



Instituto de
Posgrado

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN
COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

TÍTULO

**“MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001 PARA
EL PROCESO DE GESTIÓN DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA.”**

Trabajo de investigación previo a la obtención del Título de Magister en Administración
de Empresas con mención en competitividad y gestión de la calidad.

AUTORA: ADRIANA IVONNE ROSERO PORTILLA

DIRECTOR: MSC. MARCELO VACAS PALACIOS

IBARRA - ECUADOR

2022

DEDICATORIA

Dedico con todo mi corazón a Dios por sus grandes bendiciones que ha entregado en el transcurso de mi vida, por su presencia y ayuda constante para superar las dificultades y por su puesto a mi familia:

A mi hija Amelia quien con su gran amor y paciencia supo apoyarme en este proceso, eres mi fuerte de inspiración mi motor y motivación.

A mi padre Jorge ejemplo de liderazgo y mi madre Elena, por ser mi ejemplo de superación y lucha constante, por enseñarme que todo sacrificio vale la pena y que a pesar de las adversidades nunca hay que desmayar, por haberme formado como una persona que soy actualmente, por creer en mí.

A mis hermanos Erick y Pame, los logros inician con pequeños sueños, nunca dejen de soñar y luchen por conquistarlos, éste es un ejemplo para que sigan adelante y busquen su motivación para crecer.

Adriana Rosero

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme regalado la oportunidad de seguir preparándome en mi carrera profesional, por brindarme una familia afectuosa y permitirme vivir uno de los aspectos más importantes de mi vida, ser madre.

A mi querida Universidad Técnica del Norte, que me permitió continuar mis estudios de postgrado y a sus docentes quienes han contribuido con sus enseñanzas en el desarrollo de profesionales que sirvan a la población.

Adriana Rosero

ACEPTACIÓN DEL DIRECTOR

Luego de haber sido designado por el Honorable Consejo Directivo del Instituto de Posgrados de la Universidad Técnica del Norte de la Ciudad de Ibarra, he aceptado participar como Director del Trabajo de investigación con el siguiente tema:

“MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001 PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA.”

Trabajo realizado por ADRIANA IVONNE ROSERO PORTILLA, previo a la obtención del título de Magister en Administración de empresas con mención en Competitividad y Gestión de la Calidad.



Firmado electrónicamente por:
**SANTIAGO MARCELO
VACAS PALACIOS**

MSC. MARCELO VACAS PALACIOS

Ibarra, 25 de noviembre de 2022.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

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

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

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

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD	1003550744		
APELLIDOS Y NOMBRES	ROSERO PORTILLA ADRIANA IVONNE		
DIRECCIÓN	Monseñor Leonidas Proaño y 15 de Mayo		
EMAIL	adriana.64_@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO	062 932 523	TELÉFONO MÓVIL:	0994 079 648

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001 PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA.
AUTOR (ES):	ROSERO PORTILLA ADRIANA IVONNE
FECHA: DD/MM/AAAA	03/01/2023
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA DE POSGRADO	Maestría en Administración de Empresas Mención en Competitividad y Gestión de la Calidad
TITULO POR EL QUE OPTA	Magister en Administración de Empresas mención en competitividad y gestión de la calidad.
TUTOR	MSc. SANTIAGO MARCELO VACAS PALACIOS.

2. CONSTANCIAS

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

Ibarra, a los 03 días del mes de enero del año 2023.

EL AUTOR:

Firma _____

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Adriana Rosero', is written over a horizontal line. The signature is enclosed within a hand-drawn oval shape.

Nombre: ROSERO PORTILLA ADRIANA IVONNE

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES	3
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.3.1 Objetivo General	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
1.4 JUSTIFICACIÓN	5
1.5 DESCRIPCIÓN Y ESTRUCTURA DEL ESTUDIO.	7
CAPÍTULO II.....	9
MARCO REFERENCIAL	9
2.1 MARCO TEÓRICO	9
2.4 MARCO LEGAL.....	21
2.4.1 Constitución de la república.....	21
2.4.2 Ley Orgánica de defensa al consumidor.	21
2.4.3 Reglamento general a la ley orgánica de transparencia y acceso a la información pública.....	21
2.4.4 Resolución 129-2015 F: Norma para la gestión del riesgo de crédito en las cooperativas de ahorro y crédito.....	22
2.4.5 Resolución No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279: Norma de control para la administración del riesgo operativo y riesgo legal en las entidades del sector financiero	

popular y solidario bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.....	22
2.4.6 Norma Internacional ISO 9001.	22
CAPÍTULO III	24
MARCO METODOLÓGICO	24
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	24
3.1.1 Investigación Exploratoria.	24
3.1.2 Investigación Descriptiva.....	24
3.1.3 Investigación Correlacional.....	25
3.2 DETERMINACIÓN DE VARIABLES	25
3.2.1 Variable Independiente (Eje X).....	25
3.2.2 Variable Dependiente (Eje Y).....	26
3.2.3 Relación de variables	26
3.3 HIPÓTESIS	28
3.3.1 Hipótesis verdadera H1	28
3.3.2 Hipótesis Nula H0	28
3.4 TÉCNICAS	28
3.4.1 Encuesta	29
3.4.2 Observación Directa.....	29
3.4.3 Observación Indirecta	29
3.5 INSTRUMENTOS.....	29
3.5.1 Cuestionarios.....	30

3.5.2	Ficha de observación.....	30
3.6	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	30
3.6.1	Población.....	30
3.6.2	Muestra.....	31
3.7	PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS	32
3.7.1	Cuestionario de preguntas	33
3.8	MATRIZ FODA	35
3.8.1	Fortalezas y Debilidades	35
3.8.2	Oportunidades y Amenazas.....	35
3.9	ANÁLISIS PESTEL	36
3.10	LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	36
CAPÍTULO IV		39
RESULTADOS Y DISCUSIÓN		39
4.1	DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA	39
4.2	MATRIZ FODA	39
4.2.1	Fortalezas y Debilidades	39
4.2.2	Oportunidades y Amenazas.....	42
4.3	ANÁLISIS PESTEL	45
4.4	LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	46
4.5	MODELO DIAMANTE DE PORTER	48
4.6	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS ENCUESTAS	50

4.6.1	ENCUESTA CLIENTE INTERNO (EMPLEADOS DEL ÁREA DE CRÉDITO).	51
4.6.2	ENCUESTA CLIENTE EXTERNO (SOCIOS DE LA COOPERATIVA).	64
4.7	OBSERVACIÓN DIRECTA A LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE CRÉDITO.	72
4.8	DIAGNÓSTICO AL CUMPLIMIENTO DE LA NORMA ISO 9001:2015.	73
4.8.1	Conclusión del diagnóstico	74
4.9	COMPROBACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	77
CAPÍTULO V		78
PROPUESTA		78
5.1	TÍTULO DE LA PROPUESTA	78
5.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.	78
5.3	MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DE CRÉDITO SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2015	79
5.3.1	Estructura del Manual	79
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		220
6.1	CONCLUSIONES	220
6.2	RECOMENDACIONES	221
BIBLIOGRAFÍA		222
ANEXOS		225
	Anexo 1: Ficha de Observación	226
	Anexo 2: Lista de verificación al cumplimiento de los requisitos ISO 9001:2015.	227

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Familia de Normas ISO 9000</i>	9
Tabla 2 <i>Elementos del sistema de gestión</i>	10
Tabla 3. <i>Principios de la gestión de la Calidad</i>	12
Tabla 4. <i>Beneficios de la implementación de un sistema de calidad</i>	14
Tabla 5. <i>Conceptos de calidad</i>	15
Tabla 6 <i>Proceso de implementación de la norma</i>	16
Tabla 7. <i>Estructura del proceso</i>	19
Tabla 8. <i>Población del área de crédito de la COAC Pablo Muñoz Vega</i>	31
Tabla 9. <i>Ficha de la encuesta</i>	32
Tabla 10. <i>Cuestionario de encuesta</i>	34
Tabla 11. <i>Factores internos</i>	40
Tabla 12. <i>Factores externos</i>	43
Tabla 13. <i>Análisis PESTEL</i>	45
Tabla 14 <i>Conocimiento sobre normativa</i>	51
Tabla 15. <i>Capacitación en procesos de crédito</i>	52
Tabla 16. <i>La Cooperativa debe mejorar sus procesos de crédito</i>	54
Tabla 17. <i>El producto de crédito es fundamental para el crecimiento institucional</i>	55
Tabla 18. <i>Cumplimiento a procesos y procedimientos</i>	56
Tabla 19. <i>Monitoreo a indicadores de crédito</i>	58
Tabla 20. <i>Participación en mejora de procesos</i>	59
Tabla 21. <i>Mejora de procesos y productos para ser más competitiva</i>	60
Tabla 22. <i>Limitantes para la mejora continua</i>	62
Tabla 23. <i>Conoce la oferta de productos y servicios</i>	63

Tabla 24 <i>Genero de Encuestados</i>	65
Tabla 25 <i>Edad de Encuestados</i>	66
Tabla 26. <i>Actividad económica de los encuestados</i>	67
Tabla 27. <i>Tiempo de permanencia en la Cooperativa</i>	69
Tabla 28. <i>Calificación del nivel de servicio</i>	70
Tabla 29. <i>Porcentaje de cumplimiento a los requisitos de la norma ISO 9001:2015</i>	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Modelo causal global de relaciones entre los elementos</i>	13
Figura 2. <i>Relación de variables</i>	27
Figura 3. <i>Modelo 5 Fuerzas de Porter</i>	37
Figura 4. <i>Modelo diamante de Porter.</i>	38
Figura 5. <i>Crecimiento de Activos</i>	48
Figura 6 <i>Conocimiento sobre normativa</i>	52
Figura 7. <i>Capacitación en procesos de crédito</i>	53
Figura 8. <i>La Cooperativa debe mejorar sus procesos de crédito</i>	54
Figura 9. <i>El producto de crédito es fundamental para el crecimiento institucional</i>	56
Figura 10. <i>Cumplimiento a procesos y procedimientos</i>	57
Figura 11. <i>Monitoreo a indicadores de crédito</i>	58
Figura 12. <i>Participación en mejora de procesos</i>	60
Figura 13. <i>Mejora de procesos y productos para ser más competitiva</i>	61
Figura 14. <i>Limitantes para la mejora continua</i>	62
Figura 15. <i>Conoce la oferta de productos y servicios</i>	64
Figura 16 <i>Género de Encuestados</i>	65
Figura 17. <i>Edad de encuestados</i>	66
Figura 18. <i>Actividad económica de los encuestados</i>	68
Figura 19. <i>Tiempo de permanencia en la Cooperativa</i>	69
Figura 20. <i>Calificación del nivel de servicio</i>	71
Figura 21. <i>Cumplimiento de Requisitos Norma ISO 9001:2015</i>	77

RESUMEN

El presente estudio indica cómo la Cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., brinda los productos de crédito a sus socios y clientes, siendo una necesidad el diseño de un modelo de gestión de calidad para el proceso de gestión de crédito a fin de fortalecer la competitividad en el sector financiero.

Adicionalmente, la investigación utiliza varias técnicas y herramientas metodológicas para conocer la percepción de los clientes internos y externos. E incluye las mejoras necesarias a añadir al sistema de gestión de la calidad.

Además, se utilizaron como referencia los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2015, la legislación nacional y el estatuto financiero de la empresa para mostrar el resultado de este trabajo.

Como aspectos a destacar en el diseño del Sistema de Gestión de Calidad son sus beneficios, ya que su enfoque es determinado hacia la implementación de una cultura de mejora continua alineado al riesgo.

Finalmente, el estudio sobre la implementación de un modelo de gestión de la calidad es adecuado para optimizar los recursos y brindar productos crediticios para la satisfacción del cliente.

Palabras clave: calidad, Sistema, Norma ISO

ABSTRACT

The present study shows how Pablo Muñoz Vega Ltda credit union provides a quality management model for the credit management processes to strengthen competitiveness in the financial sector. Determinating benefits of the implementation of a culture of continuous improvement.

Additionally, the research uses several methodological techniques and tools to know the perception of internal clients and external customers. And it includes the necessary improvements to be added to the management quality system.

Moreover, the requirements of the International Standard ISO 9001:2015, the national legislation, and the company's financial statute were used as a reference to show the outcome of this work.

Some aspects to stand up in the design of the Quality Management System are its benefits, since its focus is determined towards the implementation of a culture of continuous improvement aligned to risk.

Finally, the study about implementing a managing quality model is appropriate to optimize resources and provide credit products for customer satisfaction.

Keywords: quality, management, ISO standard

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pablo Muñoz Vega” tiene una calificación de riesgos “AA-” al mes de marzo 2021, cuenta al 31 de diciembre del 2021 con 94010 asociados, distribuidos en las diferentes ciudades y provincias del Ecuador como son: Carchi, Imbabura, Pichincha y Sucumbíos. (Cooperativa Pablo Muñoz Vega, 2021)

La Cooperativa Pablo Muñoz Vega Ltda., forma parte del segmento 1 y según los datos estadísticos obtenidos en el ranking sobre la ubicación de las cooperativas a nivel nacional, se encuentra en el puesto número 19 con \$335.215.832 millones de dólares en activos al 30 de abril del 2022. (SEPS, 2022)

De la encuesta realizada por el consultor Dr. Oswaldo Cabezas Paredes CPA /MBA en el año 2021 sobre la satisfacción de socios y clientes a una muestra estadística considerando la población de socios activos de las distintas oficinas de la cooperativa, se observa que existen aspectos a considerar ya que tienen un porcentaje por debajo del 50% de la valoración “Muy buena”, entre ellos el aspecto como la Rapidez en la atención obtuvo un porcentaje del 46,9%, Créditos rápidos y oportunos se obtuvo un porcentaje del 19,0% (Consultor, 2019, págs. 24-25). Estas dos variables son aspectos claves para realizar un mejoramiento al proceso de crédito ya que demuestra la satisfacción que tiene el cliente externo en la cooperativa.

En relación a la liquidez de la cooperativa, se observa que debido a las constantes estrategias de captación de dinero (rifas, premios directos, tasas de interés competitivas) (CPMV, 2021). Actualmente la Cooperativa Pablo Muñoz Vega entrega un promedio de 800 operaciones de crédito y en monto un valor aproximado a 9 millones de dólares al mes a sus socios que cumplen con las políticas crediticias establecidas.

Se realizó entrevistas directas con varios de los ejecutores del proceso de crédito en las diferentes oficinas de la cooperativa, donde se hallaron una serie de problemáticas que conllevan para que el proceso de crédito no se encuentre definido objetivamente; de los cuales se pueden mencionar: Inadecuada socialización de las políticas internas de la cooperativa, lo que conlleva al desconocimiento y bajo desempeño laboral de sus empleados; incumplimiento de las políticas de crédito que desencadena en la generación de riesgos operativos, en la efectividad en los procesos internos de la institución e inconformidad de los socios y clientes que requieren sus productos; bajo desempeño en la ejecución de los procedimientos actuales por la demora ocasionada en el flujo de actividades establecidas; impresión de muchos documentos, la capacidad de archivo de documentación a tope y la inconformidad en el desempeño del proceso.

En consecuencia, la cooperativa busca implementar procesos de crédito que cumplan con los requerimientos del cliente y propuestas de mejoramiento continuo basados en la norma ISO 9001:2015 para reducir las quejas y reclamos en relación al trámite existente el cual ha ocasionado una inadecuada atención, demora y retraso.

Por lo antes expuesto, se define como problema de la investigación que las insuficiencias que se presentan en la ejecución de los procedimientos actuales de la

gestión de crédito, no reflejan calidad en la entrega de sus productos, por lo que inciden en la competitividad de la COAC Pablo Muñoz Vega Ltda.

1.2 ANTECEDENTES

El mejoramiento continuo de los procesos agregadores de valor en las organizaciones es un tema que debe ser considerado periódicamente para entregar productos y servicios con estándares de calidad que satisfagan las necesidades de los socios y clientes.

Como señala (Porter M. E., 2008) “Una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para un estrategia como la posición de su empresa. Defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia.” (pág. 2) El diseño de un sistema de gestión de calidad añadirá valor a la estrategia competitiva para el proceso de crédito con el fin de descubrir nuevas ideas de innovación que distingan a la cooperativa y genere una competitividad satisfactoria.

En referencia a la norma internacional ISO 9001:2015 que especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización: aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables. (Sistemas de gestión de la calidad ISO 9001)

La competencia entre entidades financieras se focaliza en retener y rentabilizar a los clientes; en este sentido, mientras más conozca a sus usuarios, será más probable que identifique sus necesidades en cuanto a productos o nuevos servicios o si ellos demandan de mejoras u optimización de la tecnología o los procesos operativos. (EKOS, 2022)

El diseño de los procesos constituye la base para realizar el control y seguimiento en su ejecución y establecer las acciones correctivas o preventivas pertinentes y de esta manera lograr la mejora de la organización.

En resumen, el diseño de un sistema de gestión de calidad permite orientar las acciones y actividades necesarias para ejecutar un cambio al proceso de crédito ya que son herramientas idóneas para para entregar productos y servicios de calidad, contribuye al cumplimiento de los estándares de calidad y exigencias de los socios y clientes.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General

Diseñar el modelo de gestión de calidad para los procesos de gestión de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el proceso de gestión de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.
- Estructurar los elementos del modelo de gestión de la calidad ajustado a las características de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.
- Rediseñar los procesos de gestión de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica ya que a través del diseño de un modelo de gestión de calidad al proceso de gestión de crédito contribuimos a la toma de decisiones correctivas que ayuden a la mejora continua.

Esta investigación se alinea con el objetivo 2 del Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 como es: Impulsar un sistema económico con reglas claras que fomente el comercio exterior, turismo, atracción de inversiones y modernización del sistema financiero nacional. (Secretaría Nacional de Planificación, 2021)

Desde el aspecto metodológico la presente investigación conlleva a emplear herramientas que permitan obtener un diagnóstico sobre la percepción del cliente interno y externo al desempeño del proceso de gestión de crédito a fin de diseñar el modelo de gestión de calidad alineado a los requisitos de la norma internacional ISO 9001:2015 que se ajuste a las condiciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega

Ltda., con la finalidad de generar una cultura de mejora continua, cumplir con los principios de calidad, implementar el enfoque a riesgos y aprovechar las oportunidades que beneficien a las partes interesadas.

Desde el aspecto legal la investigación se acopla a los principios que aplican las organizaciones que pertenecen a la economía popular y solidaria sobre la búsqueda del buen vivir y del bien común, la equidad de género, el respeto a la identidad cultural, la autogestión, la responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas y la distribución equitativa y solidaria de excedentes; de esta manera responde a las normas básicas para la búsqueda del buen vivir entregando productos de crédito que satisfagan sus necesidades.

Desde el aspecto social la investigación contribuye a la práctica de uno de los valores cooperativistas relacionado al compromiso con la comunidad ya que se promueve la accesibilidad a los productos y servicios que ofrece la COAC Pablo Muñoz Vega Ltda., para todos sus socios y clientes.

Desde el aspecto económico la presente investigación permitirá generar estrategias y mejoras al proceso de crédito que contribuyan a la Cooperativa Pablo Muñoz Vega Ltda., a situarse en un nivel competitivo alto que genere mayor rentabilidad en el otorgamiento de sus productos con la aplicación de procedimientos ágiles y flexibles para la generación de valor agregado en la organización.

1.5 DESCRIPCIÓN Y ESTRUCTURA DEL ESTUDIO.

El diseño del sistema de gestión de calidad a los procesos de crédito se ejecutará en las oficinas de la Cooperativa Pablo Muñoz Vega con enfoque al mejoramiento continuo en función de las falencias encontradas a fin de cumplir los requerimientos establecidos en la norma ISO 9001:2015.

Considerando el criterio de (Hernández Sampieri, 2014, pág. 532), que un estudio mixto “implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema.”; la investigación se realizará en dos fases, donde la primera consistirá en demostrar cuales son los problemas internos cuantitativos que están afectando a la competitividad de la cooperativa objeto de estudio en relación a variables específicas y sus datos históricos, siguiendo con la segunda fase que consiste en el análisis cualitativo de los problemas encontrados en el proceso de crédito.

Como menciona (Hernández Sampieri, 2014, pág. 97) sobre la investigación exploratoria “Se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”; se aplicará una investigación de tipo exploratoria ya que conlleva la revisión documental de todo el proceso de gestión de crédito, entrevistas a los ejecutores del proceso, así como también encuestas del nivel de satisfacción del cliente interno y externo con el fin de verificar el cumplimiento a los principios y requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2015.

Por consiguiente aplicamos la investigación descriptiva tal como lo señala (Hernández Sampieri, 2014, pág. 98) "Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis." con el fin de investigar las insuficiencias claras que afectan al desempeño del proceso de gestión de crédito y determinar las mejoras necesarias que garantice el aseguramiento de la calidad.

A continuación, se describe como se encuentra estructurada la presente investigación: Capítulo I se identifica y plantea el problema de estudio sobre la gestión de crédito, con el análisis de sus causas y efectos, el Capítulo II es el marco referencial donde se explica los elementos investigativos y contenido teórico científico para dar respuesta al problema de estudio. El Capítulo III expone la metodología utilizada, así como los tipos, métodos y técnicas de investigación, el Capítulo IV contiene el análisis e interpretación de resultados de las variables estudiadas, el Capítulo V se visualiza la propuesta del modelo de gestión de calidad para el proceso de gestión de crédito y por último el Capítulo VI se expone las conclusiones y recomendaciones respectivas.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

El presente trabajo de investigación toma como referencia a las normas internacionales que emite la Organización Internacional de Normalización (ISO), específicamente la familia de Normas ISO 9000, que han sido diseñadas para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad.

Tabla 1

Familia de Normas ISO 9000

NORMA ISO	DESCRIPCIÓN
Norma ISO 9000	Describe los fundamentos y terminología de los sistemas de gestión de la calidad.
Norma ISO 9001	Especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para la entrega de productos y servicios que cumplan los requisitos de sus clientes.
ISO 9004:2009	Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad

La familia de normas ISO se detalla en la Tabla 1, por lo que este proyecto se fundamenta en la aplicación de la norma ISO 9001:2015 (Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos).

2.1.1 Sistema de gestión y sus elementos

Según la Norma ISO 9000:2015, define al sistema de gestión como: “Conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos.”, como referencia a la Nota 1 de la norma, menciona que el sistema de gestión puede tratar una o varias disciplinas como: Gestión de la Calidad, Gestión financiera y Gestión ambiental (ISO 9000, 2015, pág. 21)

Continuando con la nota 2 de la norma (ISO 9000, 2015, pág. 21), los sistemas de gestión, se mencionan a los elementos del sistema de gestión como lo indica la tabla 2.:

Tabla 2

Elementos del sistema de gestión

Elementos
La estructura de la organización
Los roles y responsabilidades
La planificación
La operación
Las políticas
Las reglas
Las creencias
Los objetivos
Los procesos

2.1.2 Alcance del sistema de gestión

El alcance del sistema de gestión puede incluir la totalidad de la organización, funciones específicas e identificadas de la organización, secciones específicas e identificadas de la organización con una o más funciones dentro de un grupo de organizaciones. (ISO 9000, 2015, pág. 21)

2.2 Sistema de gestión de la calidad SGC

Un SGC consta de actividades en las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos necesarios para lograr los resultados deseados, gestiona los procesos de interacción y los recursos necesarios para entregar valor y lograr resultados para las partes interesadas relevantes.

Además, posibilita a la alta dirección optimizar el uso de los recursos considerando las consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazo, proporcionando los medios para identificar las acciones para abordar las consecuencias previstas y no previstas en la provisión de productos y servicios. (ISO 9000, 2015, pág. 8)

2.2.1 Principios de la gestión de calidad

Los principios de gestión de calidad son las grandes premisas que utilizan las organizaciones que buscan consolidarse, crecer y desarrollarse para tener éxito de manera que el sistema de gestión de calidad sea útil en la organización, en referencia a los principios que define la Norma ISO 9001, se detalla cada uno en la tabla 3.

Tabla 3.

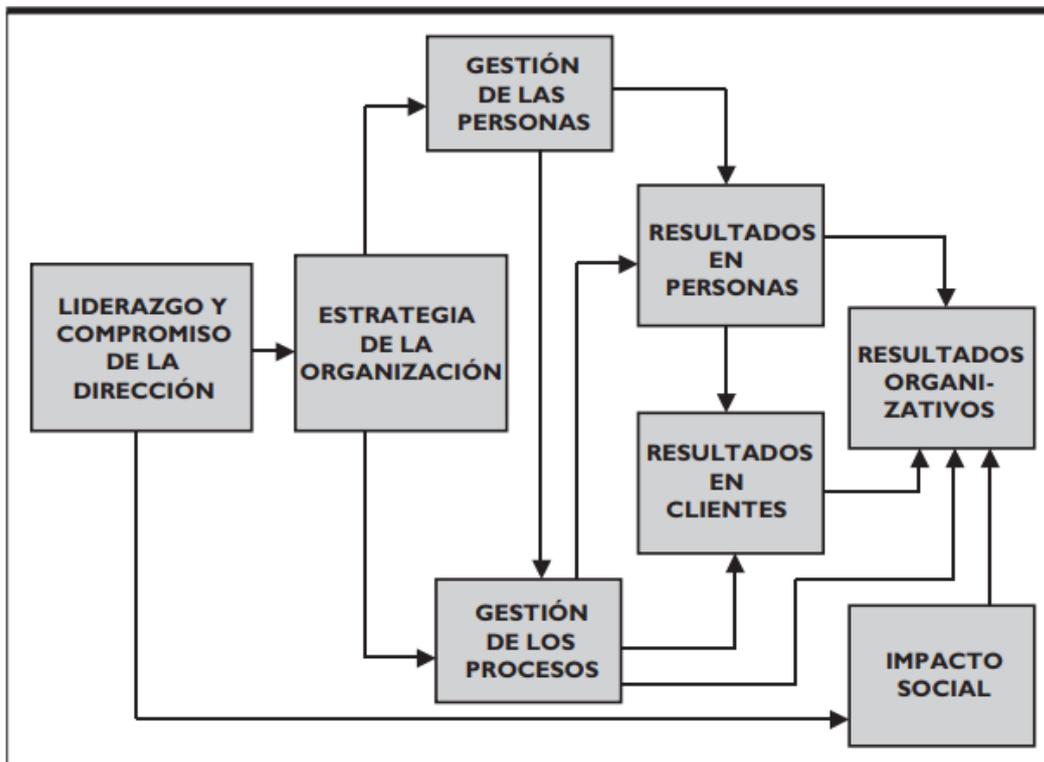
Principios de la gestión de la Calidad

Principios de la gestión de la calidad
Enfoque al Cliente
Liderazgo
Compromiso de las personas
Enfoque a procesos
Mejora
Toma de decisiones basada en la evidencia
Gestión de las relaciones

En la Figura 1 es posible apreciar la relación entre los principios de la gestión de la calidad, como cada uno incide en la estructura organizacional, de tal forma que el liderazgo y el compromiso de la dirección son determinantes en la determinación de la estrategia organizacional, pues el compromiso de las personas y la gestión del proceso para la obtención de resultados conjuntos para medir en última instancia la influencia de los recursos humanos en la gestión.

Figura 1.

Modelo causal global de relaciones entre los elementos



Nota. Adaptado de (Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas, pág. 321), por (Camisón et al, 2006)

2.2.2 Beneficios de la implantación de un sistema de calidad

La implementación de un sistema de gestión de calidad implica una serie de beneficios para la empresa que lo lleva a cabo, los cuales se notan mediante la aplicación del ciclo de Deming con la mejora continua, recuperan su inversión e incrementan su productividad. La Tabla 4 muestra varios de los beneficios que conlleva la implementación del sistema:

Tabla 4.

Beneficios de la implementación de un sistema de calidad

Beneficios de la implementación de un sistema de calidad
<ul style="list-style-type: none">• Mayor nivel de calidad• 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.

Nota: Tomado de (Implantación de un sistema de calidad, los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización, pág. 14), por (López, 2006).

2.3 Definición de Calidad

La palabra calidad es cada vez más utilizada en todos los campos y con diferentes significados que se interpretan según el contexto; de ahí la importancia de definir la calidad en términos relativos y externos, de acuerdo con la utilidad que brinda a los clientes. A breve síntesis en la Tabla 5 se mencionan los conceptos generados por grandes expertos en el tema:

Tabla 5.

Conceptos de calidad

AUTOR	CONCEPTO
J. M. Jurán	La idoneidad para el uso
A. Feigenbaum	El conjunto de las características del producto (bien o servicio) de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través del cual el producto satisface las expectativas del cliente
B. Crosby	Cumplimiento de unas especificaciones o la conformidad de unos requisitos.
W. E. Deming	Un grado predecible de uniformidad y habilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado.
Taguchi	La calidad es la mínima pérdida que un producto o servicio ocasiona a la sociedad desde que es entregado.
Ishikawa	Diseñar, producir y ofrecer un bien o servicio que sea útil, lo más económico posible y siempre satisfactorio para el cliente.

2.3.1 La organización y los sistemas de gestión de calidad

Las organizaciones del siglo XXI a nivel mundial buscan ser competitivos y satisfacer las necesidades de los clientes razón por la cual la ISO está acoplado constantemente las normas mediante el establecimiento de requisitos a través de las ISO 9001:2015 ya que este a su vez brinda beneficios a la organización cuando es implementado con compromiso y liderazgo.

Las organizaciones que cuentan con el sistema de gestión de la calidad son consideradas como un referente de excelencia empresarial frente al entorno competitivo que cada vez está más dinámico y globalizado, cabe recalcar que la gestión de la calidad empresarial permite ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes y que superen sus expectativas.

Además, permite mejorar continuamente los procesos internos de la organización, y la identificación de posibles riesgos para erradicarlos permanentemente; todo esto se logra con la activa participación del recurso humano en la organización, prevaleciendo el principio de enfoque al cliente para ofrecer la satisfacción de sus necesidades en todo momento.

La implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 en una organización, implica el desarrollo y ejecución de cinco diferentes etapas que se mencionan en la Tabla 6.

Tabla 6

Proceso de implementación de la norma

FASE	PROCESO	DETALLE
1.	Inspección	La etapa en la que se cuida la calidad de los productos mediante un trabajo de inspección.
2.	Control estadístico del proceso	La etapa en la que se cae en cuenta de que la atención a la calidad exige observación del proceso a fin de controlarlo y mejorarlo.

3.	Aseguramiento de la calidad	La etapa en la que se percibe la necesidad de asegurar la calidad en todo el ciclo de vida del producto.
4.	Calidad total	La etapa en la que la calidad es la estrategia de toda la empresa para tener éxito en el mercado frente a los competidores.
5.	Integración	La etapa en la que se integra con otros sistemas como el Sistema de Gestión Medioambiental, Sistema de gestión de Seguridad y Salud en el trabajo u otros específicos a la organización.

Nota: Tomado de (Sistemas de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015)), por (Cortés, 2015)

2.3.2 Los Sistemas de Gestión de la Calidad en el Ecuador

En la actualidad frente a la búsqueda de la excelencia en la oferta de productos y servicios es primordial mantenerse competitivos para satisfacer las necesidades de los clientes, por tal razón las empresas ecuatorianas están en constante búsqueda para implementar los sistemas de gestión.

Varias instituciones financieras en el Ecuador han logrado certificaciones de cumplimiento a los requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la calidad, destacándose así a bancos como: Banco Bolivariano, Banco de Desarrollo del Ecuador, Banco del Austro; siendo un factor clave en la competitividad ya

que aseguran así la calidad en sus productos y servicios, la mejora continua, el incremento de la productividad y la cultura de excelencia.

2.3.3 Gestión por procesos

La gestión de la organización debe ser el resultado de un conjunto de sistemas, procesos y hechos interdependientes e interrelacionados. El sistema de gestión debe ser eficaz y eficiente; por ello, es necesaria la consideración de las preferencias y necesidades de todos los grupos de interés de la organización. Los procesos deben ser claros e integrados y las decisiones deben apoyarse en información fiable y basada en datos

Con la aplicación de este concepto se conseguirá: Eficacia y eficiencia en la consecución de los objetivos de la organización y en la elaboración de los productos (o prestación de servicios); Eficacia y realismo en la toma de decisiones; Eficacia y eficiencia en la gestión de riesgos; Incremento en la confianza de todos los grupos de interés de la organización. (Camisón , Cruz, & González, 2006, pág. 725)

2.3.4 Enfoque a procesos

La norma ISO 9001:2015 emplea el enfoque a procesos, que implica la aplicación del ciclo de Deming, conocida como metodología PHVA¹ (Planificar-Hacer- Verificar- Actuar) y el pensamiento basado en riesgos.

¹ El ciclo PHVA es un método de mejoras continuas. No es un proceso que se ejecuta una sola vez, sino un espiral continuo que busca mejorar los procesos e iteraciones. Al seguir el ciclo PHVA, los equipos desarrollan hipótesis, ponen a prueba las ideas y las mejoran. (Qué es el Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar, s.f)

Promueve el enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente. (ISO 9001, 2015, pág. 8)

La aplicación del enfoque a procesos permite: la comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos; la consideración de los procesos en términos de valor agregado; el logro del desempeño eficaz del proceso y la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información

2.3.5 Estructura del proceso

El diseño del proceso debe contener la estructura descrita en la Tabla 7:

Tabla 7.

Estructura del proceso

Elemento	Descripción
Nombre:	Se identifica el proceso
Objetivo:	Manifiesta un valor, meta o propósito al cual se desea llegar
Responsable:	Individuo responsable de gestionar el proceso
Actividades:	Sucesión de actividades para convertir las entradas en resultados (salidas).
Entradas:	Lo que ingresa al proceso
Resultados o salidas:	Lo que genera el proceso una vez que han cumplido los dinamismos

Métodos:	Identificar la manera de ejecutar las actividades del proceso.
Recursos:	Son los recursos necesarios para ejecutar las actividades del proceso, se toma en cuenta el recurso humano, recurso físico, tecnológico, materiales e insumos.
Indicadores:	Se define la ficha del indicador para medir la eficacia del proceso que esté ligado directamente al objetivo planteado.

2.3.6 Mejora Continua

La mejora continua es una actividad recurrente para mejorar el desempeño. El proceso de establecer objetivos y de encontrar oportunidades para la mejora es un proceso continuo. (ISO 9001, 2015, pág. 14)

La mejora continua, basada en la innovación incremental y el aprendizaje adaptativo, resulta cuando las organizaciones aprenden de las consecuencias de sus actividades pasadas y, sin cuestionar el paradigma que guía la acción, emprenden nuevas actividades mejoradas. El enfoque de la mejora continua es atacar constantemente los focos de no calidad, cuestionando las prácticas y métodos organizativos. (Camisón et al, 2006, pág. 315)

El ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo. (ISO 9001, 2015, pág. 9)

2.4 MARCO LEGAL

2.4.1 Constitución de la república.

Siguiendo el proceso legal correspondiente, la presente investigación está amparada en el Art. 52 de la Constitución de la República que trata sobre el derecho de las personas a disponer de bienes de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

2.4.2 Ley Orgánica de defensa al consumidor.

La investigación estará sujeta a la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor en su Art. 2 y 4 que trata sobre el Derecho del consumidor a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características; y el Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad.

2.4.3 Reglamento general a la ley orgánica de transparencia y acceso a la información pública

Se considera al Reglamento general a la ley orgánica de transparencia y acceso a la información pública en su artículo 3 que señala los principios al libre acceso de las personas a la información pública que se rige por los principios constitucionales de publicidad, transparencia, rendición de cuentas, gratuidad y apertura de las actividades de las entidades privadas consideradas de interés público.

2.4.4 Resolución 129-2015 F: Norma para la gestión del riesgo de crédito en las cooperativas de ahorro y crédito

Se toma como referencia a la norma emitida por la Junta de Regulación Monetaria y Financiera el 23 de septiembre del 2015 y todas las reformatorias emitidas hasta la fecha, ya que en su artículo 3 consta las definiciones para el presente proyecto de investigación, también en el literal n), menciona las etapas del proceso de crédito.

2.4.5 Resolución No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279: Norma de control para la administración del riesgo operativo y riesgo legal en las entidades del sector financiero popular y solidario bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Como señala el artículo 7.- Procesos: Con el objeto de garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades, la entidad debe contar con procesos definidos, documentados, aprobados, actualizados y socializados que se encuentren alineados con la estrategia institucional y con las políticas adoptadas.

2.4.6 Norma Internacional ISO 9001.

Bajo la norma (ISO 9001, 2015), se puede tomar como referencia a los siguientes aspectos:

Enunciado 1. Enfoque basado en procesos Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Enunciado 2. Gestión de los recursos

Provisión de recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para: a) Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Enunciado 5. Control del producto no conforme

La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados. Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme.

Cuando sea aplicable, la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras: a) Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada; b) Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente y c) Tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Para la presente investigación desarrollada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., se aplicó los siguientes tipos de investigación que se relacionaron con el tema en estudio.

3.1.1 Investigación Exploratoria.

Según (Hernández Sampieri, 2014, pág. 52), se utiliza este tipo de investigación ya que se exploró, buscó e indagó la mayor información con los ejecutores del proceso de crédito en relación con las variables de estudio, en este sentido se obtuvo una idea precisa y sustentada para dar solución al problema en la investigación.

Es por ello que el estudio se basa en función de la realidad actual en la ejecución del proceso de crédito en la institución para corroborar y recabar información fiable.

3.1.2 Investigación Descriptiva

También se aplica la investigación descriptiva de acuerdo a lo que indica (Hernández Sampieri, 2014, pág. 98), ya que requiere la aplicación de técnicas para la recolección de información como son: el diseño de un cuestionario para obtener referencias del tema y para fortalecer las debilidades encontradas en el proceso con datos precisos que requieran el diseño del Sistema de Gestión de Calidad y la Mejora Continua.

3.1.3 Investigación Correlacional

Asimismo, de acuerdo a la definición de (Hernández Sampieri, 2014, pág. 98), se utilizó la Investigación Correlacional, para el análisis minucioso de las dos variables y verificar si existe o no relación alguna, permitiendo de esta manera la medición estadística entre la variable independiente sobre la dependiente, es decir; el efecto que genera el Sistema de Gestión de Calidad en la Mejora Continua del Proceso de crédito.

3.2 DETERMINACIÓN DE VARIABLES

Del presente estudio se obtienen dos variables para analizar la relación entre el diseño del Sistema de Gestión de Calidad al proceso de gestión de crédito a fin de generar beneficios como lo detalla la Tabla 4., enfocados a la Mejora Continua de procesos de crédito.

3.2.1 Variable Independiente (Eje X)

Sistema de gestión de calidad: Tomando como referencia a (Melo, 2022), el sistema de gestión de calidad te ayudará a reducir la improvisación dentro de los procesos productivos y de comercialización, ya que no sólo permite planificarlos, sino que también establece los mecanismos necesarios para el seguimiento, evaluación y optimización de los mismos.

Su éxito en el diseño, implantación, desarrollo y mejora depende de muchos factores críticos, actividades clave en las que se debe apoyar la organización para el logro y la mejora de su rendimiento.

3.2.2 Variable Dependiente (Eje Y)

Mejora continua de procesos: Como señala (Villar & Cerón, s.n, pág. 100), en la actualidad para obtener una posición competitiva las empresas necesitan orientarse hacia un cambio organizacional, que dirigido hacia el mejoramiento continuo irradie hacia todos los niveles de la estructura organizativa, requiriéndose entonces una nueva visión de gerente a quien cada día se le coloca ante el reto de mejorar sus estándares de productividad.

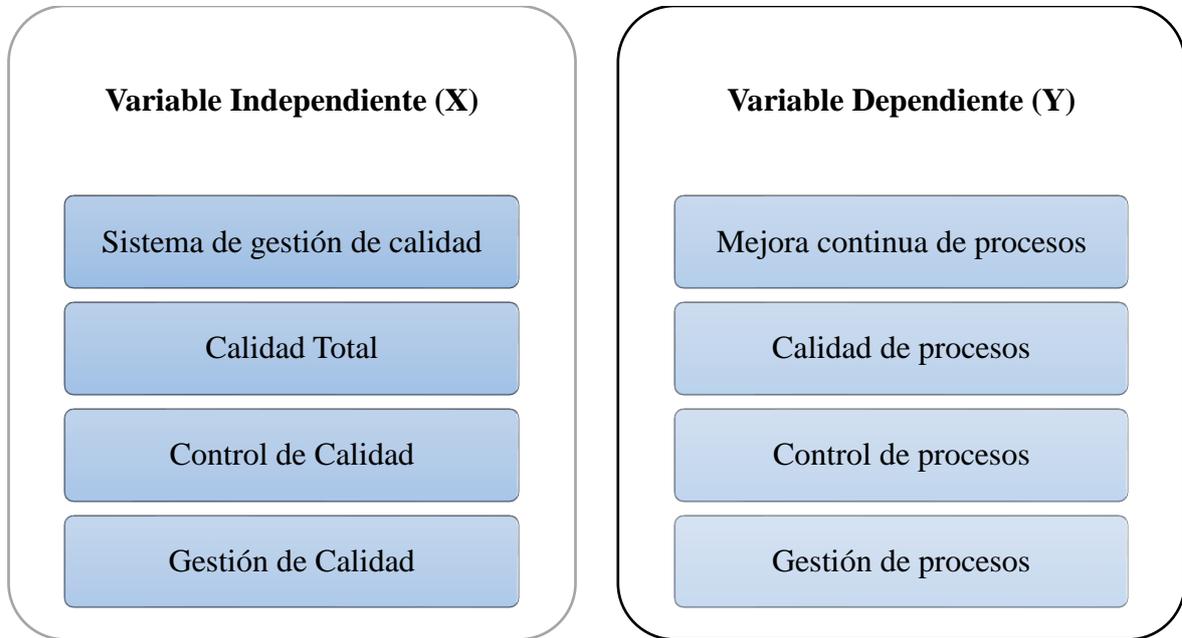
Es por ello que la mejora continua se enfoca en aumentar la satisfacción de los clientes y de las partes interesadas; diferenciándose en la mejora del desempeño cuando su aplicación es puntual o recurrente para convertirse en mejora continua. Así mismo, le da un enfoque cuantitativo cuando se refiere al desempeño como “resultado medible”.

3.2.3 Relación de variables

En la Figura 2 se describe la relación de las variables, siendo que el sistema de gestión de calidad influye en la Mejora continua de procesos. “Es decir, los diseños experimentales se utilizan cuando el investigador pretende establecer el posible efecto de una causa que se manipula.” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 130)

Figura 2.

Relación de variables



La Figura 2 nos muestra la relación entre la variable independiente (X) ya que la implementación de un sistema de gestión de calidad afecta directamente a la mejora continua de procesos variable dependiente (Y). De tal manera que las metodologías subyacentes de Calidad Total, control de Calidad y Gestión de Calidad afecta directamente a la Calidad de procesos, Control de procesos y Gestión de procesos respectivamente.

De la misma forma, la relación entre estas dos variables lo define (EditorR, 2015), que en los últimos tiempos está tomando mucha fuerza el concepto de aseguramiento de la calidad, que puede definirse como una etapa que permite garantizar el nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado por la organización, lo cual otorga un mayor protagonismo e importancia a la mejora continua.

3.3 HIPÓTESIS

El diseño del modelo de gestión de calidad para el proceso de gestión de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., permitirá generar una mejora continua a los procesos para la entrega productos que satisfagan las necesidades de sus clientes.

3.3.1 Hipótesis verdadera H1

El modelo de gestión de calidad fortalece la mejora continua del proceso de gestión de crédito para satisfacer las necesidades de los clientes.

3.3.2 Hipótesis Nula H0

El modelo de gestión de calidad no fortalece la mejora continua del proceso de gestión de crédito para satisfacer las necesidades de los clientes.

3.4 TÉCNICAS

Las técnicas de recolección de información que se utilizó para el estudio del proceso de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., se detallan a continuación:

3.4.1 Encuesta

Con el fin de obtener información de los ejecutores del proceso de crédito, se utilizó la encuesta con la aplicación de un cuestionario de preguntas estructuradas para la obtención de opiniones, actitudes o sugerencias.

3.4.2 Observación Directa

En esta investigación se utilizó la observación directa con el fin de observar en el sitio de trabajo las actividades, los hechos y eventos que se desarrollan en la ejecución de los procedimientos actuales dentro de las oficinas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.

3.4.3 Observación Indirecta

Se utilizó la observación indirecta ya que el proceso de gestión de crédito requiere la aplicación de normativa interna y externa que sirve como referencia de cumplimiento, además es importante conocer la opinión de los socios en función de las encuestas ejecutadas por el Consultor respecto al año 2021.

3.5 INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se utilizaron son:

1. Cuestionarios
2. Ficha de observación

3.5.1 Cuestionarios

Se utilizaron cuestionarios para recopilar datos, determinando las herramientas estadísticas que permitan llegar al análisis de los resultados para la toma de decisiones efectivas. Este instrumento se aplicó a los Oficiales de Negocios y Asistentes de Crédito, ya que son estos cargos quienes ejecutan los procesos de crédito.

3.5.2 Ficha de observación

La ficha de observación se utilizó como documento de soporte para la recopilación de información de las actividades que se realizan los ejecutores del proceso de crédito en todas las oficinas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.

3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

Se define como unidad de análisis a los empleados del departamento de crédito que ejecutan los procesos de crédito.

3.6.1 Población

Como población de la presente investigación se delimita a los empleados que ejecutan los procesos de crédito (Oficiales de Negocios y Asistentes de Crédito) en la todas las oficinas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., según la nómina con corte a abril del 2022, como se detalla en la tabla 8.

Tabla 8.

Población del área de crédito de la COAC Pablo Muñoz Vega

Oficina	Total, Empleados de crédito
Tulcán	13
San Gabriel	7
Quito Guamaní	5
Quito Centro	8
Otavalo	6
Mira	5
Lago Agrio	5
Ibarra Pedro Moncayo	10
Ibarra Mayorista	2
Ibarra Amazonas	7
Cayambe	3
Bolívar	3
Atuntaqui	6
TOTAL	80

3.6.2 Muestra

La muestra es un subconjunto representativo de la población y para determinarla aplicamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 Z^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = Tamaño de la Población

σ = Desviación estándar de la población 0,5

Z= Nivel de confianza representado por 1,96 es decir el 95%

e = límite aceptable de error muestral (entre 0.01% y 0.09%) definido por el investigador.

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{e^2(N - 1) + \sigma^2 Z^2}$$

Se expresa el cálculo de la muestra, sin embargo, para obtener resultados de referencia real sobre la ejecución de los procesos de crédito, se aplicó el cuestionario a toda la población N ya que representa 80 personas a las cuales se puede dirigir el presente instrumento, sin necesidad de segmentarlos.

3.7 PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En relación a las técnicas de recolección de datos para los procesos de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., se diseñó una ficha de encuesta Tabla 9 para su aplicación:

Tabla 9.

Ficha de la encuesta

No.	Elemento	Objetivo
1	Finalidad	Obtener información cuantitativa respecto al desempeño de los procesos de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., para el diseño del Sistema de Gestión de Calidad.
2	Población objetivo	Asesores de Negocios y Asistentes de crédito de la cooperativa.
3	Aspectos	Indicadores de desempeño, Satisfacción del cliente interno.
4	Ejecutor	Investigadora: Adriana Rosero
5	Fecha de ejecución	Mayo 2022
6	Lugar de ejecución	Instalaciones de la cooperativa
7	Número de encuestas	Una
8	Técnica utilizada	Encuesta
9	Material utilizado	Cuestionario digital de preguntas
10	Herramientas utilizadas	Estadística descriptiva

3.7.1 Cuestionario de preguntas

Como instrumento se diseñó un cuestionario de preguntas cerradas que permitan medir respuestas delimitadas para su posterior análisis. En la Tabla 10., se detalla el cuestionario de preguntas a realizar:

Tabla 10.

Cuestionario de encuesta

Preguntas	Seleccione su respuesta	
	SI	NO
1. ¿Tiene conocimiento sobre la normativa que rige a los procesos de crédito?		
2. ¿La Cooperativa le ha capacitado en procesos de crédito?		
3. ¿Considera que la Cooperativa debe mejorar sus procesos de crédito?		
4. ¿Cree que el producto de crédito es fundamental para el crecimiento institucional?		
5. ¿Los procesos y procedimientos establecidos en los manuales y políticas de crédito se cumplen satisfactoriamente?		
6. ¿La cooperativa realiza un monitoreo permanente a los indicadores de la cartera de crédito?		
7. ¿Usted ha participado o colaborado en algún momento para la mejora de los procesos de crédito?		
8. ¿Considera que la cooperativa debe mejorar sus procesos y productos de crédito a fin de ser más competitiva en el mercado?		
9. ¿Actualmente existen limitantes que impiden la mejora continua en la cooperativa?		
10. ¿Usted como empleado de la Cooperativa conoce todos los productos y servicios que oferta la institución?		

3.8 MATRIZ FODA

Como señala (Ponce Talancón, 2007), el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

3.8.1 Fortalezas y Debilidades

Para (Porter M. , 1998) las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, las capacidades, esto es, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, entre otros).

3.8.2 Oportunidades y Amenazas

Según (Ponce Talancón, La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas, 2007) “Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo

anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.”

3.9 ANÁLISIS PESTEL

Como lo indica (Quiroa, 2021), el análisis PESTEL² es poder hacer una descripción del contexto o ambiente donde opera una empresa. Para ello se consideran aspectos relevantes del entorno externo que resultan vitales para el desempeño de la organización. El análisis del entorno externo es fundamental para cualquier empresa, puesto que le facilita la toma de decisiones importantes. Especialmente cuando se trata de desarrollar estrategias de corto, mediano y largo plazo.

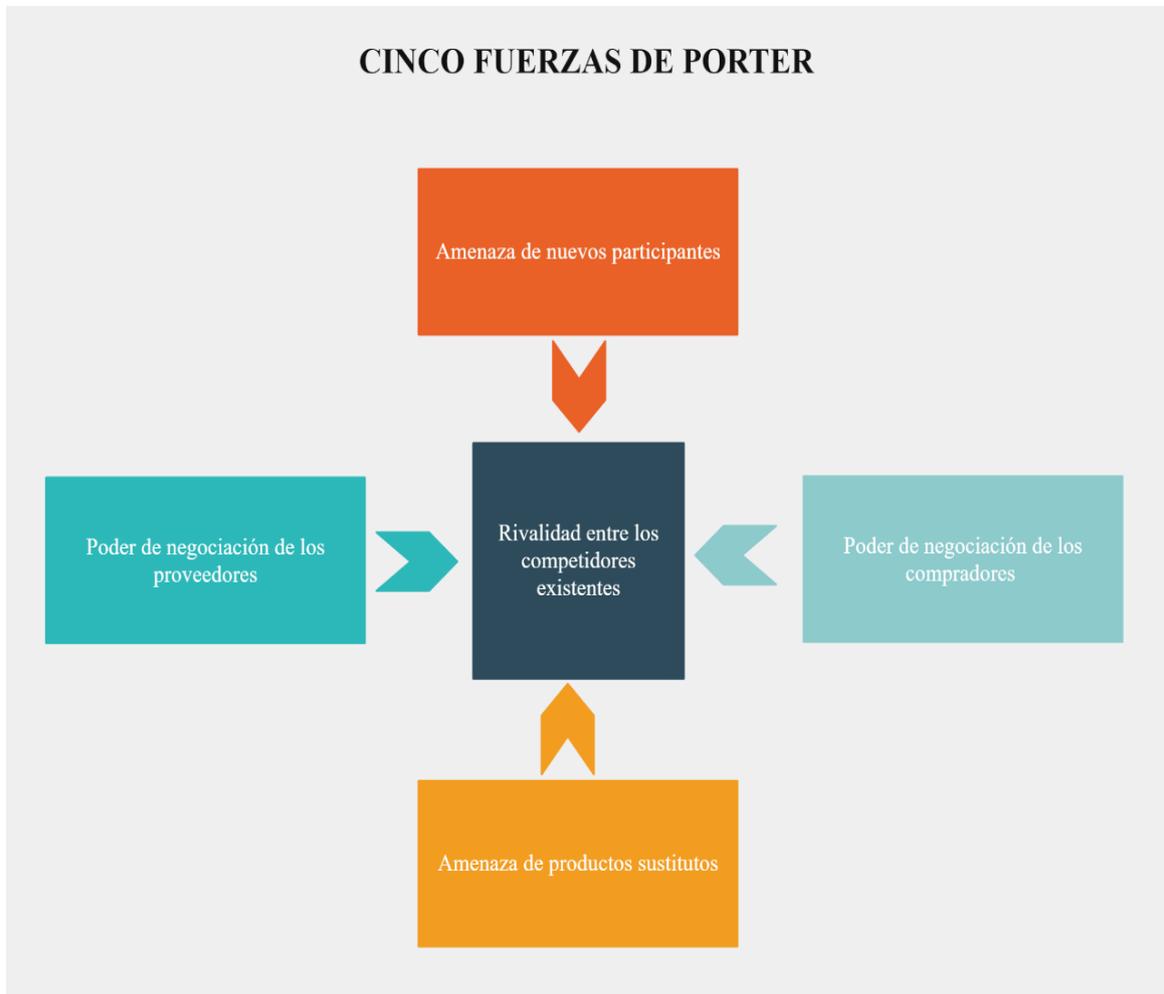
3.10 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

(Porter M. E., 2008), reconoció que las organizaciones probablemente vigilan de cerca a sus rivales, pero los alentó a mirar más allá de las acciones de sus competidores y examinar qué otros factores podrían afectar el entorno empresarial. Identificó cinco fuerzas que conforman el entorno competitivo y que pueden erosionar su rentabilidad. Las cinco fuerzas de Porter se detallan en la Figura 3:

² PESTEL: Acrónimo de factores que se analiza a: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Figura 3.

Modelo 5 Fuerzas de Porter



3.5 Modelo Diamante de Porter

El diamante de Porter, también conocido como el diamante de la competitividad, establece 4 atributos los cuales influyen directamente a la competitividad de un país o sector, así como de las empresas que lo conforman, estos 4 atributos o factores se encuentran intrínsecamente relacionados unos con otros en donde el aumento o reducción de alguno de ellos afecta positivamente o negativamente al resto. (Competitividad y Estrategia, s.f.).

Figura 4.

Modelo diamante de Porter.



Nota: Elaborado por el Autor.

En la Figura 4, se detallan los cuatro factores del modelo Diamante de Porter a fin de determinar el nivel de competitividad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA

Para diagnosticar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., se utilizan varias herramientas de competitividad para el análisis interno y externo como son:

4.2 MATRIZ FODA

Es una matriz que resume el diagnóstico inicial, con la descripción de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.

4.2.1 Fortalezas y Debilidades

En la Tabla 11 se describe la identificación de aquellos factores clave del ambiente interno organizacional, que actualmente afectan en forma positiva o negativa a la Cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., los cuales deberán ser analizados posteriormente para constituir las estrategias competitivas de la organización.

Tabla 11.

Factores internos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Permanencia de la cooperativa en el mercado por 58 años	Bajo crecimiento patrimonial.
Producto especial de crédito para transporte	Débil nivel de supervisión en las diferentes oficinas.
Contar con un equipo de trabajo comprometido y multidisciplinario en todas las áreas	Falta explotar la oficina móvil como acercamiento a sectores rurales.
Mejoramiento de seguridades físicas y lógicas acorde con las exigencias del negocio	Falta de condiciones físicas apropiadas en los puestos de trabajo de diferentes oficinas.
Infraestructura actualizada.	Falta de evaluación de desempeño a todo el personal.
Personal de TI capacitado técnicamente y con experiencia	Falta de estrategias de marketing en las diferentes oficinas operativas y promociones de productos y servicios a los socios y futuros socios para incrementar las ventas.
Capacidad de innovación e integración de los sistemas de información	Porcentaje de clientes inactivos por disminución de recursos económicos que afectan al ahorro.

Políticas y procesos claramente definidos para las áreas de TI y seguridades	Disminución de afiliados al Seguro de vida y accidentes
Alianzas estratégicas con diferentes sectores económicos como transporte, agrícola, microcréditos con garantías (FOGEPS)	Cambios constantes de Aseguradoras para los diferentes ramos de seguros.
Aprobación ágil de operaciones crediticias en Comité de Crédito de Oficina	Demora en la aprobación de operaciones crediticias en el comité ejecutivo/general de crédito.
Oficina móvil con un promedio alto de transacciones	Deficiente gestión de cobranza afecta al indicador de morosidad
Nueva plataforma y aplicación virtual para transacciones online	Deficiente análisis de créditos para Comité Ejecutivo y General de crédito.
Apertura de nuevas oficinas en diferentes provincias del Ecuador.	Deficiente análisis de gastos operativos genera bajo margen de utilidad a la organización.
Facilidad de pago de servicios básicos y transferencias interbancarias en la aplicación móvil, cooperativa virtual y ventanillas.	Falta de revisión y valoración de los cargos para la estandarización y regularización de sueldos a todo el personal
Calificación de riesgos AA- lo cual permite ser una entidad financiera reconocida	Falta de innovación en productos y servicios financieros
Reconocimientos y valoración por el desempeño laboral de los empleados.	Falta de actualización del sistema informático por incremento de usuarios.

<p>Apoyo de la alta dirección para integración del personal a través de programas y eventos.</p>	<p>Inadecuada atención a nuestros socios por parte del servicio médico, odontológico y de laboratorio contratado</p>
<p>Compromiso de los dueños de los procesos para implementar la mejora continua a sus procedimientos.</p>	<p>No contar con un producto financiero pre aprobado ágil que se permita desembolsar a los clientes con calificación AAA.</p>
<p>Cobertura con oficinas ubicadas en todas las provincias de la región norte.</p>	<p>Duplicidad e impresión de documentos en los diferentes procesos.</p>
<p>Apoyo de la cooperativa en eventos y organizaciones que fortalecen a la economía popular y solidaria.</p>	<p>Falta de socialización y capacitación al personal cuando existen cambios o creación de políticas, nuevos productos, procesos, etc.</p>

4.2.2 Oportunidades y Amenazas

En la tabla 12 se describe la identificación de aquellos factores del ambiente externo que pueden influir en el desempeño organizacional en la Cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega, es decir, aquellos sobre los que no se tiene un control o influencia directa.

Tabla 12.*Factores externos*

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Fusiones o absorciones de cooperativas de segmentos inferiores.	Desempleo del sector público e inactividad del sector empresarial.
Herramientas de desarrollo tecnológico disponibles en el mercado permitiría mejorar el tiempo de respuesta de los requerimientos a los usuarios al momento de adquirir un producto o servicio de la CPMV	Disminución de líneas de crédito externas e incremento de las tasas de interés
Fidelización de clientes por trayectoria de la institución	Disminución de la actividad comercial en el país
Uso generalizado de redes sociales con mayor publicidad de servicios financieros a nivel global	Disminución del circulante en el país afecta al ahorro y pago de créditos
Conectividad y redes mediante alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas	Elevado endeudamiento de la población que vuelve difícil cobrar cartera
Creación de nuevas oficinas en provincias de Santo Domingo de los Tsáchilas, Azuay y Orellana.	Desplazamiento de la fuerza laboral, local y nacional por incremento del flujo migratorio
Programas nacionales e internacionales de Responsabilidad Social	Inseguridad social y aumento de la delincuencia

Incremento de compras por internet
aumentaría la oferta y demanda de tarjetas
de débito y la creación de la tarjeta de
crédito corporativa

Los cambios climáticos debido al
calentamiento global generarían
pérdidas en los sectores de agricultura y
ganadería por ende incremento en la
morosidad en los créditos de ese sector,
por el incremento de los costos de
producción y reducción de ingresos

La reactivación económica general
provocaría mayor capacidad de ahorro,
consumo y de pago de créditos de los socios
de la CPMV.

El bajo crecimiento económico del país
(PIB) generaría una menor capacidad de
pago para pagos de crédito y ahorro de
nuestros socios, lo cual impactaría en el
incremento de morosidad y provisiones
en la CPMV

Nuevas políticas de reactivación
económica, en varios sectores no
tradicionales de la economía, incentivarían
créditos productivos en las zonas de
influencia de la cooperativa

Eliminación progresiva de subsidios a
combustibles impactaría negativamente
en la cartera de crédito de transporte y se
incrementaría el costo de vida en general
provocando una baja capacidad de pago
de las operaciones de crédito.

Diseño de programas que apoyen al sector
verde con responsabilidad social generarían
un impacto positivo en la población para el
incremento de socios y operaciones de
crédito.

Incremento de ataques cibernéticos a las
instituciones financieras, provocaría la
pérdida de la información de la
cooperativa.

4.3 ANÁLISIS PESTEL

Para el análisis PESTEL se realizó la identificación de variables externas a la Cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., como lo indica la Tabla 13, a fin de tener claro los aspectos influyentes del entorno y los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan su estrategia.

Tabla 13.

Análisis PESTEL

ANÁLISIS PESTEL	
Político y gubernamental	Inestabilidad e inquietud por el Cambio de gobierno. Inquietud por emisión de leyes en contra del sector financiero popular y solidario
Económico y financiero	Indicador de tasa de empleo Inactivación del transporte Edad de población afiliada a la Cooperativa
Socio-Cultural y demográfico	Inversión y priorización en la salud de la población Migración
Tecnológico e informático	Coste de innovación tecnológica Velocidad de innovación de la competencia para la entrega de productos y servicios.
Ecológico y ambiental	Escasez de materias primas Cambio climático afecta a la agricultura
Legal y jurídico	Leyes sobre el empleo Ley antisoborno Ley de protección al consumidor

4.4 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Las cinco fuerzas de Porter es una herramienta para comprender las fuerzas competitivas de una organización orientada a maximizar la rentabilidad potencial de las diversas estrategias corporativas o empresariales. Se identificó las cinco fuerzas que conforman el entorno competitivo y que pueden erosionar su rentabilidad en la Cooperativa Pablo Muñoz Vega Ltda.:

Fuerza 1: Amenaza de nuevos participantes:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., considerando que una de las ventajas competitivas es la fidelización de sus socios y clientes por su permanencia en el mercado y su aportación en el desarrollo económico de la Zona Norte del país, tiene como amenaza el ingreso y permanencia de Cooperativas más grandes en los lugares cercanos a la ubicación de sus oficinas, que ofrezcan productos y servicios versátiles para apoderarse fácilmente de una porción del mercado.

Fuerza 2: Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación con los clientes nace en base a los productos y servicios que se dispone, porque cada producto o servicio se acopla a cada uno de los requerimientos de quien los solicita, flexibilidad y respuesta mediante algún inconveniente. Los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda. la mayoría son de la oficina Tulcán que se dedican principalmente al transporte, la agricultura y comercio.

Fuerza 3: Amenaza de productos sustitutos

Todas las instituciones financieras ofrecen los mismos productos y servicios financieros a socios y clientes, las amenazas encontradas es la diferencia en las tasas pasivas y activas de los productos de crédito y captación, así como también la entrega de créditos con procesos digitales que promueven la entrega efectiva al solicitante.

Fuerza 4: Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son empresas e individuos que proporcionan recursos necesarios para que la cooperativa produzca sus bienes y servicios. En el sector financiero los proveedores son los clientes que confían su dinero, mediante los depósitos en cuentas de ahorro, los inversionistas en sus depósitos a plazo fijo. La cooperativa también cuenta con proveedores con las que tienen una amplia capacidad de negociación, entre ellos se encuentra el pago del Bono de Desarrollo Humano, Cobro de Agua, Luz, Teléfono, Celulares, TV Cable; todo aquello se desarrolla mediante convenios con plataformas de Facilito, Wester Union, Servipagos, Pago Ágil, Puntomático, entre otros.

Fuerza 5: Rivalidad entre los competidores existentes:

Número de competidores: el sector financiero popular y solidario cuenta con 524 entidades que incluyen cooperativas de ahorro y crédito, asociaciones y cajas de ahorros, de las cuales en el Segmento 1 se puede observar que el número de cooperativas consideradas entre las más grandes a nivel nacional en función al tamaño de sus activos son 38 con información al 30 de septiembre del 2021.

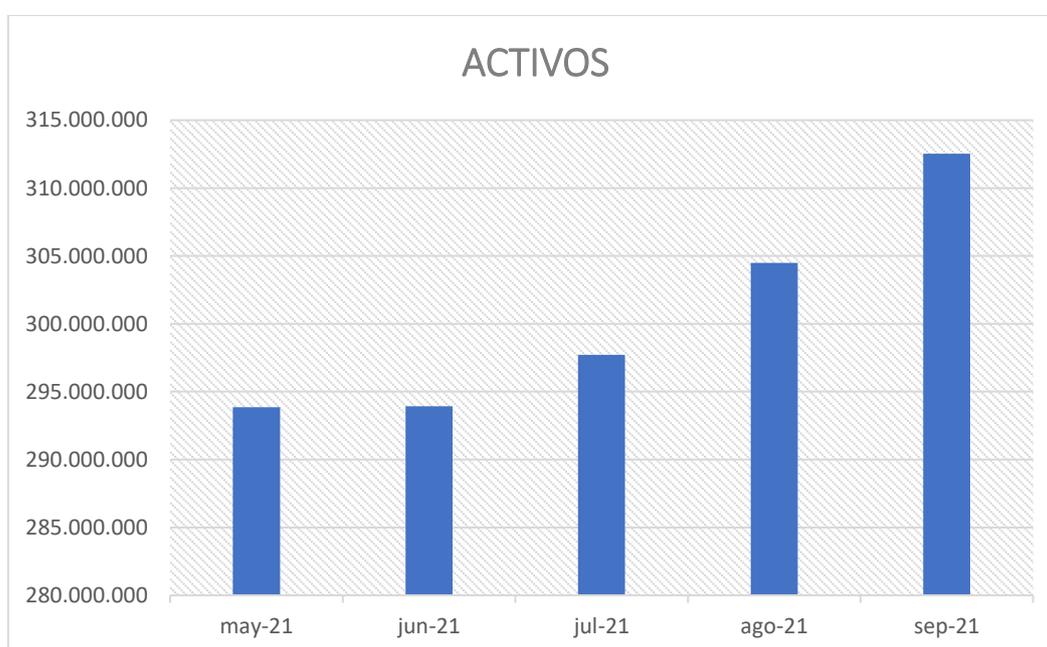
Diversidad de competidores: El tamaño del mercado es amplio ya que la Cooperativa está ubicada en cuatro provincias de la zona norte (Carchi, Imbabura, Pichincha y Sucumbíos), con 13 oficinas operativas y 3 en proyecto de instalación.

Concentración: Actualmente la cooperativa cuenta con más de 90 mil socios activos y un crecimiento anual del 10%.

Crecimiento: En la figura 5 se puede apreciar el crecimiento que ha desarrollado la cooperativa en los últimos seis meses en relación a sus activos.

Figura 5.

Crecimiento de Activos



Nota: Crecimiento del indicador de Activos en un período de mayo a septiembre del 2021.

4.5 MODELO DIAMANTE DE PORTER

Se aplica el Modelo Diamante de Porter para la identificación de los factores causales de la ventaja competitiva en la Cooperativa Pablo Muñoz Vega; en base a los cuales se podrán aplicar planes de acción y toma de decisiones que contribuyan a la mejora continua y crecimiento competitivo en el mercado financiero.

A continuación, se detallan los factores del diamante identificados en la cooperativa:

Factor 1: Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

El sistema financiero ecuatoriano es el ámbito donde actúan las cooperativas de ahorro y crédito. A diciembre 2021 son 524 entidades que realizan intermediación financiera conformada por bancos privados, mutualistas, banca pública y las entidades del sector financiero popular y solidario que lo conforman 482 entidades, lo que refleja una fuerte competencia en el sector. Obviamente la diferencia con los bancos es que éstos son sociedades de capital mientras que las cooperativas son sociedades de personas con visión solidaria. El cualquier caso los criterios de planificación, productividad y rentabilidad son ejes primarios para cumplir los objetivos estratégicos institucionales.

Factor 2: Condiciones de la demanda

Uno de los indicadores de la confianza en el país se refleja en los depósitos de ahorro de los ciudadanos y como contrapartida en los créditos otorgados por los distintos actores del sistema financiero nacional.

Cabe señalar que el año 2015 al entrar la economía en recesión, se registró una fuerte caída en los depósitos, que ventajosamente se fue recuperando en los años 2016 y 2017. Sin embargo, en lo que va del año 2018 las captaciones prácticamente se han estancado. Cabe señalar que dichas captaciones están sustentadas fundamentalmente en los depósitos a plazo fijo (cuasidinero)

Factor 3: Sectores conexos y de apoyo

Los créditos otorgados por el sistema financiero nacional hasta el mes de septiembre 2018, evidencian cierta desaceleración en su crecimiento, en coherencia con lo sucedido en los depósitos. También es evidente que son los Bancos Privados, las entidades con un mayor volumen de colocación de cartera, seguido inmediatamente por las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Finalmente, para tener una idea global de la liquidez general en el sistema financiero nacional, se calcula de la diferencia entre captación y colocación

Factor 4: Condiciones de los factores.

Esta es la situación en un país relacionada con los factores de producción como el conocimiento y la infraestructura. Estos son relevantes para la competitividad en industrias particulares. Estos factores se pueden agrupar en recursos materiales, recursos humanos (costos laborales, calificaciones y compromiso), recursos de conocimiento e infraestructura.

Pero también se incluyen factores como la calidad de la investigación o la liquidez en los mercados de valores y los recursos naturales como el clima, los minerales, el petróleo, los cuales podrían ser razones para crear una posición competitiva.

4.6 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS ENCUESTAS

En el presente trabajo de investigación se utilizó como técnica la encuesta y su instrumento el cuestionario a los funcionarios del área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.” a nivel nacional, el cuestionario consta de 10

preguntas, aplicada a la población de 80 personas; y se ha procedido a la tabulación de los resultados, utilizando diferentes herramientas tecnológicas que permita su análisis e interpretación.

4.6.1 ENCUESTA CLIENTE INTERNO (EMPLEADOS DEL ÁREA DE CRÉDITO).

Pregunta 1: ¿Tiene conocimiento sobre la normativa que rige a los procesos de crédito?

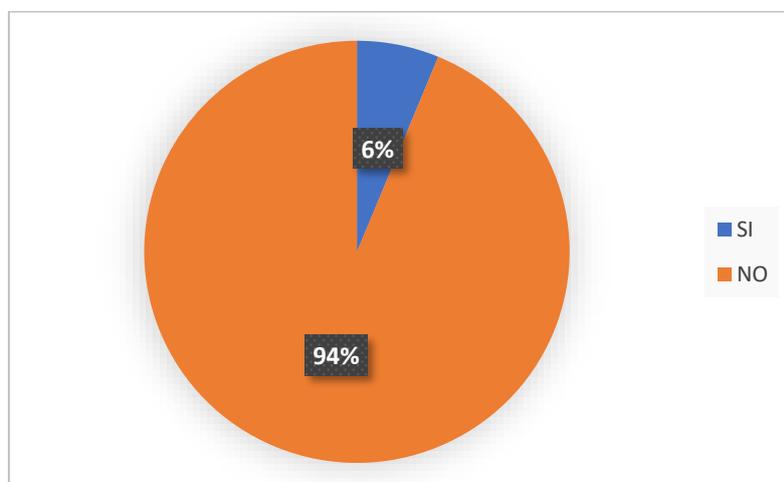
Tabla 14

Conocimiento sobre normativa

OFICINA	SI	NO	Total
Atuntaqui	5		5
Bolívar	5		5
Cayambe	4	1	5
Ibarra Amazonas	7		7
Ibarra Mayorista	3		3
Ibarra Pedro Moncayo	7	1	8
Lago Agrio	3	2	5
Mira	6		6
Otavalo	5		5
Quito Centro	8		8
Quito Guamaní	4		4
San Gabriel	6		6
Tulcán	12	1	13
Total	75	5	80
Porcentaje	6%	94%	100%

Figura 6

Conocimiento sobre normativa



Análisis e Interpretación: La pregunta sobre el conocimiento de normativa que rige a los procesos de crédito, se muestra que el 6% de los encuestados no conoce sobre el tema mencionado, es decir la mayoría de encuestados tiene conocimiento de la normativa.

Pregunta 2: ¿La Cooperativa le ha capacitado en procesos de crédito?

Tabla 15.

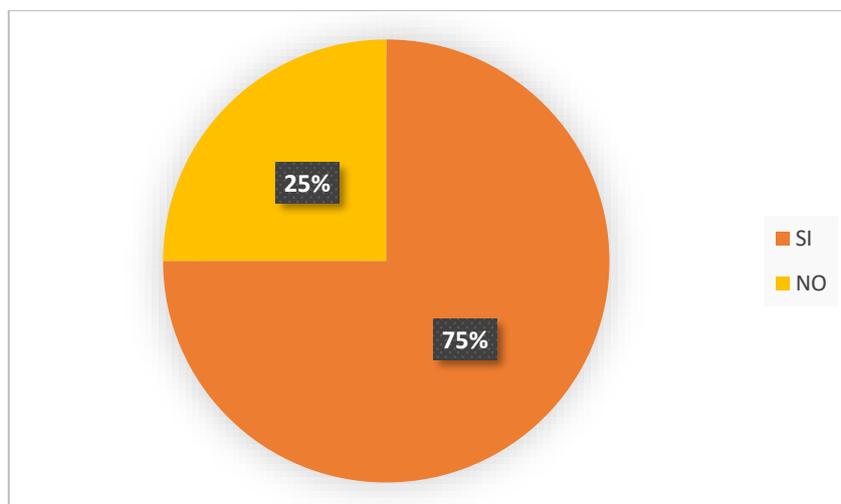
Capacitación en procesos de crédito

OFICINA	SI	NO	Total
Atuntaqui	5		5
Bolívar	4	1	5
Cayambe	3	2	5
Ibarra Amazonas	5	2	7
Ibarra Mayorista	2	1	3
Ibarra Pedro Moncayo	7	1	8
Lago Agrio	2	3	5
Mira	6		6
Otavalo	4	1	5

Quito Centro	7	1	8
Quito Guamaní	4		4
San Gabriel	4	2	6
Tulcán	7	6	13
Total	60	20	80
Porcentaje	75%	25%	100%

Figura 7.

Capacitación en procesos de crédito



Análisis e Interpretación: Como lo indica la Figura 8, se observa que el 25% de los encuestados es decir 20 personas que ejecutan los procesos de crédito (Asesores de Negocios, Asistentes de Crédito y Jefes de Oficina) no han recibido capacitación en procesos de crédito; éste indicador refleja la falta de compromiso del líder del proceso para que todo el personal conozca las actividades que debe realizar para evitar la ocurrencia de eventos de riesgo y posibles observaciones por los órganos de control internos.

Pregunta 3: ¿Considera que la Cooperativa debe mejorar sus procesos de crédito?

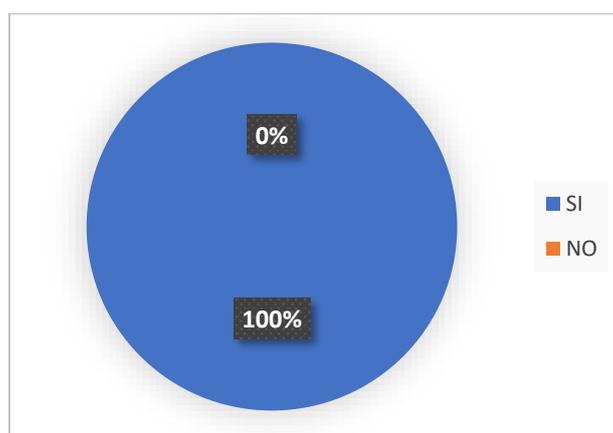
Tabla 16.

La Cooperativa debe mejorar sus procesos de crédito

OFICINA	SI	NO	Total
Atuntaqui	5		5
Bolívar	5		4
Cayambe	5		3
Ibarra Amazonas	7		6
Ibarra Mayorista	3		2
Ibarra Pedro Moncayo	8		8
Lago Agrio	5		3
Mira	6		5
Otavalo	5		4
Quito Centro	8		6
Quito Guamaní	4		3
San Gabriel	5		5
Tulcán	14		11
Total	80		80
Porcentaje	100%	0%	100%

Figura 8.

La Cooperativa debe mejorar sus procesos de crédito



Análisis e Interpretación: El 100% de los encuestados indica que la cooperativa debe mejorar sus procesos de crédito existentes; lo que refleja un aviso para la administración

gerencial y el líder del proceso que deben establecer cambios de manera urgente para satisfacer las necesidades del cliente interno.

Pregunta 4: ¿Cree que el producto de crédito es fundamental para el crecimiento institucional?

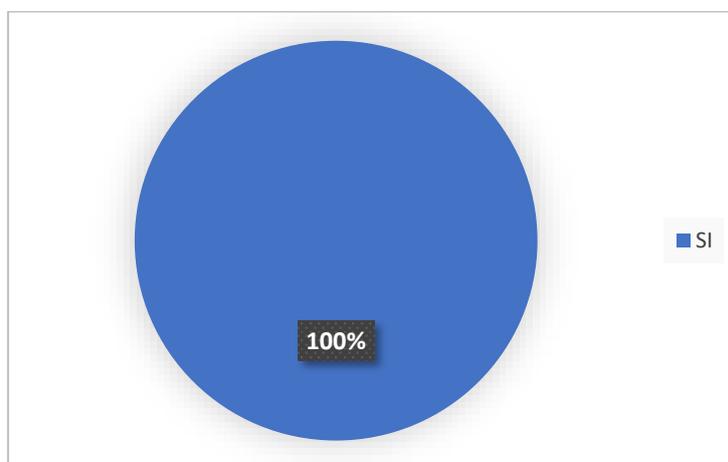
Tabla 17.

El producto de crédito es fundamental para el crecimiento institucional

OFICINA	SI	Total
Atuntaqui	5	5
Bolívar	5	5
Cayambe	5	5
Ibarra Amazonas	7	7
Ibarra Mayorista	3	3
Ibarra Pedro Moncayo	8	8
Lago Agrio	5	5
Mira	6	6
Otavalo	5	5
Quito Centro	8	8
Quito Guamaní	4	4
San Gabriel	6	6
Tulcán	13	13
Total	80	80
Porcentaje	100%	100%

Figura 9.

El producto de crédito es fundamental para el crecimiento institucional



Análisis e Interpretación: El 100% de los encuestados consideran que el producto de crédito es fundamental para el crecimiento institucional; por lo que el líder del proceso, así como la administración gerencial deben enfocarse en estos productos para cumplir con las estrategias de crecimiento y permanencia en el mercado.

Pregunta 5: ¿Los procesos y procedimientos establecidos en los manuales y políticas de crédito se cumplen satisfactoriamente?

Tabla 18.

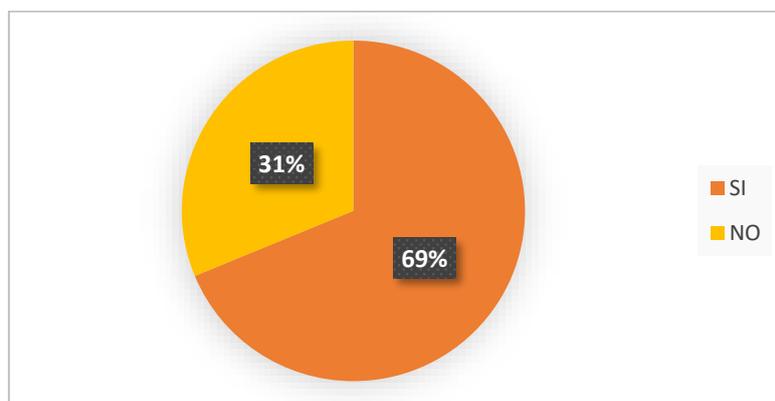
Cumplimiento a procesos y procedimientos

OFICINA	SI	NO	Total
Atuntaqui	4	1	5
Bolívar	3	2	5
Cayambe	4	1	5
Ibarra Amazonas	5	2	7
Ibarra Mayorista	2	1	3
Ibarra Pedro Moncayo	4	4	8

Lago Agrio	4	1	5
Mira	5	1	6
Otavallo	1	4	5
Quito Centro	7	1	8
Quito Guamaní	2	2	4
San Gabriel	5	1	6
Tulcán	9	4	13
Total	55	25	80
Porcentaje	69%	31%	100%

Figura 10.

Cumplimiento a procesos y procedimientos



Análisis e Interpretación: Respecto al cumplimiento de procesos y procedimientos de crédito, del 100 % de encuestados, 25 empleados consideran que no se cumplen con los procesos y procedimientos, mientras que el 69% restante, es decir los 55 empleados manifiestan que sí. Estos resultados se pueden interpretar como una alerta para realizar un acercamiento con los gestores del proceso y verificar las causas del no cumplimiento a las actividades internas establecidas; y de igual forma una posterior planificación con el líder del proceso para establecer ajustes a los eventos encontrados.

Pregunta 6: ¿La cooperativa realiza un monitoreo permanente a los indicadores de la cartera de crédito?

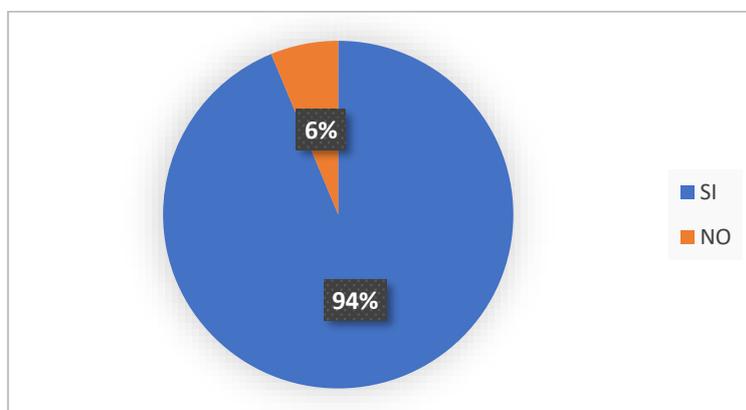
Tabla 19.

Monitoreo a indicadores de crédito

OFICINA	SI	NO	Total
Atuntaqui	5		5
Bolívar	5		5
Cayambe	5		5
Ibarra Amazonas	7		7
Ibarra Mayorista	2	1	3
Ibarra Pedro	8		8
Moncayo			
Lago Agrio	5		5
Mira	6		6
Otavalo	4	1	5
Quito Centro	7	1	8
Quito Guamaní	4		4
San Gabriel	6		6
Tulcán	11	2	13
Total	75	5	80
Porcentaje	94%	6%	100%

Figura 11.

Monitoreo a indicadores de crédito



Análisis e Interpretación: De acuerdo a la Figura 11., muestra que el 94% de encuestados considera que la Cooperativa realiza un monitoreo permanente a los indicadores de crédito; por lo que se interpreta que esta evaluación se debe mantener por parte de los órganos de control interno como un aspecto importante para el efectivo desempeño de sus indicadores mensuales.

Pregunta 7: ¿Usted ha participado o colaborado en algún momento para la mejora de los procesos de crédito?

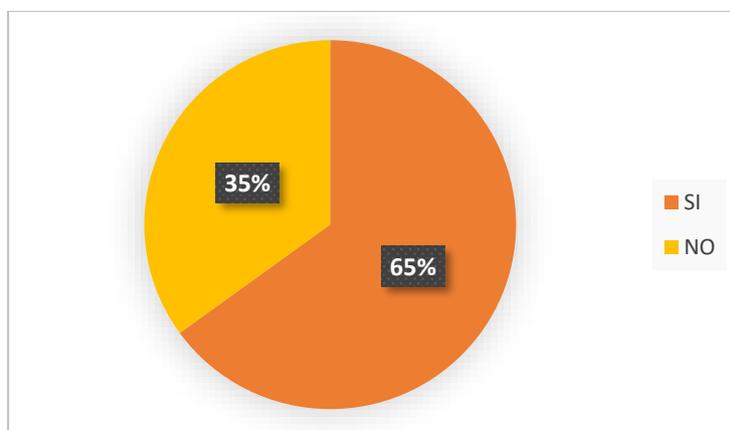
Tabla 20.

Participación en mejora de procesos

OFICINA	SI	NO	Total
Atuntaqui	4	1	5
Bolívar	3	2	5
Cayambe	3	2	5
Ibarra Amazonas	5	2	7
Ibarra Mayorista	2	1	3
Ibarra Pedro	6	2	8
Moncayo			
Lago Agrio	2	3	5
Mira	5	1	6
Otavalo	2	3	5
Quito Centro	6	2	8
Quito Guamaní	2	2	4
San Gabriel	5	1	6
Tulcán	7	6	13
Total	52	28	80
Porcentaje	65%	35%	100%

Figura 12.

Participación en mejora de procesos



Análisis e Interpretación: En relación a la Figura 12., se observa que el 71% es decir 47 empleados si han participación en la mejora de los procesos de crédito, sin embargo, el 29% restante no lo ha hecho; ésta es una falla en la definición de los procesos ya que el enfoque conlleva la satisfacción del cliente interno y externo con su participación directa.

Pregunta 8: ¿Considera que la cooperativa debe mejorar sus procesos y productos de crédito a fin de ser más competitiva en el mercado?

Tabla 21.

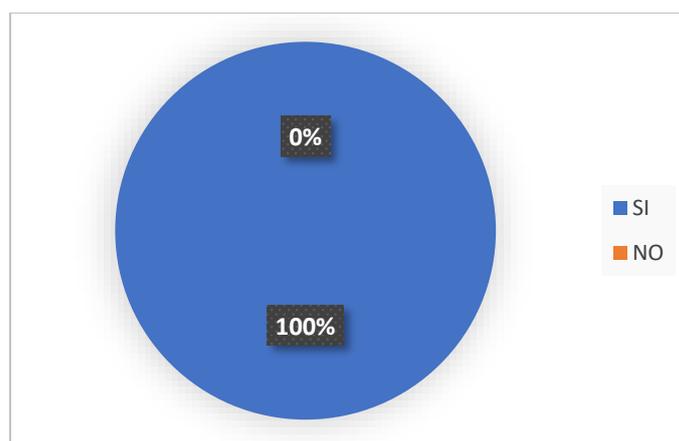
Mejora de procesos y productos para ser más competitiva

OFICINA	SI	NO	Total
Atuntaqui	5		5
Bolívar	5		4
Cayambe	5		3
Ibarra Amazonas	7		6
Ibarra Mayorista	3		2

Ibarra Pedro Moncayo	8	8
Lago Agrio	5	4
Mira	6	5
Otavalo	5	3
Quito Centro	8	6
Quito Guamaní	4	3
San Gabriel	6	5
Tulcán	13	11
Total	80	80
Porcentaje	100%	0% 100%

Figura 13.

Mejora de procesos y productos para ser más competitiva



Análisis e Interpretación: Respecto al mejoramiento de los procesos y productos de crédito, el 100% de los encuestados están de acuerdo, es decir creen que el mejoramiento es un factor importante para que la cooperativa sea más competitiva en el mercado.

Pregunta 9: ¿Actualmente existen limitantes que impiden la mejora continua en la cooperativa?

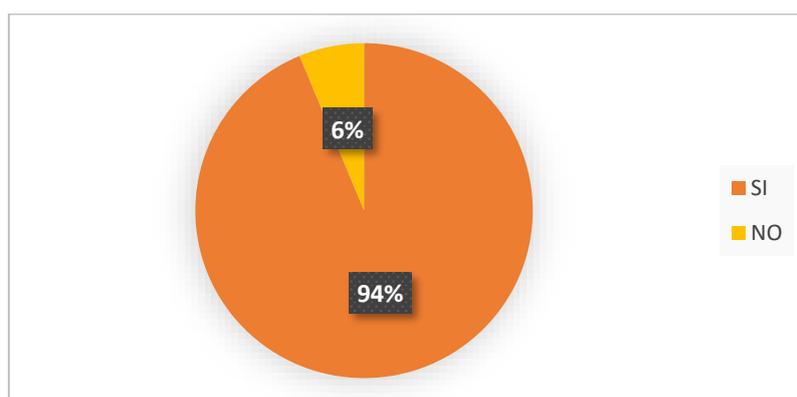
Tabla 22.

Limitantes para la mejora continua

OFICINA	SI	NO	Total
Atuntaqui	5		5
Bolívar	5		5
Cayambe	4	1	5
Ibarra Amazonas	7		7
Ibarra Mayorista	3		3
Ibarra Pedro	8		8
Moncayo			
Lago Agrio	5		5
Mira	5	1	6
Otavalo	5		5
Quito Centro	7	1	8
Quito Guamaní	4		4
San Gabriel	5	1	6
Tulcán	12	1	13
Total	75	5	80
Porcentaje	94%	6%	100%

Figura 14.

Limitantes para la mejora continua



Análisis e Interpretación: En la Figura 14 se observa que el 6% de los empleados encuestados considera que actualmente existen limitantes que impiden la mejora continua en la cooperativa, este aspecto es importante para encontrar cuáles son y el impacto que ocasiona su falta de observación.

Pregunta 10: ¿Usted como empleado de la Cooperativa conoce todos los productos y servicios que oferta la institución?

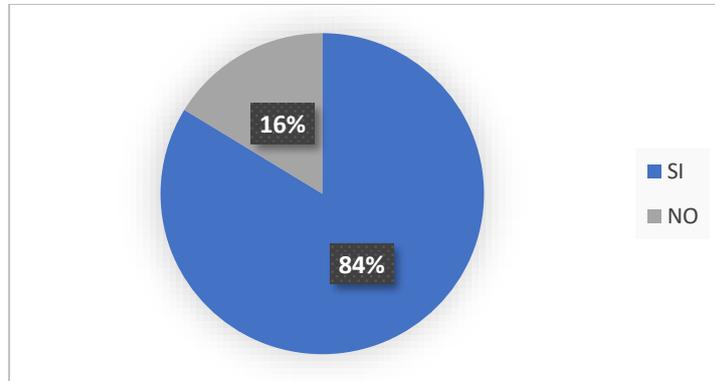
Tabla 23.

Conoce la oferta de productos y servicios

OFICINA	SI	NO	Total
Atuntaqui	5		5
Bolívar	5		5
Cayambe	4	1	5
Ibarra Amazonas	5	2	7
Ibarra Mayorista	2	1	3
Ibarra Pedro Moncayo	8		8
Lago Agrio	4	1	5
Mira	6		6
Otavalo	3	2	5
Quito Centro	6	2	8
Quito Guamaní	3	1	4
San Gabriel	6		6
Tulcán	10	3	13
Total	67	13	80
Porcentaje	84%	16%	100%

Figura 15.

Conoce la oferta de productos y servicios



Análisis e Interpretación: El 84% de los empleados encuestados conocen todos los productos y servicios que oferta la cooperativa, sin embargo, el 16% menciona que no los conoce; siendo un aspecto primordial por subsanar ya que es fundamental la oferta en la relación comercial con el cliente y de esta manera cumplir con los objetivos y estrategias planteadas por el área de negocios.

4.6.2 ENCUESTA CLIENTE EXTERNO (SOCIOS DE LA COOPERATIVA).

Como insumo para la sustentación del presente trabajo de investigación, se utilizó las encuestas realizadas por la Cooperativa con fecha 06 de noviembre del 2021 para la elaboración del Plan Estratégico 2022-2024.

Objetivo: Determinar el grado de satisfacción de los socios de la Cooperativa Pablo Muñoz Vega Ltda., con la finalidad de conocer sus expectativas sobre los desafíos futuros y para definir estrategias de mejoramiento continuo.

Se aplicó la encuesta a una muestra de 511 socios obteniendo los siguientes resultados:

1. Datos Generales

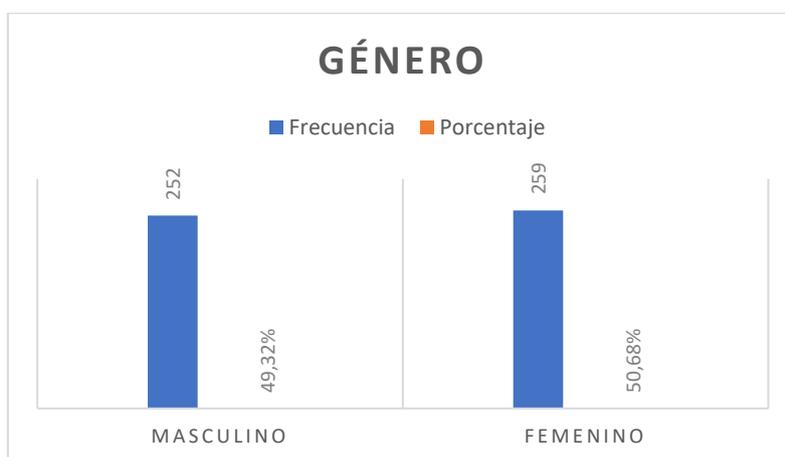
Tabla 24

Genero de Encuestados

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	252	49,32%
Femenino	259	50,68%
Total	511	100%

Figura 16

Género de Encuestados



Análisis de Resultados: En la Figura 17., se observa que existe un 49,32% de género masculino que contestó a la encuesta y un 50,68% de género femenino; siendo porcentajes parejos que permitirán obtener resultados equitativos sobre el nivel de satisfacción percibida por los socios.

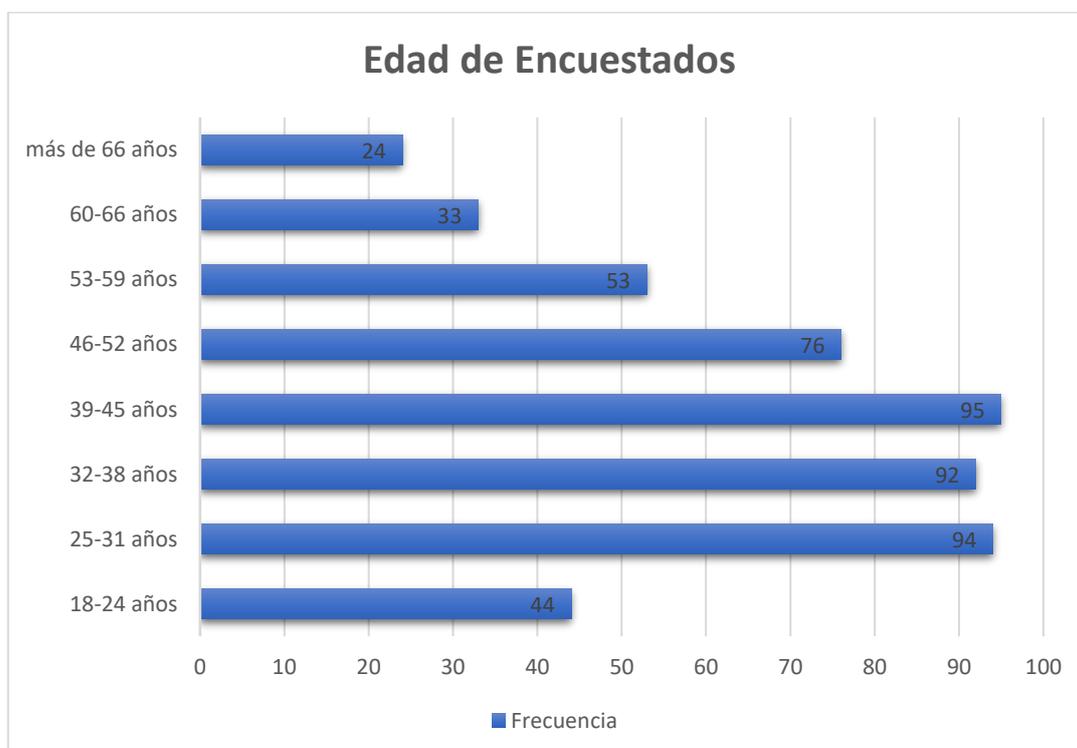
Tabla 25

Edad de Encuestados

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18-24 años	44	8,61%
25-31 años	94	18,40%
32-38 años	92	18,00%
39-45 años	95	18,59%
46-52 años	76	14,87%
53-59 años	53	10,37%
60-66 años	33	6,46%
más de 66 años	24	4,70%
TOTAL	511	100%

Figura 17.

Edad de encuestados



Análisis de Resultados: En la Tabla 23., se observa que existe mayor participación en las encuestas para los socios con edades comprendidas entre los 25 a 52 años con un total de 357 encuestas realizadas, es decir el 69,86%; el siguiente porcentaje lo obtiene el rango de edad entre los 53 años y más con el 21,53% de encuestados; por último, el menor porcentaje lo obtiene el 8,61% del rango de edad 18 a 24 años.

2. Actividad Económica

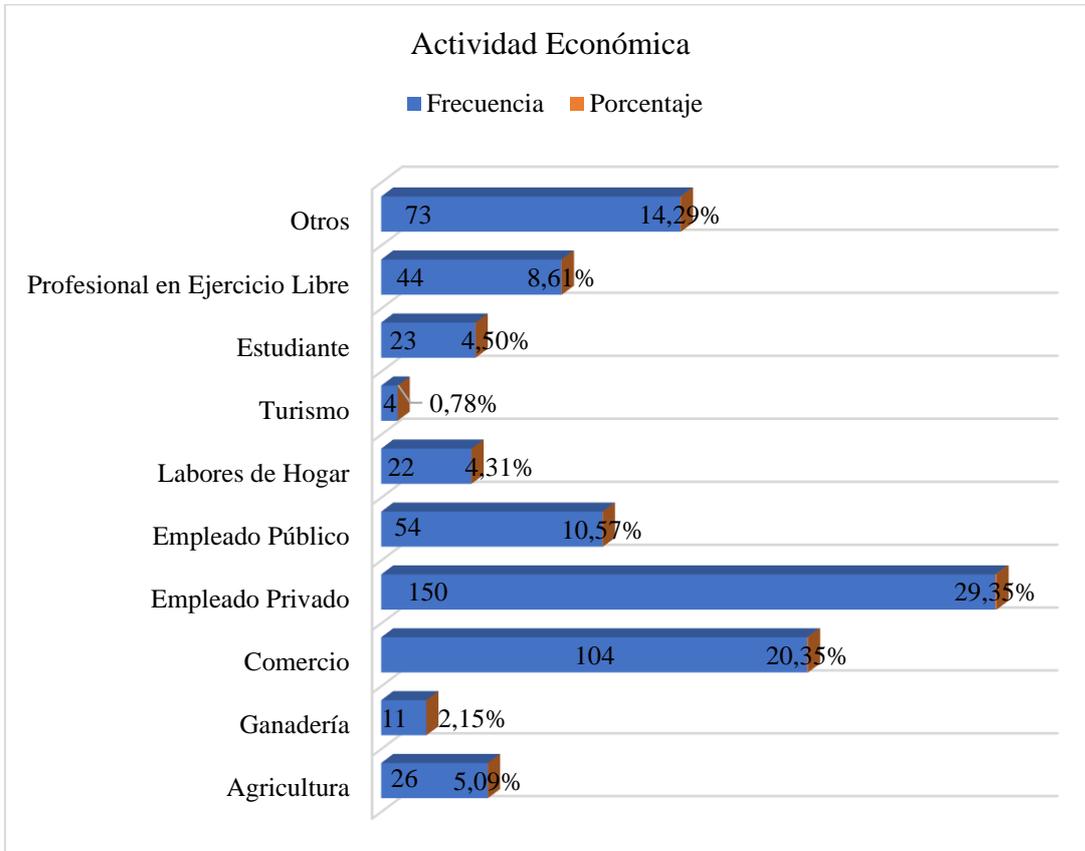
Tabla 26.

Actividad económica de los encuestados

Actividad	Frecuencia	Porcentaje
Agricultura	26	5,09%
Ganadería	11	2,15%
Comercio	104	20,35%
Empleado Privado	150	29,35%
Empleado Público	54	10,57%
Labores de Hogar	22	4,31%
Turismo	4	0,78%
Estudiante	23	4,50%
Profesional en Ejercicio Libre	44	8,61%
Otros	73	14,29%
TOTAL	511	100%

Figura 18.

Actividad económica de los encuestados



Análisis de Resultados: La Tabla 26 nos indica las actividades económicas de mayor frecuencia en el mercado para obtener resultados claves que permitan el mejoramiento continuo; por lo que, del total de encuestados, se observa que el mayor porcentaje tiene como actividad económica Empleado Público con el 29,35%, continuando con el Comercio con el 20,35% y el menor grupo de encuestados pertenece a la Ganadería y Turismo con el 2,15% y 0,78% respectivamente.

3. Tiempo de permanencia en la Cooperativa

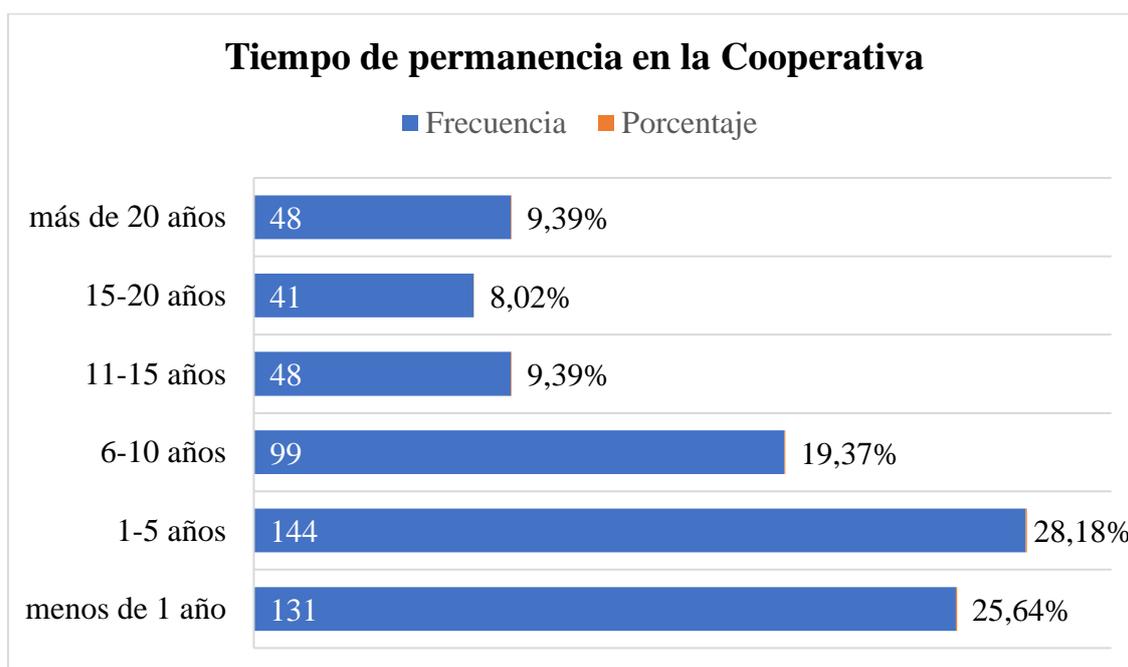
Tabla 27.

Tiempo de permanencia en la Cooperativa

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
menos de 1 año	131	25,64%
1-5 años	144	28,18%
6-10 años	99	19,37%
11-15 años	48	9,39%
15-20 años	41	8,02%
más de 20 años	48	9,39%
TOTAL	511	100%

Figura 19.

Tiempo de permanencia en la Cooperativa



Análisis de Resultados: En la Figura 19 se puede apreciar que la mayoría de encuestados tienen un tiempo de asociación en la cooperativa menor a 5 años con el 53,82%, lo que significa que en concordancia con la Figura 18, se puede interpretar que la mayoría de encuestados son jóvenes que se han asociado en los últimos 5 años con la cooperativa; siendo un resultado positivo para el mejoramiento e innovación acorde al mercado.

4. Calificación del Nivel de Servicio

Tabla 28.

Calificación del nivel de servicio

Elemento	Promedio Nivel de Satisfacción
Calificación Global del Servicio	89,04%
Atención recibida por parte del personal de la cooperativa	89,21%
¿Cómo calificaría usted los aspectos logísticos de la cooperativa?	86,04%
Promedio General	88,10%

Figura 20.

Calificación del nivel de servicio



Análisis de Resultados: Respecto a la Calificación Global del Servicio, el promedio de encuestas responde al 89,04% de conformidad en el servicio; siendo un valor importante por mejorar para satisfacer al 100% las necesidades y expectativas del cliente externo. El mismo caso representa la Atención recibida por parte del personal de la Cooperativa, los encuestados consideran un nivel de satisfacción del 89,21% y respecto a la calificación de los aspectos logísticos de la cooperativa con el 86,04%.

En promedio se obtiene un nivel de satisfacción del 88,10%; un dato importante que sustenta el presente trabajo de investigación para cumplir con los requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2015 que garanticen productos y servicios de calidad.

4.7 OBSERVACIÓN DIRECTA A LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE CRÉDITO

Con la aplicación de este instrumento de investigación, se logró obtener en la fuente las problemáticas que actualmente surgen en la ejecución de los procesos de crédito.

Considerando que actualmente la cooperativa cuenta con 13 oficinas operativas a nivel nacional, se delimitó las observaciones directas para las oficinas que tienen mayor tiempo en el mercado y para las nuevas oficinas, de esta manera observamos la uniformidad de los procedimientos y las observaciones que tiene el cliente interno para la mejora continua.

El diseño de la ficha de observación directa se detalla en el Anexo 1 para su aplicación a los ejecutores de los procesos en las diferentes oficinas seleccionadas a nivel nacional.

Con el estudio realizado en la Oficina Matriz con 58 años de atención al público, siguiendo la oficina Ibarra Pedro Moncayo y por último la Oficina Atuntaqui, se obtuvo los siguientes aspectos importantes por mejorar:

- Reducción del número de firmas que se le solicita al socio, actualmente (entre 18 a 20 firmas por crédito)
- Reducción de documentos para la obtención del crédito para disminución de espacio en archivadores o de alguna manera contratar el servicio de almacenaje externo para todas las oficinas por periodos determinados por la normativa.

- Facilitar a los Oficiales de Negocios herramientas digitales para trabajo de campo.
- Apoyarse en la experiencia de los Jefes de Oficina y Oficiales de Negocios ya que son el contacto directo con sus clientes con el fin de crear líneas de crédito factibles.
- Mejorar los procesos, unificar documentos del desembolso para la optimización de recursos.
- Eliminar varios requisitos de crédito, socializar permanentemente los cambios a la normativa interna y procedimientos.
- La Cooperativa necesita una reestructura urgente en los procesos de crédito para mejorar los tiempos de respuesta y optimizar recursos, permitiendo ser más competitiva y rentable.
- Agilitar los tiempos de aprobación de crédito, considerando que los niveles de aprobación de USD. 20.001 en adelante lo realizan en la Oficina Matriz en Tulcán con documentos físicos.
- Unificar los formularios de Solicitud y Levantamiento de información de crédito para la optimización de recursos
- Innovación de productos de crédito con la aplicación del Crédito Online al instante.
- Flexibilidad en condiciones, tasas y requisitos para la concesión de créditos para ser más competitivos en el mercado.

4.8 DIAGNÓSTICO AL CUMPLIMIENTO DE LA NORMA ISO 9001:2015

Como método de recolección de datos se utilizó la Observación mediante el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías. (Hernández Sampieri, 2014, pág. 252)

Se diseñó la técnica conocida como lista de verificación, con la finalidad de comprobar el cumplimiento a los requisitos que determina la Norma ISO 9001 con la observación in situ que desarrolla la cooperativa.

4.8.1 Conclusión del diagnóstico

A breve conclusión se observa en la Tabla 29 que en general la cooperativa tiene un porcentaje considerable con el 42% de cumplimiento a la norma, por lo que hay varios puntos que deben ser elaborados para el diseño del sistema de gestión de calidad.

Tabla 29.

Porcentaje de cumplimiento a los requisitos de la norma ISO 9001:2015

REQUISITO DE LA NORMA	OBTENIDO			Requerido	% Cumplimiento
	Cumple	Cumple Parcialmente	No Cumple		
Ítem 4. Contexto de la Organización	13	2	7	22	59%
Ítem 5. Liderazgo	14	4	8	26	54%
Ítem 6. Planificación	11	6	7	24	46%
Ítem 7. Apoyo	35	6	3	44	80%
Ítem 8. Operación	27	9	65	101	27%
Ítem 9. Evaluación de Desempeño	11	2	26	39	28%
Ítem 10. Mejora	4	8	5	17	24%
RESULTADO FINAL	115	37	122	274	42%

El ítem 4 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN se obtiene un porcentaje de cumplimiento del 59%, debido a que la cooperativa no cuenta con documentación relacionada a la Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas; de igual forma no se cuenta con el sistema de gestión de la calidad en lo referente al alcance y por último parcialmente se cuenta con documentación global que detalla las características y condiciones de los productos que ofrece la cooperativa mas no de los servicios.

En el ítem 5 correspondiente a LIDERAZGO, se obtiene un porcentaje del 54% de cumplimiento, esto debido a que la alta dirección no ha desarrollado el pleno liderazgo y compromiso en la implementación del SGC, de igual manera no se demuestra el enfoque al cliente.

Para el ítem 6 de PLANIFICACIÓN, se logra un porcentaje del 46%, ya que no se evalúa la eficiencia de la planificación de procesos; en consecuencia, no se realiza Planificación de los cambios y en relación a la política cumple parcialmente con los Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos.

El ítem 7. APOYO se encuentra con un 80% de cumplimiento a los requisitos de la Norma, siendo el porcentaje más alto de la evaluación ya que corresponde a los recursos, competencias, toma de conciencia, comunicación e información implementada en la cooperativa.

El ítem 8. OPERACIÓN tiene un bajo porcentaje de cumplimiento del 27% ya que existen requisitos que no se han desarrollado respecto a la Comunicación con el cliente, Revisión de los requisitos para los productos y servicios, Planificación del diseño y desarrollo, Entradas para el diseño y desarrollo, Controles del diseño y desarrollo, Salidas del diseño y desarrollo, Cambios del diseño y desarrollo, Información para los proveedores externos, Actividades posteriores a la entrega, Liberación de los productos y servicios y Control de las salidas no conformes.

El ítem 9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO se obtiene un porcentaje bajo del 28% de cumplimiento a los requisitos, ya que la cooperativa no cuenta con documentación que evidencie el Análisis y evaluación del desempeño, Auditoría interna, tampoco las entradas ni salidas de la revisión por la dirección.

Respecto al ítem 10, el porcentaje de cumplimiento a los requisitos de la norma es del 24%; siendo el más bajo de la lista de verificación ya que la cooperativa no ha utilizado herramientas y metodologías de investigación para determinar las oportunidades de mejora ante las no conformidades para la mejora del SGC.

El diagnóstico de cumplimiento de cada punto se puede observar en el Anexo 2 en relación con cada requisito de la Norma ISO 9001:2015.

En la Figura 21 se observa el porcentaje de cumplimiento a los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 en relación a los ítems del 4 al 10:

Figura 21.

Cumplimiento de Requisitos Norma ISO 9001:2015



4.9 COMPROBACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

De la lista de verificación al cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015, se observa que existen varios requisitos que actualmente se cumplen y otros que aún no; por lo tanto, el diseño de un modelo de Gestión de Calidad en la Cooperativa Pablo Muñoz Vega al proceso de Gestión de Crédito, fortalecerá la entrega de productos con calidad, aceptando de esta manera la hipótesis planteada H_0 ya que se requiere que el cumplimiento a la norma para la satisfacción de las necesidades del cliente.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA

Modelo de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001 para los procesos de Gestión de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.

5.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

De acuerdo a los intereses propios de la institución para la optimización de los procesos y con el fin de mejorar la competitividad empresarial cooperativista, la alta gerencia, la dirección y empleados de la cooperativa Pablo Muñoz Vega Ltda., han generado altas expectativas respecto al diseño del sistema de gestión de calidad para el proceso de crédito, ya que sus productos requieren mayor atención para satisfacer las necesidades de los socios y clientes.

Como referencia, se ha tomado a la norma ISO 9001:2015, el cual habilita a la elaboración de un manual de calidad y procedimientos en los que se evidencia las especificaciones necesarias para el desarrollo de las actividades de la cooperativa, permitiendo de esta manera mejorar los indicadores de gestión internos y cumplir con los requisitos preestablecidos en la norma para garantizar estándares de calidad en la entrega de productos de crédito.

5.3 MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DE CRÉDITO SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2015

El diseño del sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para la Cooperativa Pablo Muñoz Vega Ltda., se aprecia en las siguientes páginas denominado “Manual del Sistema de Gestión de la Calidad para el proceso de Gestión de Crédito según la Norma ISO 9001:2015”, mismo que incluye las diez cláusulas definidas en la norma para la gestión de los procesos y el mejoramiento continuo.

5.3.1 Estructura del Manual

Para la elaboración del manual, se ha utilizado la plantilla institucional para normativa interna, en este caso de manual, que incluye los siguientes elementos: portada, título, tabla de contenido; introducción, objetivos, alcance, marco legal, términos y definiciones, diseño del sistema de gestión de calidad de acuerdo a las cláusulas de la norma ISO 9001:2015 y por último los procedimientos aplicables a los requisitos de la norma.

Los nombres que se mencionan en el presente manual, correspondiente a los espacios de Elaboración, Revisión y Aprobación son utilizados con fines didácticos para mejor entendimiento del lector.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
PABLO MUÑOZ VEGA

invierte en tu futuro...

**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA
CALIDAD PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DE
CRÉDITO SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2015**

2022

 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA <i>invierte en tu futuro...</i></p>	<h2>Seguimiento de crédito</h2>	Código: PP-CL-OT 2.3.2
		Versión: 04
		Página: 81 de 7

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN **¡Error! Marcador no definido.**
2. OBJETIVOS **¡Error! Marcador no definido.**
3. ALCANCE **¡Error! Marcador no definido.**
4. MARCO LEGAL **¡Error! Marcador no definido.**
5. TÉRMINOS Y DEFINICIONES **¡Error! Marcador no definido.**
6. CLÁUSULAS DE LA ISO 9001:2015 **¡Error! Marcador no definido.**
 - 6.1. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN **¡Error! Marcador no definido.**
 - 6.1.1. Datos Informativos **¡Error! Marcador no definido.**
 - 6.1.2. Dirección Estratégica..... **¡Error! Marcador no definido.**
 - 6.1.3. Entendiendo la organización y su contexto .. **¡Error! Marcador no definido.**
 - 6.1.4. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.
..... **¡Error! Marcador no definido.**
 - 6.1.5. Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad **¡Error! Marcador no definido.**
 - 6.1.6. Sistema de gestión de la calidad y sus procesos; **¡Error! Marcador no definido.**
 - 6.1.6.1. Caracterización de Procesos **¡Error! Marcador no definido.**
 - 6.2. LIDERAZGO **¡Error! Marcador no definido.**
 - 6.2.1. Liderazgo y compromiso **¡Error! Marcador no definido.**
 - 6.2.2. Política **¡Error! Marcador no definido.**

 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA <i>invierte en tu futuro...</i></p>	<h2>Seguimiento de crédito</h2>	Código: PP-CL-OT 2.3.2
		Versión: 04
		Página: 82 de 7

6.2.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización; **Error! Marcador no definido.**

6.3. PLANIFICACIÓN ; **Error! Marcador no definido.**

6.3.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades; **Error! Marcador no definido.**

6.3.2. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos; **Error! Marcador no definido.**

6.3.3. Planificación de los cambios ; **Error! Marcador no definido.**

6.4. APOYO ; **Error! Marcador no definido.**

6.4.1. Recursos ; **Error! Marcador no definido.**

6.4.1.1. Personas ; **Error! Marcador no definido.**

6.4.1.2. Infraestructura..... ; **Error! Marcador no definido.**

6.4.1.3. Ambiente para la operación de los procesos; **Error! Marcador no definido.**

6.4.1.4. Conocimientos de la organización..... ; **Error! Marcador no definido.**

6.4.2. Competencia ; **Error! Marcador no definido.**

6.4.3. Toma de conciencia ; **Error! Marcador no definido.**

6.4.4. Comunicación..... ; **Error! Marcador no definido.**

6.4.5. Información documentada ; **Error! Marcador no definido.**

6.5. OPERACIÓN ; **Error! Marcador no definido.**

6.5.1. Planificación y control operacional ; **Error! Marcador no definido.**

 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA <i>invierte en tu futuro...</i></p>	<h2>Seguimiento de crédito</h2>	Código: PP-CL-OT 2.3.2
		Versión: 04
		Página: 83 de 7

- 6.5.2. Requisitos para los productos y servicios..... **¡Error! Marcador no definido.**
- 6.5.3. Diseño y desarrollo de los productos y servicios;**¡Error! Marcador no definido.**
- 6.5.4. Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente **¡Error! Marcador no definido.**
- 6.5.5. Producción y provisión del servicio **¡Error! Marcador no definido.**
- 6.5.6. Liberación de los productos y servicios **¡Error! Marcador no definido.**
- 6.5.7. Control de las salidas no conformes **¡Error! Marcador no definido.**
- 6.6. Evaluación del desempeño **¡Error! Marcador no definido.**
- 6.6.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación;**¡Error! Marcador no definido.**
- 6.6.1.1. Generalidades **¡Error! Marcador no definido.**
- 6.6.1.2. Satisfacción del cliente **¡Error! Marcador no definido.**
- 6.6.1.3. Análisis y evaluación..... **¡Error! Marcador no definido.**
- 6.6.1.4. Auditoría interna..... **¡Error! Marcador no definido.**
- 6.7. Mejora..... **¡Error! Marcador no definido.**
- 7. PROCEDIMIENTOS PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE CRÉDITO **¡Error! Marcador no definido.**
- PROCEDIMIENTO PARA OTORGAR CRÉDITO DE MENSUALIDAD**¡Error! Marcador no definido.**

 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA <i>invierte en tu futuro...</i></p>	<p>Seguimiento de crédito</p>	<p>Código: PP-CL-OT 2.3.2</p>
		<p>Versión: 04</p>
		<p>Página: 84 de 7</p>

PROCEDIMIENTO PARA OTORGAR CRÉDITO AUTOLIQUIDABLE.....**¡Error!**

Marcador no definido.

PROCEDIMIENTO PARA RECEPTAR SOLICITUD Y DOCUMENTOS DE CRÉDITO..... **¡Error! Marcador no definido.**

PROCEDIMIENTO PARA ANÁLISIS Y CALIFICACIÓN DE CRÉDITO...**¡Error!**

Marcador no definido.

PROCEDIMIENTO PARA APROBACIÓN DE CRÉDITO;**¡Error!** **Marcador no definido.**

PROCEDIMIENTO PARA DESEMBOLSO DE CRÉDITO;**¡Error!** **Marcador no definido.**

PROCEDIMIENTO PARA SEGUIMIENTO DE CRÉDITO;**¡Error!** **Marcador no definido.**

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Con la aplicación de varias herramientas y técnicas de investigación al proceso de gestión de crédito, se identificaron las insuficiencias y debilidades en la ejecución del proceso; convirtiéndose en oportunidades de mejora que han sido consideradas en el sistema de gestión de calidad.
- Actualmente, la gestión del proceso de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., está en la fase de diseño y levantamiento de procesos, por lo que la implementación del modelo de gestión de calidad dará un realce a la gestión y evaluación de las actividades que sin duda generará un impacto positivo para la mejora continua y al logro de los objetivos planteados.
- Para el diseño de los procedimientos del proceso de gestión de crédito, se trabajó en conjunto con los responsables del proceso (Oficiales de Negocios, Asistentes de Crédito) con el fin de determinar las características y estrategias de mejora. Esto ha resultado en un cambio de perspectiva por parte de las jefaturas ya que el objetivo siempre será brindar un mejor servicio al socio.
- El sistema de gestión de calidad al proceso de gestión de crédito, está diseñado con el enfoque a la mejora continua, por lo que el rediseño de los procesos es un eje principal a la estrategia corporativa y a la gestión comercial ya que se ha considerado que este proceso es dinámico que permite mejorar el rendimiento de sus procesos.

6.2 RECOMENDACIONES

- Debido a la falta de liderazgo del dueño del proceso de gestión de crédito (Subgerente de Negocios), respecto a la correcta implementación y socialización de los procesos al personal a su cargo, se genera una debilidad latente que debe ser controlada para optimizar el desempeño del proceso respecto a la competencia ya que los objetivos no reflejan el destino de la cooperativa.
- Se recomienda implementar una gestión adecuada de los procesos que permita a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., mantenerse en dirección de sus objetivos de rentabilidad, promoviendo la eficiencia en sus operaciones.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., debe contar con un sistema de información permanente para la toma de decisiones y la definición de estrategias comerciales para el logro de los objetivos planteados.
- El Departamento de Procesos debe implementar una cultura de liderazgo y empoderamiento con todos los actores del proceso de gestión de crédito a fin de establecer esquemas eficientes y efectivos de administración y control de los procesos en el desarrollo del negocio.
- Es importante que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., promueva un sistema de gestión de calidad que permita una gestión eficiente, controlando todos los factores de riesgo que se puedan identificar en cada uno de los procesos realizados por la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Camisón , C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN S.A.
- Camisón et al. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN.
- Competitividad y Estrategia. (s.f.). Obtenido de <https://www.competitividadyestrategia.com/diamante-de-porter.html>
- Consultor, D. O. (2019). *Plan estratégico CPMV*. Tulcán: DIE GENOSSENSCHAFTEN.
- Cooperativa Pablo Muñoz Vega, C. (2021). *Reseña histórica Cooperativa Pablo Muñoz Vega Web site* . Obtenido de https://www.cpmv.fin.ec/?page_id=204
- Cortés, J. M. (2015). *Sistemas de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015)*. Málaga España: ICB, SL (Interconsulting Bureau S.L.).
- CPMV, C. P. (2021). *Reportes de indicadores mensuales*. Tulcán.
- EditorR. (07 de octubre de 2015). *Software ISO*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/05/28/la-relacion-entre-calidad-y-mejora-continua/>
- EKOS. (2022). Ranking Financiero - La Banca busca la sostenibilidad. *EKOS NEGOCIOS*, 100.
- Escuela Europea de Excelencia. (18 de 02 de 2018). *NUEVA ISO 9001:2015*. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/7-1-recursos/>
- Hernández Sampieri, D. C. (2014). *Metodología de la Investigación 6ta edición*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2002). ISO 10013: Directrices para la documentación del Sistema de Gestión de Calidad. Bogotá, Colombia.
- López, S. (2006). *Implantación de un sistema de calidad, los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización*. España: Ideaspropias Editorial, Vigo.
- Melo, S. (09 de Mayo de 2022). *DataScope*. Obtenido de <https://datascope.io/es/blog/porque-tu-empresa-debe-contar-con-buenos-sistemas-de-gestion-de-calidad/>
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *ISO 9000*. Ginebra, Suiza: ISO copyright office.
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *ISO 9001*. Ginebra, Suiza: ISO copyright office.
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad ISO 9001*. Ginebra, Suiza: ISO copyright office.
- Ponce Talancón, H. (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas*. México: Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C.
- Ponce Talancón, H. (Junio de 2007). *Sistema de Información Científica Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Porter, M. (1998). *Ventaja Competitiva*.
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review.
- Qué es el Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar, P. (s.f). *Asana*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/pdca-cycle>
- Quiroa, M. (09 de Marzo de 2021). *Análisis PESTEL*. Obtenido de Economipedia: <https://gestion.pensemos.com/analisis-pestel-que-es-cuando-como-ejecutarlo>

S.N. (18 de diciembre de 2019). *El Blog de Bumeran*. Obtenido de <https://www.bumeran.com.mx/noticias/cual-es-la-importancia-de-la-mejora-continua-en-una-empresa/>

Secretaría Nacional de Planificación. (2021). *Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025*. Quito.

SEPS. (Abril de 2022). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria Web site*. Obtenido de <https://estadisticas.seps.gob.ec/index.php/estadisticas-sfps/>

SEPS, S. d. (31 de diciembre de 2020). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de https://www.seps.gob.ec/documents/20181/564402/Publicaci%C3%B3n+Calificadoras+de+Riesgo_web_dic20.pdf/b74804b9-d1eb-4d20-b772-6eeeb6c05c60

Villar, M. C., & Cerón, A. M. (s.n). *MEJORA CONTINUA Y PRODUCTIVIDAD*. Obtenido de Universidad Veracruzana: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/mejora1997.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Ficha de Observación

FICHA DE OBSERVACIÓN DE ACTIVIDADES

Objetivo:				
Alcance:				
Nombre del Procedimiento:		Oficina:		
Responsable del Proceso:		Cargo:		
Responsable de la Observación:		Cargo:		
Fecha de Observación:		Hora Inicio:		Hora Fin:

OBSERVACIÓN						
N°	Actividad	¿CUMPLE?		Hallazgo		Observación
		SI	NO	SI	NO	

CONSTANCIA		
Función	Nombres y Apellidos completos	Firma
Responsable de la Observación		
Personal Entrevistado		
Personal Entrevistado		
Personal Entrevistado		

Anexo 2: Lista de verificación al cumplimiento de los requisitos ISO 9001:2015

LISTA DE VERIFICACIÓN DIAGNÓSTICO INICIAL BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015	
C: Cumple	CP: Cumple parcialmente
NC: No Cumple	

Nº	DESCRIPCIÓN	C	CP	NC	OBSERVACIONES
4	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN				
4.1	Comprensión de la organización y su contexto				
	La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad.	X			Planificación Estratégica 2021-2024: FODA
	La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas	X			Planificación Estratégica 2021-2024: FODA
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.				
	Debido a su efecto o efecto potencial en la capacidad de la organización de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, la organización debe determinar:				
4.2(a)	Las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad.			X	
4.2(b)	Los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión de calidad.			X	
	La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.			X	
4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad				
	La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para establecer su alcance.			X	
	En la determinación de este ámbito, la organización debe considerar:				

Nº	DESCRIPCIÓN	C	CP	NC	OBSERVACIONES
a)	Los aspectos externos e internos que se refiere el 4.1	X			Planificación Estratégica 2021-2024: FODA
b)	Los requisitos de las partes interesadas pertinentes mencionadas en el punto 4.2			X	
c)	Los productos y servicios de la organización		X		Manual de Administración de Procesos: Mapa de procesos, Ficha de productos de crédito, Manual de Captaciones.
El alcance del sistema de gestión de la calidad de la organización debe estar disponible y mantenerse como información documentada que establezca:					
a)	Los tipos de productos y servicios cubiertos		X		Manual de Administración de Procesos: Portafolio de procesos
b)	La justificación para cualquier requisito que la organización determine que no es aplicable para el alcance de su sistema de gestión de la calidad.			X	
4.4	Sistema de gestión de la calidad y sus procesos				
4.4.1	La organización debe establecer, implementar y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional.	X			Manual de Administración de Procesos: Portafolio de procesos
La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:					
a)	Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos.	X			Manual de Administración de Procesos: Plantilla de Procedimientos
b)	Determinar la secuencia e interacción de estos procesos;	X			Manual de Administración de Procesos: Mapa de Procesos
c)	Determinar y aplicar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos.	X			Procedimiento para el Seguimiento a la Gestión por Procesos y mejora continua
d)	Determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad	X			Manual de Administración de Procesos: Plantilla de Procedimientos

N°	DESCRIPCIÓN	C	CP	NC	OBSERVACIONES
e)	Asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos.	X			Manual de Administración de Procesos: Plantilla de Procedimientos
f)	Abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1			X	
g)	Evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos;	X			Procedimiento para el Seguimiento a la Gestión por Procesos y mejora continua. Seguimiento a los indicadores de gestión.
h)	Mejorar los procesos y sistema de gestión de la calidad.	X			Procedimiento Planificación de la gestión por procesos
4.4.2	En la medida en que sea necesario, la organización debe :				
4.4.2(a)	Mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos;	X			Manual de Estándares de Documentación. Manual de usuario Almacén Digital. Procedimiento para elaboración, actualización de normativa interna.
4.4.2(b)	Conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.	X			Manual de Estándares de Documentación. Manual de usuario Almacén Digital.

N.º	DESCRIPCIÓN	C	CP	NC	OBSERVACIONES
5	LIDERAZGO				
5.1	Liderazgo y compromiso				
5.1.1	Generalidades				
	La alta dirección debe demostrar liderazgo compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad:				
a)	Asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad.			X	
b)	Asegurándose de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de la calidad, y que estos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;		X		

N.º	DESCRIPCIÓN	C	CP	NC	OBSERVACIONES
c)	Asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización;	X		X	Manual de Administración de Procesos: Mapa de procesos
d)	Promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos;			X	
e)	Asegurándose de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles;	X			Presupuesto Anual
f)	Comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad	X			Capacitación al personal permanentemente
g)	Asegurándose de que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos;			X	
h)	Comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;			X	
i)	Promoviendo la mejora.		X		Procedimiento: Seguimiento a la Gestión por Procesos y mejora continua
j)	Apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus tareas de responsabilidad.			X	
5.1.2	Enfoque al cliente				
	La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que:				
a)	Se determinan se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;			X	
b)	Se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.	X			Mapa de Riesgos
c)	Se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.		X		Manual de Servicio y atención al cliente
5.2	Política				
5.2.1	Establecimiento de la política de la calidad				
	La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad que:				

N.º	DESCRIPCIÓN	C	CP	NC	OBSERVACIONES
a)	Sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica;	X			Plan Estratégico 2021-2024
b)	Proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad,	X			Plan Estratégico 2021-2024
c)	Incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables.	X			Plan Estratégico 2021-2024
d)	Incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.			X	
5.2.2	Comunicación de la política de la calidad				
	La política de la calidad debe:				
a)	Estar disponible y mantenerse como información documentada;	X			Plan Estratégico 2021-2024. Documento digital disponible para empleados y colaboradores
b)	Comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización;		X		No se difunde
c)	Estar disponible para las partes interesadas pertinentes según corresponda.	X			Disponible en el almacén digital
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización				
	La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.	X			Manual de Administración de Procesos
	La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para:				
a)	Asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional;	X			Manual de Administración de Procesos: Ficha para procedimientos
b)	Asegurarse de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas;	X			Procedimiento Ejecución de la Gestión por Procesos
c)	Informar en particular a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre las oportunidades de mejora	X			Procedimiento Seguimiento a la Gestión por Procesos y mejora continua
d)	Asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización;	X			Planificación Estratégica

N.º	DESCRIPCIÓN	C	CP	NC	OBSERVACIONES
e)	Asegurarse de que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando se planifican, implementan cambios en el sistema de gestión de la calidad.			X	

N.º	DESCRIPCIÓN	C	CP	NC	OBSERVACIONES
6	PLANIFICACIÓN				
6.1	Acciones para abordar riesgos y oportunidades				
6.1.1	Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y los requisitos referidos en el apartado 4.2, y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de:				
a)	Asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos;	X			Procedimiento Planificación de la gestión por procesos
b)	Aumentar los efectos deseables;	X			Procedimiento Planificación de la gestión por procesos
c)	Prevenir o reducir efectos no deseados;	X			Matriz de Riesgo Operativo Portafolio de procesos: Procesos críticos
d)	Lograr la mejora continua	X			Manual de Administración de Procesos Procedimiento Planificación de la gestión por procesos
6.1.2	La organización debe planificar:				
a)	Las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades;	X			Manual de Administración Integral de Riesgos. Manual de Gestión de Riesgo Operativo
b)	La manera de:				
b1)	Integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión de la calidad;			X	
b2)	Evaluar la eficacia de estas acciones.		X		Procedimiento Planificación de la gestión por procesos
	Las acciones adoptadas para abordar los riesgos y oportunidades serán proporcionales al impacto potencial sobre la conformidad de productos y servicios.	X			Matriz de Riesgo Operativo Portafolio de procesos: Procesos críticos

N.º	DESCRIPCIÓN	C	CP	NC	OBSERVACIONES
6.2	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos				
6.2.1	La organización debe establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad:				
	Los objetivos de la calidad deben:				
a)	Ser coherentes con la política de la calidad;		X		Manual de Administración de Procesos Plantilla para procedimientos
b)	Ser medibles;		X		Manual de Administración de Procesos Plantilla para procedimientos
c)	Tener en cuenta los requisitos aplicables;		X		Manual de Administración de Procesos Plantilla para procedimientos
d)	Ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente;		X		Manual de Administración de Procesos Plantilla para procedimientos
e)	Ser objeto de seguimiento;		X		Manual de Administración de Procesos Plantilla para procedimientos
f)	Comunicarse;			X	
g)	Actualizarse, según corresponda.			X	
6.2.2	Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización debe determinar:				
a)	Que se va a hacer;	X			Manual de Administración de Procesos Plantilla para procedimientos
b)	Qué recursos se requieran;	X			Manual de Administración de Procesos Plantilla para procedimientos
c)	Quién será responsable;	X			Manual de Administración de Procesos Plantilla para procedimientos
d)	Cuando se finalizará;	X			Manual de Administración de Procesos Plantilla para procedimientos

N.º	DESCRIPCIÓN	C	CP	NC	OBSERVACIONES
e)	Cómo se evaluarán los resultados.	X			Manual de Administración de Procesos Plantilla para procedimientos
6.3	Planificación de los cambios				
	Cuando la organización determine la necesidad de cambios en el sistema de gestión de la calidad, estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada.				
	La organización debe considerar:				
a)	El propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales;			X	
b)	La integridad del sistema de gestión de la calidad;			X	
c)	La disponibilidad de recursos;			X	
d)	La asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.			X	

N.º	DESCRIPCIÓN	C	CP	NC	OBSERVACIONES
7	APOYO				
7.1	Recursos				
7.1.1	Generalidades				
	La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad.	X			Manual de Administración de procesos Portafolio de procesos Procedimientos
	La organización debe considerar:				
a)	las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes;	X			Presupuesto
b)	Qué se necesita obtener de los proveedores externos.	X			Presupuesto
7.1.2	Personas				
	La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos.			X	
7.1.3	Infraestructura				

N.º	DESCRIPCIÓN	C	CP	NC	OBSERVACIONES
	La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios.	X			Instalaciones de la Cooperativa. Departamento de procesos
	La infraestructura puede incluir:				
a)	Edificios y servicios asociados;	X			Instalaciones de la cooperativa adecuados
b)	Equipos, incluyendo hardware software;	X			Innovación tecnológica permanente
c)	Recursos de transporte	X			Transporte adecuado
d)	Tecnologías de la información y la comunicación.	X			Tecnología de información y comunicación adecuada
7.1.4	Ambiente para la operación de los procesos				
	La organización debe determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios				Infraestructura y ambiente adecuado para la implementación del SGC
	Un ambiente adecuado puede ser una combinación de factores humanos y físicos, tales como:				
a)	Sociales (por ejemplo, no discriminatorio, ambiente tranquilo, libre de conflictos);		X		
b)	Psicológicos (por ejemplo, reducción del estrés, prevención del síndrome de agotamiento, cuidado de las emociones);	X			La Cooperativa vigila el riesgo psicológico con el Departamento médico y Trabajador Social
c)	Físicos (por ejemplo, temperatura, calor, humedad, iluminación circulación del aire, higiene, ruido).	X			Monitoreo permanente al riesgo físico por el Técnico de Seguridad
7.1.5	Recursos de seguimiento y medición				
	Generalidades				
	La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurar la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos.	X			Procedimiento Seguimiento a la Gestión por Procesos y mejora continua

N.º	DESCRIPCIÓN	C	CP	NC	OBSERVACIONES
7.1.5.1	La organización debe asegurarse de que los recursos proporcionados:				
a)	Son apropiados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas;	X			Procedimiento Seguimiento a la Gestión por Procesos y mejora continua
b)	Se mantienen para asegurarse de la idoneidad continua para su propósito.	X			Procedimiento Seguimiento a la Gestión por Procesos y mejora continua
7.1.5.2	Trazabilidad de las mediciones				
	Cuando la trazabilidad de las mediciones es un requisito, o es considerada por la organización como parte esencial para proporcionar confianza en la validez de los resultados de la medición, el equipo de medición debe:				
a)	Calibrarse o verificarse, o ambas, a intervalos especificados, o antes de su utilización, contra patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales; cuando no existan tales patrones; debe conservarse como información documentada la base utilizada para la calibración o la verificación;	X			Procedimiento Seguimiento a la Gestión por Procesos y mejora continua
b)	Identificarse para determinar su estado;		X		Procedimiento Seguimiento a la Gestión por Procesos y mejora continua
c)	Protegerse contra ajustes, daño o deterioro que pudieran invalidar el estado de calibración y los posteriores resultados de la medición		X		Procedimiento Seguimiento a la Gestión por Procesos y mejora continua
7.1.6	Conocimiento de la organización				
	Los conocimientos de la organización pueden basarse en:				
a)	Fuentes internas (por ejemplo, propiedad intelectual; conocimientos adquiridos con la experiencia; lecciones aprendidas de los fracasos y de proyectos de éxito; capturar y compartir conocimientos y experiencia no documentados; los resultados de las mejoras en los procesos, productos y servicios);	X			Plantilla de procedimientos. Archivo digital histórica de documentación interna. Historia de la cooperativa. Registro de capacitaciones
b)	Fuente externa (por ejemplo, normas; academia; conferencias; recopilación de conocimientos			X	

N.º	DESCRIPCIÓN	C	CP	NC	OBSERVACIONES
	provenientes de clientes o proveedores externos).				
7.2	Competencia				
	La organización debe:				
a)	Determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad;	X			Procedimiento de inducción de personal. Registro de inducción
b)	Asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas;	X			Procedimiento de selección y reclutamiento de personal. Lista de control de documentos
c)	Cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;	X			Plan de capacitación Anual
d)	Conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.			X	
7.3	Toma de conciencia				
	La organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de:				
a)	La política de la calidad;	X			Plan estratégico 2021-2024
b)	Los objetivos de la calidad pertinentes;			X	
c)	Su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño;			X	
d)	Las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.			X	
7.4	Comunicación				
	La organización Debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan:				
a)	Que comunicar;	X			Manual de Organización y Funciones Departamento de Comunicaciones
b)	Cuando comunicar;	X			Manual de comunicación interna y externa

N.º	DESCRIPCIÓN	C	CP	NC	OBSERVACIONES
c)	A quién comunicar;	X			Manual de comunicación interna y externa
d)	Cómo comunicar;	X			Manual de comunicación interna y externa
e)	Quién comunica.	X			Manual de comunicación interna y externa
7.5	Información documentada				
7.5.1	Generalidades				
	El sistema de gestión de la calidad de la organización debe incluir:				
a)	La información documentada requerida por esta Norma Internacional;	X			Plantilla de procedimientos
b)	La información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad.	X			Manual de Administración de procesos Portafolio de procesos
7.5.2	Creación y actualización				
	Al crear y actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse de que la siguiente sea apropiado:				
a)	La identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia);	X			Manual de Administración de procesos. Plantilla de procedimientos
b)	El formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico);	X			Manual de Administración de procesos. Plantilla de procedimientos
c)	La revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.	X			Manual de Administración de procesos. Plantilla de procedimientos
7.5.3	Control de la información documentada				
7.5.3.1	La información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de que:				
a)	Esté disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite;	X			Manual de Usuario Almacén Digital. Catálogo de roles y usuarios
b)	Esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de integridad).	X			Política de Seguridad y Manejo de la Información Manual de Seguridades Lógicas Manual de Usuario Almacén Digital.

N.º	DESCRIPCIÓN	C	CP	NC	OBSERVACIONES
7.5.3.2	Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda:				
a)	Distribución, acceso, recuperación y uso;	X			Política de Seguridad y Manejo de la Información Manual de Seguridades Lógicas Manual de Usuario Almacén Digital.
b)	Almacenamiento y preservación incluida la preservación de la legitimidad;	X			Política de Seguridad y Manejo de la Información Manual de Seguridades Lógicas Manual de Usuario Almacén Digital.
c)	Control de cambios (por ejemplo, control de versión);	X			Plantilla de procedimientos
d)	Conservación y disposición.	X			Manual de Estándares de documentación

N.º	DESCRIPCIÓN	C	CP	NC	OBSERVACIONES
8	OPERACIÓN				
8.1	Planificación y control operacional				
	La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para implementar las acciones determinadas en el capítulo 6, mediante:				
a)	La determinación de los requisitos para los productos y servicios;	X			Plantilla de procedimientos: Ficha del procedimiento, Ficha de indicadores.
b)	El establecimiento de criterios para los procesos y para la aceptación de los productos y servicios		X		Manual de administración de procesos
c)	La determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios;	X			Manual de Administración de procesos Plantilla de procedimientos: Ficha del procedimiento

N.º	DESCRIPCIÓN	C	CP	NC	OBSERVACIONES
d)	La implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios;	X			Portafolio de indicadores de gestión. Procedimiento Seguimiento a la Gestión por Procesos y mejora continua
e)	La determinación, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para:	X			Manual de Administración de procesos
e1)	Tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado,	X			Portafolio de indicadores de gestión. Procedimiento Seguimiento a la Gestión por Procesos y mejora continua
e2)	Demostrar la conformidad de los productos y servicios con sus requisitos.	X			Procedimiento Seguimiento a la Gestión por Procesos y mejora continua. Ficha del Seguimiento de los procesos
8.2	Requisitos para los productos y servicios				
8.2.1	Comunicación con el cliente				
	La comunicación con los clientes debe incluir:				
a)	Proporcionar la información relativa a los productos y servicios;	X			Plan anual de trabajo de Marketing. Ficha de productos y servicios
b)	Tratar las consultas; los contratos o los pedidos, incluyendo los cambios;			X	
c)	Obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes;		X		Procedimiento para Atención a quejas, consultas y requerimientos
d)	Manipular o controlar la propiedad del cliente;			X	
e)	Establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.	X			Matriz de riesgos institucional. Plan de Contingencia y continuidad del negocio
8.2.2	Determinación de los requisitos para los productos y servicios				
	Cuando se determinan los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes, la organización debe asegurarse de que:				

N.º	DESCRIPCIÓN	C	CP	NC	OBSERVACIONES
a)	Se definan los requisitos para los productos y servicios, así como los requisitos legales y reglamentarios aplicables.	X			Plantilla de procedimientos: Ficha del procedimiento
b)	Tenga la capacidad para cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece.		X		Plan Anual de Capacitaciones
8.2.3	Revisión de los requisitos para los productos y servicios				
8.2.3.1	La organización debe asegurarse de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes. La organización debe llevar a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente, para incluir:				
a)	Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades una entrega y las posteriores a la misma,			X	
b)	Los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado y previsto, cuando sea conocido;			X	
c)	Los requisitos especificados por la organización;			X	
d)	Los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los productos y servicios;	X			Regulaciones, normas y políticas de los organismos de control. Normativa interna
e)	Las diferencias existentes entre los requisitos del contrato el pedido y los expresados previamente.			X	
8.2.3.2	La organización debe conservar la información documentada, cuando sea aplicable:				
a)	Sobre los resultados de la revisión;			X	
b)	Sobre cualquier requisito nuevo para los productos y servicios.			X	
8.2.4	Cambios en los requisitos para los productos y servicios				
	La organización debería asegurarse de que, cuando se cambie los requisitos para los productos y servicios, la información documentada pertinente sea modificada, y de que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados			X	

N.º	DESCRIPCIÓN	C	CP	NC	OBSERVACIONES
8.3	Diseño y desarrollo de los productos y servicios				
8.3.1	Generalidades				
	La organización debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios.			X	
8.3.2	Planificación del diseño y desarrollo				
	Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la organización debe considerar:				
a)	La naturaleza, duración y complejidad de las actividades de diseño y desarrollo;			X	
b)	Las etapas del proceso requeridas, incluyendo las revisiones del diseño y desarrollo aplicables;			X	
c)	Las actividades requeridas de verificación y validación del diseño y desarrollo;			X	
d)	Las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de diseño y desarrollo;			X	
e)	Las necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los productos y servicios;			X	
f)	La necesidad de controlar las interfaces entre las personas que participan activamente en el proceso de diseño y desarrollo;			X	
g)	La necesidad de la participación activa de los clientes y usuarios en el proceso de diseño y desarrollo;			X	
h)	Los requisitos para la posterior provisión de productos y servicios;			X	
i)	El nivel de control del proceso de diseño y desarrollo esperado por los clientes y otras partes interesadas pertinentes;			X	
j)	La información documentada necesaria para demostrar que se han cumplido los requisitos del diseño y desarrollo.			X	
8.3.3	Entradas para el diseño y desarrollo				

N.º	DESCRIPCIÓN	C	CP	NC	OBSERVACIONES
	La organización debe determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a diseñar y desarrollar: La organización debe considerarse:				
a)	Los requisitos funcionales y de desempeño;			X	
b)	La información proveniente de actividades previas de diseño y desarrollo similares;			X	
c)	Los requisitos legales y reglamentarios;			X	Normativa interna y externa aplicable a los productos
d)	Normas o códigos de prácticas que la organización se ha comprometido a implementar;	X			Normativa interna y externa
e)	Las consecuencias potenciales de fallar debido a la naturaleza de los productos y servicios.			X	
8.3.4	Controles del diseño y desarrollo				
	La organización debe aplicar controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurarse de que:				
a)	Se define los resultados a lograr;			X	
b)	Se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para comprimir los requisitos;			X	
c)	Se realizan actividades de verificación para asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas;			X	
d)	Se realizan actividades de verificación para asegurarse de que los productos y servicios resultantes satisfacen los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto;			X	
e)	Se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación;			X	
f)	Se conserva la información documentada de estas actividades;			X	
8.3.5	Salidas del diseño y desarrollo				
	La organización debe asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo:				

N.º	DESCRIPCIÓN	C	CP	NC	OBSERVACIONES
a)	Cumplen los requisitos de las entradas;			X	
b)	Son adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios;			X	
c)	Incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado, y a los criterios de aceptación;			X	
d)	Especifican las características de los productos y servicios que son esenciales para el propósito previsto y su provisión segura y correcta.			X	
8.3.6	Cambios del diseño y desarrollo				
	La organización debe identificar; revisar y controlar los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios, o posteriormente en la medida necesaria para asegurarse de que no haya un impacto adverso en la conformidad con los requisitos. La organización debe conservar la información documentada sobre:				
a)	Los cambios del diseño y desarrollo;			X	
b)	Los resultados de las revisiones;			X	
c)	La autorización de los cambios;			X	
d)	Las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.			X	
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.				
8.4.1	Generalidades				
	La organización debe determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando:				
a)	Los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización;	X			Procedimiento para la Adquisición de productos y servicios
b)	Los productos y servicios son proporcionados directamente a los clientes por proveedores externos en nombre de la organización;	X			Procedimiento para la Adquisición de productos y servicios. Procedimiento Monitoreo y evaluación de servicios informáticos provistos por terceros

N.º	DESCRIPCIÓN	C	CP	NC	OBSERVACIONES
c)	Un proceso o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la organización.	X			Procedimiento Monitoreo y evaluación de servicios informáticos provistos por terceros
8.4.2	Tipo y alcance del control				
	La organización debe:				
a)	Asegurarse de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad;			X	
b)	Definir los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretende aplicar a las salidas resultantes;	X			Procedimiento Monitoreo y evaluación de servicios informáticos provistos por terceros
c)	Tener en consideración:				
c1)	El impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente la capacidad de la organización de cumplir regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;		X		Portafolio de procesos
c2)	La eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo;		X		Procedimiento para la Adquisición de productos y servicios. Procedimiento Monitoreo y evaluación de servicios informáticos provistos por terceros
d)	Determinar la verificación, u otras actividades necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen los requisitos.			X	
8.4.3	Información para los proveedores externos				
	La organización debe comunicar a los proveedores externos sus requisitos para:				
a)	Los procesos, productos y servicios a proporcionar;			X	
b)	La aprobación de:				
b1)	Productos y servicios			X	
b2)	Métodos, procesos y equipos			X	
b3)	La liberación de productos y servicios;			X	

N.º	DESCRIPCIÓN	C	CP	NC	OBSERVACIONES
c)	La competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas;	X			Manual de adquisiciones y proveedores: Selección de propuestas y Calificación de proveedores
d)	Las interacciones del proveedor externo con la organización;			X	
e)	El control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por parte de la organización.	X			Procedimiento Monitoreo y evaluación de servicios informáticos provistos por terceros
f)	Las actividades de verificación o validación que la organización, o su cliente, pretende llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.			X	
8.5	Producción y provisión del servicio				
8.5.1	Control de la producción y de la provisión del servicio				
	La organización debe implementar la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:				
a)	La disponibilidad de información documentada que define las características de los productos y servicios y los resultados a alcanzar.	X			Custodio de documentación sensible por roles: Matriz de calificación de información de riesgo
b)	La disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados;			X	
c)	La implementación de actividades de seguimiento y medición a las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o sus salidas los criterios de aceptación para los productos y servicios;			X	
d)	El uso de la infraestructura y el entorno adecuados para la operación de los procesos;	X			Infraestructura y Departamento de procesos
e)	La designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida;	X			Manual Orgánico funcional

N.º	DESCRIPCIÓN	C	CP	NC	OBSERVACIONES
f)	La validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y de prestación del servicio, cuando las salidas resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores:		X		Procedimiento Seguimiento a la Gestión por Procesos y mejora continua
g)	La implementación de acciones para prevenir los errores humanos;			X	
h)	La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.			X	
8.5.2	Identificación y trazabilidad				
	La organización debe utilizar los medios apropiados para identificar las salidas, cuando sea necesario para asegurar la conformidad de los productos y servicios.				
	La organización debe identificar el estado de las salidas con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de la producción y prestación de servicios.	X			Procedimiento Seguimiento a la Gestión por Procesos y mejora continua
	La organización debe controlar la identificación única de las salidas cuando la trazabilidad sea un requisito, y debe conservar la información documentada necesaria para permitir la trazabilidad.	X			Manual de Administración de procesos. Plantilla de procedimientos
8.5.3	Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos				
	La organización debe cuidar la propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos mientras este bajo el control de la organización o esté siendo utilizada por la misma.	X			Manual de Seguridades Físicas Manual de seguridad SSO Procedimiento Control de Acceso y Operación al Data Center
	La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación dentro de los productos y servicios.	X			Manual de Seguridades Físicas Procedimiento Control de Acceso y Operación al Data Center

N.º	DESCRIPCIÓN	C	CP	NC	OBSERVACIONES
	Cuando la propiedad de un cliente o un proveedor externo se pierda, deteriore o de algún otro modo se considere inadecuada para su uso, la organización debe informar de esto al cliente o proveedor externo y conservar la información documentada sobre lo ocurrido.	X			Procedimiento Adquisición de bienes y servicios Procedimiento Administración inventario de TI
8.5.4	Preservación				
	La organización debe preservar las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos.	X			Mapa de procesos Portafolio de procesos
8.5.5	Actividades posteriores a la entrega				
	La organización debe cumplir con los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.		X		Seguimiento a la entrega de productos de crédito
	Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar:				
a)	Los requisitos legales y reglamentarios;			X	
b)	Las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios;			X	
c)	La naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios;			X	
d)	Los requisitos del cliente;			X	
e)	La retroalimentación del cliente.			X	
8.5.6	Control de los cambios				
	La organización debe revisar y controlar los cambios para la producción o la prestación del servicio, la extensión necesaria para asegurarse la continuidad en la conformidad con los requisitos.			X	
	La organización debe conservar información documentada que describa los resultados de la revisión de los cambios, las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión.			X	

N.º	DESCRIPCIÓN	C	CP	NC	OBSERVACIONES
8.6	Liberación de los productos y servicios				
	La organización debe implementar la disposición planificada, en las etapas adecuadas para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.			X	
	La liberación de los productos y servicios al cliente no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y cuando sea aplicable, por el cliente.	X			Por normativa interna el lanzamiento de productos y servicios son aprobados por fases por organismos internos de control. Plan de pruebas Plan de mercadeo y publicidad.
	La organización debe conservar la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios. La información documentada debe incluir Evidencia de la conformidad con los criterios de la aceptación y Trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.		X		Custodia de documentación digital y física por proyecto en la Subgerencia de Negocios
8.7	Control de las salidas no conformes				
8.7.1	La organización debe tratar las salidas no conformes de una o más de las siguientes maneras:				
a)	Corrección;		X		Procedimiento Seguimiento a la Gestión por Procesos y mejora continua
b)	Separación, contención, devolución o suspensión de provisión de productos y servicios;			X	
c)	Información al cliente;			X	
d)	Obtención de autorización para su aceptación bajo concesión.			X	
8.7.2	La organización debe conservar la información documentada que:				
a)	Describa la no conformidad;			X	
b)	Describa las acciones tomadas;			X	
c)	Describa todas las concesiones obtenidas;			X	
d)	Identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.			X	

N.º	DESCRIPCIÓN	C	CP	NC	OBSERVACIONES
9	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación				
9.1.1	Generalidades				
	La organización debe determinar:				
a)	Que necesita seguimiento y medición;			X	
b)	Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados validos;	X			Portafolio de indicadores de gestión. Cuadro de mando integral
c)	Cuando se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición;		X		Portafolio de indicadores de gestión. Cuadro de mando integral
d)	Cuando se deben analizar y llevar los resultados del seguimiento y la medición.		X		Portafolio de indicadores de gestión. Cuadro de mando integral
9.1.2	La satisfacción del cliente.				
	La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes deliberado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.			X	
9.1.3	Análisis y evaluación				
	La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición.				
	Los resultados de análisis deben utilizarse para evaluar:				
a)	La conformidad de los productos y servicios;			X	
b)	El grado de satisfacción del cliente			X	
c)	El desempeño y la eficacia del sistema de gestión de calidad;			X	
d)	Si lo planificado se ha implementado de forma eficaz;	X			Procedimiento Planificación de la gestión por procesos
e)	La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades;			X	

N.º	DESCRIPCIÓN	C	CP	NC	OBSERVACIONES
f)	El desempeño de los proveedores externos;	X			Procedimiento Monitoreo y evaluación de servicios informáticos provistos por terceros
g)	La necesidad de mejoras en el SGC.	X			Mapa de procesos Departamento de procesos
9.2	Auditoría interna				
9.2.1	La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de la información del SGC:				
a)	Es conforme con:				
a1)	Los requisitos propios de la organización para su SGC;			X	
a2)	Los requisitos de esta norma internacional			X	
b)	Se implementa y se mantiene eficazmente.			X	
9.2.2	La organización debe:				
a)	Planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afectan a la organización y los resultados de las auditorías previas;			X	
b)	Definir los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría.			X	
c)	Seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría;			X	
d)	Asegurarse de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente;			X	
e)	Realizar las correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada;			X	
f)	Conservar información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías			X	

N.º	DESCRIPCIÓN	C	CP	NC	OBSERVACIONES
9.3	Revisión por la dirección				
9.3.1	Generalidades				
	La alta dirección debe revisar el SGC de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continua con la dirección estratégica de la organización.	X			Manual de Administración de Procesos Procedimiento Seguimiento a la Gestión por Procesos y mejora continua
9.3.2	Entradas de la revisión por la dirección				
	La revisión por la organización debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre:				
a)	El estado de las acciones de las revisiones por las direcciones previstas;	X			Planificación estratégica
b)	Los cambios en las cuestiones externas e internas que sean impertinentes al SGC;			X	
c)	La información sobre el desempeño y la eficacia del SGC, incluidas las tendencias relativas a:	X		X	Procedimiento Planificación de la gestión por procesos
c1)	La satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes;			X	
c2)	El grado en que se han logrado los objetivos de la calidad;			X	
c3)	El desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios;	X			Procedimiento Seguimiento a la Gestión por Procesos y mejora continua Portafolio de indicadores de gestión
c4)	Las no conformidades y acciones correctivas;	X			Procedimiento Seguimiento a la Gestión por Procesos y mejora continua Portafolio de indicadores de gestión
c5)	Los resultados de seguimiento y medición;	X			Procedimiento Seguimiento a la Gestión por Procesos y mejora continua Portafolio de indicadores de gestión
c6)	Los resultados de las auditorías;			X	
c7)	El desempeño de los proveedores externos;	X			Procedimiento Monitoreo y evaluación de servicios informáticos provistos por terceros

N.º	DESCRIPCIÓN	C	CP	NC	OBSERVACIONES
d)	La adecuación de los recursos;			X	
e)	La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades véase (6.1);			X	
f)	Las oportunidades de mejora.			X	
9.3.3	Salidas de la revisión por la dirección				
	Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con:				
a)	Las oportunidades de mejora;			X	
b)	Cualquier necesidad de cambio en el SGC.			X	
c)	Las necesidades de recursos.			X	

N.º	DESCRIPCIÓN	C	CP	NC	OBSERVACIONES
10	MEJORA				
10.1	Generalidades				
	La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementa las acciones necesarias para cumplir con los requisitos del cliente y mejorar la satisfacción del cliente.	X			Manual de Administración de procesos. Procedimiento Seguimiento a la Gestión por Procesos y mejora continua Anexo Ficha de Observación Anexo Indicadores de Gestión
	Esto debe incluir, según corresponda:				
a)	La mejora de los procesos para prevenir no conformidades.	X			Procedimiento Seguimiento a la Gestión por Procesos y mejora continua Ficha plan de acción correctiva
b)	La mejora de productos y servicios para satisfacer los requisitos actuales y previstos.		X		
c)	La mejora de resultados del sistema de gestión de calidad.		X		
10.2	No conformidad y acciones correctivas				
10.2.1	Reaccionar ante la no conformidad				
a)	Cuando se produce una no conformidad, incluyendo aquellas derivadas de las quejas del cliente, la organización debe:				

N.º	DESCRIPCIÓN	C	CP	NC	OBSERVACIONES
a1)	Reaccionar a la no conformidad, para tomar medidas para controlarla y corregirla.		X		
a2)	Reaccionar a la no conformidad para hacer frente a las consecuencias.		X		
b)	Evaluar la necesidad de adoptar medidas para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir, o se produzca en otros lugares a través:		X		
b1)	La revisión de la no conformidad.		X		
b2)	Determinar las causas de la no conformidad.		X		
b3)	Determinar si existen no conformidades similares o podrían producirse.			X	
c)	Se implementa cualquier acción necesaria.			X	
d)	Se revisa la eficacia de las medidas correctivas adoptadas.			X	
e)	Se realizan cambios en el sistema de gestión de calidad, si es necesario.			X	
10.2.2	Evidencia de las acciones tomadas sobre no conformidades				
	La organización debe conservar información documentada como evidencia de:				
	La naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente.	X			Procedimiento Seguimiento a la Gestión por Procesos y mejora continua Ficha plan de acción correctiva
	Los resultados de cualquier acción correctiva.	X			Procedimiento Seguimiento a la Gestión por Procesos y mejora continua Ficha plan de acción correctiva
10.3	Mejora continua				
	La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia de su sistema de gestión de calidad	X			Manual de Administración de procesos.
	La organización debe tener en cuenta los resultados de análisis y evaluación, así como los resultados de revisión por la dirección para confirmar si hay áreas de bajo		X		Manual de Administración de procesos. Procedimiento Seguimiento a la Gestión por Procesos y mejora continua

N.º	DESCRIPCIÓN	C	CP	NC	OBSERVACIONES
	rendimiento u oportunidades que deben ser abordados en el marco de la mejora continua.				Anexo Ficha de Observación Anexo Indicadores de Gestión
	La organización debe seleccionar y utilizar las herramientas y metodologías aplicables para la investigación de las causas y por apoyar la mejora continua.			X	