

En primera instancia, el diccionario de la Real Academia Española define a la calidad como “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.”

Fontalvo (2006) conceptualiza a la calidad de la siguiente forma: “Para comenzar definiremos el concepto de calidad como el conjunto de características inherentes de un bien o servicio que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes” (p.28).

Aldana propone a la calidad total como un:

Concepto global en el que priman el mejoramiento continuo, el involucramiento de todos sus trabajadores y partes interesadas, buscando en todo momento la satisfacción de los clientes interno y externo. Requiere el control estadístico de procesos y el aseguramiento de la calidad en forma permanente” (Aldana, 2011, p.37)

Cuatrecasas (2009) realiza la siguiente reflexión:

La calidad se convierte en «calidad total» que abarca no sólo a productos, sino a los recursos humanos, a los procesos, a los medios de producción, a los métodos, a la organización, etc., en definitiva se convierte en un concepto que engloba a toda la empresa y que involucra a todos los estamentos y áreas de la empresa, incluyendo a la alta dirección cuyo papel de líder activo en la motivación de las personas y consecución de los objetivos será fundamental. (Cuatrecasas, 2009, p. 23)

Conforme a los conceptos citados se puede diferenciar que la calidad en si habla sobre atributos, cualidades o propiedades atribuibles a un producto o servicio, por otro lado la calidad total por su parte menciona a la calidad de todas las actividades de cualquier ámbito que la empresa realiza, así como también de las funciones que las personas ejecutan, este concepto es mucho más amplio ya que habla de forma integral de todos los componentes de la entidad y no solo de la calidad del producto o servicio.

2.2. Características de la Calidad

La calidad en si puede ser definida de muchas maneras, debido a que para cada persona el concepto de calidad lleva consigo atributos que satisfacen sus necesidades, es decir cada cliente o usuario percibe a la calidad de acuerdo a su necesidad o expectativas del bien o servicio, Gonzáles realiza la siguiente reflexión:

Las características o especificaciones son la base para obtener o formar la aptitud del producto para satisfacer la necesidad para el cual fue creado. Todo aspecto, llámese propiedad o atributo de los materiales o procesos que se requieran para lograr dicha aptitud, se considera una característica de calidad. Podemos distinguir las siguientes clases de características:

- *Tecnológicas: dureza, acidez, resistencia, inductancia, forma. Sicológicas: sabor, belleza, estatus, confort, apariencia. Con relación al tiempo: fiabilidad, mantenibilidad. Contractuales: repuestos garantizados. Éticas: cortesía del personal, honradez de los talleres de servicio. consistencia, dimensional, peso, forma.*
- *Sicológicas: sabor, belleza, estatus, confort, apariencia.*
- *Con relación al tiempo: fiabilidad, mantenibilidad.*
- *Contractuales: repuestos garantizados.*
- *Éticas: cortesía del personal, honradez de los talleres de servicio. (Gonzales, 2016, p.36)*

Como se ha mencionado anteriormente las cualidades, características o especificaciones del bien o servicio pueden ser el factor por el cual la persona que lo consume o utiliza define si es o no de calidad, ya que estos atributos cubren la necesidad o su vez satisfacen las expectativas del cliente.

2.3. Gestión de la Calidad Total

Sanguesa define a la Gestión de la calidad total como:

La forma de gestión de una organización centrada en la calidad, basada en la participación de todos sus miembros y que pretende un éxito a largo plazo mediante la satisfacción del cliente y beneficios para todos los miembros de la organización y para la sociedad. (Sanguesa, 2006, p. 73)

Fontalvo al respecto indica que:

La gestión de la calidad empieza con la dirección, de la cual se demanda un alto nivel de compromiso y liderazgo para emprender los esfuerzos enfocados a la calidad en toda la organización y el logro de los objetivos, este compromiso y liderazgo es difundido entre todos los miembros de la organización, de tal forma que todos hacen parte de un sistema encaminado hacia el logro de metas y objetivos comunes teniendo siempre en mente una concepción filosófica enfocada hacia el mejoramiento continuo. (Fontalvo, 2006, p.47)

De acuerdo a lo anteriormente mencionado se especifica que la gestión de la calidad no se encuentra atada solamente al producto o servicio, y tampoco únicamente a la satisfacción del cliente, sino también bien integra el aseguramiento de la calidad y el control de los procesos, a través de normas y estándares que le permitan administrar la calidad de forma adecuada y organizada con el compromiso de todos quienes conforman la entidad.

2.4. Ciclo de Calidad

Las entidades en el transcurso de sus labores suelen tener problemas, pero su visión de mejora continua las lleva a buscar formas de resolver dichos problemas, la solución se

encuentra en seguir una metodología estructurada, que les ayude a llegar directamente a la causa de los problemas, y no perder el tiempo, recursos y esfuerzo, contrarrestando efectos. En este sentido la metodología por lo general para solucionar dichos problemas está inspirada en el ciclo de la calidad como ilustra Fleitman a continuación:

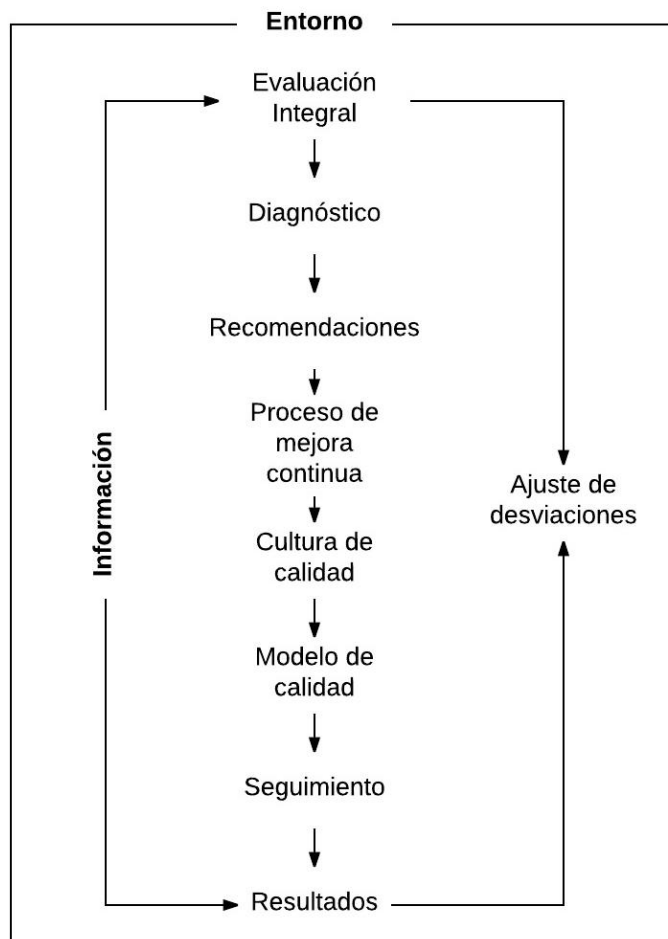


Figura 1 Ciclo de la Calidad

Fuente: (Fleitman, 2007, p. 294)

2.5. Sistemas de Gestión de Calidad

Fontalvo interpreta de la siguiente manera:

Podemos definir un sistema de gestión de la calidad como la articulación de la estrategia, la estructura organizacional (que nosotros concebiremos como el mapa de procesos, los procesos, el manual de calidad y los procedimientos del sistema de gestión de la calidad), los clientes de la empresa y el resultado de los productos o servicios generados. (Fontalvo, 2006, p. 56)

Berliches (2008) indica que: “Un sistema de la calidad es la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad” (p.7).

Gonzales (2016) expone lo siguiente:

“Un sistema de gestión de calidad puede ser considerado como la manera o estrategia en que una organización desarrolla la gestión empresarial en todo lo relacionado con la calidad de sus productos (y servicios), y los procesos para producirlos. Consta de la estructura organizacional, la documentación del sistema, los procesos, y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de calidad, cumpliendo con los requisitos del cliente. (Gonzales, 2016, p.32)

De los conceptos anteriormente acotados queda claro que un sistema de calidad está compuesto por varias actividades, que se realizan de forma sistematizada aplicadas sobre los elementos para lograr la calidad del producto o servicio, que influye en la satisfacción del cliente.

2.6. Modelos de Sistemas de Gestión de Calidad

En la actualidad las empresas buscan consolidar sus estrategias en cuanto a la calidad de su producto o servicio de forma adecuada, y que se ajuste a sus exigencias, ámbito y sobre todo realidad económica. En el transcurso del tiempo se han desarrollado modelos de gestión, dichos modelos permiten a las entidades tener un marco conceptual sobre el cual basarse, así como también objetivos a trazarse, de esta manera también se pueden establecer diagnósticos sobre la situación que atraviesan y poder establecer parámetros de mejora continua. Existen modelos que pueden adaptarse a la mayoría de ámbitos, destacándose los siguientes:

2.6.1. Normas de la Serie ISO 9000

López (2011) contextualiza: “son un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad que, desde su publicación inicial en 1987, han obtenido una

reputación global como la base para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad”
(p.16).

2.6.2. Modelo Gerencial Deming

Marcelino (2014) menciona:

Este modelo tiene como prioridad la implementación del control (predominantemente estadístico) en toda la organización, y con ello la obtención de mejores resultados. Su enfoque es sistémico, por lo que las mejoras van desde la recepción de los materiales y toda la línea de producción hasta los consumidores quienes son la pieza clave; el modelo se basa en los 14 puntos fundamentales de Deming. (Marcelino, 2014, p.140)

2.6.3. Modelo EFQM

López (2011) indica lo siguiente:

*La Fundación Europea para la Calidad en la Gestión desarrolló en 1991 un modelo de **excelencia**, estructurado en dos grandes bloques: los agentes (lo que la organización hace) y los resultados (lo que la organización logra). Actuando en la dirección adecuada y de forma sistemática y planificada sobre los agentes, se deben producir mejoras en los resultados. En los fundamentos del modelo se encuentran el esquema lógico REDER. (López, 2011, p.18)*

2.6.4. Modelo Iberoamericano de Excelencia

Marcelino (2014) menciona que el modelo iberoamericano: “se compone de nueve criterios divididos en procesos facilitadores, en donde se encuentran cinco de ellos y de resultados, integrado por cuatro en un ambiente de innovación y mejora continua, mismos que al ser evaluados reciben una puntuación diferente” (p.154).

2.7. Beneficios de Implantar un Sistema de Calidad

Cuando las entidades optan por implementar un sistema de gestión de calidad, lo hacen pensando en el aporte y las oportunidades que pueden conseguir, todo esfuerzo conlleva a tener un beneficio, López denota lo siguiente:

La implantación de un sistema de calidad implica una serie de beneficios para la empresa que lo lleva a cabo: Mayor nivel de calidad de producto, disminución de rechazos y optimización del mantenimiento, reducción de costes, mayor participación e integración del personal de la empresa, mayor satisfacción de los clientes, mejora de la imagen de la empresa, mejora de la competitividad, garantía de supervivencia. (López, 2011, p.14)

2.8. Razones para Implantar un Sistema de Calidad

La mayoría de entidades en la actualidad, están expuestas a cambios constantes sean internos o externos, los cuales les obligan a enfrentar nuevos retos o a su vez a mantener el paso con las demás empresas en su afán por mantenerse en el mercado, sobrevivir a una economía agresiva y a los gustos exigentes de las personas. Por lo cual buscan obtener ventajas competitivas, Moya menciona lo siguiente:

“Las razones por la que una empresa decide implantar un sistema de gestión de calidad pueden ser muy diversas: Por necesidad; en ocasiones para participar en concursos o realizar un contrato se exige estar en posesión de un sistema certificado o tener implantado un sistema de calidad. Por convencimiento: el convencimiento de que las empresas con mayor éxito son aquellas que tienen implantado un sistema de gestión por procesos orientado al cliente. Por moda; cuando las demás organizaciones tienen un certificado, y la organización decide que no puede quedarse atrás.” (Moya, 2014, p. 69)

2.9. Ventajas de Implantar Modelos de Calidad

Si bien los modelos de gestión de calidad conllevan un esfuerzo para todos quienes intervienen en su implantación y mantenimiento, así como también el asumir el costo del mismo, las ventajas a futuro suelen ser positivas como resume Fleitman:

Las ventajas de implantar modelos de calidad se pueden resumir de la siguiente forma:

- *Tener una oportunidad para corregir los procesos que se hayan desajustado con el tiempo.*
- *Clasificar a las empresas como de clase mundial. Certificar la competitividad internacional requerida para concurrir a todos los mercados.*
- *Cambiar la actitud del personal de la empresa. Desarrollar y mejorar el nivel y calidad de vida del personal.*
- *Generar una cultura organizacional enfocada a cumplir con los requisitos de los clientes.*
- *Mejora continua en la calidad de los procesos utilizados, los servicios y los productos.*
- *Lograr que la empresa sea más competitiva.*
- *Reducir costos en todos los procesos.*
- *Aumentar la productividad, efectividad y utilidad de la empresa. Asegurar la satisfacción de los clientes internos y externos.*
- *Tener productos y servicios con valor agregado y;*
- *Contar con la aceptación total de los clientes.” (Fleitman, 2007, p.292)*

2.10. Definición de Proceso

González, (2013) resume de la siguiente forma: “Un proceso es la transformación de un conjunto de inputs (materiales, mano de obra, capital, energía, información y tecnología) en productos o servicios; por tanto, el proceso es una acción inherente a cualquier actividad empresarial” (p.14).

Ángel, (2011) menciona: “Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos” (p.2).

De acuerdo a las concepciones citadas se interpreta que un proceso es un conjunto de actividades que se realizan de forma coordinada y secuencial que a su vez fusionan recursos y capacidades para elaborar productos o servicios.

2.11. Tipos de Procesos

Una vez definido el concepto y las características de un proceso también es importante conocer los tipos de procesos que se pueden dar en una organización, Moya explica lo siguiente:

Existen diferentes tipos de procesos. Los procesos de dirección, son procesos estratégicos que establecen las bases para el funcionamiento y el control de la organización (como los siguientes procesos: elaboración de la misión, visión, y política; comunicación interna...); los procesos operativos, son los procesos que vertebran la propia razón de ser de la organización (procesos de diseño y desarrollo, proceso de compras..); procesos de apoyo, proporcionan los recursos para que se pueda llevar a cabo (proceso de gestión de la información, gestión de los recursos humanos, de proveedores...); procesos de gestión, procesos que miden el comportamiento de resto (auditorias, control documental...). (Moya, 2014, p.59)

2.12. Gestión por Procesos

Las organizaciones suelen ser eficientes si sus procesos lo son, es por eso que se enfocan en gestionar de manera eficiente los procesos de todas las áreas concernientes así como también capacitar al personal que ejecuta dichos procesos, por lo tanto algunos autores definen a la gestión por procesos, de acuerdo a lo siguientes conceptos:

Sanguesa define a la gestión por procesos como:

Una nueva forma de dirigir las organizaciones. Se pasa de una visión vertical de la organización a una visión horizontal que permite gestionar la organización no como un grupo de funciones heterogéneas (departamentos), sino como un sistema formado por procesos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. (Sanguesa, 2006, p.46)

Moya, (2014) expresa el siguiente concepto: “La gestión por procesos es el modelo basado en considerar a la organización como un sistema de procesos que, relacionados entre sí mediante vínculos causa-efecto, contribuyen a los objetivos de esta organización” (p.57).

Partiendo de lo anteriormente mencionado se puede conceptualizar que la gestión por procesos, es una forma de gestión de la organización a través de la eficiencia de sus procesos los cuales son tomados de forma integral para la consecución de los objetivos institucionales, siendo la prioridad de los mismos satisfacer las necesidades tanto del cliente externo como del interno.

2.13. Características de la Gestión por Procesos

Cuando se habla de calidad de los procesos y a su vez de la gestión es necesario entender las características de la gestión por procesos ya que de esta forma se puede entender cuál es la esencia de este concepto y la coexistencia con la administración clásica, Moya menciona tres características:

La estructura es un conjunto de flujos de actividades interrelacionadas que consiguen el producto/servicio final centrándose en el cliente.

La dirección marca objetivos cuantificables en las salidas globales de la organización y los desglosa en objetivos parciales interrelacionados dentro de la organización. La representación gráfica es el mapa de procesos. (Moya, 2014, p.57)

2.14. Norma ISO 9000

2.14.1. Antecedentes

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) elaboro la ISO 9000 que se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad, independientemente del tamaño, actividad comercial y el sector en donde se aplique sea privado o público, Berlinches resume lo siguiente:

Las normas ISO 9000 son un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad que, desde su publicación inicial en 1987, han obtenido una reputación global como base para el establecimiento de sistemas de gestión de calidad.

Hasta 1994 no se realizó la primera revisión. La razón se debió a que los sistemas de gestión eran nuevos para la mayoría de las organizaciones que se interesaron por establecer sistemas de calidad sobre la base de la normativa ISO 9000.

En este contexto, el Comité Técnico de ISO, ISO/TC 176, Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad, estimo entonces, que realizar demasiados cambios a la normativa podía generar el riesgo de dar al traste con tales esfuerzos. Como consecuencia, las revisiones de 1994 fueron pocas y en su mayor parte orientadas a reducir incongruencias de carácter interno.

La industria esperaba que la introducción de la nueva familia de normas ISO 9000 sería un esfuerzo coordinado entre los normalizadores, las entidades de certificación y las entidades de acreditación. La sesión conjunta del International Accreditation Forum (IAF) tuvo lugar el 26 de septiembre de 1999 en Viena (Austria), para establecer mensajes consistentes que asegurasen una transición suave hacia las nuevas normas, lo que al final ha representado una minuciosa revisión de la normativa. (Berlinches, 2008, p.8)

Queda claro entonces que la primera edición de la norma ISO 9001 se publicó en el año de 1987, y desde su primera publicación, los requisitos y características para un sistema de calidad definidos por la ISO 9001, han sido revisados en los siguientes años:

- En 1994 se revisaron las normas de la serie, mantenimiento los requisitos prácticamente sin cambios, pero se añadieron algunos elementos (para facilitar la aplicación) y algunos párrafos (para evitar ambigüedades).

- En 2000 se realizaron cambios al contenido y enfoque de las normas. Desde esta revisión se consolidó una sola norma a efectos de certificación: la ISO 9001. Hasta entonces, para la certificación se utilizaban tres normas, ISO 9001, ISO 9002 o ISO 9003, según las características del sistema de calidad a certificar.
- En 2008 se realizó una revisión enfocada en facilitar la aplicación de algunos requisitos, mejorar su compatibilidad con otras normas como la ISO 14001 de gestión ambiental y aumentar su coherencia con otras normas de la familia ISO 9000, manteniendo la estructura de la versión anterior.
- En 2015 se publica una versión de la norma mejorada sobre todo en el cambio de la estructura, nuevos enfoques, requisitos que aparecen por primera vez y otros que desaparecen.

2.14.2. Objetivo de la Norma ISO 9000

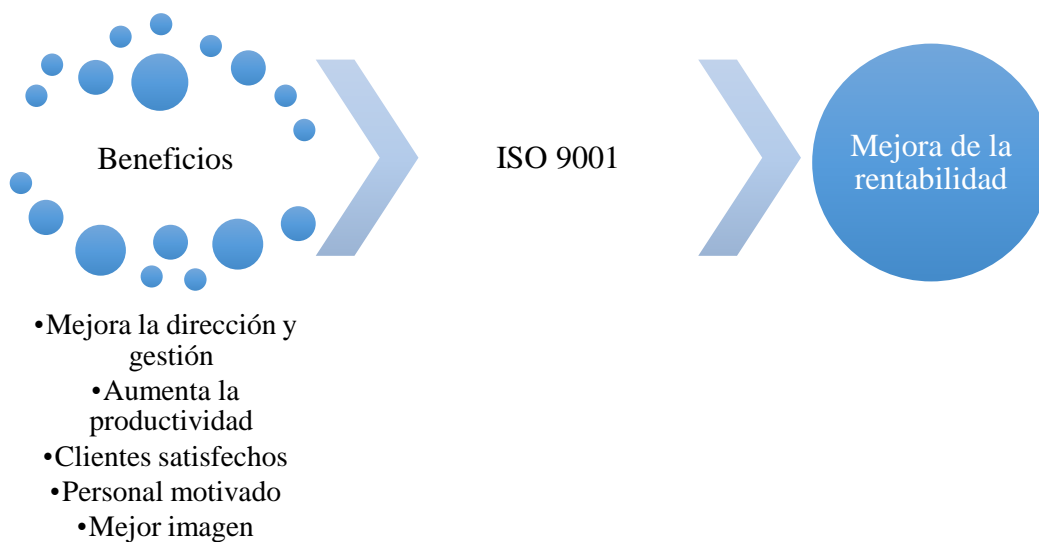
Gonzáles explica lo siguiente:

La norma ISO-9000 y sus correspondientes subdivisiones, especifican los requisitos del sistema de calidad aplicables con el propósito de aseguramiento de la calidad. En el caso que nos ocupa, es decir, la norma ISO 9001 y sus correspondientes asociadas, se utilizan específicamente en los casos en que se necesite demostrar la capacidad de una empresa para suministrar un producto o servicio conforme a un diseño establecido o suministrado por el cliente. Los requisitos especificados se proponen primordialmente para lograr la satisfacción del cliente, evitando la no conformidad en todas las etapas desde el diseño, la producción, hasta el servicio de posventa. (Gonzáles, 2016, p.30)

2.14.3. Ventajas y Beneficios de Implementar ISO 9001-2015

La implantación de un sistema de gestión de calidad a través de las normas ISO 9001 trae beneficios a las organizaciones, más allá del coste que deben asumir las empresas, López (2016) comenta lo siguiente: “*algunos de los beneficios, tanto directos como indirectos de la implementación de un sistema de gestión se muestran a continuación*” (p.35).

Figura 2 Beneficios de implementar ISO 9001-2015



Fuente: (López, 2016, p.35)

Mejora en la gestión y dirección de la organización: la aplicación de la ISO 9001 implica la participación de todos quienes conforman la organización sobre todo del equipo directivo, ya que al participar directamente de la implantación se encuentra al tanto de todos los datos necesarios para poder tomar mejores decisiones con respecto a la administración y gestión de la organización.

Aumento de la productividad: Al mejorar los procesos y en algunos casos rediseñarlos y las personas estar comprometidas y en conocimiento de sus actividades se reducen los problemas y las carencias, por sobre todo se toman medidas correctivas con lo cual se aumenta la productividad.

Clientes satisfechos: El enfoque basado en los clientes, implica la evaluación constante de sus expectativas y de sus requerimientos para poder cubrir sus necesidades lo que permite llegar a más clientes y fidelizarlos.

Personal motivado: La aplicación de la norma exige que el personal de la organización este en conocimiento de sus funciones y responsabilidades, así como que tengas las destrezas necesarias para cumplirlas, provocando una formación continua lo cual motiva al personal.

Mejora de la imagen: el obtener una certificación ISO 9001 ayuda a las organizaciones para poder ingresar a otros mercados u optar por otros proyectos que exigen una certificación, sin duda es una carta de presentación y prestigio.

2.15. Norma ISO 9001-2015

La Norma ISO 9001:2015 es el fundamento del Sistema de Gestión de la Calidad, como es de conocimiento general es una norma internacional enfocada en los elementos de la gestión de la calidad con que las organizaciones pretenden conseguir un sistema garantizado, para mejorar su administración y la calidad de sus productos o servicios. La acreditación de esta norma les asegura a las entidades oportunidades dentro del giro del negocio en el cual se desenvuelven y sobrevivir dentro del ámbito económico; López reseña sobre la norma ISO 9001-2015 de la siguiente manera:

“La revisión del año 2015 nos ha aportado cambios en el enfoque, la estructura, los requisitos e incluso en los términos y definiciones lo que la convierte en una de las revisiones más importantes y significativas de la norma.

Más que a las empresas que abordan ahora la implementación de ISO 9001 por primera vez, estos cambios tienen más impacto en aquellos sistemas de gestión ya en funcionamiento que entre otras cuestiones, deben hacer frente a la adaptación de su sistema documental para que satisfaga los requisitos de la nueva revisión de la norma.” (López, 2015, p.103)

2.15.1. Estructura ISO 9001-2015

Cada cierto periodo de tiempo se realizan revisiones a las norma ISO 9001 con las cuales se va mejorando la norma con el fin de solventar las necesidades y adaptar la norma a las exigencias a las que están expuestas las organizaciones en la actualidad, el 23 de septiembre de 2015, se publicó la nueva versión ISO 9001:2015. Tras la publicación en 2012 del Anexo SL, la norma ISO se basaba en 8 requisitos. La “Estructura de Alto Nivel” de la nueva ISO 9001:2015 incluye dos nuevos requisitos; López (2015) realiza una comparación de estructuras y describe lo siguiente: *“Conforme a esta nueva estructura, la norma ISO 9001:2015 contiene 10 puntos (en lugar de 8 puntos que tenía la versión 2008) como se muestra a continuación:”*

Tabla 1

Comparación de Estructuras ISO

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
1. Objeto y campo de aplicación	1. Alcance
2. Normas para la consulta	2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones	3. Términos y definiciones
4. Sistema de gestión de la calidad	4. Contexto de la organización
5. Responsabilidad de la dirección	5. Liderazgo
6. Gestión de los recursos	6. Planificación
7. Realización del producto	7. Soporte
8. Medición, análisis y mejora	8. Operaciones
	9. Evaluación del desempeño
	10. Mejora

Fuente: (López, 2015, p.109)

López esquematiza la estructura completa de la ISO 9001-2015 a continuación:

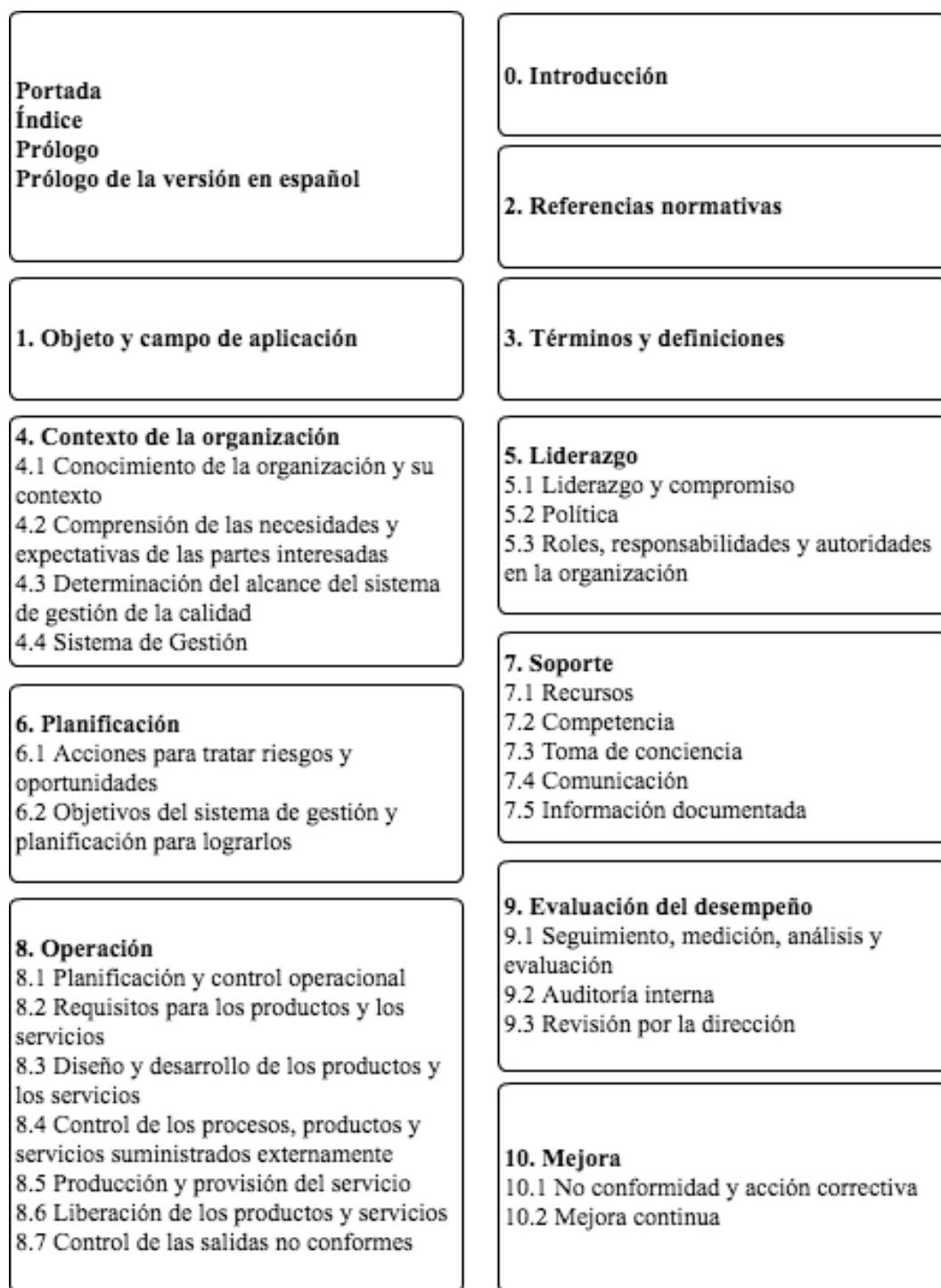


Figura 3 Estructura Completa de la ISO 9001-2015

Fuente: (López, 2016, p.16)

2.16. Auditoría de Calidad

Se contextualiza la auditoría de Calidad de la siguiente manera:

Las auditorías internas de calidad son requeridas periódicamente por ISO 9000, son llevadas a cabo por auditores competentes del proveedor para determinar los diferentes elementos del

sistema y evaluar la efectividad de este sistema ya implantado. El objetivo es hacer cumplir los requerimientos regulatorios, mejorar el sistema de calidad, facilitar y proveer entrenamiento de la compañía y así prepararse para las auditorías internas. (Cenobio, 2009, p.128)

Una auditoria de calidad es un proceso en el cual se evalúa el estado del sistema de gestión de calidad. Son, por tanto, una importante herramienta de mejora pues permiten a la organización auditada conocer cuál es su grado de implementación del sistema, cuáles son sus puntos fuertes y cuáles son las áreas de mejora que puede abordar para mejorar sus resultados y alcanzar sus objetivos. (López, 2015, p.17)

De acuerdo a los criterios citados se entiende que la auditoria de calidad viene a ser un proceso sistemático del cual se lleva un registro documentado, el cual goza de independencia, así como también se obtiene evidencias con el objetivo de precisar si se cumple con los criterios de referencia, por lo general la auditoria de calidad se aplican a los productos, procesos, o sistema de gestión.

2.16.1. Etapas de la Auditoría

Cuando se habla de la calidad y toda sus aplicaciones se habla de la auditoria de calidad como el termómetro que corrige las desviaciones que se pudieren dar en las organizaciones para lo cual la auditoria debe llevarse a cabo de acuerdo a etapas: González (2016) aclara las etapas de la auditoria con el siguiente argumento: *“Se muestra el proceso general, para realizar el proceso de auditoría. En el podemos distinguir, los siguientes aspectos: Programación, Preparación, Ejecución, Informe y Actividades de seguimiento” (p.275).*

De acuerdo a lo anteriormente citado se especifica que cada etapa de la auditoria conlleva su relevancia, por cuanto la programación debe determinar el cronograma y los tiempos en los cuales se va a realizar las actividades de la auditoría; la preparación implica conocimiento del sujeto auditado y elaboración del plan de auditoría; ejecución es la aplicación del programa de auditoria; en el informe se comunica los resultados conclusiones, recomendaciones y finalmente las actividades de seguimiento que se ejecutan sobre las

observaciones y recomendaciones emitidas por lo general se hallan dentro de la matriz de seguimiento de recomendaciones.

2.16.2. Clases de Auditorías Relacionadas a la Calidad

Dentro de la clasificación más relevantes de los tipos de auditorías se pueden mencionar los siguientes:

1. En Función de las Actividades

La auditoría puede ser aplicada de forma integral a la organización o a una parte de la misma es decir a cierta actividad, a un servicio o producto, a un proceso, Sanguesa explica la clasificación de la siguiente forma:

Tabla 2

Clasificación de Auditoría en Función de las Actividades

Auditoría de Sistema	Auditoría de Proceso	Auditoría de Producto o Servicio
Esta auditoría tiene por objeto verificar la eficacia del sistema de calidad implantado en la empresa o en un sector concreto. Este tipo de auditoria abarca mucho más que una auditoria de proceso o producto.	La auditoría de procesos pretende verificar la eficacia del sistema de la calidad implantado en un proceso particular para asegurar la calidad de un producto o de un servicio. Se comprueba que las características del proceso cumplen con las especificaciones que de él se esperan.	Estas auditorías verifican la adecuación de las características de uno o de varios productos o servicios con las necesidades de los clientes y los reglamentos y normas con los que deben mantener la conformidad. Podría considerarse como una “supervisión del producto”.

Fuente: (Sanguesa, 2006, p.84)

2. En función de las responsabilidades

La auditoría puede ser realizada por un departamento propio de la organización o a su vez ejecutada por un organismo externo, de acuerdo a las responsabilidades se puede clasificar a la auditoría como de 1era, 2da y 3era parte, de acuerdo a López (2015) conceptualiza dichas partes de la siguiente manera:

Tabla 3

Clasificación de auditoría en Función de las Responsabilidades

Auditoría Interna		Auditoría Externa
Auditoría de 1ª parte	Auditoría de 2ª parte o auditoría a proveedores	Auditoría de 3ª parte o auditoría de certificación
Son las comúnmente llamadas auditorías internas. Se realizan por, o en nombre de, la propia organización, como un proceso más del sistema de gestión siguiendo los requisitos de la norma ISO 9001. No quiere decir que necesariamente tenga que ser realizada por personal de la propia empresa.	Son auditorías que se llevan a cabo por entidades que tienen algún interés en la organización, como puede ser un gran distribuidor a sus empresas proveedoras.	También llamadas auditorías de certificación. Se llevan a cabo por entidades de certificación acreditadas por un organismo de acreditación y tienen por objeto la emisión de una certificación que avale la conformidad con las normas de la organización auditada.

Fuente: (López, 2015, p.19)

2.17. Marco Legal

- Constitución de la República del Ecuador, que en sus artículos 283 y 284 tratan sobre el sistema económico ecuatoriano así como la priorización del sujeto sobre el capital.
- Código Orgánico Monetario y Financiero (COMYF), Artículo 163 que habla sobre el sector financiero popular y solidario.

- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), Regula de forma más detallada a los diferentes tipos de cooperativas.
- Reglamento de aplicación de la Ley de Economía Popular y Solidaria, explica de forma más concreta la aplicación de la LOEPS.
- Estatuto Social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bola Amarilla, donde se tendrá en cuenta el objeto social y los lineamientos necesarios para cumplir con el fin de la cooperativa.
- Reglamento Interno de la Cooperativa de Ahorro y crédito Bola Amarilla,
- Planificación estratégica donde se encuentran plasmados los objetivos a corto y mediano plazo.
- Manual de crédito de la Cooperativa de ahorro y crédito Bola Amarilla donde se encuentra establecida la metodología crediticia y sus procesos.
- Código Tributario.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Reglamento para aplicación ley de régimen tributario interno.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Descripción del Área de Estudio

El presente estudio de investigación será realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bola Amarilla, entidad supeditada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria del Ecuador ubicada en la provincia de Imbabura, cantón San Miguel de Ibarra, avenida Atahualpa 18-97 y Ricardo Sánchez.

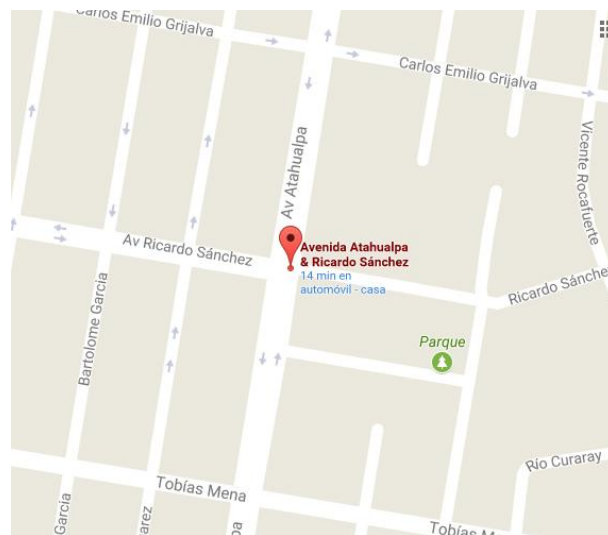


Figura 4 Ubicación Geográfica

Fuente: Google Maps

3.2. Tipo de Investigación

La perspectiva de estudio que se utilizará para la elaboración de esta tesis es de enfoque cuantitativo, ya que se pretende conocer y describir los rasgos importantes del objeto de investigación, Hernández, Fernández & Baptista afirma lo siguiente:

El enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden

es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 4)

Del concepto mencionado se puede aplicar técnicas y métodos cuantitativos para determinar la situación actual del tema de investigación y estructurar el modelo de gestión de calidad planteado.

En la presente tesis se puede denotar que posee un método de investigación descriptiva ya que consiste en observar, conocer y describir las situaciones y características de un sujeto o área de interés, por lo tanto se desarrolla sobre la realidad, de acuerdo a lo que determina Martínez, donde menciona:

La investigación descriptiva se caracteriza y diferencia de la investigación experimental porque el investigador no hace nada sobre los objetos o sujetos que investiga, excepto observarlos o encuestarlos con el fin de obtener información sobre los objetos o personas tal como son, para describir los hechos de la realidad objeto del estudio sin alterar nada. Son, por tanto, estudios exploratorios previos a otros posibles de relación o de causalidad entre variables. (Martínez, 2014, p. 46).

De acuerdo a esta premisa se detallará el estado actual en cuanto a los procesos, productividad, organización y forma de trabajo del área administrativa de la Cooperativa.

3.3. Métodos de investigación

El método de investigación que se empleará en la presente investigación será el descriptivo, de acuerdo al objeto de estudio presentado se explica el contexto en el que se encuentra el proceso administrativo y la gestión que se lleva a cabo dentro de la institución, ya que Hernández, menciona:

Con los estudios descriptivos se 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. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Hernández, et al., 2014, p. 92).

Así como también ostenta un diseño bibliográfico-documental, ya que se revisaran fuentes bibliográficas con el fin de generar un marco teórico que servirá de sustento para la investigación, Arias conceptualiza de la siguiente manera:

“La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. (Arias, 2012, p.28)

También se aplicará un diseño de campo ya que detalla la situación acerca del estado actual del problema, refiriendo sus particularidades y características, sus limitaciones y sus puntos críticos, describiendo y evaluando sus particularidades, Arias indica lo siguiente:

“La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (Arias, 2012, p.32)

Según la estrategia a emplearse, esta investigación se puede clasificar como investigación de campo ya que se basa en métodos que permitirán recoger datos en forma directa de la realidad. De igual manera se puede mencionar que es una investigación exploratoria, debido a que se accede a conocer el funcionamiento operacional y se obtiene información para desarrollar la investigación, se analiza las causas y efectos relacionados al problema generado, por los procesos establecidos de manera poco técnica, y que dificultan el

desarrollo de una productividad razonable, que satisfaga a los usuarios externos y ayude a mejorar la organización interna.

3.4. Población y Muestra

En la presente investigación la población estará conformada por las personas que laboran en el área donde se desarrolla el trabajo de estudio, por tanto la población del trabajo de investigación, se conforma con el personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla”, la cual está integrada por 10 empleados.

Tabla 4

Estratos Poblacionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla”

Estrato Poblacional	N°
1. Nivel Directivo	6
2. Nivel Operativo	4
TOTAL	10

3.5. Diseño Metodológico

El carácter de la investigación propuesta se la especifica de tipo no experimental, transversal porque permitirá recolectar datos en un solo momento y tiempo único, permitiendo realizar una observación a los elementos estudiados, sin intervenir en su desarrollo normal; con la aplicación de este método se describirá las variables y se analizará su incidencia en el desarrollo de la investigación.

La presente investigación expone un diseño de campo ya que la indagación de la información se realiza en la fuente primaria, en el desarrollo de las actividades naturales de la organización, la investigación se efectuará en el lugar donde ocurre el problema de

investigación, sin que exista manipulación intencional de las variables, ni se genere situación artificial alguna.

Al presente caso de estudio, se lo puede catalogar como propositivo, ya que se pretende dar solución a las necesidades de la empresa analizada mediante la descripción de una propuesta que permita mejorar la situación actual de la empresa una vez evaluados sus componentes.

Por último se indica que se efectúa una labor directa de observación en el ambiente donde se desarrolla las actividades administrativas de la entidad, constatando desde la realidad cuál es la situación actual de los procesos administrativos, el ámbito en el que se desarrollan y que decisiones se toman en base a los procesos mencionados.

3.6. Procedimiento

Con el fin de cumplir con la investigación formulada, se desarrolla un conjunto de pasos sistemáticos, que permiten constatar la evolución del procedimiento investigativo direccionado por los objetivos planteados, dichos pasos se detallan a continuación:

Fase I: Diagnóstico de la situación actual del área administrativa, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla”

Se realizará un análisis superficial del estado en el cual se encuentra en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla”, la cual estará estructurada desde el ámbito más general, a la parte específica, así como también se establecerán las bases teóricas referentes al tema de estudio y el marco metodológico que servirán de sustento para la realización del trabajo investigación.

Diagnóstico inicial: En esta etapa de la investigación se desarrollará un acercamiento exploratorio con el propósito de establecer la situación actual de la empresa y definir sus antecedentes, constitución, políticas, giro de negocio, tipo de administración, problemas, entre otros factores del objeto de estudio sobre el cual se pretende investigar, con el fin de tener las primeras ideas referentes al tema de investigación.

Revisión bibliográfica y documental: Con el fin de sustentar los conceptos teóricos que se encuentran relacionados al objetos de estudio, se realizara una búsqueda, análisis y comparación de las fuentes de información bibliográficas y documentales (revistas científicas, libros, tesis, etc.), con la finalidad de proporcionar la información suficiente que de validez a la presente investigación a desarrollarse con énfasis en las variables del objeto de estudio.

Elaboración del marco metodológico: Se establecerá de forma apropiada un marco metodológico para el estudio, en el cual se especificará el tipo y diseño de la investigación, así como también se determinara si es necesario la población y muestra.

Fase II: Análisis de la eficiencia de los procesos del área administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla” por medio de indicadores de gestión.

Se establecerá el diagnóstico de la situación actual de los procesos del área administrativa y la forma de trabajo actual, para identificar el estado de los procesos antes mencionados y examinar los puntos en los que exista falencia, con lo cual se establecerá indicadores de gestión de la calidad, para su mejoramiento.

Diagnóstico de la situación actual del objeto de estudio: Se aplicarán las herramientas y técnicas de investigación necesarias, a fin de determinar la situación actual en la que se encuentra la entidad objeto de estudio, en lo referente a su gestión administrativa sin la aplicación de un sistema de calidad.

Instrumento de recolección de datos: Se identificará las variables, sus dimensiones e indicadores. Para lo cual es necesaria la elaboración de una matriz de operacionalización. De dicha matriz se obtendrá las preguntas a utilizar para el diseño y la elaboración del instrumento de recolección de datos. Posteriormente se solicitara al tutor la validación del contenido de las preguntas propuestas en el instrumento, así como también la concordancia con cada uno a los objetivos propuestos.

Procesamiento de datos: Se aplicará el instrumento de recolección de datos al personal de la entidad objeto de estudio. Consecutivamente mediante herramientas ofimáticas, se realizará el procesamiento de los datos obtenidos mediante tabulación de los datos en tablas y detalle de resultados. Finalmente se desarrollara el análisis e interpretación de los datos obtenidos con la ayuda de gráficos estadísticos.

Fase III: Desarrollo un modelo de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001-2015, para el área administrativa, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla”.

Se utilizará los requisitos de la normas ISO 9001-2015, con el fin de elaborar la documentación requerida para implementar dicha norma en los procesos del área administrativa de la Cooperativa “Bola Amarilla”, considerando la forma adecuada en la cual se adapte al plan estratégico de la institución.

Generación de la Propuesta: Una vez concretadas las etapas preliminares y después de haber analizado los resultados obtenidos y relacionado la información pertinente de las fases anteriores, además de haber establecido la situación actual de la entidad, se procederá a realizar un estudio comparativo de herramientas de gestión de calidad para luego establecer la propuesta, para lo cual se definirán los requisitos necesarios a cumplir para la generación de un sistema de calidad basado en la Norma ISO 9001-2015, para la entidad objeto de estudio.

Fase IV: Propuesta de mejora para los procesos del área administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla”, de acuerdo a la norma ISO 9001-2015

Finalmente planteada la propuesta de modelo de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001-2015, para los procesos del área administrativa de la entidad objeto de estudio, se tomará en cuenta los resultados obtenidos del diagnóstico mediante los cuales se determinará las acciones y estrategias pertinentes que mejor se acoplen a las directrices de la entidad. Para luego ser comunicados a la organización así como también se establecerá las respectivas conclusiones y recomendaciones de los resultados obtenidos.

Socialización de la propuesta: Una vez generada la propuesta y establecidos los requisitos para implantar un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001-2015 se procederá a establecer un canal de comunicación con la dirección general de la entidad. Con el fin de dar a conocer los recursos necesarios, para la implantación de dicha propuesta así como también su aceptación y compromiso de todos quienes son parte de la organización, a fin de que todas las áreas involucradas se comprometan con su aplicación y por ende con el mejoramiento de la gestión.

Elaboración del Informe Final: Finalmente realizadas todas las etapas anteriores semejantes con el cumplimiento de los objetivos de la investigación se concluirá con la redacción de las conclusiones y las recomendaciones, producto de los resultados que se generen del desarrollo de la investigación las cuales pueden ser punto de partida para futuras investigaciones que tengan relación con el tema planteado.

3.7. Técnicas e Instrumentos de Investigación

Para la recolección de datos del tema propuesto se empleará la encuesta, Niño define a esta técnica:

Entendemos por encuesta la técnica que permite la recolección de datos que proporcionan los individuos de una población, o más comúnmente de una muestra de ella, para identificar sus opiniones, apreciaciones, puntos de vista, actitudes, intereses o experiencias, entre otros aspectos, mediante la aplicación de cuestionarios, técnicamente diseñados para tal fin. En nuestros días, se ha convertido en el procedimiento más utilizado en las investigaciones de corte social y educativo, y también en los estudios empresariales, de mercadeo y en los sondeos de carácter político. Cuando una encuesta se aplica a la totalidad de la población se llama censo. En cambio, cuando sólo se aplica a una fracción o muestra, puede llamarse sondeo. (Niño, 2011, p. 63)

De acuerdo a los objetivos propuestos en la investigación se realizará una encuesta a los funcionarios de la organización, misma que permita recolectar información para su análisis, ya que las técnicas de recolección de datos constituyen estrategias que permiten llevar a cabo el levantamiento de la información con el objeto de determinar las necesidades existentes en la institución objeto de estudio.

De igual manera se realizará una entrevista al Gerente General de la entidad objeto de investigación, con el fin de obtener datos en el campo y de fuente de quien está al frente de la organización, para obtener información de la opinión vertida del entrevistado, Niño (2011) “La entrevista es una técnica, fundamentalmente de tipo oral, basada en preguntas y respuestas entre investigador y participantes, que permite recoger las opiniones y puntos de vista de dichos participantes o, eventualmente, según objetivos, intercambiar con ellos en algún campo” (p.64).

El instrumento que se utilizará es el cuestionario, para facilitar la recopilación de datos, necesarios para la investigación, de lo cual Sadornil señala lo siguiente:

“CUESTIONARIO. Instrumento de recogida de información constituido por un conjunto de preguntas o ítems (cuestiones) que se consideran relevantes o adecuados para la obtención de datos sobre un rasgo, característica o dimensión, es decir, sobre una variable. Se trata de un conjunto previamente determinado de preguntas, que se utiliza sobre todo en el proceso de la encuesta, para conocer, en definitiva, características de una población. Mediante el cuestionario se puede describir, clasificar, confirmar, establecer relaciones de lo que opinan, sienten, creen,

valoran, piensan los individuos sobre un determinado hecho, fenómeno educativo o variable psicopedagógica, además de su comportamiento ante soluciones concretas que se plantean en la vida real.” (Sadornil, 2013, p. 73).

Por otra parte se utilizó la observación directa, que permite recoger datos mediante su propia expectación ya que según los autores Arias. (2012) expresan que: *“La observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”* (p. 69).

De acuerdo a los datos que se pretenden conseguir se realizará una observación no estructurada ya que no se seguirá ninguna guía prediseñada en las visitas que se realice a la cooperativa.

3.8. Técnica de procesamiento y análisis de datos

Los resultados obtenidos de las diferentes técnicas de investigación serán procesados en herramientas ofimáticas, en este caso mediante el uso del programa Excel, el cual proporciona la facilidad de realizar cuadros estadísticos, con sus respectivos porcentajes y sus correspondientes gráficos de representación: pastel, barras, etc. Los cuales permitirán interpretar de manera más comprensible los resultados obtenidos de la información procesada, así como también se realizará el análisis respectivo de cada uno de los ítems consultados, mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos.

3.9. Resultados esperados (Impactos)

3.9.1. En lo económico-social

El impacto económico generado por la implementación del tema planteado beneficiará tanto a la cooperativa en el uso óptimo de los recursos económicos y humanos, mejorando su

productividad. Social y económicamente los usuarios se verán beneficiados al realizar sus procesos de forma más rápida lo cual ayuda a su economía.

3.9.2. En lo cultural

Dentro del ámbito cultural, la calidad representa un hábito positivo que resulta un beneficio global ya que a través de la implantación de un sistema de gestión de calidad se genera una interacción social que fortalece a la sociedad y su manera de pensar en cuanto a la prestación de un servicio.

3.9.3. En lo científico

En el aspecto científico, se sentará precedentes sobre el impacto que genera la aplicación de la gestión de calidad sobre todo la importancia de aplicar la Norma ISO 9001-2015, y su repercusión en otras áreas, ya que se generan nuevas ideas de organización que pueden derivar, en otros temas relacionados con la aplicación e impactos del uso de esta norma técnica de calidad.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de la Encuesta al Cliente Interno

Como se mencionó en el capítulo III se aplicó una encuesta a nueve personas, entre personal operativo y administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla”, de los cuales se pudo obtener los contextos de todo el personal señalado, los datos se analizaron con la herramienta ofimática (Excel). A la Gerente General se le aplicó una entrevista estructurada para poder obtener información sustancial que aporte a la investigación. Los resultados que se obtuvieron se presentan e interpretan a continuación:

Pregunta 1.- ¿Conoce usted si la cooperativa cuenta con planes, manuales, organigramas, políticas, etc.?

Tabla 5

Existencia de Normativa Interna

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	56%
No	4	44%
Total	9	100%

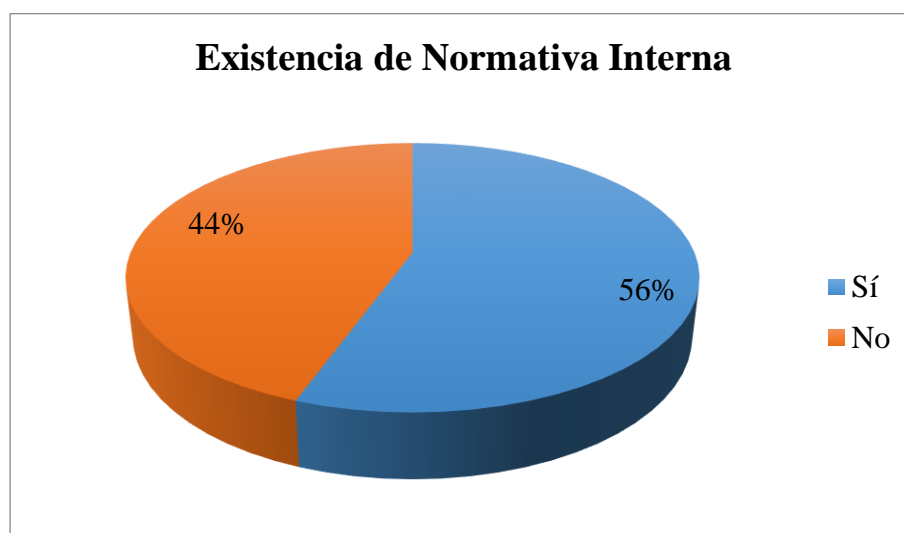


Figura 5 Existencia de Normativa Interna

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación: En esta pregunta se pretende saber si el personal conoce sobre la existencia de planes, manuales, organigramas, políticas y demás normativas internas, los resultados muestran que el 56% es decir más de la mitad del personal conoce de la existencia de normativas, sin embargo el 44% desconoce de la existencia de las normativas de forma total o parcial, lo cual es indispensable para la consecución de los objetivos institucionales. En este caso la entidad cuenta con documentos como un plan estratégico, plan operativo anual, organigramas, etc.

Pregunta 2.- ¿En caso de existir planes, manuales, organigramas, políticas, etc. de la cooperativa, domina usted claramente el contenido de los mismos?

Tabla 6

Conocimiento de Normativa Interna

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	11%
No	2	22%
Parcialmente	6	67%
Total	9	100%

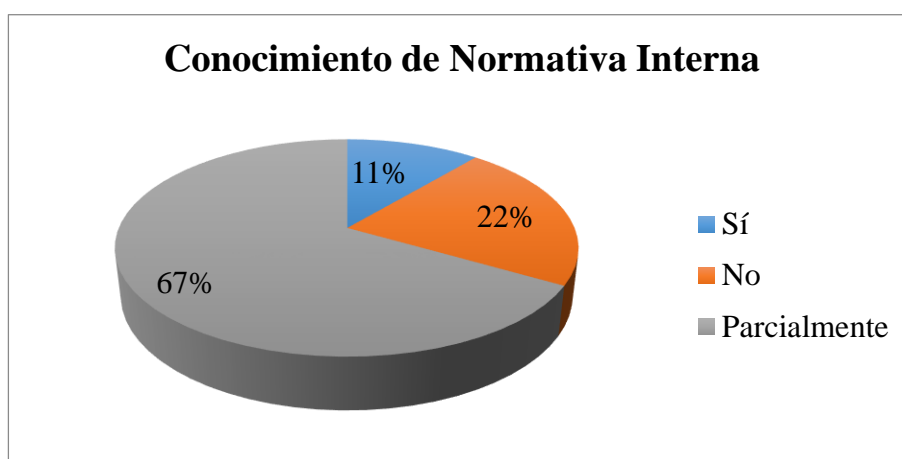


Figura 6 Conocimiento de Normativa Interna

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación: En esta pregunta se pretende determinar si el personal conoce el contenido y está comprometido con los objetivos, estrategias, políticas, organigramas y demás documentos, con los cuales la entidad pretende administrar y organizar sus recursos, con el fin de conseguir estabilidad y crecimiento dentro del sector en el cual desarrolla sus operaciones. El 11% menciona que tiene claro el contenido de la normativa de la cooperativa, por otra lado un 22% no tiene conocimiento de la normativa lo cual debe ser tomado en cuenta para futuras socializaciones, finalmente el 67% restante conoce de forma parcial la normativa.

Pregunta 3.- ¿Cree usted que los criterios que se utilizan para el proceso de selección de personal que labora en la cooperativa están bien estructurados?

Tabla 7

Selección de Talento Humano

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	56%
No	4	44%
Total	9	100%

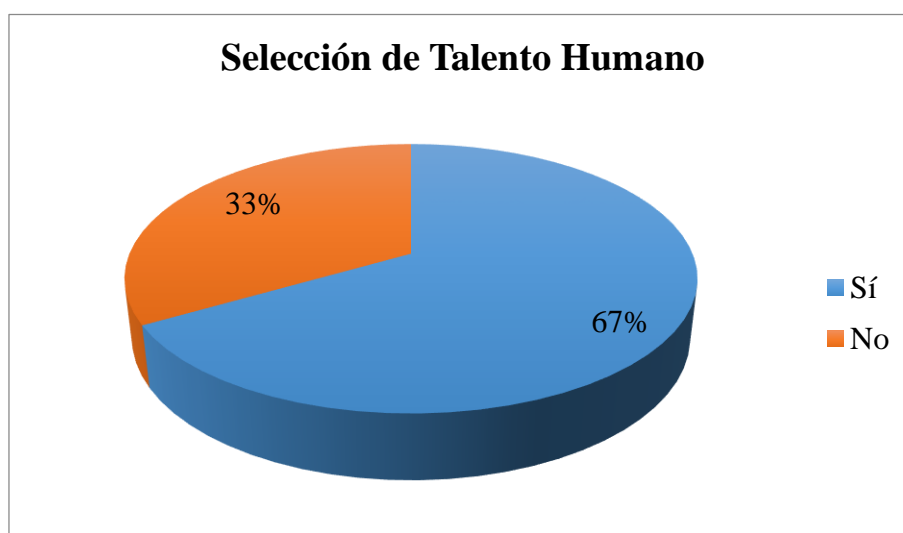


Figura 7 Selección de Talento Humano

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación: Al realizar esta pregunta se puede palpar si los procesos de selección se ajustan a la necesidad de la entidad, tomando en cuenta el perfil de cada empleado para identificar la situación académica y demás cualidades para cada puesto de trabajo. La implantación de un sistema de gestión de calidad puede ser asimilada de una mejor forma si la persona cuenta con cierto nivel de preparación educativa. El 67% del personal considera que los procesos, son competentes en cuanto a educación, formación, habilidades y experiencia, sin embargo el 33% no está de acuerdo con esta afirmación.

Pregunta 4.- ¿Se socializa frecuentemente con el personal los procedimientos y responsabilidades referentes a sus puestos de trabajo?

Tabla 8

Normativa de puestos de trabajo

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	33%
No	6	67%
Total	9	100%

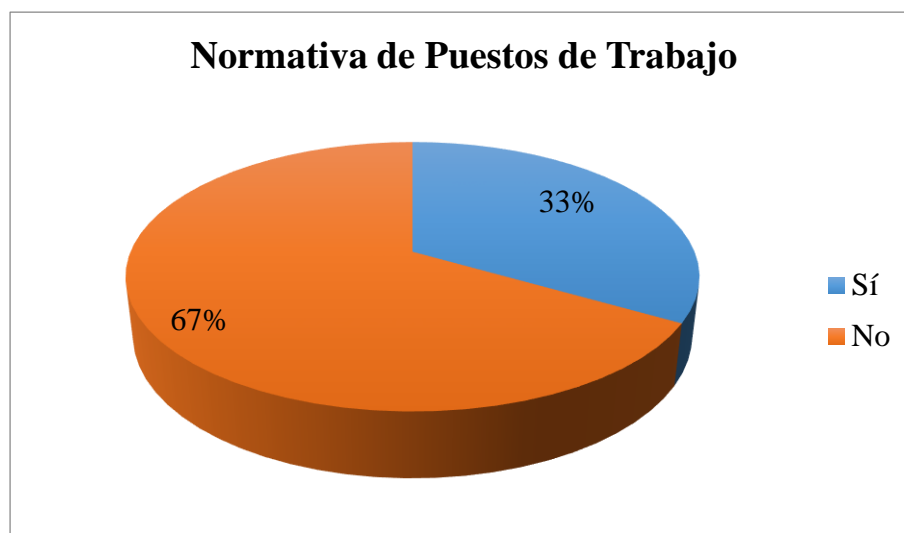


Figura 8 Normativa de puestos de trabajo

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación: Al realizar esta pregunta se pretende conocer si la entidad provee inducción referente a funciones, procedimientos y responsabilidades, con el propósito de entrenar a su personal y con el fin de que se desempeñe de manera óptima en su puesto de trabajo, o si simplemente proveen capacitación de acuerdo a las necesidades que exige el trabajo. El 67% considera que si están definidas las responsabilidades por procesos y conoce sus funciones. El 33% restante es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades, pero consideran que la socialización no está clara o no es suficiente.

Pregunta 5.- ¿Conoce la misión, visión y políticas de la cooperativa?

Tabla 9

Misión, Visión y Políticas

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	11%
No	0	0%
Parcialmente	8	89%
Total	9	100%

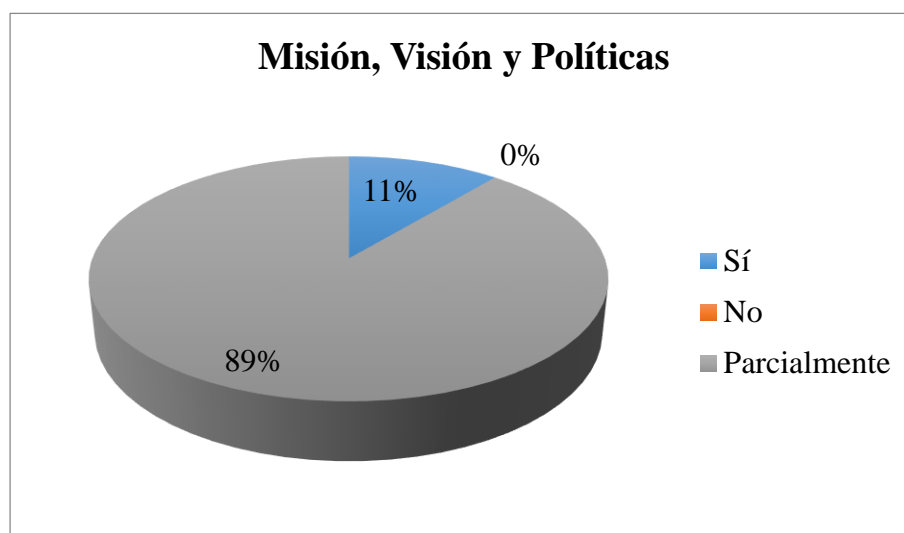


Figura 9 Misión, Visión y Políticas

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación: En esta pregunta se pretende percibir el grado de arraigo que genera la misión, visión y políticas en el personal de la entidad, ya que estos parámetros determinan la base de la organización, representan el por qué y para que existe la entidad, si hay compromiso abra oportunidad de perdurar en el tiempo y de generar éxito. El pronunciamiento del 11% indica que conoce la misión, visión y políticas de la cooperativa, sin embargo el 89% del personal consultado no tienen claras estas guías fundamentales conociéndolas parcialmente.

Pregunta 6.- ¿Conoce usted si la cooperativa mantiene implantado un plan de promoción de productos y servicios?

Tabla 10

Promoción de productos y servicios

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	33%
No	6	67%
Total	9	100%

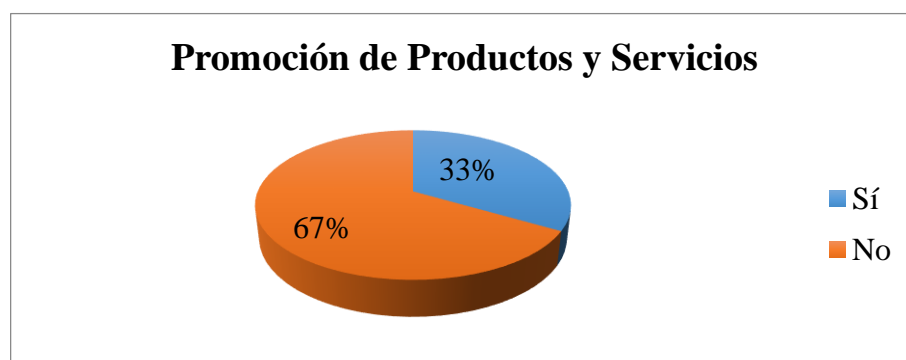


Figura 10 Promoción de productos y servicios

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación: En toda organización es necesario promocionar los productos y servicios ofertados así como también la imagen institucional, un plan de promoción ayuda a la organización a desarrollar enfoques creativos para las ventas y servicio al cliente, por lo que el personal debe estar al tanto de todas estas novedades y es lo que se pretende conocer en este ítem. El 33% del personal encuestado no conoce si hay un plan de promoción establecido por la organización, sin embargo el 67% afirma que si conoce del plan de promoción de productos y servicios de la cooperativa, lo que indica que el personal que conoce del portafolio de productos y servicios está en capacidad de atender y asesorar a los clientes de la entidad.

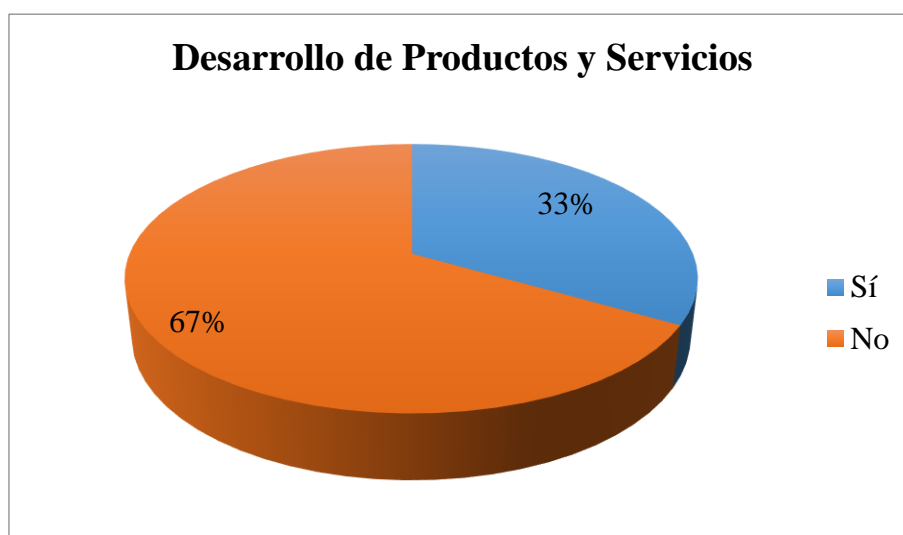
Pregunta 7.- ¿Conoce usted si se han desarrollado productos y servicios de acuerdo a los segmentos de clientes en el último año?

Tabla 11

Desarrollo de productos y servicios

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	33%
No	6	67%
Total	9	100%

Figura 11 Desarrollo de productos y servicios



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación: Todas las entidades están en constante evolución generando productos y servicios a ofertar, por lo cual el cliente interno debe conocer los parámetros de oferta de los nuevos productos. Es por eso que para conocer si la entidad mantiene comunicación frecuente con el personal sobre los productos y servicios se plantea esta pregunta. El 67% señala que conoce del desarrollo de productos o servicios en el último año. Por otra parte el 33% restante indica que no se han desarrollado productos y servicios nuevos.

Pregunta 8.- ¿Considera usted que se ha cumplido con la perspectiva financiera – productiva establecida en el plan estratégico de la entidad?

Tabla 12

Perspectiva Financiera - Productiva

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	11%
No	0	0%
Parcialmente	8	89%
Total	9	100%

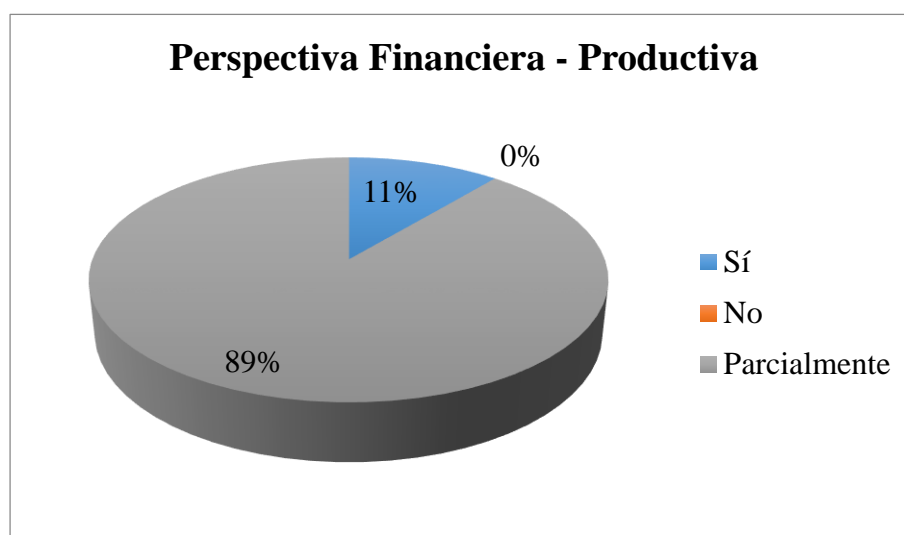


Figura 12 Perspectiva Financiera – Productiva

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación: En esta premisa se busca deducir la perspectiva que tiene el personal, sobre la gestión en cuanto a las metas que plantea la entidad, en este caso la perspectiva financiera productiva se encuentra reflejada enfocada en el aumento de ahorros a la vista, depósitos a plazo fijo, ahorro infantil, certificados de aportación, rentabilidad, entre otros. A lo cual el 11% manifiesta que se cumplen las propuestas planteadas en totalidad, el grupo conformado por el 89% indica que la perspectiva mencionada se cumple parcialmente.

Pregunta 9.- ¿De acuerdo a la posición organizacional, conoce usted claramente las políticas de crédito y la normativa interna de la cooperativa?

Tabla 13

Posición organizacional

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	22%
No	0	0%
Parcialmente	7	78%
Total	9	100%

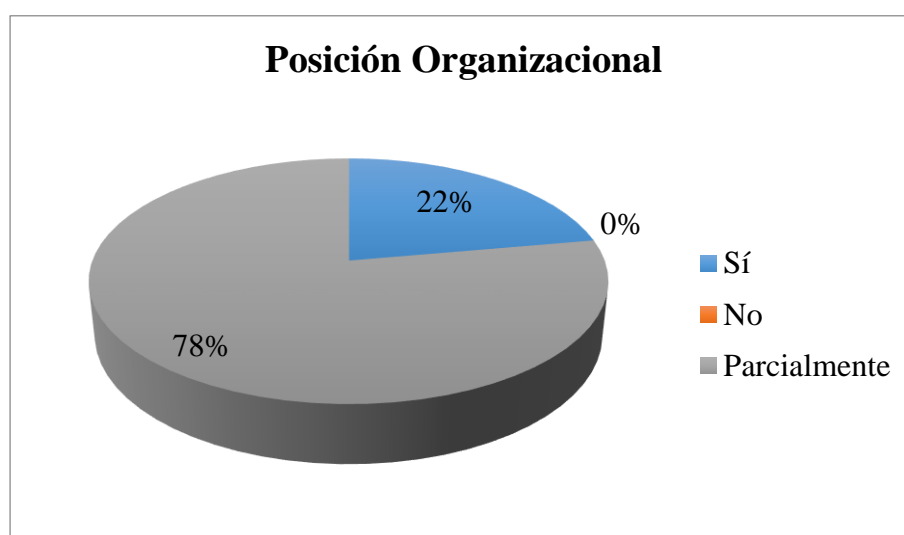


Figura 13 Posición organizacional

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación: En esta pregunta se pretende conocer el grado de compromiso y concepción del personal en cuanto a la posición organizacional que se refiere a la normativa que la entidad aplica en el giro del negocio (políticas de crédito), y también a la normativa interna (reglamentos y demás normativa interna). El 22% acepta conocer y cumplir en totalidad con la posición organizacional, el 78% indica que conoce y maneja de forma parcial la reglamentación indicada, por lo que se ratifica la necesidad de frecuentes socializaciones e inducción al personal sobre la posición organizacional.

Pregunta 10.- ¿Conoce usted si se cumplieron al 100% con las metas y resultados esperados del POA 2016?

Tabla 14

Cumplimiento de Metas POA

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	33%
No	6	67%
Total	9	100%

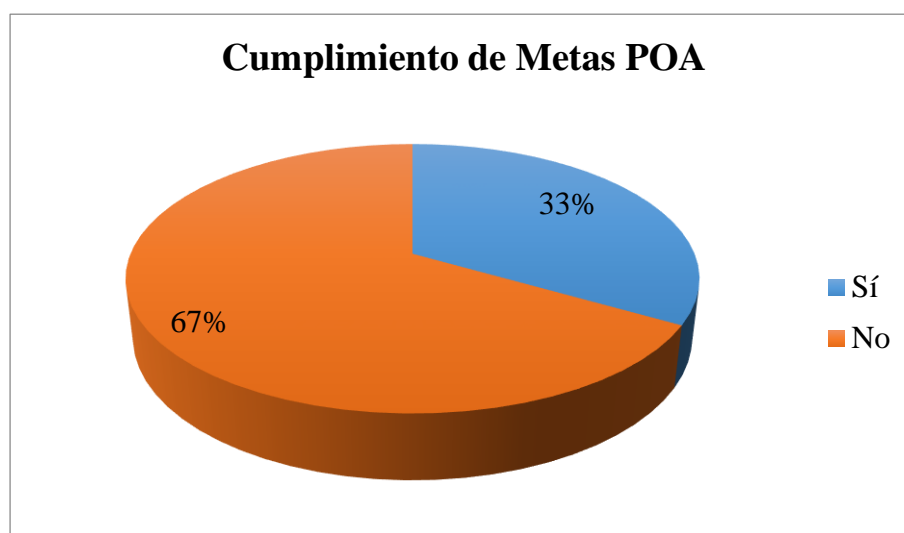


Figura 14 Cumplimiento de metas POA

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación: El POA de la cooperativa se basa en el servicio al cliente, finanzas, gestión administrativa y buen gobierno. La gestión es percibida tanto por clientes internos como externos, la pregunta determina el conocimiento y percepción del personal en cuanto al cumplimiento del POA. El 33% opina que las metas se cumplieron en totalidad, pero la mayoría conformada por el 67% indica que las metas y resultados no se cumplieron, por lo que queda claro que no todo el personal conoce sobre el POA planteado por la entidad o está al tanto de los resultados obtenidos.

Pregunta 11.- ¿Conoce usted los métodos utilizados por la cooperativa para medir la eficiencia de su gestión?

Tabla 15

Medición de Gestión

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	22%
No	7	78%
Total	9	100%

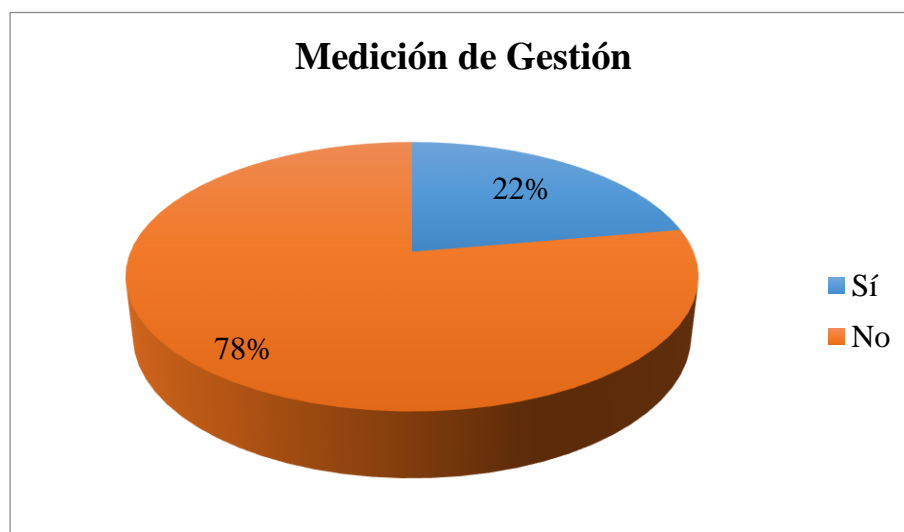


Figura 15 Medición de Gestión

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación: Es necesario conocer si el personal sabe de la aplicación de métodos que aseguren el desempeño de la entidad y la satisfacción del cliente interno y externo, estos métodos pueden ser indicadores de gestión, auditorías entre otros. El 22% de los encuestados dice conocer de la aplicación de métodos para medir la gestión por parte de la cooperativa, el 78% desconoce que la entidad aplique métodos para medir la eficiencia de su gestión.

Pregunta 12.- ¿Cómo cataloga a los recursos (Infraestructura, tecnología, económicos, talento humano) que utiliza la cooperativa para prestar servicio a los clientes?

Tabla 16

Infraestructura y recursos

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Excelentes	0	0%
Muy Buenos	3	33%
Buenos	6	67%
Regulares	0	0%
Deficientes	0	0%
Total	9	100%

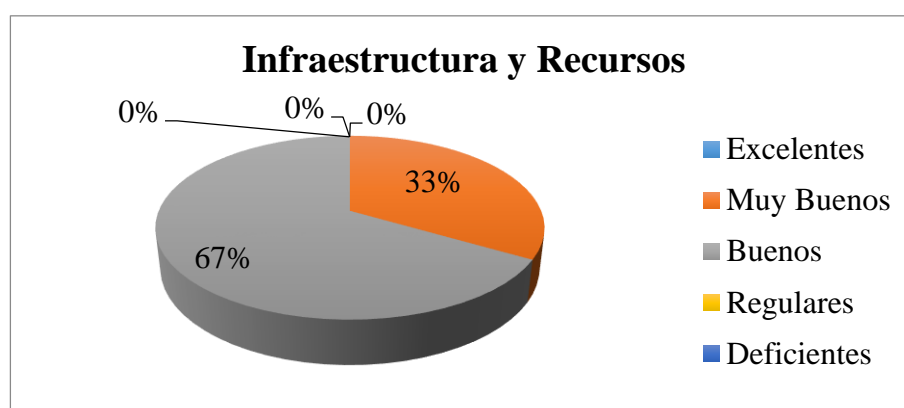


Figura 16 Infraestructura y recursos

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación: Se considera necesario conocer la apreciación que tiene el personal, en cuanto a los recursos que utiliza cotidianamente para desempeñar sus tareas y atender al cliente. Dentro de una escala establecida en esta pregunta los recursos no son considerados excelentes pero tampoco regulares o deficientes, ya que el 33% considera que los recursos son buenos y el 67% opina que son buenos estando en una escala media. Por lo tanto es necesaria una retroalimentación del personal para determinar las falencias en los recursos que utilizan y entender el motivo de su respuesta.

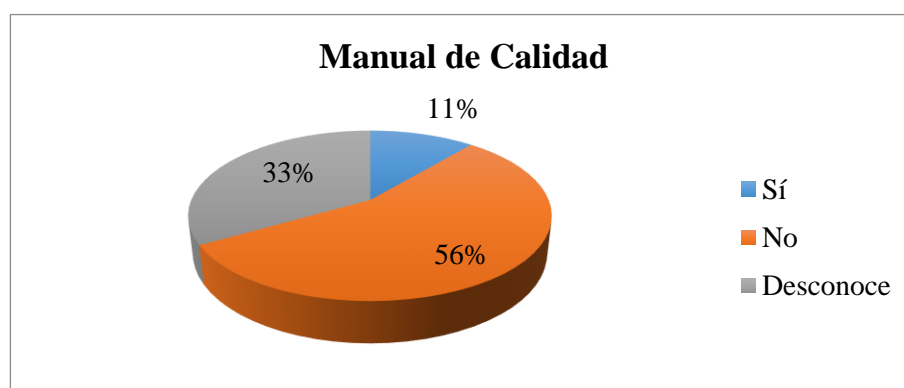
Pregunta 13.- ¿Conoce si la cooperativa cuenta con manuales, objetivos y políticas de calidad?

Tabla 17

Manual de calidad

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	11%
No	5	56%
Desconoce	3	33%
Total	9	100%

Figura 17 Manual de calidad



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación: En esta premisa se consulta sobre el conocimiento del personal en cuanto a la existencia de manuales, objetivos y políticas de calidad en entidad. El 11% del personal encuestado afirma conocer de la existencia de estos parámetros en la cooperativa, sin embargo el 33% manifiesta que desconoce de los términos mencionados, siendo el grupo mayoritario compuesto por el 56% quienes indican que la organización no tiene establecido, implementado, ni mantiene algún otro documento referente a la gestión de la calidad. Se entiende por tanto que no existe documentación de políticas, objetivos ni manual de calidad en la cooperativa.

Pregunta 14.- ¿Conoce usted si la cooperativa utiliza algún sistema u otra herramienta de gestión de calidad?

Tabla 18

Sistema de gestión de calidad

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	9	100%
Total	9	100%

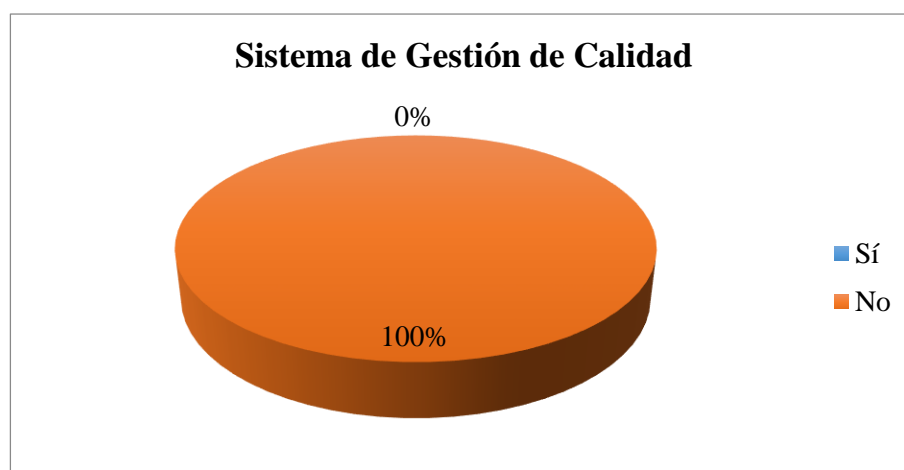


Figura 18 Herramientas de gestión de calidad

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación: Una herramienta de gestión de calidad es una técnica sencilla que no requiere de un conocimiento experto y con ella es posible resolver problemas, se representan mediante gráficos y son de mucha utilidad para la dirección ya que ayudan a la planificación y establecimiento de metas. El planteamiento pretende conocer si el personal de la cooperativa conoce o aplica sistemas o herramientas referentes a la calidad dentro de su área de trabajo, el 100% del personal encuestado manifiesta que no conoce que se encuentre establecido algún sistema de gestión de calidad o que haya alguna herramienta calidad que utilice la cooperativa.

Pregunta 15.- ¿Conoce usted si se ha realizado algún tipo de auditoría de calidad dentro de la cooperativa?

Tabla 19

Auditoria de calidad

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	9	100%
Total	9	100%

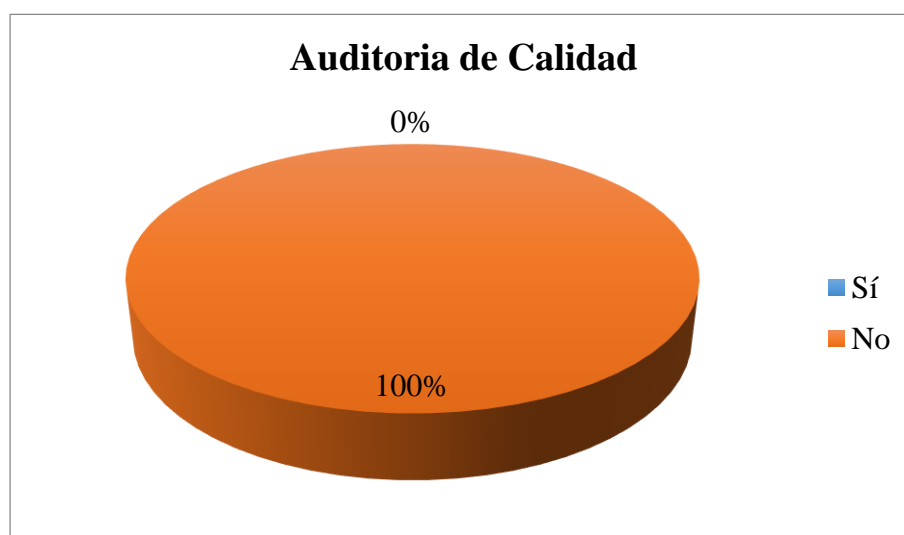


Figura 19 Auditoria de calidad

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación: Las auditorías de calidad son parte de la gestión de calidad, y permiten a la dirección de la entidad determinar, la adecuación, cumplimiento y eficacia del sistema de calidad. Esta pregunta permite conocer si la entidad aplica auditorías de calidad. El 100% del personal encuestado prueba que no se tiene procedimientos documentados que definan las responsabilidades y requisitos para la planificación y realización de auditorías por lo tanto queda claro que no se realizan auditorías de calidad internas o externas.

Pregunta 16.- ¿Cómo considera usted al ambiente de trabajo en función de comunicación, solidaridad y colaboración entre las áreas de trabajo?

Tabla 20

Ambiente de trabajo

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy Bueno	3	33%
Bueno	6	67%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	9	100%

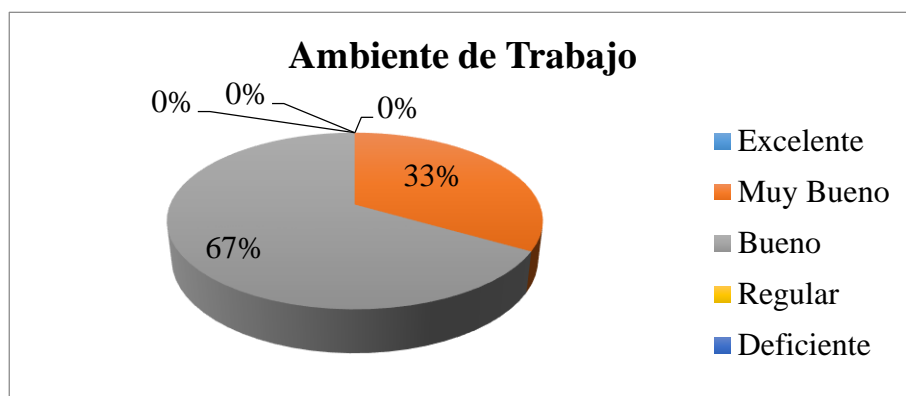


Figura 20 Ambiente de trabajo

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación: El ambiente de trabajo es necesario para lograr la correcta prestación del servicio, no solo se trata de cumplir con las mínimas normas de seguridad, salud e higiene. Sino también con el desarrollo profesional, personal procurando el bienestar del equipo, considerando la necesidad de implantar un sistema de gestión de la calidad. El 33% considera que el ambiente en el que se desenvuelve es muy bueno, el grupo mayoritario conformado por el 67% indica que el ambiente es bueno. Sin embargo no se considera el ambiente como excelente, pero tampoco lo definen como regular o deficiente.

Pregunta 17.- ¿Considera usted que cuenta con los recursos necesarios para poder satisfacer los requerimientos de los clientes?

Tabla 21

Recursos para satisfacción del cliente

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	11%
Casi siempre	8	89%
Nunca	0	0%
Total	9	100%



Figura 21 Recursos para satisfacción del cliente

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación: Se pretende conocer si la entidad proporciona los recursos necesarios al personal para poder generar un buen servicio al cliente, mediante la opinión del encuestado se revela su percepción en cuanto a los medios otorgados para el desempeño de sus labores. El 11% considera que la organización siempre desarrolla los procesos necesarios para otorgar los medios suficientes para la prestación del servicio. El 89% siendo el grupo mayoritario concuerda en que la entidad casi siempre implementa procesos, para equipar con los recursos al personal para sus labores. Sería necesaria una retroalimentación por parte de los clientes para conocer su percepción del servicio.

Pregunta 18.- ¿Utiliza usted algún formato o herramienta para medir la satisfacción del cliente?

Tabla 22

Medición de satisfacción del cliente

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	11%
No	8	89%
Total	9	100%

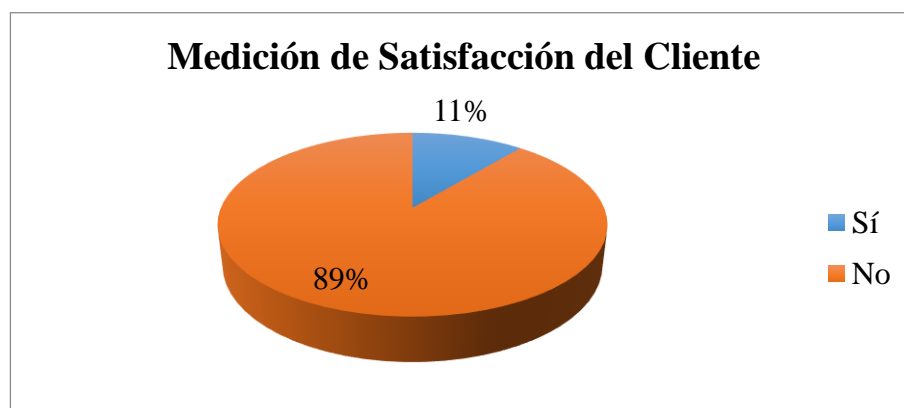


Figura 22 Medición de satisfacción del cliente

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación: La opinión del cliente en cuanto al servicio prestado siempre será factor considerado importante para la consecución de los objetivos propuestos, sobre todo si se pretende incursionar en la implantación de un sistema de gestión de calidad. El 11% afirma que se utiliza medios para conocer los niveles de cumplimiento. El 89% del personal considera que no existen medidores para saber la percepción del cliente y su nivel de satisfacción en cuanto al servicio. Por este dato es claro que no se evalúa la eficiencia y que por ende tampoco se cuenta con un sistema de información en donde se evidencie la prestación de un buen servicio, sea este un buzón de sugerencias, comunicación verbal u otro medio.

4.2. Análisis de la Entrevista a la Gerencia

Se aplicó una entrevista a la representante de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla” con el fin de conocer su criterio en cuanto al objeto de estudio. A continuación se presenta la postura de la gerente de la cooperativa con respecto a la mejora de procesos y los parámetros para implantar un sistema de gestión de la calidad. Los resultados que se obtuvieron se presentan e interpretan a continuación:

Nombre del entrevistado: Sandra Maribel Ayala Pupiales

Profesión: Ingeniera en Contabilidad y Auditoría

Cargo: Gerente General

Fecha: 02/07/2017 18:30

1.- ¿Cuenta la cooperativa con planes, manuales, organigramas, políticas, etc.?

La cooperativa de ahorro y crédito Bola Amarilla para su normal operación cuenta con una variedad de normativa que sirve de lineamiento y operatividad entre ellos están los siguientes: Estatuto social, Reglamento interno, Manual de funciones, Manual de captaciones, Manual de crédito, Manual de contabilidad, Código de ética, Reglamento de dietas y viáticos, Plan operativo anual. Algunos están en proceso de actualización pues con el tiempo siempre hay cambios y nuevas perspectivas para mejorar.

2.- ¿Se socializa con el personal el contenido de los planes, manuales, organigramas, políticas, etc., de la Cooperativa?

La cooperativa tiene como política elaborar la normativa en el órgano directivo y socializar de forma inmediata al órgano operativo. Sin embargo siempre es bueno mantener los

aspectos más relevantes en constante socialización además de hacer una retroalimentación de lo comunicado.

3.- ¿En base a que parámetros o normas se estructuran los criterios que se utilizan para el proceso de selección de personal que labora en la Cooperativa?

Los puestos de trabajo se determinan de acuerdo a la necesidad de la misma, para una adecuada operatividad se solicita en un 80% que el personal cuente con estudios superiores de tercer nivel, la contratación es directa y lo hace gerencia, se prioriza a los socios o sus hijos para los puestos de trabajo.

4.- ¿Con que frecuencia se socializa con los trabajadores los procedimientos y responsabilidades referentes a sus puestos de trabajo?

En el momento de la contratación de una persona se entrega el manual de funciones así como se le explica las responsabilidades que deberá cumplir en caso de algún cambio se le indicara de forma inmediata, en caso de ser una nueva dignidad se le capacitara por un tiempo mínimo de 30 horas en temas afines a las responsabilidades que deberá cumplir.

5.- ¿Con que frecuencia y en qué forma se socializa y compromete al personal con la misión, visión y políticas de la cooperativa?

La misión y la visión así como los objetivos son constantemente socializados y se recuerda las metas a cumplir cada trimestre en la reunión de personal.

**6.- ¿La cooperativa mantiene implantado un plan de promoción de productos y servicios?
¿En qué consiste?**

No cuenta con un plan específico de promoción pero el personal está completamente capacitado para ofertar los servicios y productos que tenemos lo que hace una promoción personalizada.

7.- ¿Cuántos productos y servicios se han desarrollado de acuerdo a los segmentos de clientes en el último año?

Se han diseñado dos nuevos productos uno de crédito y uno de ahorro debido a la capacidad económica de la entidad. Tenemos expectativas fuertes sobre estos productos y sobre todo que sean sirvan al fin social en lo cual estamos enfocados.

8.- ¿En qué porcentaje se ha cumplido con la perspectiva financiera – productiva establecida en el plan estratégico 2016 de la entidad?

En la evaluación realizada al plan estratégico que se caducó en el año 2016 se tuvo un cumplimiento del 60% debido a que la visión fue muy ambiciosa y existieron factores externos que no permitió tener un mayor cumplimiento. Como por ejemplo la competencia de otras instituciones.

**9.- ¿En qué porcentaje se cumplieron las metas y resultados esperados del POA 2016?
¿Qué motivos le ayudaron a cumplir o no con las metas?**

El POA tuvo un cumplimiento del 90%, la mayor parte de indicadores fueron organizativos. Nos proponemos metas alcanzables y que estén acordes a nuestra realidad, y a la del sector que nos enfocamos en llegar con nuestros servicios.

10.- ¿Qué métodos utiliza la cooperativa para medir la eficiencia de su gestión?

Tenemos una matriz en Excel a modo de balance score card que es aplicada de forma mensual y evalúa la parte financiera y a su vez la gestión, además se entrega un informe de

gerencia mensual al consejo de administración, así como las matrices de la superintendencia de economía popular y solidaria

11.- ¿Considera que los recursos (Infraestructura, tecnología, económicos, talento humano) que utiliza la cooperativa son suficientes para prestar un buen servicio a los clientes?

La cooperativa si bien cuenta con una buena organización tiene deficiencia en la parte de infraestructura, económica y tecnológica debido a los altos costos que la adquisición de esto representa, sin embargo la cooperativa cuenta con una solvencia del 29% con una diferencia de 20 puntos porcentuales de lo que solicita se cumpla la SEPS esto le ayuda a dar una mayor seguridad a su asociados.

12.- ¿La cooperativa cuenta con manuales, objetivos, y políticas de calidad?

Nuestra entidad al momento no cuenta con estos parámetros enfocados a la calidad, debido a nuestro tamaño no hemos desarrollado estas herramientas al momento. Pero si sería bueno contar con estos parámetros para una mejora de nuestra administración.

13.- ¿La cooperativa utiliza algún sistema u otra herramienta de gestión de calidad?

La cooperativa no ha incursionado en el tema de gestión de la calidad nos manejamos de acuerdo a la administración tradicional, tratando hacer las cosas lo mejor posible, manejamos nuestros recursos conforme a lo necesario, no hemos optado por implementar un sistema o herramienta de gestión de la calidad. De hacerlo tendríamos que hacer un análisis del costo beneficio de lo antes mencionado.

14.- ¿Se ha realizado algún tipo de auditoría de calidad dentro de la cooperativa?

No se ha realizado una auditoria de calidad, pero si somos objeto de otro tipo de auditorías por parte de los organismos de control, como la SEPS. Pero siempre estamos abiertos a las auditorias porque nos ayudan a mejorar ya corregir procesos.

15.- ¿Está organizado el ambiente de trabajo en función de comunicación, solidaridad y colaboración entre las áreas de trabajo?

Se trata de mantener una buena comunicación entre colaboradores más el área física con que cuenta la cooperativa es muy pequeño y no permite diseñar áreas de trabajo. En cuanto a la comunicación al tener una nómina pequeña nos resulta fácil establecer canales de comunicación directa entre la persona, así como también realizar actividades para fomentar el espíritu solidario y de colaboración, el trabajo en equipo es bueno para poder tener un buen ambiente de trabajo.

16.- ¿Considera que el personal cuenta con los recursos necesarios para poder satisfacer los requerimientos de los clientes?

Si los colaboradores cuentan con todas las herramientas físicas y tecnológicas para dar un excelente servicio a todos nuestros socios. De acuerdo a nuestros recursos se capacita, y se facilita lo necesario y lo que está al alcance de nuestra economía.

17.- ¿La cooperativa cuenta con algún formato o herramienta para medir la satisfacción del cliente?

Se realiza encuestas de satisfacción anual y se analiza los resultados en base al cumplimiento del POA y el mejoramiento de la calidad de vida de los socios internos y externos.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.1. Objetivo de la Propuesta

Desarrollar un modelo de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001-2015, para el área administrativa, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla”.

5.2. Generalidades

5.2.1. Datos Generales de la Entidad

A continuación se presentan los siguientes datos de la institución objeto de estudio de investigación:

Tabla 23

Datos Generales

Razón Social:	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla”
RUC:	1091714791001
Dirección:	Cantón Ibarra; Parroquia San Francisco; Av. Atahualpa 18-97 y Tobías Mena
Tipo de Empresa:	Privada
Email:	coopbolaamarilla@gmail.com
Teléfono:	062603181
Actividad / Giro:	Actividades de intermediación monetaria realizada por cajas de ahorro.
Inicio de Actividades:	17/09/2004
Nº de Socios:	511
	Mujeres: 208 Hombres: 136 Clientes: 165 Organizaciones: 2

5.2.2. Antecedentes de la Entidad

La cooperativa de Ahorro y Crédito Bola Amarilla nace de la asociación de tejedoras bola amarilla en el año de 1999, en un inicio estaba integrada por cuarenta mujeres artesanas, las cuales aportaban mensualmente 10.000,00 sucres (0,40 centavos de dólar) que eran entregados mediante rifas a sus socias y se devolvía sin cobrar ningún interés, posteriormente se calificó a las personas y se decidió conformar la pre cooperativa Bola Amarrilla, con el asesoramiento del Dr. José Luis Navarrete.

Se formularon las primeras actas y se elaboró un reglamento interno. En el año 2004 se logra la personería jurídica en la Dirección Nacional de Cooperativas mediante acuerdo ministerial 4116 del 17 de Septiembre de 2004, la entidad abre sus puertas a todas las personas de la ciudad de Ibarra, con el fin de brindar el servicio de ahorro y crédito.

La cooperativa tiene su ámbito de acción la provincia de Imbabura, en especial el cantón Ibarra y sus aledaños, sus productos financieros están enfocados a mejorar la calidad de vida de sus asociados que en su mayoría son pequeños, artesanos y comerciantes.

5.2.3. Misión

Somos una entidad financiera con enfoque social, fundamentados en la doctrina de la economía popular y solidaria, con productos y servicios acordes a las necesidades de la comunidad, que contribuya al desarrollo sostenible de la calidad de vida, de las familias de sus asociados.

5.2.4. Visión

En el año 2017 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bola Amarilla, será una institución de la economía popular y solidaria; solvente, segura y reconocida en el ámbito local, por la calidad de sus servicios financieros y no financieros.

5.2.5. Valores Institucionales

Compromiso: Respuesta a las necesidades de los socios.

Transparencia: En la información a los socios, autoridades de control y público en general.

Confianza: Administramos los recursos de manera responsable en beneficio de los socios.

Honestidad: Trabajamos con transparencia y honradez, cumpliendo siempre lo que ofrecemos.

Igualdad: Nuestros socios reciben un trato idéntico, respetando su etnia, sexo, clase social, religión, u otra circunstancia plausible de diferencia.

Lealtad: Cumplir con el compromiso a los socios, respetando las normas legales y fomentando, el aporte al mejoramiento de la calidad de vida.

Solidaridad: Compartir y colaborar con quien más lo necesite, tiene que ver con el hecho de apoyarse mutuamente en las condiciones difíciles, es la colaboración mutua entre personas.

Responsabilidad: Cumplimiento de nuestras actividades y de nuestro trabajo, en el tiempo asignado como meta, es un valor que está en la conciencia de la persona y que le permite cumplir con lo que se ha comprometido con total libertad.

Respeto: Aceptar a los demás y a uno mismo tal y como somos sin discriminar, es la consideración de que alguien o incluso algo tiene un valor por sí mismo.

5.2.6. Objetivo Estratégico

Mejorar la capacidad productiva y operativa fortaleciendo y dotando de conocimientos y capacidades a los socios, directivos y funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bola Amarilla.

5.2.7. Estructura Organizativa de la Entidad

La estructura organizativa es importante en toda institución, por medio de ella se delimita y agrupa en departamentos las actividades que poseen características similares de trabajo, o una secuencia lógica, a través de ella se organizan los cargos y responsabilidades que deben cumplir los integrantes de la entidad, su representación es gráfica, para lo cual se bosqueja un organigrama:

Organigrama Estructural



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "BOLA AMARILLA"
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

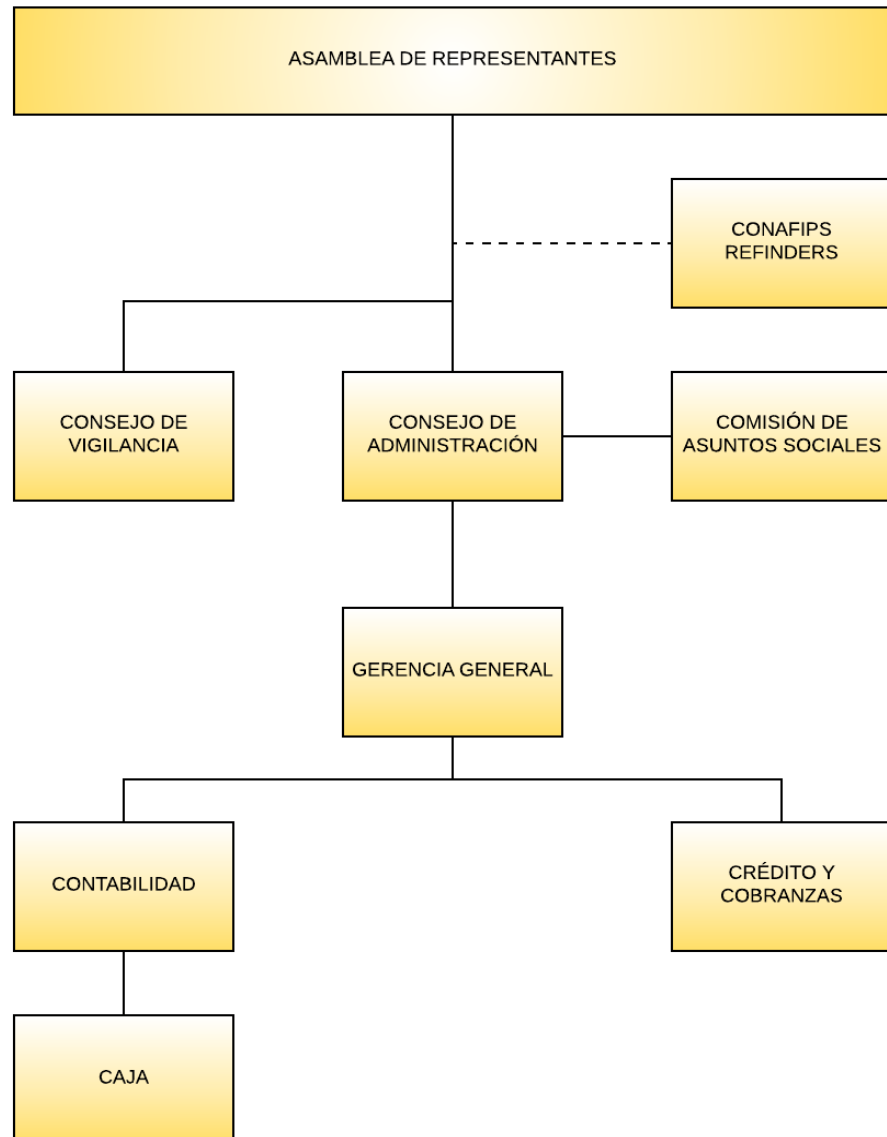


Figura 23 Organigrama Estructural Cooperativa "Bola Amarilla"

Organigrama Funcional



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "BOLA AMARILLA"
ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

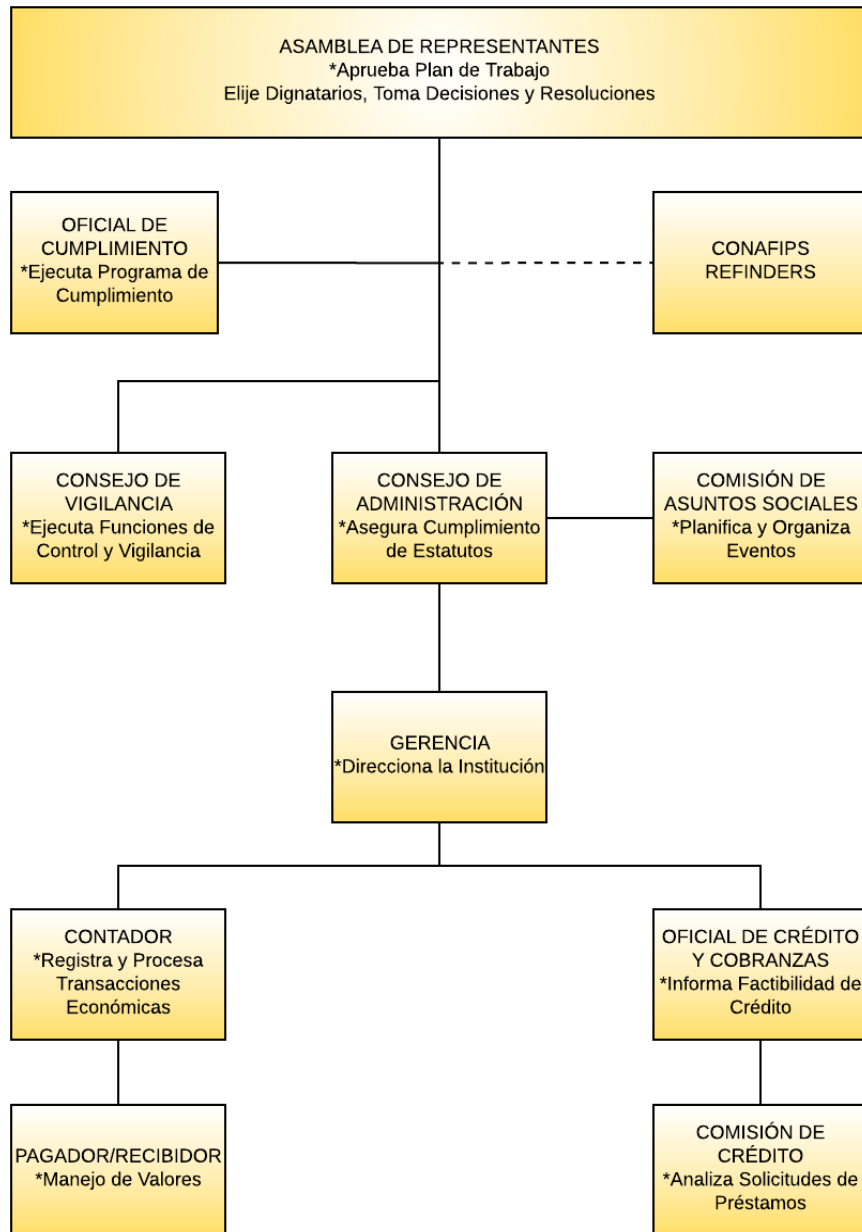


Figura 24 Organigrama Funcional Cooperativa "Bola Amarilla"

Funciones de la Asamblea de Representantes

Es el nivel de representación de la cooperativa, está constituida por todos los socios o por sus representantes delegados. Es esta instancia la que delega a los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia. Tiene potestad legalmente para descalificar también a los consejeros elegidos, por causas establecidas legalmente, aprueba los balances anuales, de igual manera es el ente que puede autorizar reformas a los estatutos generales y otras decisiones trascendentales para la organización como la fusión y la liquidación. Así como también posee todas las atribuciones y deberes contempladas en el Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, así como en la normativa de la Cooperativa.

Funciones del Oficial de Cumplimiento

Entre las principales funciones del oficial de cumplimiento se encuentra la de verificar la aplicación de la normativa, procedimientos, buenas prácticas y controles inherentes a la prevención de lavado de activos, también ejecutar el programa de cumplimiento, tendiente a evitar que la entidad sea utilizada para lavar activos y se constituirá en el medio de enlace con las autoridades competentes.

Funciones del Consejo de Vigilancia

Está conformado por los miembros elegidos por la asamblea o sus representantes para ejercer funciones de control y vigilancia de los actos directivos y administrativos de la Cooperativa. Por su condición, se constituye en el órgano interno nato de supervisión y regulación de la

cooperativa, puede por lo tanto sugerir la contratación de apoyo externo en auditoría y está obligado a rendir informes a la Asamblea General.

Funciones del Consejo de Administración

Está conformado por los miembros elegidos por la asamblea o sus representantes, para actuar en su nombre por un período determinado. En su condición de representantes de los socios dirigen los asuntos políticos de la organización, a través de funciones que aseguren el cumplimiento de los estatutos. Tienen responsabilidad en la rendición de cuentas de las actividades realizadas por la dirección general, es también competencia del consejo velar por el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa y por la aplicación de las políticas institucionales, así como también realizar las demás funciones establecidas en la ley, decretos, estatutos, reglamentos, las resoluciones de la SEPS, y la normativa interna.

Funciones del Gerente

Direcciona a la Cooperativa en los aspectos: técnico, financiero y de talento humano. Analiza factores de riesgo y toma decisiones que afectan a la entidad en general, actúa como representante legal de la Cooperativa.

Funciones del Contador

Dentro de las principales funciones del contador se encuentra la de registrar y procesar las transacciones económicas de la Cooperativa, así como también elaborar informes periódicos y

especiales, balances y estados financieros además de analizar la situación de riesgo de la entidad.

Funciones del Pagador Recibidor

Es competencia del pagador recibidor el manejar los valores que ingresan o egresan por operaciones de captaciones de recursos que efectúan los socios de la Cooperativa, así como del manejo de los documentos que son recibidos y entregados producto de estas operaciones.

Funciones del Oficial de Crédito y Cobranzas

Las funciones del oficial de crédito y cobranzas son las de verificar, analizar, evaluar e informar la factibilidad de las solicitudes de crédito, de acuerdo a las políticas establecidas en el reglamento de crédito de la Cooperativa. Coordina cobranzas y realiza funciones necesarias para la gestión de crédito. Atiende al público de forma ágil, eficaz e informa sobre los distintos productos y servicios que se ofrece, elabora informes y estudios que proporcionen información de créditos vencidos y prepara las notificaciones para los socios morosos.

Funciones de la Comisión de Crédito

La Comisión de Crédito además de las funciones comunes a todas las comisiones, tiene funciones específicas; Como decidir lo relacionado con las solicitudes de préstamos de los socios, aprobar los créditos por escrito, en caso de que una solicitud no sea aceptada, el socio afectado puede apelar ante el Consejo de Administración, el cual por mayoría debe revocar la decisión tomada por la Comisión. Presentar informes ante la Asamblea General, haciendo las

observaciones necesarias para el mejor servicio de los préstamos a los socios. Redactar y aprobar el reglamento de crédito junto con el Consejo de Administración, y demás funciones que consten en la ley, el reglamento a la ley y normativa de la Cooperativa.

5.2.8. Servicios

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Bola amarilla cuenta con los siguientes servicios financieros:

- Ahorros Programados
- Ahorros a la Vista
- Ahorros Infantiles
- Depósitos a Plazo Fijo
- Créditos Emergentes (24 Horas)
- Créditos Individuales
- Créditos Grupales

Adicional presta servicios no financieros como punto de pago de varios servicios básicos y otros.

5.3. Análisis FODA

Es necesario para el establecimiento de un Sistema de Gestión de Calidad, conocer el estado de la organización, por lo que es sustancial realizar un diagnóstico previo de la entidad, para lo cual se construye una matriz FODA.

Tabla 24

FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANALISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Personal capacitado, experimentado en micro finanzas y cooperativismo y con formación de tercer nivel. - Compromiso y liderazgo en el nivel directivo por el mejoramiento continuo. - Atención personalizada e igualitaria a todos los clientes. - Prestación de servicios financieros y no financieros (cobro de servicios varios). 	<ul style="list-style-type: none"> - Espacio físico reducido, en el ámbito de instalaciones para prestación del servicio. - No existe programas de compensaciones por cumplimiento de metas o desarrollo de habilidades que motive al empleado. - Ausencia software financiero y redes informáticas que permitan controlar eficientemente los movimientos financieros. - Uso de métodos tradicionales para medir gestión y satisfacción del usuario, no dispone de indicadores de gestión o herramientas para medir la calidad. - No dispone de un plan adecuado de promoción para los productos y servicios. - Falta de un plan de marketing que ayude a posicionar la imagen institucional.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Facilidad de ingreso para nuevos socios, (incremento socios / clientes). - Agilidad del sector para la entrega de servicios financieros, facilidad para la realización de créditos emergentes y rápidos. - Nichos de mercado no explotados, mayores segmentos de mercado para las Cooperativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fuerte competencia en el sector financiero, por parte de otras cooperativas y de bancos. - Incertidumbre generada por la actual situación política y económica del país. - Decrecimiento en la economía de la población que genera menor liquidez y capacidad de ahorro.

5.4. Situación actual de acuerdo a los Requerimientos de la Norma ISO 9001

Para el establecimiento del diagnóstico de la situación actual de la entidad en cuanto al cumplimiento de norma ISO se lo realizó a través de la aplicación del check list de evaluación del sistema de gestión de calidad, según la Norma ISO 9001-2015, la evaluación se la aplica por cada uno de los requisitos de acuerdo a la información que dispone la cooperativa.

La evaluación diagnóstica actual de la cooperativa se desarrolló de acuerdo con los requisitos de la norma y se acoge a la secuencia numérica de la norma ISO 9001:2015. Cada ítem es calificado de acuerdo al cumplimiento de los requisitos de la norma según se resume de forma general en el siguiente cuadro:

Tabla 25

Cumplimiento de requisitos de la Norma

Requisitos de acuerdo a la estructura de alto nivel de la Norma ISO 9001-2015	Cumplimiento del Criterio			
	Completamente	Parcialmente	Con el mínimo	No cumple
1. Contexto de la Organización				
1.1. Conocimiento de la organización y su contexto.		X		
1.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.			X	
1.3. Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad.				
1.4. Sistema de gestión.				X
2. Liderazgo				
2.1. Liderazgo y compromiso.		X		
2.2. Política.				
2.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.	X			
3. Planificación				X
3.1. Acciones para tratar riesgos y oportunidades.		X		
3.2. Objetivos del sistema de gestión y planificación para lograrlos.				
4. Soporte				
4.1. Recursos				X
4.2. Competencia				X
4.3. Toma de Conciencia				
4.4. Comunicación				
4.5. Información Documentada		X		
5. Operación	X			
5.1. Planificación y control operacional			X	
5.2. Requisitos para los productos y los servicios.				X
5.3. Diseño y desarrollo de los productos y servicios.			X	
5.4. Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.		X		
5.5. Producción y provisión del servicio.	X			
5.6. Liberación de los productos y servicios.	X			
5.7. Control de las salidas no conformes.	X			
6. Evaluación del desempeño.				
6.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación.	X			
6.2. Auditoría Interna	X			
6.3. Revisión por la dirección.	X			
7. Mejora				
7.1. No conformidad y acción correctiva		X		
7.2. Mejora continua.		X		
			X	
TOTAL	8	8	4	6

El grado de cumplimiento de la norma es del 46%, el cual se calcula con la aplicación del check list en el cual se establece que el nivel de conformidad con los requisitos de la norma es BAJO, siendo necesario por lo tanto el establecimiento de un sistema de gestión de la calidad en la cooperativa para mejorar la calidad en el servicio. (Ver Anexo N° 4)

5.5. Análisis de Indicadores de Gestión

El análisis de la eficacia y la medición del seguimiento de un proceso se realizan mediante la construcción de indicadores para lo cual en el presente trabajo se han desarrollado los siguientes indicadores de gestión:

Tabla 26

Análisis de Indicadores de Gestión

FACTOR	INDICADOR	FÓRMULA	CÁLCULO	RESULTADO	ANÁLISIS
Liderazgo y Compromiso Gerencial	Cantidad de Políticas de Gestión de la Calidad Implantadas en la Cooperativa "Bola Amarilla" en el año 2016	$\frac{\text{Manuales Ejecutados y Actualizados}}{\text{Manuales Planificados y Actualizados}} * 100$	$\frac{2}{3} * 100$	66,67	En el periodo analizado (2016) se planifico generar y actualizar normativas por un total de tres (3) planificaciones de las cuales solo se concretaron dos (2), por lo que el resultado del indicador arroja un 66,67% el cual es bueno, quedando así una brecha pequeña a ser mitigada en el 2017.
Contexto de la Organización	Cantidad de Acciones para abordar Riesgos y Oportunidades en la Cooperativa "Bola Amarilla" en el año 2016	$\frac{\text{Matrices de Riesgo Ejecutadas}}{\text{Matrices de Riesgo Presupuestados}} * 100$	$\frac{1}{2} * 100$	50,00	En el periodo de análisis (2016) se proyectó elaborar o dos (2) matrices de riesgos propuestas en el año, sin embargo tan solo se atendió o ejecutó una (1) matriz, lo que representa el 50 %, por lo que se deben orientar las estrategias para cumplir con las acciones para abordar riesgos así como también aprovechar las posibles oportunidades.

FACTOR	INDICADOR	FÓRMULA	CÁLCULO	RESULTADO	ANÁLISIS
Planificación	Cantidad de Acciones para la Eficacia en la Planificación y Control de Operaciones en la Cooperativa "Bola Amarilla" en el año 2016	$\frac{\text{Políticas de Control Generadas}}{\text{Hallazgos Internos Determinados}} * 100$	$\frac{3}{5} * 100$	60,00	Para el año 2016 La cooperativa determinó cinco (5) hallazgos mediante la aplicación de acciones de eficacia en la planificación y control de operaciones, de los cuales se han ejecutado tres (3) políticas de control; sin embargo para las dos restantes se generó recientemente mecanismos de control, por lo que el indicador proyecta un 60% de eficacia, quedando una brecha considerable a evaluar.
Control Operacional	Cantidad de Controles de Procesos Productos y Servicios en la Cooperativa "Bola Amarilla" en el año 2016	$\frac{\text{Servicios y Productos Desarrollados}}{\text{Servicios Y Productos Propuestos}} * 100$	$\frac{2}{3} * 100$	66,67	En el año 2016 la entidad planificó desarrollar 3 servicios financieros nuevos para su portafolio de servicios, de los cuales se desarrolló dos (2) dando un total de 66,67%, debido a la cantidad de trámites y permisos que se deben realizar en los organismos de control para poder contar con dichos servicios, sin embargo el indicador es óptimo quedando pendiente para el 2017 desarrollar el producto restante.

FACTOR	INDICADOR	FÓRMULA	CÁLCULO	RESULTADO	ANÁLISIS
Evaluación del Desempeño	Cantidad de Acciones de Control en Operaciones en la "Cooperativa "Bola Amarilla" en el año 2016	$\frac{\text{Recomendaciones Emitidas por la Entidad de Control}}{\text{Recomendaciones Aplicadas en el Periodo}} * 100$	$\frac{8}{8} * 100$	100	De las 8 auditorías practicadas a la entidad por organismos de control se constata que se cumplió con todas las recomendaciones, lo que representa el 100% de cumplimiento, esto puede ser posible por el control ejercido por los organismos de control y los posibles efectos de no acatar dichas recomendaciones.
Personal		$\frac{\text{Cantidad de Empleados que Cumplen Perfil}}{\text{Cantidad de Empleados Contratados}} * 100$	$\frac{4}{4} * 100$	100	Durante el periodo de análisis se verificó los perfiles de cada empleado de la entidad y se comprueba que el 100% cumplen con el perfil mínimo de selección como experiencia, capacitación, título profesional, etc. Este indicador se cumple debido a la plantilla reducida que posee la entidad.

5.6. Análisis Comparativo Indicadores de Gestión VS Requisitos Norma ISO

En este apartado se presentan los resultados obtenidos de la aplicación tanto de los indicadores de gestión desarrollados de acuerdo a las actividades que efectúa la entidad, así como de la aplicación del check list para determinar el nivel de cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001-2015.

Tabla 27

Resultados De Indicadores De Gestión

Indicadores	Resultados	Calificación Global
Liderazgo y Compromiso Gerencial	67%	
Contexto de la Organización	50%	
Planificación	60%	
Control Operacional	67%	
Evaluación del Desempeño	100%	
Personal	100%	
Total Resultado Indicadores	443%	74%

De acuerdo a la construcción de indicadores con respecto a la gestión de entidad y a las propuestas establecida por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bola Amarilla, tanto en su Planificación Estratégica como en el Plan Operativo Anual institucional, nos brindan una calificación global del 74%, este resultado se lo obtuvo dividiendo la sumatoria total para los indicadores propuestos (443/6), lo que muestra que se cumplen con la mayoría de planteamientos de acuerdo a la situación de la entidad.

Este valor se desprende de la calificación global obtenida de la ponderación de cada indicador propuesto; Liderazgo y Compromiso Gerencial, Contexto de la Organización, Planificación, Control Operacional, Evaluación del Desempeño y Personal.

Tabla 28
Resultados De Requisitos Norma ISO

RESULTADOS DE LA GESTIÓN EN CALIDAD		
Numeral de la norma	% Obtenido de implementación	Acciones por realizar
4. Contexto de la organización	28%	Implementar
5. Liderazgo	58%	Mejorar
6. Planificación	0%	Implementar
7. Apoyo	43%	Implementar
8. Operación	76%	Mantener
9. Evaluación del desempeño	55%	Mejorar
10. Mejora	57%	Mejorar
Total Resultado Implementación		45%

Por otra parte mediante la aplicación del check list para la implementación de la Norma ISO 9001-2015, se puede observar que el resultado global obtenido de los numerales de la norma; Contexto de la organización, Liderazgo, Planificación, Apoyo, Operación, Evaluación del desempeño y Mejora se muestra un nivel bajo en cuanto al cumplimiento de requisitos con respecto a la calidad siendo este valor del 45% mismo que se lo obtuvo del promedio de los requisitos evaluados según consta en el check list aplicado (318/7), lo cual indica que hay un nivel bajo en cuanto a los requisitos necesarios para la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO.

Se demuestra que existen acciones a realizar para cada requisito con el fin de mejorar la calificación sobre todo en los numerales, Contexto de la organización, Planificación y Apoyo, estos ítems muestran un desarrollo pobre. El ítem de operación se encuentra con un óptimo desarrollo por lo que se recomienda mantener su estado, para el resto de ítems es

necesaria una revisión de los componentes establecidos para cada ítem, con el fin de poder mejorar su puntuación.

De estos dos criterios propuestos y analizados se puede mencionar que el compromiso de los niveles jerárquicos es primordial, y se cuenta con el mismo, para el establecimiento de un modelo de gestión de calidad basado en criterios de la Norma ISO 9001-2015, así como también se demuestra que los indicadores pueden tener impactos positivos y beneficiosos para la mejora continua de la gestión de calidad de la entidad.

5.7. Direccionamiento Estratégico Propuesto

5.7.1. Alcance del SGC

Una vez examinado el contexto en el cual la Cooperativa desarrolla sus actividades, e identificado el grupo y los procesos de interés, el siguiente paso fue concretar el alcance donde se describen los procesos, productos o servicios que están incluidos en el sistema de gestión de calidad. Debido al escaso tiempo disponible, se decidió que el alcance del sistema se centrará en mejorar los procesos del área administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla”.

En el Sistema de Gestión de Calidad se excluyen los siguientes requisitos:

- **Numeral 8.3.-** Diseño y Desarrollo dado que los servicios que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla”, están definidos por los estatutos y normas legales a las cuales debe acogerse la entidad.
- **Numeral 8.4.-** Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente, debido a que la organización no recibe y por lo tanto no hace uso de productos o servicios suministrados de forma externa.

5.7.2. Política de Calidad

Para el presente trabajo se propone la siguiente política de la calidad, con la cual se pretende crear un soporte que permita difundir entre el personal de la organización y las partes interesadas, el compromiso explícito al cumplimiento de los requisitos aplicables y a la mejora continua del sistema de gestión de calidad, de acuerdo al ámbito de desarrollo de actividades de la cooperativa se construye y detalla a continuación la siguiente política:

La política de calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla” se manifiesta mediante el firme compromiso con los clientes de satisfacer plenamente sus requerimientos y expectativas, mediante una eficiente administración de los recursos para la prestación de servicios crediticios ágiles y pertinentes, para ello se pretende garantizar e impulsar una cultura de calidad, que contribuya con la calidad de vida de los asociados, basada en los siguientes principios:

- **Integridad personal.-** como expresión de disciplina, orden, respeto, honestidad y entusiasmo.
- **Creatividad e Innovación.-** como parte de nuestro reto diario para el mejoramiento continuo.
- **Productividad.-** en nuestro trabajo y en el empleo de los recursos materiales.
- **Conciencia.-** en la práctica de un trabajo libre de errores y,
- **Compromiso.-** leal con la institución y con las realizaciones de calidad.

5.7.3. Objetivos De Calidad

Para el cumplimiento de la política de la calidad se han diseñado objetivos para lo cual se han tomado en cuenta los siguientes aspectos para su delineación, ser medibles es decir deben marcar metas claras a alcanzar y estar relacionados con la satisfacción del cliente, así

como también motivadores, para cumplir con su misión de ser una herramienta de mejora continua.

De esta manera se establece los objetivos de calidad para ayudar a la organización a conseguir de manera pertinente la satisfacción de los socios de la cooperativa, a continuación se detallan los objetivos de calidad propuestos:

Directriz 1: Satisfacción de expectativas de los clientes.

Objetivo 1: Asegurar la satisfacción de los clientes internos y externos a través de la formación continua y la promoción de la cultura de calidad en el servicio.

Directriz 2: Prestación de servicios crediticios ágiles y pertinentes.

Objetivo 2: Prestar servicios de manera ágil y oportuna a los socios, mediante la optimización de la capacidad operativa y el uso adecuado de las herramientas tecnológicas.

Directriz 3: Eficiente administración de los recursos.

Objetivo 3: Asegurar que los recursos financieros se otorguen mediante tasas de interés competitivas y atractivas para los asociados, conforme a las normativas vigentes y administrar eficientemente los recursos para garantizar la sostenibilidad y crecimiento de la cooperativa.

Directriz 4: Mejoramiento continuo.

Objetivo 4: Implementar acciones eficaces y efectivas que contribuyan al mejoramiento continuo de los resultados de la organización.

Directriz 5: Contribuya con la calidad de vida de los asociados

Objetivo 5: Conceder créditos acordes con las necesidades del asociado y su entorno familiar que impacten positivamente en su desarrollo social.

5.8. Documentación Propuesta para Modelo de Gestión de Calidad

5.8.1. Mapa de Procesos

En el presente mapa de procesos se describen las principales actividades de la organización siendo estos estratégicos, operativos y de apoyo que sirven de base para el oportuno funcionamiento y prestación del servicio a los clientes de la cooperativa. La entidad clasifica los procesos en función de la denominada cadena de valor, es decir en función de su aporte o relación directa con la generación de los productos o servicios ofertados. A continuación se presente el mapa de procesos propuesto de acuerdo a las actividades de la cooperativa:

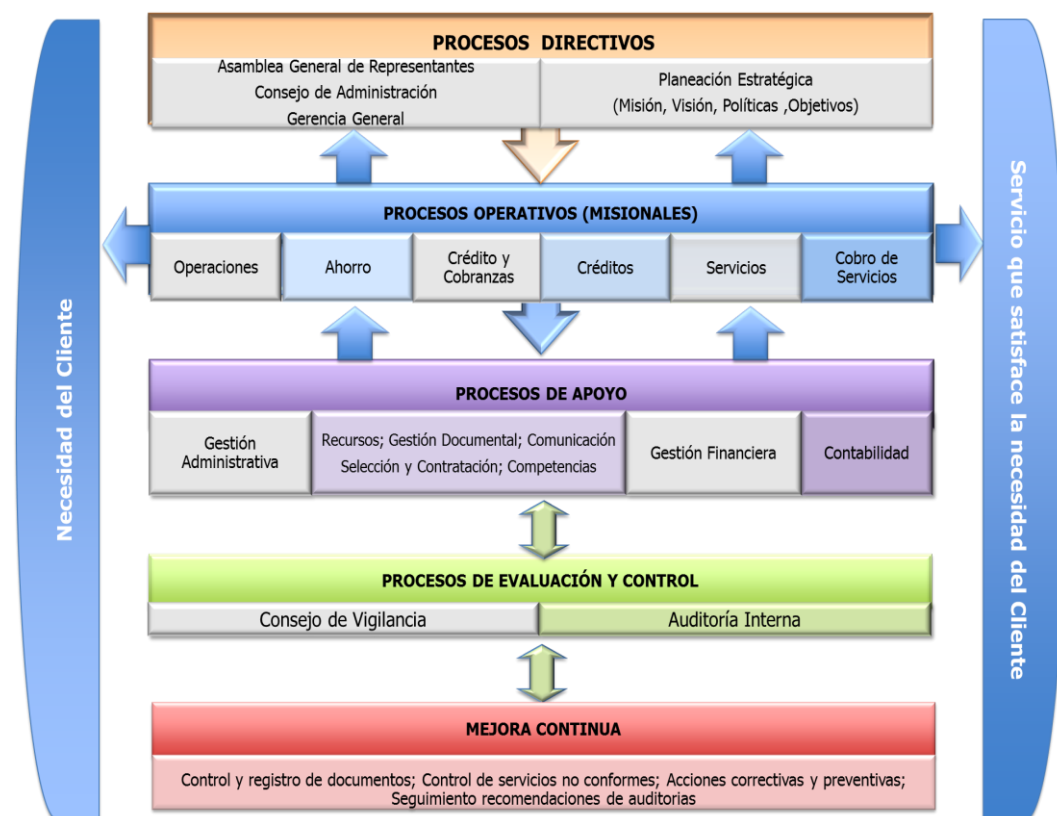


Figura 25 Mapa de Procesos Propuesto Cooperativa "Bola Amarilla"

5.8.2. Manual de Calidad

Como aporte al presente trabajo se elaboró el manual de calidad el cual se establece como el documento principal de un sistema de gestión de calidad, siendo la función principal indicar como la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla”, interpreta los requisitos de la Norma ISO 9001-2015 de modo que su contenido este de acuerdo a su condición, circunstancias y cultura de la entidad.

Para la creación del manual de calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla”, se tomó en cuenta las necesidades identificadas en el diagnóstico de la situación actual de la organización. (Ver Anexo N° 5)

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se puntualizan las conclusiones y recomendaciones que se concibieron de acuerdo a lo desarrollado en el presente estudio.

CONCLUSIONES

- De acuerdo al diagnóstico efectuado en la entidad, con relación a la situación actual del área administrativa y al cumplimiento de requisitos de la ISO 9001:2015, se determina que no se encuentra desarrollada la normativa o procesos que agreguen calidad a su gestión. Por lo tanto al no existir parámetros de un sistema de gestión de calidad, no es posible solventar la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente externo.
- Para el análisis de la eficiencia de los procesos del área administrativa de la Cooperativa, se estableció dos enfoques, la elaboración de indicadores de gestión de acuerdo a la estructura y necesidades de la entidad y la aplicación de los requisitos de la Norma ISO 9001-2015 (Check List), obteniendo como resultado que los indicadores formulados generan un alto grado de cumplimiento al estar enfocados en aspectos internos, por el contrario referente a la aplicación de la normativa, se obtuvo un bajo grado de implementación de los requisitos establecidos en la estructura de la Norma ISO.
- Dentro del desarrollo del modelo de Gestión de Calidad se plantearon los requerimientos de la Norma ISO, para lo cual se propuso el direccionamiento estratégico, contemplando: el alcance del SGC, la política de calidad con sus respectivos principios, objetivos de

calidad, mapa de procesos y manual de calidad en relación con la estructura establecida en la norma ISO 9001:2015, siendo necesario implantar estas directrices en concordancia con el plan estratégico de la institución para el cumplimiento de objetivos.

- Para la mejora de los procesos administrativos mediante la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 se planteó un manual de gestión de calidad agrupando los parámetros establecidos en dicha norma, la documentación posee directrices sobre los procesos del sistema de gestión de calidad (Directivos, Operativos, Mejoramiento Continuo, Misional, TICs, Talento Humano, Financiera, Bienes y Servicios) propuestos con el fin de asegurar la eficaz operación y control del área administrativa de la Cooperativa, a través del desarrollo del modelo basado en los requisitos de la norma mencionada.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Cooperativa implementar parámetros del modelo de sistema de Gestión de la Calidad desarrollado, debido a los resultados evidenciados en el presente estudio, que refleja los beneficios que se obtendría con la correcta implementación de indicadores de gestión de calidad así como también la adopción de los requisitos de la Norma ISO 9001-2015, lo cual permitirá lograr la confiabilidad, eficacia y eficiencia, garantizando la satisfacción del cliente interno y externo, permitiendo un desarrollo continuo, y asegurando la permanencia en el ámbito de desarrollo de las actividades.
- Es necesario que la entidad realice un mejoramiento continuo de los servicios que ofrece para el logro de una mayor confiabilidad y credibilidad en los clientes, por lo que se debe tener en cuenta los indicadores necesarios y sus respectivos análisis con el objetivo de identificar expectativas y necesidades de los clientes internos y externos, de tal manera que sirvan de base para la renovación e implementación de procesos de calidad así como de nuevos productos y servicios financieros, en beneficio del crecimiento institucional.
- De acuerdo a las herramientas desarrolladas en la propuesta de la investigación realizada, es necesario que la institución utilice los ítems planteados y que componen el modelo de gestión de calidad propuesto, los cuales han sido desarrollados según la metodología y requisitos de la norma ISO 9001:2015.
- La aplicación del manual debe ser acorde a las necesidades de la entidad por lo que se recomienda mantener una actualización oportuna del manual y las respectivas políticas, conforme a las circunstancias de tiempo, crecimiento económico, estructural y demás que se presenten en el entorno y coadyuven al progreso institucional.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldana, D. V. L. A., Álvarez, B. M. P., & Bernal, T. C. A. (2011). *Administración por calidad*. Madrid, ES: Universidad de La Sabana.
- Ángel, M. J. (2011). *Gestión de procesos (o gestión por procesos)*. Madrid, ES: B - EUMED.
- Arias, F., (2012). *El proyecto de investigación científica. Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C.A.
- Berlinches, A. (2008). *Calidad*. Madrid, ES: Paraninfo.
- Cenobio, M. G. J. C., Jaramillo, V. D., & Serrano, C. I. (2009). *Gestión de la calidad en procesos de servicios y productivos*. México, D.F., MX: Instituto Politécnico Nacional.
- Cuatrecasas, L. (2009). *Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación (3a. ed.)*. Madrid, ES: Ediciones Gestión 2000.
- Estrada, F. M. (2011). *Gobernanza y calidad en la gestión pública*. *Estudios Gerenciales*, 27(120), 205-223.
- Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implementar modelos de calidad*. México DF, MX: Editorial Pax México.
- Fontalvo, H. T. J. (2006). *La gestión avanzada de la calidad: metodologías eficaces para el diseño, implementación y mejoramiento de un sistema de gestión de la calidad*. Bogotá, CO: Corporación para la gestión del conocimiento ASD 2000.
- González, G. C., Domingo, N. R., & Pérez, M. Á. S. (2013). *Técnicas de mejora de la calidad*. Madrid, ES: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.

- González, O., & Arciniegas, J. (2016). *Sistemas de gestión de calidad: teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones.
- Hernández, R., Fernández C., Baptista, L. (2014): *Metodología de la Investigación*, 6ta Edición, México D.F.
- Littlefield, E., & Rosenberg, R. (2004). *Las micro finanzas y los pobres*. Finanzas & Desarrollo.
- López, S (2011). *Sistemas de calidad*. Bogotá, CO: Ediciones de la U para América Latina y el Caribe.
- López, L. P. (2015). *Auditoría de los sistemas de gestión de la calidad*. Madrid, ES: FC Editorial.
- López, L. P. (2015). *Cómo documentar un sistema de gestión de calidad según ISO 9001:2015*. Madrid, ES: FC Editorial.
- Martínez, M. C. (2014). *Técnicas e instrumentos de recogida y análisis de datos*. Madrid, ES: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Marcelino, A. M., & Ramírez, H. D. (2014). *Administración de la calidad: nuevas perspectivas*. México, D.F. MX: Grupo Editorial Patria.
- Moya, C., Moya, N., Pastos, S., & Moya, M. (2014). *Gestión de la calidad: implantación del sistema y procesos*. El Retamal, ES: Editorial Formación Alcalá.
- Niño, R. V. M. (2011). *Metodología de la Investigación: diseño y ejecución*. Bogotá, CO: Ediciones de la U.

- Ruiz López, J. S. (2012). Calidad en la gestión pública: del azar a la necesidad. *Revista del CLAD Reforma y democracia*, (54), 63-94.
- Sadornil, D. D. R. (2013). *Diccionario-glosario de metodología de la investigación social*. Madrid, ES: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Sanguesa, M., Mateo, Ricardo., & Ilzarbe, L. (2006). *Teoría y práctica de la calidad*. Madrid, ES: Thomson Editores.

ANEXOS

ANEXO 1.- Matriz de variables.

Matriz de operacionalización de variables



OBJETIVO	OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM
Mejorar los procesos del área administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Bola Amarilla", basado en un modelo de gestión de calidad.	Diagnosticar la situación actual del área administrativa, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Bola Amarilla".	Situación actual área administrativa.	Organización	Organigramas Manuales Procedimientos Responsabilidad Gestión de recursos	<p>¿Conoce usted si la cooperativa cuenta con planes, manuales, organigramas, políticas, etc.?</p> <p>¿En caso de existir planes, manuales, organigramas, políticas, etc. de la cooperativa, domina usted claramente el contenido de los mismos?</p> <p>¿Se socializa frecuentemente con los trabajadores los procedimientos y responsabilidades referentes a sus puestos de trabajo?</p> <p>¿Cree usted que los criterios que se utilizan para el proceso de selección de personal que</p>

					labora en la cooperativa, se encuentran bien estructurados?
	Analizar la eficiencia de los procesos del área administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla” por medio de indicadores de gestión.	Procesos administrativos	Desempeño administrativo	Efectividad Eficiencia	<p>¿Conoce la misión, visión y políticas de la cooperativa?</p> <p>¿Conoce usted si la cooperativa mantiene implantado un plan de promoción de productos y servicios?</p> <p>¿Conoce usted si se han desarrollado productos y servicios de acuerdo a los segmentos de clientes en el último año?</p> <p>¿Considera usted que se ha cumplido con la perspectiva financiera – productiva establecida en el plan estratégico de la entidad?</p> <p>¿De acuerdo a la posición organizacional, conoce usted claramente las políticas de crédito y la normativa interna de la cooperativa?</p> <p>¿Conoce usted si se cumplieron al 100% con</p>

		Indicadores de gestión			<p>las metas y resultados esperados del POA 2016?</p> <p>¿Conoce usted los métodos utilizados por la cooperativa para medir la eficiencia de su gestión?</p> <p>¿Considera que los recursos (Infraestructura, tecnología, económicos, talento humano) que utiliza la cooperativa son suficientes para prestar un buen servicio a los clientes?</p>
	Desarrollar un modelo de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001-2015, para el área administrativa, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Bola Amarilla".	Modelo de Gestión de Calidad	Elementos del Sistema de Gestión de Calidad	<p>Documentación SGC</p> <p>Procedimientos de calidad</p> <p>Auditoria de calidad</p>	<p>¿Conoce si la cooperativa cuenta con manuales, objetivos y políticas de calidad?</p> <p>¿Conoce usted si la cooperativa utiliza algún sistema u otra herramienta de gestión de calidad?</p> <p>¿Conoce usted si se ha realizado algún tipo de auditoría de calidad dentro de la Cooperativa?</p> <p>¿Cómo considera usted al ambiente de trabajo en función de comunicación,</p>
		Satisfacción de las necesidades del cliente	Cliente Interno	<p>Clima organizacional</p> <p>Satisfacción del cliente</p>	

					<p>solidaridad y colaboración entre las áreas de trabajo?</p> <p>¿Considera usted que cuenta con los recursos necesarios para poder satisfacer los requerimientos de los clientes?</p> <p>¿Utiliza usted algún formato o herramienta para medir la satisfacción del cliente?</p>
	<p>Proponer mejoras para los procesos del área administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Bola Amarilla", de acuerdo a la norma ISO 9001-2015.</p>	<p>Este objetivo se alcanza con el resultado obtenido de los objetivos anteriores</p>			

ANEXO 2.- Cuestionario de Encuesta

	Encuesta de gestión de calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla”			
<p>La presente encuesta tiene por objeto conocer el estado actual de los procesos administrativos de la Cooperativa Bola Amarilla, a fin de conocer su situación y mejorar sus procesos a través de la aplicación de un modelo de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001-2015.</p>				
<p>Instrucciones:</p>				
<p>Señale con una X según corresponda, seleccionando un solo ítem por pregunta.</p>				
<p>1.- ¿Conoce usted si la cooperativa cuenta con planes, manuales, organigramas, políticas, etc.?</p>	SI		NO	
<p>2.- ¿En caso de existir planes, manuales, organigramas, políticas, etc. de la cooperativa, domina usted claramente el contenido de los mismos?</p>	SI			
	NO			
	PARCIALMENTE			
<p>3.- ¿Cree usted que los criterios que se utilizan para el proceso de selección de personal que labora en la cooperativa están bien estructurados?</p>	SI		NO	
<p>4.- ¿Se socializa frecuentemente con los trabajadores los procedimientos y responsabilidades referentes a sus puestos de trabajo?</p>	SI		NO	
<p>5.- ¿Conoce la misión, visión y políticas de la cooperativa?</p>	SI			
	NO			
	PARCIALMENTE			
<p>6.- ¿Conoce usted si la cooperativa mantiene implantado un plan de promoción de productos y servicios?</p>	SI		NO	
<p>7.- ¿Conoce usted si se han desarrollado productos y servicios de acuerdo a los segmentos de clientes en el último año?</p>	SI		NO	
<p>8.- ¿Considera usted que se ha cumplido con la perspectiva financiera – productiva establecida en el plan estratégico de la entidad?</p>	SI			
	NO			
	PARCIALMENTE			

9.- ¿De acuerdo a la posición organizacional, conoce usted claramente las políticas de crédito y la normativa interna de la cooperativa?	SI			
	NO			
	PARCIALMENTE			
10.- ¿Conoce usted si se cumplieron al 100% con las metas y resultados esperados del POA 2016?	SI		NO	
11.- ¿Conoce usted los métodos utilizados por la cooperativa para medir la eficiencia de su gestión?	SI		NO	
12.- ¿Cómo cataloga a los recursos (Infraestructura, tecnología, económicos, talento humano) que utiliza la cooperativa para prestar servicio a los clientes?	EXCELENTES			
	MUY BUENOS			
	BUENOS			
	REGULARES			
	DEFICIENTES			
13.- ¿Conoce si la cooperativa cuenta con manuales, objetivos y políticas de calidad?	SI			
	NO			
	DESCONOCE			
14.- ¿Conoce usted si la cooperativa utiliza algún sistema u otra herramienta de gestión de calidad?	SI		NO	
15.- ¿Conoce usted si se ha realizado algún tipo de auditoría de calidad dentro de la cooperativa?	SI		NO	
16.- ¿Cómo considera usted al ambiente de trabajo en función de comunicación, solidaridad y colaboración entre las áreas de trabajo?	EXCELENTE			
	MUY BUENO			
	BUENO			
	REGULAR			
	DEFICIENTE			
17.- ¿Considera usted que cuenta con los recursos necesarios para poder satisfacer los requerimientos de los clientes?	SIEMPRE			
	CASI SIEMPRE			
	NUNCA			
18.- ¿Utiliza usted algún formato o herramienta para medir la satisfacción del cliente?	SI		NO	

ANEXO 3.- Cuestionario de Entrevista

1.- ¿Cuenta la cooperativa con planes, manuales, organigramas, políticas, etc.?
2.- ¿Se socializa con el personal el contenido de los planes, manuales, organigramas, políticas, etc., de la Cooperativa?
3.- ¿En base a que parámetros o normas se estructuran los criterios que se utilizan para el proceso de selección de personal que labora en la Cooperativa?
4.- ¿Con que frecuencia se socializa con los trabajadores los procedimientos y responsabilidades referentes a sus puestos de trabajo?
5.- ¿Con que frecuencia y en qué forma se socializa y compromete al personal con la misión, visión y políticas de la cooperativa?
6.- ¿La cooperativa mantiene implantado un plan de promoción de productos y servicios? ¿En qué consiste?
7.- ¿Cuántos productos y servicios se han desarrollado de acuerdo a los segmentos de clientes en el último año?
8.- ¿En qué porcentaje se ha cumplido con la perspectiva financiera – productiva establecida en el plan estratégico 2016 de la entidad?
9.- ¿De acuerdo a la posición organizacional, se socializa y capacita sobre las políticas de crédito y la normativa interna de la cooperativa al personal? ¿Con que frecuencia?
10.- ¿En qué porcentaje se cumplieron las metas y resultados esperados del POA 2016? ¿Qué motivos le ayudaron a cumplir o no con las metas?
11.- ¿Qué métodos utiliza la cooperativa para medir la eficiencia de su gestión?
12.- ¿Considera que los recursos (Infraestructura, tecnología, económicos, talento humano) que utiliza la cooperativa son suficientes para prestar un buen servicio a los clientes?
13.- ¿La cooperativa cuenta con manuales, objetivos, y políticas de calidad?
14.- ¿La cooperativa utiliza algún sistema u otra herramienta de gestión de calidad?
15.- ¿Se ha realizado algún tipo de auditoría de calidad dentro de la cooperativa?
16.- ¿Está organizado el ambiente de trabajo en función de comunicación, solidaridad y colaboración entre las áreas de trabajo?
17.- ¿Considera que el personal cuenta con los recursos necesarios para poder satisfacer los requerimientos de los clientes?
18.- ¿La cooperativa cuenta con algún formato o herramienta para medir la satisfacción del cliente?

ANEXO 4.- Diagnóstico ISO 9001-2015

DIAGNÓSTICO DE EVALUACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN ISO 9001-2015					
CRITERIOS DE CALIFICACION: A. Cumple completamente con el criterio enunciado (10 puntos: Se establece, se implementa y se mantiene; Corresponde a las fase de Verificar y Actuar para la Mejora del sistema); B. cumple parcialmente con el criterio enunciado (5 puntos: Se establece, se implementa, no se mantiene; Corresponde a las fase del Hacer del sistema); C. Cumple con el mínimo del criterio enunciado (3 puntos: Se establece, no se implementa, no se mantiene; Corresponde a las fase de identificación y Planeación del sistema); D. No cumple con el criterio enunciado (0 puntos: no se establece, no se implementa, no se mantiene N/S).					
No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACIÓN			
		A-V	H	P	N/S
		A	B	C	D
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN					
4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO		10	5	3	0
1	Se determinan las cuestiones externas e internas que son pertinentes para el propósito y dirección estratégica de la organización.		5		
2	Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.		5		
4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS					
SE HAN DETERMINADO LAS PARTES INTERESADAS QUE SON PERTINENTES AL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN					
3	Se ha determinado las partes interesadas y los requisitos de estas partes interesadas para el sistema de gestión de Calidad.			3	
4	Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos.			3	

4.3 DETERMINACION DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**Primer Párrafo**

Se tiene determinado el alcance según:

Procesos operativos, productos y servicios, instalaciones físicas, ubicación geográfica.

Debe estar documentado y disponible.

5	El alcance del SGC, se ha determinado según: Procesos operativos, productos y servicios, instalaciones físicas, ubicación geográfica				0
6	El alcance del SGC se ha determinado teniendo en cuenta los problemas externos e internos, las partes interesadas y sus productos y servicios.				0
7	Se tiene disponible y documentado el alcance del Sistema de Gestión.				0
8	Se tiene justificado y/o documentado los requisitos (exclusiones) que no son aplicables para el Sistema de Gestión.				0

4.4 SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS

9	Se tienen identificados los procesos necesarios para el sistema de gestión de la organización	5			
10	Se tienen establecidos los criterios para la gestión de los procesos teniendo en cuenta las responsabilidades, procedimientos, medidas de control e indicadores de desempeño necesarios que permitan la efectiva operación y control de los mismos.	5			
11	Se mantiene y conserva información documentada que permita apoyar la operación de estos procesos.	5			
SUBTOTAL		0	25	6	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		28%			

5. LIDERAZGO**5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO GERENCIAL**

1	Se demuestra responsabilidad por parte de la alta dirección para la eficacia del SGC.	10			
---	---	----	--	--	--

5.1.2 Enfoque al cliente

2	La gerencia garantiza que los requisitos de los clientes de determinan y se cumplen.	10			
3	Se determinan y consideran los riesgos y oportunidades que puedan afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.	10			

5.2 POLÍTICA				
5.2.1 ESTABLECIMIENTO DE LA POLÍTICA				
4	La política de calidad con la que cuenta actualmente la organización está acorde con los propósitos establecidos.			0
5.2.2 Comunicación de la política de calidad				
5	Se tiene disponible a las partes interesadas, se ha comunicado dentro de la organización.			0
5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN				
6	Se han establecido y comunicado las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes en toda la organización.	5		
SUBTOTAL		30	5	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		58%		
6. PLANIFICACIÓN				
6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES				
1	Se han establecido los riesgos y oportunidades que deben ser abordados para asegurar que el SGC logre los resultados esperados.			0
2	La organización ha previsto las acciones necesarias para abordar estos riesgos y oportunidades y los ha integrado en los procesos del sistema.			0
6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS				
3	Que acciones se han planificado para el logro de los objetivos del SGC, programas de gestión.			0
4	Se mantiene información documentada sobre estos objetivos			0
6.3 PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS				
5	Existe un proceso definido para determinar la necesidad de cambios en el SGC y la gestión de su implementación.			0
SUBTOTAL		0	0	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		0%		
7. APOYO				
7.1 RECURSOS				
7.1.1 Generalidades				
1	La organización ha determinado y proporcionado los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGC (incluidos los requisitos de las personas, media ambientales y de infraestructura)	10		
7.1.5 Recursos de seguimiento y medición				
7.1.5.1 Generalidades				

2	En caso de que el monitoreo o medición se utilice para pruebas de conformidad de productos y servicios a los requisitos especificados, ¿se han determinado los recursos necesarios para garantizar un seguimiento válido y fiable, así como la medición de los resultados?	5			
7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones					
3	Dispone de métodos eficaces para garantizar la trazabilidad durante el proceso operacional.				0
7.1.6 Conocimientos de la organización					
4	Ha determinado la organización los conocimientos necesarios para el funcionamiento de sus procesos y el logro de la conformidad de los productos y servicios y, ha implementado un proceso de experiencias adquiridas.	5			
7.2 COMPETENCIA					
5	La organización se ha asegurado de que las personas que puedan afectar al rendimiento del SGC son competentes en cuestión de una adecuada educación, formación y experiencia, ha adoptado las medidas necesarias para asegurar que puedan adquirir la competencia necesaria	10			
7.3 TOMA DE CONCIENCIA					
6	Existe una metodología definida para la evaluación de la eficacia de las acciones formativas emprendidas.		3		
7.4 COMUNICACIÓN					
7	Se tiene definido un procedimiento para las comunicaciones internas y externas del SGC dentro de la organización.				0
7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA					
7.5.1 Generalidades					
8	Se ha establecido la información documentada requerida por la norma y necesaria para la implementación y funcionamiento eficaces del SGC.				0
7.5.2 Creación y actualización					
9	Existe una metodología documentada adecuada para la revisión y actualización de documentos.	5			
7.5.3 Control de la información documentada					
10	Se tiene un procedimiento para el control de la información documentada requerida por el SGC.	5			
SUBTOTAL		20	20	3	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		43%			
8. OPERACIÓN					
8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL					

1	Se planifican, implementan y controlan los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de servicios.	5		
2	La salida de esta planificación es adecuada para las operaciones de la organización.	5		
3	Se asegura que los procesos contratados externamente estén controlados.		3	
4	Se revisan las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso.		3	
8.2 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS				
8.2.1 Comunicación con el cliente				
5	La comunicación con los clientes incluye información relativa a los productos y servicios.	10		
6	Se obtiene la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas.		5	
7	Se establecen los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.		3	
8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios				
8	Se determinan los requisitos legales y reglamentarios para los productos y servicios que se ofrecen y aquellos considerados necesarios para la organización.	10		
8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios				
9	La organización se asegura que tiene la capacidad de cumplir los requisitos de los productos y servicios ofrecidos.	10		
10	La organización revisa los requisitos del cliente antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a este.	10		
11	Se confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación por parte de estos, cuando no se ha proporcionado información documentada al respecto.	10		
12	Se asegura que se resuelvan las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.	10		
13	Se conserva la información documentada, sobre cualquier requisito nuevo para los servicios.	10		
8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios				
14	Las personas son conscientes de los cambios en los requisitos de los productos y servicios, se modifica la información documentada pertinente a estos cambios.	10		
8.3 DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS				
8.3.1 Generalidades				
15	Se establece, implementa y mantiene un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurar la posterior provisión de los servicios.	10		

8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo				
16	La organización determina todas las etapas y controles necesarios para el diseño y desarrollo de productos y servicios.		5	
8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo				
17	Al determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a desarrollar, se consideran los requisitos funcionales y de desempeño, los requisitos legales y reglamentarios.	10		
18	Se resuelven las entradas del diseño y desarrollo que son contradictorias.		3	
19	Se conserva información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo.		5	
8.3.4 Controles del diseño y desarrollo				
20	Se aplican los controles al proceso de diseño y desarrollo, se definen los resultados a lograr.	10		
21	Se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos.	10		
22	Se realizan actividades de verificación para asegurar que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas.	10		
23	Se aplican controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurar que: se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación	10		
24	Se conserva información documentada sobre las acciones tomadas.	10		
8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo				
25	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: cumplen los requisitos de las entradas	10		
26	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: son adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios	10		
27	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado, y a los criterios de aceptación	10		
28	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: especifican las características de los productos y servicios, que son esenciales para su propósito previsto y su provisión segura y correcta.	10		
29	Se conserva información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo.	10		
8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo				

30	Se identifican, revisan y controlan los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios	10			
31	Se conserva la información documentada sobre los cambios del diseño y desarrollo, los resultados de las revisiones, la autorización de los cambios, las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.	10			
8.4 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE					
8.4.1 Generalidades					
32	La organización asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conforme a los requisitos.				0
33	Se determina los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente.				0
34	Se determina y aplica criterios para la evaluación, selección, seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos.				0
35	Se conserva información documentada de estas actividades				0
8.4.2 Tipo y alcance del control					
36	La organización se asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios, conformes de manera coherente a sus clientes.		5		
37	Se definen los controles a aplicar a un proveedor externo y las salidas resultantes.		5		
38	Considera el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.		5		
39	Se asegura que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad.		5		
40	Se determina la verificación o actividades necesarias para asegurar que los procesos, productos y servicios cumplen con los requisitos.		5		
8.4.3 Información para los proveedores externos					
41	La organización comunica a los proveedores externos sus requisitos para los procesos, productos y servicios.		5		
42	Se comunica la aprobación de productos servicios, métodos, procesos y equipos, la liberación de productos y servicios.		5		
43	Se comunica la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas.		5		

44	Se comunica las interacciones del proveedor externo con la organización.	5		
45	Se comunica el control y seguimiento del desempeño del proveedor externo aplicado por la organización.	5		
8.5 PRODUCCIÓN Y PROVISIÓN DEL SERVICIO				
8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio				
46	Se implementa la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.	10		
47	Dispone de información documentada que defina las características de los productos a producir, servicios a prestar, o las actividades a desempeñar.	10		
48	Dispone de información documentada que defina los resultados a alcanzar.	10		
49	Se controla la disponibilidad y el uso de recursos de seguimiento y medición adecuados		5	
50	Se controla la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas.	10		
51	Se controla el uso de la infraestructura y el entorno adecuado para la operación de los procesos.		5	
52	Se controla la designación de personas competentes.	10		
53	Se controla la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados.	10		
54	Se controla la implementación de acciones para prevenir los errores humanos.	10		
55	Se controla la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.	10		
8.5.2 Identificación y trazabilidad				
56	La organización utiliza medios apropiados para identificar las salidas de los productos y servicios.	10		
57	Identifica el estado de las salidas con respecto a los requisitos.	10		
58	Se conserva información documentada para permitir la trazabilidad.	10		
8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos				

59	La organización cuida la propiedad de los clientes o proveedores externos mientras esta bajo el control de la organización o siendo utilizada por la misma.	10			
60	Se Identifica, verifica, protege y salvaguarda la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación en los productos y servicios.	10			
61	Se informa al cliente o proveedor externo, cuando su propiedad se pierda, deteriora o de algún otro modo se considere inadecuada para el uso y se conserva la información documentada sobre lo ocurrido.	10			
8.5.4 Preservación					
62	La organización preserva las salidas en la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurar la conformidad con los requisitos.	10			
8.5.5 Actividades posteriores a la entrega					
63	Se cumplen los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.	10			
64	Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega la organización considero los requisitos legales y reglamentarios.	10			
65	Se consideran las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios.		5		
66	Se considera la naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios.		5		
67	Considera los requisitos del cliente.	10			
68	Considera la retroalimentación del cliente.		5		
8.5.6 Control de cambios					
69	La organización revisa y controla los cambios en la producción o la prestación del servicio para asegurar la conformidad con los requisitos.		5		
70	Se conserva información documentada que describa la revisión de los cambios, las personas que autorizan o cualquier acción que surja de la revisión.		5		
8.6 LIBERACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS					
71	La organización implementa las disposiciones planificadas para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.	10			
72	Se conserva la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios.	10			
73	Existe evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.	10			
74	Existe trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.		5		

8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES					
75	La organización se asegura que las salidas no conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega.	10			
76	La organización toma las acciones adecuadas de acuerdo a la naturaleza de la no conformidad y su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios.	10			
77	Se verifica la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.		5		
78	La organización trata las salidas no conformes de una o más maneras	10			
79	La organización conserva información documentada que describa la no conformidad, las acciones tomadas, las concesiones obtenidas e identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.	10			
SUBTOTAL		470	120	12	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		76%			
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN					
9.1.1 Generalidades					
1	La organización determina que necesita seguimiento y medición.	10			
2	Determina los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación para asegurar resultados válidos.		5		
3	Determina cuando se lleva a cabo el seguimiento y la medición.		5		
4	Determina cuando analizar y evaluar los resultados del seguimiento y medición.		5		
5	Evalúa el desempeño y la eficacia del SGC.		5		
6	Conserva información documentada como evidencia de los resultados.	10			
9.1.2 Satisfacción del cliente					
7	La organización realiza seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.		5		
8	Determina los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar la información.	10			

9.1.3 Análisis y evaluación				
9	La organización analiza y evalúa los datos y la información que surgen del seguimiento y la medición.		5	
9.2 AUDITORÍA INTERNA				
10	La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados.		5	
11	Las auditorías proporcionan información sobre el SGC conforme con los requisitos propios de la organización y los requisitos de la NTC ISO 9001:2015.			0
12	La organización planifica, establece, implementa y mantiene uno o varios programas de auditoría.		5	
13	Define los criterios de auditoría y el alcance para cada una.			0
14	Selecciona los auditores y lleva a cabo auditorías para asegurar la objetividad y la imparcialidad del proceso.			0
15	Asegura que los resultados de las auditorías se informan a la dirección.	10		
16	Realiza las correcciones y toma las acciones correctivas adecuadas.	10		
17	Conserva información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados.	10		
9.3 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN				
9.3.1 Generalidades				
18	La alta dirección revisa el SGC a intervalos planificados, para asegurar su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continua con la estrategia de la organización.			0
9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección				
19	La alta dirección planifica y lleva a cabo la revisión incluyendo consideraciones sobre el estado de las acciones de las revisiones previas.		5	
20	Considera los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al SGC.			0
21	Considera la información sobre el desempeño y la eficiencia del SGC.			0

22	Considera los resultados de las auditorías.	5		
23	Considera el desempeño de los proveedores externos.		3	
24	Considera la adecuación de los recursos.	10		
25	Considera la eficiencia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades.		3	
26	Se considera las oportunidades de mejora.	10		
9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección				
27	Las salidas de la revisión incluyen decisiones y acciones relacionadas con oportunidades de mejora.	10		
28	Incluyen cualquier necesidad de cambio en el SGC.			0
29	Incluye las necesidades de recursos.	10		
30	Se conserva información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones.	10		
SUBTOTAL		110	50	6
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		55%		
10. MEJORA				
10.1 Generalidades				
1	La organización ha determinado y seleccionado las oportunidades de mejora e implementado las acciones necesarias para cumplir con los requisitos del cliente y mejorar su satisfacción.	5		
10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA				
2	La organización reacciona ante la no conformidad, toma acciones para controlarla y corregirla.	10		
3	Evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad.	10		
4	Implementa cualquier acción necesaria, ante una no conformidad.	10		
5	Revisa la eficacia de cualquier acción correctiva tomada.	5		
6	Actualiza los riesgos y oportunidades de ser necesario.			0

7	Hace cambios al SGC si fuera necesario.				0
8	Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.	10			
9	Se conserva información documentada como evidencia de la naturaleza de las no conformidades, cualquier acción tomada y los resultados de la acción correctiva.	10			
10.3 MEJORA CONTINUA					
10	La organización mejora continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC.				0
11	Considera los resultados del análisis y evaluación, las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades de mejora.			3	
SUBTOTAL		50	10	3	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		57%			
RESULTADOS DE LA GESTIÓN EN CALIDAD					
NUMERAL DE LA NORMA		% OBTENIDO DE IMPLEMENTACIÓN		ACCIONES POR REALIZAR	
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN		28%		IMPLEMENTAR	
5. LIDERAZGO		58%		MEJORAR	
6. PLANIFICACIÓN		0%		IMPLEMENTAR	
7. APOYO		43%		IMPLEMENTAR	
8. OPERACIÓN		76%		MEJORAR	
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		55%		MEJORAR	
10. MEJORA		57%		MEJORAR	
TOTAL RESULTADO IMPLEMENTACION		45%			
Calificación global en la Gestión de Calidad		BAJO			



**MANUAL DE CALIDAD
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“BOLA AMARILLA”**

135

ANEXO 5.- Manual de Calidad

MANUAL DE CALIDAD

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

“BOLA AMARILLA”

IBARRA - IMBABURA



**MANUAL DE CALIDAD
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“BOLA AMARILLA”**

136

ÍNDICE

ÍNDICE	136
INTRODUCCIÓN	138
1. Generalidades	139
1.1. Propósitos del Manual de Calidad.....	139
1.2. Alcance y Exclusiones	139
2. Presentación de la Entidad	140
2.1. Reseña Histórica.....	140
2.2. Plataforma Estratégica	141
2.2.1. Objetivo Estratégico.....	141
2.2.2. Misión	141
2.2.3. Visión	142
2.2.4. Valores y Principios Institucionales.....	142
2.2.5. Estructura Organizacional	143
2.2.6. Organigrama Estructural	144
2.2.7. Organigrama Funcional.....	145
2.2.8. Planificación de los Cambios	146
3. Sistema de Gestión de la Calidad.....	146
3.1. Política de Calidad	148
3.2. Objetivos de Calidad	149
4. Procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.....	150
4.1. Procesos Directivos	150
4.2. Gestión Operativa o Comercial	152
4.3. Proceso Mejoramiento Continuo.....	153



**MANUAL DE CALIDAD
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“BOLA AMARILLA”**

	137
4.4. Proceso Misional: Gestión de los Socios	154
4.5. Gestión del Talento Humano	155
4.6. Gestión de TIC’S.....	156
4.7. Gestión Financiera	157
4.8. Gestión de Bienes y Servicios.....	158
5. ANEXOS.....	159
ANEXO 1: MAPA DE PROCESOS.....	159
ANEXO 2. MATRIZ DE REQUISITOS COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BOLA AMARILLA.....	160



MANUAL DE CALIDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “BOLA AMARILLA”

138

INTRODUCCIÓN

La Cooperativa De Ahorro Y Crédito “BOLA AMARILLA” fomentando una política de mejoramiento continuo y como una responsabilidad con sus socios y la colectividad, realiza acciones que permitan alcanzar la calidad institucional, y el logro de sus objetivos, para lo cual se detalla el siguiente manual que establece el Sistema de Gestión de Calidad basado en la MISIÓN y VISIÓN de la Cooperativa y los objetivos establecidos para la misma, manteniendo el compromiso permanente en la búsqueda del mejoramiento continuo y la búsqueda de la excelencia en todas las actividades que hacen parte de la entidad.

El presente manual establece el compromiso con los procesos, actividades y procedimientos establecidos en la Norma ISO 9001:2015 y tiene como finalidad describir el Modelo De Sistema de Gestión de Calidad planteado para la institución, cumpliendo con los estándares de dicha norma. Contiene información sobre la entidad, el alcance del sistema, la información sobre los procesos de la entidad, así como la referencia de los Procedimientos.

El Manual de Calidad de la entidad se encuentra disponible para los usuarios internos y partes interesadas del Sistema de Gestión de Calidad como guía fundamental para la comprensión de la estructura, constitución y compromiso de la entidad con la calidad.



MANUAL DE CALIDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “BOLA AMARILLA”

139

1. Generalidades

La Cooperativa De Ahorro Y Crédito “BOLA AMARILLA” se compromete a desarrollar una cultura de mejoramiento continuo, con la implementación de un modelo de Sistema de Gestión de Calidad (SGC), mediante el compromiso de la dirección y del personal que han asumido la gestión de sus procesos, de acuerdo a las experiencias adquiridas y la continuidad en la gestión y evaluación de los procesos.

1.1. Propósitos del Manual de Calidad

Los propósitos del presente Manual son:

- Adoptar procesos estratégicos, misionales y de apoyo.
- Comunicar la política, los objetivos, los procesos y los requisitos del modelo de Gestión de Calidad.
- Definir controles que apoyen la mejora de las prácticas y facilite las actividades de seguimiento

1.2. Alcance y Exclusiones

El alcance del Sistema de Gestión de Calidad es la Gestión de sus asociados, mediante la gestión de aportes, crédito y cartera.

El SGC está diseñado bajo los requisitos de la Norma Técnica de Calidad ISO 9001:2015, los cuales se cumplen en los procesos definidos en el modelo de operación por procesos.

En el Sistema de Gestión de Calidad se excluyen los siguientes requisitos:



MANUAL DE CALIDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “BOLA AMARILLA”

140

- **Numeral 8.3.-** Diseño y Desarrollo dado que los servicios que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla”, están definidos por los estatutos y normas legales a las cuales debe acogerse la entidad.
- **Numeral 8.4.-** Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente, debido a que la organización no recibe y por lo tanto no hace uso de productos o servicios suministrados de forma externa.

2. Presentación de la Entidad

2.1. Reseña Histórica

La cooperativa de Ahorro y Crédito Bola Amarilla nace de la asociación de tejedoras bola amarilla en el año de 1999, en un inicio estaba integrada por cuarenta mujeres artesanas, las cuales aportaban mensualmente 10.000,00 sucres (0,40 centavos de dólar) que eran entregados mediante rifas a sus socias y se devolvía sin cobrar ningún interés, posteriormente se calificó a las personas y se decidió conformar la pre cooperativa Bola Amarrilla, con el asesoramiento del Dr. José Luis Navarrete.

Se formularon las primeras actas y se elaboró un reglamento interno. En el año 2004 se logra la personería jurídica en la Dirección Nacional de Cooperativas mediante acuerdo ministerial 4116 del 17 de Septiembre de 2004, la entidad abre sus puertas a todas las personas de la ciudad de Ibarra, con el fin de brindar el servicio de ahorro y crédito.

La cooperativa tiene su ámbito de acción la provincia de Imbabura, en especial el cantón Ibarra y sus aledaños, sus productos financieros están enfocados a mejorar la calidad de vida de sus asociados que en su mayoría son pequeños, artesanos y comerciantes.



MANUAL DE CALIDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “BOLA AMARILLA”

141

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Bola amarilla cuenta con los siguientes servicios financieros:

- Ahorros Programados
- Ahorros a la Vista
- Ahorros Infantiles
- Depósitos a Plazo Fijo
- Créditos Emergentes (24 Horas)
- Créditos Individuales
- Créditos Grupales

Adicional presta servicios no financieros como punto de pago de varios servicios básicos y otros.

2.2. Plataforma Estratégica

2.2.1. Objetivo Estratégico

Mejorar la capacidad de los procesos directivos, operativos y de apoyo, dotando de conocimientos y capacidades a los socios, directivos y funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bola Amarilla.

2.2.2. Misión

Somos una entidad financiera con enfoque social, fundamentados en la doctrina de la economía popular y solidaria, con productos y servicios acordes a las necesidades de la comunidad, que contribuya al desarrollo sostenible de la calidad de vida, de las familias de sus asociados.



MANUAL DE CALIDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “BOLA AMARILLA”

142

2.2.3. Visión

En el año 2017 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bola Amarilla, será una institución de la economía popular y solidaria; solvente, segura y reconocida en el ámbito local, por la calidad de sus servicios financieros y no financieros.

2.2.4. Valores y Principios Institucionales

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla” es una entidad que se basa en los siguientes valores:

Compromiso: Respuesta a las necesidades de los socios.

Transparencia: En la información a los socios, autoridades de control y público en general.

Confianza: Administramos los recursos de manera responsable en beneficio de los socios.

Honestidad: Trabajamos con transparencia y honradez, cumpliendo siempre lo que ofrecemos.

Igualdad: Nuestros socios reciben un trato idéntico, respetando su etnia, sexo, clase social, religión, u otra circunstancia plausible de diferencia.

Lealtad: Cumplir con el compromiso a los socios, respetando las normas legales y fomentando, el aporte al mejoramiento de la calidad de vida.

Solidaridad: Compartir y colaborar con quien más lo necesite, tiene que ver con el hecho de apoyarse mutuamente en las condiciones difíciles, es la colaboración mutua entre personas.



MANUAL DE CALIDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “BOLA AMARILLA”

143

Responsabilidad: Cumplimiento de nuestras actividades y de nuestro trabajo, en el tiempo asignado como meta, es un valor que está en la conciencia de la persona y que le permite cumplir con lo que se ha comprometido con total libertad.

Respeto: Aceptar a los demás y a uno mismo tal y como somos sin discriminar, es la consideración de que alguien o incluso algo tiene un valor por sí mismo.

2.2.5. Estructura Organizacional

La estructura organizativa es importante en toda institución, por medio de ella se delimita y agrupa en departamentos las actividades que poseen características similares de trabajo, o una secuencia lógica, a través de ella se organizan los cargos y responsabilidades que deben cumplir los integrantes de la entidad, su representación es gráfica, para lo cual se bosqueja un organigrama:



MANUAL DE CALIDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “BOLA AMARILLA”

2.2.6. Organigrama Estructural



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "BOLA AMARILLA" ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

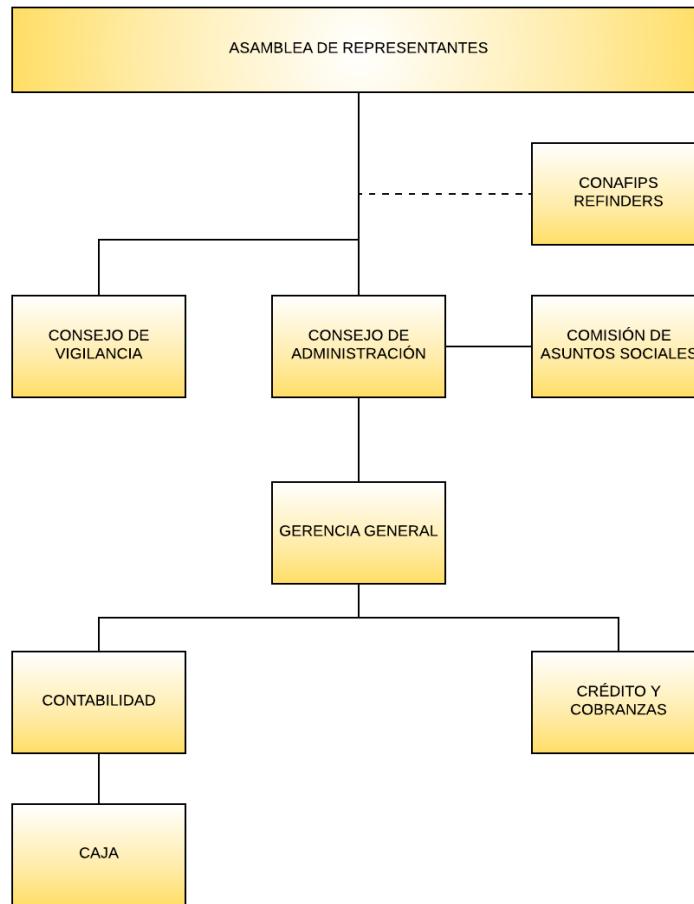


Figura 26 Organigrama Estructural Cooperativa “Bola Amarilla”

Fuente: Cooperativa “Bola Amarilla”



MANUAL DE CALIDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “BOLA AMARILLA”

2.2.7. Organigrama Funcional

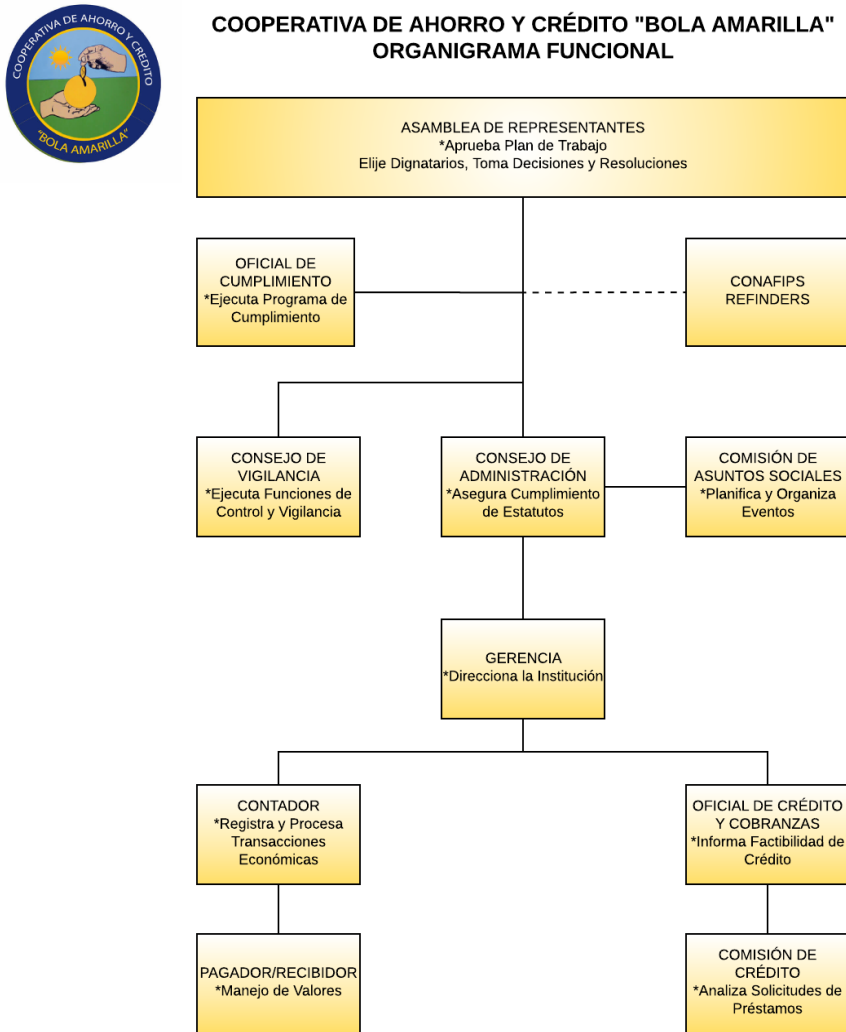


Figura 27 Organigrama Funcional Cooperativa “Bola Amarilla”

Fuente: Cooperativa “Bola Amarilla”

La entidad tiene definida su estructura organizacional y la armoniza con el modelo de operación por procesos de manera que favorezca la implementación del SGC.

La estructura y el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad se describen en el presente Manual, de manera específica para el servicio, también hace referencia



MANUAL DE CALIDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “BOLA AMARILLA”

146

a los mecanismos de control y los procedimientos documentados que la entidad ha establecido, implementa y mantiene para garantizar que los procesos se llevan a cabo bajo condiciones controladas, incluyendo el cumplimiento de los requisitos legales aplicables a dichos procesos.

2.2.8. Planificación de los Cambios

La estructura del Modelo de Gestión de Calidad mantendrá una flexibilidad, con la cual podrán generarse cambios por alguna de las siguientes razones:

- Avances en teorías sobre calidad y mejora continua
- Evolución en la normas de referencia ISO 9001:2015
- Cambios en la normativa legal aplicable a la entidad
- Modificación en metodología del direccionamiento estratégico de la entidad o en los procesos
- Introducción de nuevos servicios dentro del Sistema de Gestión.

3. Sistema de Gestión de la Calidad

La Cooperativa establecerá un Sistema de Gestión de Calidad con el fin de mejorar continuamente de acuerdo con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015. Los procesos necesarios para el cumplimiento de la misión son:

Directivos:

- Asamblea General de Representantes
- Consejo de Administrativos
- Gerencia General



MANUAL DE CALIDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “BOLA AMARILLA”

147

Operativos:

- Operaciones
- Ahorro
- Crédito y Cobranzas
- Créditos
- Servicios
- Cobro de Servicios

Apoyo:

- Gestión Administrativa
- Recursos (Gestión Documental; Comunicación; Selección y contratación; Competencias)
- Gestión Financiera
- Contabilidad

Evaluación

y

- Consejo de Vigilancia

Control:

- Auditoría Interna

Los procesos mantienen una secuencia e interacción con el fin de brindar un servicio que garantice la satisfacción del cliente, igualmente contiene los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces y eficientes, los mecanismos de seguimiento, medición y análisis para la implementación de acciones para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua.



MANUAL DE CALIDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “BOLA AMARILLA”

148

Para asegurarse de que tanto la operación como el control de los procesos son eficaces y eficientes, se han definido indicadores de gestión contenidos en la Matriz de Indicadores. Estos hacen parte del mecanismo con el cual se mide el alcance de los resultados planificados de cada uno de los procesos y se garantiza su mejora continua.

3.1. Política de Calidad

La política de calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla” se manifiesta mediante el firme compromiso con los clientes de satisfacer plenamente sus requerimientos y expectativas, mediante una eficiente administración de los recursos para la prestación de servicios crediticios ágiles y pertinentes, para ello se pretende garantizar e impulsar una cultura de calidad, que contribuya con la calidad de vida de los asociados, basada en los siguientes principios:

- **Integridad personal.-** como expresión de disciplina, orden, respeto, honestidad y entusiasmo.
- **Creatividad e Innovación.-** como parte de nuestro reto diario para el mejoramiento continuo.
- **Productividad.-** en nuestro trabajo y en el empleo de los recursos materiales.
- **Conciencia.-** en la práctica de un trabajo libre de errores y,
- **Compromiso.-** leal con la institución y con las realizaciones de calidad.



MANUAL DE CALIDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “BOLA AMARILLA”

149

3.2. Objetivos de Calidad

Para el cumplimiento de la política de la calidad se han diseñado objetivos tomando en cuenta que sean medibles, es decir que se marquen metas claras a alcanzar y se encuentren relacionados con la satisfacción del cliente; de igual manera deben ser motivadores, para cumplir con su misión de ser una herramienta de mejora continua.

De esta manera a continuación se detallan los objetivos de calidad propuestos para ayudar a la organización a conseguir de manera pertinente la satisfacción de los socios de la cooperativa:

Directriz 1: Satisfacción de expectativas de los clientes.

Objetivo 1: Asegurar la satisfacción de los clientes internos y externos a través de la formación continua y la promoción de la cultura de calidad en el servicio.

Directriz 2: Prestación de servicios crediticios ágiles y pertinentes.

Objetivo 2: Prestar servicios de manera ágil y oportuna a los socios, mediante la optimización de la capacidad operativa y el uso adecuado de las herramientas tecnológicas.

Directriz 3: Eficiente administración de los recursos.

Objetivo 3: Asegurar que los recursos financieros se otorguen mediante tasas de interés competitivas y atractivas para los asociados, conforme a las normativas vigentes y administrar eficientemente los recursos para garantizar la sostenibilidad y crecimiento de la cooperativa.

Directriz 4: Mejoramiento continuo.



MANUAL DE CALIDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “BOLA AMARILLA”

150

Objetivo 4: Implementar acciones eficaces y efectivas que contribuyan al mejoramiento continuo de los resultados de la organización.

Directriz 5: Contribuya con la calidad de vida de los asociados

Objetivo 5: Conceder créditos acordes con las necesidades del asociado y su entorno familiar que impacten en su desarrollo social.

4. Procesos del Sistema de Gestión de la Calidad

El Sistema de Gestión de la Calidad en la organización se genera de acuerdo a la necesidad de determinar una estructura por procesos que, permita lograr los objetivos de calidad y alcanzar la satisfacción del cliente externo e interno.

4.1. Procesos Directivos

El proceso Directivo, tiene como finalidad orientar la acción de la Cooperativa Bola Amarilla, mediante la definición de objetivos, políticas y planes que permitan el alcance de la visión y el cumplimiento de su misión.

Este proceso se encuentra liderado por la asamblea general de representantes, el consejo de administración y la gerencia general, los cuales deben manejar el compromiso para la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios prestando servicios oportunos e integrales enmarcados en el cumplimiento de la normativa vigente y el mejoramiento continuo de sus procesos, mediante las siguientes acciones:

- Comunicación al personal de normativa legal y reglamentaria mediante reuniones de personal recalcando la importancia de satisfacer los requisitos de calidad al cliente.



MANUAL DE CALIDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “BOLA AMARILLA”

151

- Establecer la política de calidad emitida en el presente manual.
- Asegurar el establecimiento de los objetivos de calidad.
- Efectuar revisiones y evaluaciones periódicas.
- Certificar la disponibilidad de recursos para la implementación, mantenimiento y mejoramiento del sistema de gestión de calidad y de los procesos institucionales.
- Dentro de la Planeación Estratégica se establece la metodología necesaria para determinar el Plan Estratégico en el cual se definan las estrategias, programas y proyectos, políticas, objetivos de calidad y recursos necesarios para una gestión de la entidad.
- La Gerencia, tendrá la responsabilidad de mantener la comunicación organizacional para los clientes internos y externos. Mediante los canales establecidos por la Dirección (página institucional, correos, teléfonos, etc.). Para la comunicación y difusión de la información pertinente.
- De manera anual la Gerencia deberá realizar la revisión del SGC

– **Revisión por la Dirección**

Cada cierto periodo (anualmente) la gerencia realizará la revisión del modelo de SGC con el fin de asegurar la conveniencia, adecuación, eficiencia, eficacia y efectividad del mismo. En la revisión se evalúan las oportunidades de mejora y la necesidad de realizar cambios en el sistema incluyendo la Política de Calidad y Objetivos de Calidad, la asignación de los recursos necesarios para garantizar la operación, el control y la mejora continua de los procesos y servicios en relación con los requisitos del cliente.



MANUAL DE CALIDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “BOLA AMARILLA”

152

4.2. Gestión Operativa o Comercial

El objetivo de este proceso es comercializar los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro Crédito “Bola Amarilla” en sus diferentes nichos para la consecución de nuevos socios. La gestión comercial debe estar relacionada con las políticas definidas para la vinculación de asociados, otorgamiento de créditos y recaudo de cartera.

Las actividades que se realizan son:

- Elaboración del plan de mercadeo.- Este plan debe definir los nichos de mercado a atender, las posibles estrategias, campañas y acciones a ejecutar, los medios a utilizar a partir de las directrices emitidas por la Gerencia.
- Definición de presupuesto para publicidad.- En coherencia con el plan de mercadeo se deben establecer las necesidades de publicidad para impulsar la estrategia de servicio a ofertar.
- Ejecución del plan de mercadeo.- En esta etapa se deben materializar las acciones propuestas desde el plan haciendo énfasis en las visitas a los clientes definidos en los nichos de mercado y documentando motivos y razones por las cuáles no se cierra un negocio.
- Seguimiento y acompañamiento a la gestión comercial.- Para realizar el seguimiento a la gestión comercial es necesario evaluar los resultados comerciales. Desde este punto de vista se capacita y acompaña al equipo de trabajo para la retroalimentación de la gestión comercial



MANUAL DE CALIDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “BOLA AMARILLA”

153

4.3. Proceso Mejoramiento Continuo

El proceso de mejoramiento continuo establece los mecanismos de medición, análisis y mejora continua para la autoevaluación y autogestión de los procesos, los cuales incluyen:

- Planeación del Control, en esta etapa se exponen los componentes y herramientas para realizar el análisis de los datos, el seguimiento y medición a los procesos y al servicio de manera que se estandaricen estas actividades dentro de la entidad.
- Evaluación de la satisfacción del cliente, cuyo fin es dar tratamiento a las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias, identificar y analizar el nivel de satisfacción de los clientes frente a los servicios recibidos a través de la aplicación de una encuesta de satisfacción. Los resultados deben ser usados para el mejoramiento continuo y para la toma de acciones correctivas o preventivas de acuerdo a los niveles de satisfacción determinados.
- Seguimiento y Medición.- La gerencia debe determinar o delegar responsables que realicen el seguimiento y medición de los procesos por medio de los indicadores de gestión, y la identificación y tratamiento de los servicios no conformes.
- Auditoria a los procesos del Sistema: esta etapa verifica la conformidad del SGC con los requisitos, del cliente, los legales, los definidos en los procedimientos del sistema y los de las normas de referencia, con el fin de evidenciar la eficacia, la eficiencia y la efectividad de los mismos y su aporte al mejoramiento de la calidad del servicio y el incremento en la satisfacción del cliente.
- Toma de acciones correctivas y preventivas: en esta etapa se debe definir las acciones a las no conformidades, reales o potenciales detectadas dentro de la gestión de los procesos o las auditorias. En el Procedimiento para el Tratamiento del Servicio no Conforme, Acciones



MANUAL DE CALIDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “BOLA AMARILLA”

154

Correctivas y Preventivas se establece el mecanismo para la toma de las acciones tendientes a corregir, analizar, prevenir o mejorar el cumplimiento de los requisitos de cada uno de los procesos garantizando la calidad en el servicio. La Entidad planifica y gestiona los procedimientos necesarios para la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad, orientando los esfuerzos en la identificación, implementación y seguimiento de las acciones de mejoramiento para los procesos identificando sus puntos críticos, a través del análisis de las no conformidades reales y potenciales.

4.4. Proceso Misional: Gestión de los Socios

La entidad para el cumplimiento de su objeto social, debe definir los mecanismos para la prestación del servicio a través de las etapas del proceso, dando respuesta a los requisitos de “Realización del producto o prestación del servicio” de la siguiente manera:

- Planificación de la prestación del Servicio.- La dirección es la responsable de planificar la prestación del servicio. La planificación de los procedimientos necesarios para la realización del servicio se describe en los estatutos, y manual de funciones de la organización.
- Determinación de los requisitos relacionados con el servicio.- Para identificar los requerimientos de los clientes en el proceso misional, la entidad debe obtener la información a través del contacto directo con los asociados, y la evaluación de la satisfacción.
- Es necesario definir las necesidades y expectativas de los clientes.- Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para la prestación del servicio son definidos por la Entidad en la documentación pertinente, manual de crédito, manual de cartera, etc.



MANUAL DE CALIDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “BOLA AMARILLA”

155

- La organización determina en la matriz de requisitos legales toda la normatividad y reglamentación aplicable a cada uno de sus procesos. La matriz de requisitos legales constituye un registro del seguimiento y ajuste de la normatividad, la gerencia es la responsable de actualizarlo y registrar las acciones tomadas en caso de que el cambio implique modificaciones al procedimiento comunicando a los funcionarios involucrados en dichos cambios.
- Control de la prestación del servicio.- En el proceso se tienen determinados los mecanismos de control para la prestación adecuada de los servicios y se validan por medio de:
 - a. La documentación que describa las características del servicio
 - b. La disponibilidad de los equipos apropiados que garantizan la realización del servicio.
 - c. La implementación del seguimiento y de la medición del servicio se realiza a través de la elaboración de los informes de gestión a la gerencia, y la detección de no conformidades.
 - d. La auditoría verifica las condiciones de la prestación del servicio y sirve de insumo para la toma de acciones de mejoramiento

4.5. Gestión del Talento Humano

El objetivo del proceso es asegurar que el personal cumpla con las competencias requeridas de acuerdo con los perfiles existentes para cada cargo, mediante la implementación de planes de desarrollo generales e individuales.

El Proceso Gestión del Talento Humano tiene que incluir las siguientes actividades:

- Convocatoria y selección



MANUAL DE CALIDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “BOLA AMARILLA”

156

- Vinculación e integración de empleados
- Compensación laboral
- Bienestar laboral
- Evaluación de competencias
- Retroalimentación y desvinculación

La Entidad tiene definidas las competencias del personal en el respectivo manual de funciones, las cuales se verifican durante el proceso de selección con el fin de garantizar que no se afecten los criterios de calidad del servicio.

Anualmente se deberán identificar entre el personal las necesidades de educación y formación. La gerencia es la responsable de hacerle seguimiento y evaluación al cumplimiento de las actividades programadas. En los resultados del seguimiento y evaluación de los procesos se verifica la eficacia de las acciones de educación y formación, representada en la ausencia de no conformidades relacionadas con el desempeño laboral. Se llevara un archivo con las hojas de vida del personal donde reposen los registros de educación, formación y experiencia.

4.6. Gestión de TIC'S

La Gestión de TIC'S (Tecnologías de la Información y la comunicación) tiene como objetivo implementar la gestión de la información al interior de la cooperativa de manera oportuna y eficaz, para apoyar las actividades de los procesos y mantener los recursos tecnológicos en óptimo funcionamiento.

Las principales actividades llevadas a cabo dentro de este proceso son:



MANUAL DE CALIDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “BOLA AMARILLA”

157

- Planeación y priorización: Realizada al inicio de la vigencia a través de los planes anuales de trabajo.
- Gestión de sistemas informáticos
- Servicios informáticos
- Gestión de redes y telecomunicaciones
- Gestión documental.- Esta etapa incluye los mecanismos de control establecidos a la información que se genera en la entidad y el control documental del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC.).

A través de este procedimiento y de la documentación del Sistema de Gestión, la Entidad debe identificar como prioridad que la documentación se convierta en un soporte del SGC. Los documentos deben servir a quien los usa como una guía para garantizar que las actividades se ejecutan como se planifican y se orienten a lograr la satisfacción de los clientes.

La entidad entiende que los registros son una herramienta básica para preservar la información relevante respecto al desempeño de los procesos y servicios de la entidad y para la toma de acciones de mejoramiento. Por esta razón, es necesario disponer las condiciones controladas para la identificación, legibilidad, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición de los registros.

4.7. Gestión Financiera

Con base en el plan estratégico y la asignación de los recursos financieros identificados en el presupuesto anual la empresa debe administrar los recursos financieros necesarios para el



MANUAL DE CALIDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “BOLA AMARILLA”

158

funcionamiento eficiente y eficaz del Sistema de Gestión de Calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla” con el fin de incrementar la satisfacción de los clientes.

Cada cierto periodo (mensualmente) se deberá presentar los informes financieros a la gerencia, como aporte a la toma de decisiones para la mejora del SGC.

4.8. Gestión de Bienes y Servicios

Este proceso establece los mecanismos para la determinación, provisión y mantenimiento de los bienes y servicios requeridos para la ejecución de los diferentes procesos de cooperativa. La entidad deberá definir las características de los productos o servicios a adquirir en los contratos, así como los requisitos de selección de los proveedores.

Para el mantenimiento de los bienes que se utilizan en la prestación del servicio se elaborará un plan de mantenimiento, al cual se le deberá hacer seguimiento periódico para verificar su cumplimiento.

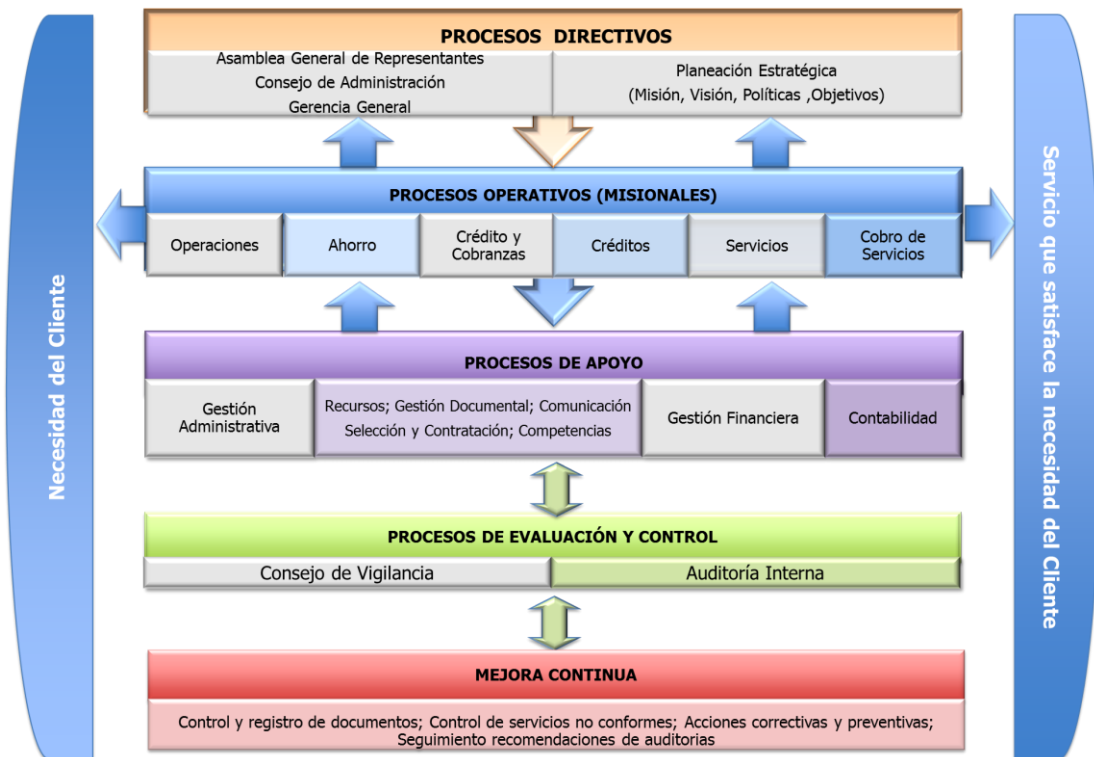


MANUAL DE CALIDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “BOLA AMARILLA”

159

5. ANEXOS

ANEXO 1: MAPA DE PROCESOS





**MANUAL DE CALIDAD
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“BOLA AMARILLA”**

160

ANEXO 2. MATRIZ DE REQUISITOS COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BOLA AMARILLA

REQUISITOS APLICABLES ISO 9001:2015	DOCUMENTO O REGISTRO
4.1 Comprensión de la organización y de su contexto	Plan Estratégico Matrices DOFA
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	Identificación de partes interesadas
4.3 Determinación del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad	Manual de calidad
4.4 Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos	Manual de calidad Mapa de procesos Caracterizaciones de procesos
5.1 Liderazgo y compromiso	Presupuesto
5.1.1 Liderazgo y compromiso para el sistema de gestión de la calidad	Recursos asignados al SGC
5.1.2. Enfoque al cliente	Procedimientos de los procesos con identificación de necesidades y expectativas
5.2 Política	Política de calidad (Manual de calidad)
5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	Estructura organizacional Manual de funciones
6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades	Riesgos por procesos
6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	Objetivos de calidad y planes de acción



**MANUAL DE CALIDAD
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“BOLA AMARILLA”**

161

6.3 Planificación de los cambios	Comités, políticas de operación
7.1 Recursos	Presupuesto
7.2 Competencia	Plan de capacitación Manuales de funciones
7.3 Toma de conciencia	Reuniones periódicas
7.4 Comunicación	Plan de comunicaciones Correos electrónicos
7.5 Información documentada	Procedimiento de Control de documentos y registros Instructivo para elaborar la documentación
8.1 Planificación y control operacional	Manual de crédito Manual de cartera Matriz de requisitos legales
8.2 Requisitos para los productos y servicios	Actas de Consejo
8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	Procedimiento Gestión de Bienes y Servicios Informes y vistos buenos Requerimientos a los proveedores
8.5 Producción y prestación del servicio	Afiliaciones Protección de datos Custodia de recursos
8.6 Liberación de los productos y servicios	Actas Comité de crédito
8.7 Control de las salidas no conformes	Actas Comité de crédito Planes de mejoramiento
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación	Indicadores de gestión



**MANUAL DE CALIDAD
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“BOLA AMARILLA”**

9.2 Auditoría interna	Programa de auditoría Planes de auditoría Informes de auditoría
9.3 Revisión por la dirección	Informe de revisión por la dirección
10 Mejora	Procedimiento para el servicio no conforme, acciones preventivas, acciones correctivas
10.1 Generalidades	
10.2 No conformidad y acción correctiva	Planes de mejoramiento por procesos
10.3 Mejora continua	Planes de mejoramiento por procesos