



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

**“DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS MEDIANTE LA NORMA
ISO 9001:2015 PARA UNA ASOCIACIÓN MUTUAL DE AHORRO Y CRÉDITO”**



AUTOR: Selena Mayeli Guachamin Cepeda

DIRECTOR: MSc. Karla Paola Negrete Esparza, Ing.

Ibarra-Ecuador

2025

IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

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

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

DATOS DEL CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1005252364		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Guachamin Cepeda Selena Mayeli		
DIRECCIÓN:	Ibarra-Imbabura-Ecuador		
EMAIL	smguachaminc@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO:		TELÉFONO MÓVIL	0968746683

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS MEDIANTE LA NORMA ISO 9001:2015 PARA UNA ASOCIACIÓN MUTUAL DE AHORRO Y CRÉDITO”
AUTOR (ES):	Guachamin Cepeda Selena Mayeli
FECHA:	25 de febrero del 2025
CARRERA/PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> GRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniera Industrial
DIRECTOR:	MSc. Karla Paola Negrete Esparza, Ing.

AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Selena Mayeli Guachamin Cepeda, con cédula de identidad Nro. 100525236-4, en calidad de autor (es) y titular (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de integración curricular descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

Ibarra, a los 25 días del mes de febrero de 2025

EL AUTOR:

Firma..........

Nombre: Selena Mayeli Guachamin Cepeda.

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 25 días del mes de febrero de 2025

EL AUTOR:

Firma..........

Nombre: Selena Mayeli Guachamin Cepeda.

**CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE
INTEGRACIÓN CURRICULAR**

Ibarra, 25 de febrero de 2025

MSc. Karla Paola Negrete Esparza, Ing.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final del trabajo de Integración Curricular, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Universidad Técnica del Norte; en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.



.....
MSc. Karla Paola Negrete Esparza, Ing.
C.C.: 1002997631

APROBACIÓN DEL COMITÉ CALIFICADOR

El Comité Calificado del trabajo de Integración Curricular “Diseño del sistema de gestión por procesos mediante la norma ISO 9001:2015 para una asociación mutual de ahorro y crédito” elaborado por Selena Mayeli Guachamin Cepeda, previo a la obtención del título de ingeniera industrial, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Universidad Técnica del Norte:



.....
MSc. Karla Paola Negrete Esparza, Ing.
C.C.: 1002997631



.....
MSc. Edgar Vinicio Lema Cáceres, Ing.
C.C.: 1001281474

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a mis padres Lidia y Segundo Isaías, quienes se han sacrificado por verme salir adelante, por el amor que siempre me brindan, quienes nunca me dejaron rendirme y me han ayudado a levantarme en los momentos más difíciles.

A mi hermano con el que compartí muchos desafíos, pero siempre supo que decirme cuando sentía que no podía seguir adelante, dándome un abrazo y recordándome que soy inteligente y muy capaz de realizar cualquier cosa que me proponga.

A mis amigos quienes no me dejaron sola, por hacerme reír, distraer cuando se necesitaba, por darme consejos y darme un apoyo como si fueran mi familia.

A los ingenieros quienes me ayudaron en este capítulo de mi vida, compartiendo sus conocimientos y guiarme tanto académicamente como personalmente.

Selena Mayeli Guachamin Cepeda.

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud principalmente está dirigido a mis padres y hermano por todo el apoyo que me brindan, el amor y esfuerzo que siempre realizan para verme progresar en la vida, quienes siempre me decían que todas las cosas son difíciles, pero no imposibles de lograr, por ello y mucho más estoy agradecida con la familia que tengo y muy feliz de formar parte de ellos.

Agradezco a mi directora MSc. Karla Negrete, asesor MSc. Vinicio Lema y MSc. Víctor Erazo que, con su paciencia, dedicación y cuyos conocimientos me guiaron y me ayudaron a ejercer con éxito en este trabajo.

A mi mejor amiga Poleth López quien siempre estuvo a mi lado, en los momentos buenos y malos, apoyándome en cada decisión que tomaba, por regañarme cuando era necesario, pero a pesar de todo siempre intentó sacarme una sonrisa, quien se preocupa por mi bienestar y siempre me impulsa a ser mejor persona, gracias por la gran amistad.

A David por ser una persona que me ayudó en este proceso académico, que con el amor y el apoyo que me brindó, siempre me hizo sentir en casa, por eso es una de las personas que agradezco que haya aparecido en mi vida y gracias a él he podido crecer como persona.

Por último, a Mutualista Imbabura por abrirme las puertas para desarrollar acabo con esta investigación.

Selena Mayeli Guachamin Cepeda.

RESUMEN EJECUTIVO

Se diseñó un Sistema de Gestión por Procesos alineado con la norma ISO 9001:2015 del área de negocios para optimizar la productividad y calidad de la Mutualista, dado que la falta de una gestión estructurada genera brechas significativas en el cumplimiento de funciones.

Se llevó a cabo una investigación de enfoque exploratorio, documental y de campo, integrando métodos descriptivos y analíticos. Para el desarrollo del estudio, se emplearon técnicas como la observación directa, entrevistas semiestructuradas y revisión documental, complementadas con herramientas estratégicas como FODA y PESTEL. Asimismo, se identificaron 8 procesos y 15 procedimientos fundamentales.

Principalmente se desarrolló un marco teórico sólido sobre la norma ISO 9001:2015 y se identificaron fortalezas y debilidades en los procesos actuales. El análisis situacional arrojó un cumplimiento promedio del 42,50% de las cláusulas de la norma, destacando la cláusula 5 de liderazgo (54,44%) como la más sólida y la cláusula 9 de evaluación del desempeño (31,20%) como la más débil. Asimismo, se diseñó un plan de mejora continua que optimizó la eficiencia y calidad de los procesos en el área de negocios, al concluir con los parámetros de la norma ISO, se realizó de nuevo el Check List para verificar su cumplimiento lo cual aumento al 85,67%. Se recomienda socializar los procesos con el personal a través de reuniones periódicas y capacitaciones, mantener el compromiso de la alta dirección con auditorías anuales y adoptar un enfoque proactivo en la gestión de riesgos, respaldado por herramientas tecnológicas que fortalezcan la cultura de calidad organizacional.

Palabras clave: sistema, gestión, procesos, mutualista, área de negocios.

ABSTRACT

A Process Management System aligned with the ISO 9001:2015 standard was designed for the business area to optimize the productivity and quality of the Mutualist Association, given that the lack of a structured management system creates significant gaps in function compliance.

An exploratory, documentary, and field research approach was conducted, integrating descriptive and analytical methods. The study employed techniques such as direct observation, semi-structured interviews, and document review, complemented by strategic tools like SWOT and PESTEL analysis. Additionally, 8 processes and 15 fundamental procedures were identified.

A solid theoretical framework on the ISO 9001:2015 standard was developed, identifying strengths and weaknesses in current processes. The situational analysis revealed an average compliance level of 42.50% with the standard's clauses, highlighting Clause 5 on leadership (54.44%) as the strongest and Clause 9 on performance evaluation (31.20%) as the weakest. Furthermore, a continuous improvement plan was designed, optimizing efficiency and quality in business processes. After aligning with the ISO standard parameters, a new Check List assessment was conducted, increasing compliance to 85.67%.

It is recommended to foster process awareness among staff through regular meetings and training, maintain top management commitment through annual audits, and adopt a proactive risk management approach, supported by technological tools that strengthen the organizational quality culture.

Keywords: system, management, processes, mutualist, business area.

LISTA DE SIGLAS

ISO: Organización Internacional de Normalización

SGC: Sistema de Gestión de Calidad.

PESTEL: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

PHVA: planificar-hacer-verificar-actuar.

BPM: Business Process Management

BCE: Banco Central del Ecuador

PIB: Producto Interno Bruto

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I.....	1
I. INTRODUCCIÓN.....	1
A. Planteamiento del Problema.....	1
B. Justificación.....	2
C. Objetivos	3
1) Objetivo general	3
2) Objetivos específicos	3
D. Alcance y delimitación.....	3
CAPÍTULO II	4
II. MARCO TEÓRICO	4
A. Antecedentes	4
B. Bases teóricas	5
1) Planeación Estratégica	5
2) Análisis ambiental	6
3) Instrumentos de análisis y de calidad.	7
4) Sistema.....	8
5) Gestión.....	8
6) Proceso.....	8
7) Gestión por procesos	10
8) Mapa de procesos	12
9) Diagrama de flujo	12

10) Normas ISO 9001:2015	13
11) Mejora Continua	14
12) Marco Legal.....	15
CAPÍTULO III.....	17
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	17
A. Enfoque de la investigación	17
B. Tipo de la investigación	17
1) Investigación exploratoria	17
2) Investigación documental	17
3) Investigación de campo	17
C. Método de investigación	17
1) Método descriptivo	17
2) Método analítico	18
D. Técnica de investigación.....	18
1) Observación directa	18
2) Entrevistas semiestructuradas.....	18
3) Revisión documental	18
E. Herramientas de calidad	19
F. Operacionalización de variables	19
1) Variable dependiente	19
2) Variable independiente	20

G. Diseño de la investigación	20
CAPÍTULO IV	21
IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	21
A. Descripción de la empresa	21
B. Elementos orientadores	22
1) Misión.....	22
2) Visión.....	22
3) Objetivo de la entidad.....	22
4) Valores.....	22
C. Análisis ambiental interno.....	23
1) Factor organizacional	23
2) Factor de talento humano	24
3) Factor de servicio.....	26
4) Factor infraestructura.....	26
5) Factor tecnológico interno	28
D. Análisis ambiental externo.....	29
1) Factor político–legal	29
2) Factor económico	30
3) Factor socio cultural	32
4) Factor tecnológico externo	32
5) Factor ecológico	33

E. Análisis de la Institución	34
1) Análisis PESTEL	34
2) FODA	35
3) Cumplimiento de los requerimientos del estándar ISO 9001:2015	36
4) Resultado final del Check List basado en la norma ISO 9001:2015	41
F. Propuesta del diseño del Sistema de Gestión por Procesos	42
1) Introducción	42
2) Sección 4: Contexto de la organización	42
3) Sección 5: Liderazgo	51
4) Sección 6: Planeación	53
5) Sección 7: Apoyo	55
6) Sección 8: Operación	56
7) Sección 9: Evaluación de desempeño	57
8) Sección 10: Mejora	58
RESULTADOS	61
DISCUSION	62
CONCLUSIONES.....	63
RECOMENDACIONES	64
Referencias bibliográficas.	65
V. ANEXOS	73

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A	PESTEL	73
Anexo B	FODA	74
Anexo C	Check List de evaluación ISO 9001:2015	75
Anexo D	Carta de liderazgo y compromiso	87
Anexo E	Parámetros para la política de calidad	88
Anexo F	Manual de funciones	89
Anexo G	Matriz de riesgos	111
Anexo H	Formato de reporte de riesgos	116
Anexo I	Formato de planificación de cambios	117
Anexo J	Formato de capacitaciones	118
Anexo K	Matriz de comunicación	119
Anexo L	Manual de procedimientos	120
Anexo M	Ficha de indicadores	246
Anexo N	Formato de plan de auditoría interna	254
Anexo O	Formato de no conformidades	255
Anexo P	Check List de evaluación ISO 9001:2015	256

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I. DIAGRAMA DE FLUJO	13
Tabla II. MARCO LEGAL	15
Tabla III. VARIABLE DEPENDIENTE.....	19
Tabla IV. VARIABLE INDEPENDIENTE	20
Tabla V. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
Tabla VI. DESCRIPCIÓN DE LA ASOCIACIÓN MUTUAL.....	21
Tabla VII. TALENTO HUMANO DE LA MUTUALISTA	24
Tabla VIII. ÁREAR DE MUTUALISTA IMBABURA	27
Tabla IX. EQUIPOS DE OFICINA.....	28
Tabla X. NORMATIVA LEGAL EXTERNA	29
Tabla XI. CRITERIOS DE EVALUACIÓN PESTEL.....	35
Tabla XII. ESTRATÉGIAS FODA.....	36
Tabla XIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN	37
Tabla XIV. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN GENERAL	41
Tabla XV. RESULTADO GENERAL (CHECK LIST).....	41
Tabla XVI. PARTES INTERESADAS INTERNAS	43
Tabla XVII. PARTES INTERESADAS EXTERNAS	43
Tabla XVIII. SIPOC DE LA MUTUALISTA IMBABURA	45
Tabla XIX. INVENTARIO DE PROCESOS	48
Tabla XX. LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	49

Tabla XXI. CODIFICACIÓN DE CARACTERIZACIONES	50
Tabla XXII. POLÍTICA DE CALIDAD.....	51
Tabla XXIII. CRITERIOS PARA EVALUAR EL RIESGO	53
Tabla XXIV. OBJETIVOS DE CALIDAD DE LA MUTUALISTA	54
Tabla XXV. CODIFICACIÓN DE INDICADORES.....	57
Tabla XXVI. PLAN DE MEJORA PARA LA MUTUALISTA.....	59
Tabla XXVII. RESULTADOS FINALES	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1.	Elementos de un proceso	9
Fig. 2.	Comienzos de la Gestión por Procesos.....	11
Fig. 3.	Mapa de procesos	12
Fig. 4.	Norma ISO 9001:2015.....	14
Fig. 5.	Estructura organizacional de Mutualista Imbabura.	23
Fig. 6.	Sección 4 - Criterio de evaluación.....	37
Fig. 7.	Sección 5 - Criterio de evaluación.....	38
Fig. 8.	Sección 6 - Criterio de evaluación.....	38
Fig. 9.	Sección 7 - Criterio de evaluación.....	39
Fig. 10.	Sección 8 - Criterio de evaluación.....	39
Fig. 11.	Sección 9 - Criterio de evaluación.....	40
Fig. 12.	Sección 10 - Criterio de evaluación.....	40
Fig. 13.	Cadena de valor	46
Fig. 14.	Mapa de procesos	47
Fig. 15.	Estructura organizacional de la Mutualista Imbabura. - propuesta ...	52

CAPÍTULO I

I. INTRODUCCIÓN

A. Planteamiento del Problema

El sistema financiero a nivel global ha evolucionado conforme a la legislación específica de cada país. El desafío de impulsar el crecimiento del sector financiero en toda América Latina, incluyendo Ecuador, subraya su importancia y necesidad en la región. Para lograr este propósito, es crucial mejorar este ámbito [1].

El dilema principal se encuentra en el limitado crecimiento del sector financiero y su vínculo con la productividad nacional. Este crecimiento es fundamental para ampliar las oportunidades de desarrollo económico de los ciudadanos a través de acceso a créditos y servicios financieros adecuados [2].

“Global Entrepreneurship Monitor” [3], menciona que, para las aspiraciones empresariales, en 2018 comparando con 2017 existe una disminución de 0,1 siendo este la representación de la innovación de procesos.

La gestión de proceso al no estar presente en algunas organizaciones con las crecientes brechas en el cumplimiento de sus funciones, sugieren un desempeño generalmente deficiente. Esta situación, impacta de manera severa a aquellos con menos recursos y ralentiza el progreso de aquellos que buscan avanzar [4].

En ocasiones no se aborda con el enfoque integral que requiere. Se tiende a concentrar los esfuerzos en aspectos específicos, como la documentación de flujos o la automatización. Este enfoque parcial deja numerosos procesos sin abordar, lo que a su vez se convierte en fuente de problemas tanto para los clientes como para la propia organización [5].

La Superintendencia [6], informa que existen 4 asociaciones mutuales, las cuales son: Mutualista Pichincha, Mutualista Ambato, Mutualista Azuay y Mutualista Imbabura, en el segmento 1.

En los recientes lustros, se ha constatado una merma en la cantidad de entidades de economía asociativa. Sin embargo, este declive no ha impedido un constante crecimiento patrimonial que oscila entre el 35% y el 45% en dichas asociaciones mutuales [7].

Con base en la información anterior, se puede suponer que en las asociaciones mutuales se deben establecer un correcto sistema de gestión por procesos, debido a que si no se lo realiza adecuadamente este trae problemas de demora de tiempos e insatisfacción de los clientes.

B. Justificación

En el entorno actual, marcado por la competencia y una amplia oferta en el sector financiero, así como por la diversificación de las necesidades no satisfechas de los clientes, resulta apremiante optimizar las iteraciones concernientes a la concesión de crédito y a las operaciones de ahorro, puesto que ello consentirá dispensar un servicio más expeditivo y eficaz a la clientela, engendrando una aptitud competitiva y fomentando una cultura de perfeccionamiento continuo en la cualidad.

Las asociaciones mutualistas representan empresas solidarias en el ámbito económico, de carácter privado y sin fines lucrativos. Estas entidades se basan en la solidaridad y buscan fines de interés social. Se constituyen de manera libre y democrática por personas naturales, entidades sin ánimo de lucro o una combinación de ambas, comprometidas a contribuir al fondo social mutual. Su objetivo principal radica en apoyarse mutuamente para satisfacer necesidades individuales y comunitarias, siempre en pro del interés social y el bienestar colectivo [8].

Los procesos es un conjunto de actividades muy importantes dentro de una PYME, estos se conciben para que se pueda coordinar con eficiencia la manufactura de una mercancía o prestación.

Para un correcto funcionamiento de procesos se necesita de un sistema de gestión por procesos que procesos implica la administración integral de todos los procesos dentro de la organización. Es una metodología que orienta la gestión empresarial hacia la colaboración y el enfoque conjunto en metas compartidas. Su relevancia se centra en la efectividad de los procesos, aspecto fundamental para el éxito de la asociación mutual. Un diseño eficaz de procesos productivos permite anticipar y optimizar el uso de recursos, eliminando tareas innecesarias y reduciendo costos. [9].

Además, para una asociación mutual, la implementación adecuada de un sistema de gestión de procesos ayuda a la optimización de lapsos, para aumentar la calidad del servicio y también a la eliminación de actividades sin valor agregado.

C. Objetivos

1) Objetivo general

Diseñar un sistema de gestión de procesos basado en la norma ISO 9001:2015 para mejorar la productividad y calidad de la Asociación Mutual de Ahorro y Crédito.

2) Objetivos específicos

- Establecer el marco referencial por medio de fuentes bibliográficas relacionados a la norma ISO 9001:2015 y reglamentos vigentes, para el diseño de un Sistema de Gestión por Procesos.
- Analizar la situación actual de la Asociación Mutual de Ahorro y Crédito, identificando los procesos y el desempeño de la misma.
- Elaborar un plan de mejora continua en los procesos del área de negocios de la asociación mutual, mediante identificación, selección y descripción de los procesos.

D. Alcance y delimitación

La propuesta del diseño del sistema de gestión por proceso basado en la norma ISO 9001:2015, abarca el área de negocio de la asociación mutual, mediante la recopilación de datos sobre las iteraciones que se llevan a cabo, además, la realización del Check List de evaluación, caracterización de procesos, ficha de indicadores, manual de funciones, matriz de riesgos, formato de reporte de riesgos.

CAPÍTULO II

II. MARCO TEÓRICO

A. Antecedentes

De acuerdo con Remache María [10], bajo la temática de “Diseño del Sistema de Gestión por Procesos basado en la norma ISO 9001:2015 para la caja de ahorro y crédito Sumak Cotacachi”, se llevó a cabo una evaluación exhaustiva del estado actual de la mutual. Como parte de su estudio, se efectuó un análisis minucioso de los factores endógenos y exógenos que influyen en su operatividad, permitiendo la construcción de un diagnóstico preliminar alineado con los requerimientos establecidos en la norma ISO 9001:2015. Los hallazgos evidenciaron que el desempeño de la institución financiera alcanzaba un 26,20%, un indicador que refleja una eficiencia operativa limitada. Para contrarrestar esta situación, se diseñó un esquema estructurado que contempló la identificación de 11 procesos clave junto con sus atributos específicos, adicionalmente, se elaboró un manual de procedimientos que incorpora 18 listados de procedimientos acompañados de sus respectivos diagramas de flujo. La documentación generada incluyó 35 registros oficiales, 14 tablas de indicadores de gestión, una matriz de partes interesadas, un organigrama institucional y un análisis de riesgos dentro del proceso. Todo ello con el propósito de elevar los estándares de calidad y fortalecer el control interno.

El trabajo realizado por Samaniego Dennis [11], con su tema de investigación, “Diseño del Sistema de Gestión por Procesos para la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio de Riobamba LTDA”, se determinó que la entidad carece de un enfoque estructurado basado en la gestión por procesos, lo que dificulta la visibilización y sistematización de los procedimientos operativos internos, por lo cual, realizó el levantamiento de información reconociendo que es necesario contar con las actividades que se desempeñan los empleados en la cooperativa y para ello, preparó mapas de procesos, diagramas de flujo y fichas de procesales, destinadas a intentar perfeccionar la gestión y fortalecer la cultura corporativa.

El estudio realizado por Cabrera Diana [12], tratando su tema “Gestión por Procesos para la viabilización de los pagos designados por la Cosede en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega LTDA oficina matriz de la ciudad de Tulcán”, estructuró un marco

utópico de acuerdo a las necesidades de la indagación, realizó un organigrama estructural, análisis de sus enfoques planteados y sus análisis de los aptitudes corporativos, análisis FODA, manual de procedimientos, flujogramas y dando como resultado que no se asignan las responsabilidades adecuadas en los departamentos, ni reconocen los pasos y actividades importantes de los procesos de pago, con lo cual llegó a la conclusión de proponer una redefinición estratégico.

En la investigación realizada por Rea Nancy [13], “La Gestión por procesos y su impacto en los rendimientos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de mayo Ltda. En la ciudad de Ambato”, evidenció la falta de un sistema de evolución para su mecanismo, para que pueda enmendar su funcionamiento de la lealtad del consumidor. Realizó una tabulación de la información, mapa de procesos, alzamiento de procesos, mejoramiento de procesos, clasificación de sus técnicas, flujogramas, cadena de valor, caracterización de procesos, con lo que pudo lograr establecer una herramienta que facilitó a describir los numerosos procesos y acciones de los mismos.

Según Pandashina José [14], con el tema “Modelo de Gestión por Procesos en el marco de riesgo operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CHIBULEO" LTDA” para su maestría, buscó información para realización del marco teórico, realizó entrevistas, encuestas, con el que se llegó a una conclusión de que el equipo de trabajo carece de formación en temas que se reflejan en su mecanismo y su amenaza operativo, lo cual estaría generar perdidas a la mutual, por lo tanto, elaboró caracterización de procesos y la identificación de su interrelación de su funcionamiento y una matriz de inventario de posesos, para la mejora de los servicios y minimizar el riesgo operativo.

B. Bases teóricas

1) Planeación Estratégica

La planificación estratégica representa un material principal en la gestión de pequeñas y medianas compañías. Al tener una visión clara de metas viables y realistas, su uso eficaz conlleva diversos beneficios, fortaleciendo la estructura organizativa. Esto facilita la resolución

de desafíos relacionados con la competitividad, innovación y comprensión del mercado, impactando positivamente en la formulación y ejecución de estrategias que generan ventajas competitivas a largo plazo [15].

Con lo dicho anteriormente, la planificación estratégica sirve para establecer y comunicar la orientación que seguirá tu empresa en los años venideros. Esto implica la formulación de la vocación y perspectiva, así como la definición de metas y la planificación de acciones concretas para lograr dichos objetivos.

2) Análisis ambiental

Las estrategias no deben ser improvisadas; es crucial que se fundamenten en la realidad del entorno organizacional, resaltando así la importancia de llevar a cabo un análisis exhaustivo de la situación circundante. La predicción, exploración y monitoreo del entorno desempeñan un papel vital para identificar tendencias y eventos significativos pasados, presentes y futuros. En muchas ocasiones, el éxito o la supervivencia de una entidad se atribuye a su habilidad para anticipar los cambios que se avecinan en su entorno [16].

En síntesis, un análisis ambiental es un instrumento que ayuda a la descripción de los factores endógenos y exógenos que contiene una estructura organizativa y al integrar un análisis ambiental en las sesiones de planificación estratégica permite a las empresas abordar de manera metódica su proceso de adopción de determinaciones.

a) Análisis del factor interno

Esta herramienta estratégica recapitula y escruta las potencialidades y carencias cardinales en los diversos ámbitos operativos de una corporación. Además, sirve como base para Discernir y aquilatar las interconexiones entre tales ámbitos.[17].

Considerando lo dicho anteriormente, todos los insumos que inciden en la estructura organizativa, tales como el componente humano, la prestación, el armazón y el acervo tecnocrónico de la compañía.

b) Análisis del factor externo

En lo que respecta a la perspectiva externa, las organizaciones, debido a su naturaleza, su comportamiento sistémico y dinámico, se encuentran en constante adaptación a las variaciones de las fuerzas presentes en el macroambiente. Estas fuerzas del macroambiente son, en última instancia, las principales generadoras de cambios en el entorno externo [18].

En base a lo expuesto anteriormente, el análisis externo, es un facilitador que efectúa un escrutinio del panorama en relación con la cadena y los entornos externos, como lo son los recursos, políticos-legales, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos.

3) Instrumentos de análisis y de calidad.

a) FODA

Es un recurso fundamental para realizar efectuar una indagación minuciosa del estado presente de una estructura organizativa o sujeto, ponderando sus potencialidades y falencias, así como las coyunturas y acechanzas presentes en su contexto. [19].

En resumen, este recurso es fundamental para lograr una panorámica íntegra del estado de una estructura organizativa. A través de la identificación y evaluación de factores endógenos y exógenos, facilita la toma de decisiones estratégicas más acertadas, lo que posibilita maximizar las oportunidades y reducir los riesgos de forma eficiente.

b) Cadena de valor

La cadena de valor distingue las labores principales que generan usufructo para la clientela, así como las faenas de sostén asociado. Además, facilita la dilucidación de los diversos desembolsos en los que incurre una estructura organizativa a lo largo de las diferentes faenas que configuran su proceso productivo, erigiéndose en un elemento esencial para determinar la estructura de dispendios de una compañía. [20]

Se constituye, por tanto, la cadena de valor no solo destaca las tareas esenciales que aportan valor a los clientes, sino que también permite el análisis detallado de los costos asociados a lo largo del proceso productivo.

4) Sistema

La función de los sistemas es buscar la manera más efectiva de simplificar la complejidad del entorno sistémico en el que están inmersos y que, de hecho, conforman [21].

Dicho lo anteriormente, un sistema puede existir como una combinación natural de porciones constitutivas.

5) Gestión

La gestión alude a la aptitud que ostenta una corporación para obtener resultados operativos significativos de manera rápida, situándola en una circunstancia que le consienta alcanzar el triunfo a breve, mediano y dilatado plazo. [22].

Se constituye, por tanto, que la gestión está en búsqueda de resultados con mayor solvencia y efectividad para poder perdurar en el mercado con prestaciones y mercancías de calidad.

6) Proceso

Es un conjunto de actividades organizadas con el propósito de alcanzar un objetivo, ya sea la manufactura de un artefacto, el dispendio de una prestación, o la ejecución de cualquier quehacer endógeno. [23].

En conclusión, si estos procesos no se administran de manera adecuada, pueden perder eficacia y eficiencia, subrayando así la relevancia de adoptar un enfoque de gestión por procesos.

a) Elementos de un proceso

Es necesario contar con procedimientos o instrucciones de trabajo que respalden adecuadamente la ejecución de los procesos.

- **Origen de ingresos:** iteraciones antecesoras.
- **Entrada:** substancia, energía e intelección.
- **Procesos:** punto de arranque, punto de término.
- **Egresos:** producto.
- **Adquirentes de los egresos:** procesos posteriores.

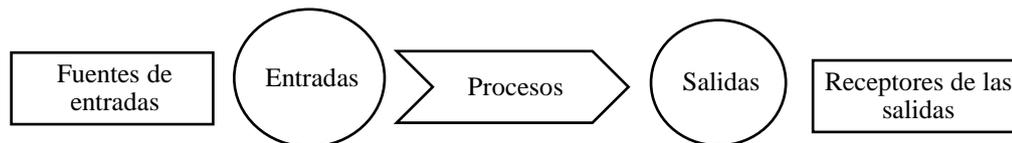


Fig. 1. Elementos de un proceso

Nota: Adaptada de [24], elementos de un proceso.

b) Jerarquía de procesos

Según Ángel Maldonado [23], el ordenamiento de las iteraciones está representada de la siguiente manera:

- **Macroproceso:** alude a las iteraciones primordiales de estrato superior dentro de la estructura organizativa, comprendiendo los quehaceres estratégicos y fundamentales que coadyuvan al logro de los propósitos globales de la compañía.
- **Proceso:** son divisiones de los macroprocesos que se enfocan en actividades concretas relacionadas con una función o ámbito específico de la estructura organizativa.
- **Procedimiento:** detallan aún más los procesos, centrando su atención en tareas particulares dentro de un contexto más lato.
- **Actividades:** son acciones puntuales necesarias para llevar a cabo un subproceso. Constituyen las unidades más pequeñas y manejables de un proceso, generalmente asignadas a responsables o roles específicos.
- **Tareas:** se componen de acciones específicas e individuales que forman parte de una actividad. Representan el nivel más detallado necesario para cumplir con la ejecución de dicha actividad.

En consonancia con lo precedentemente indicado, el ordenamiento de las iteraciones se instaura según su intrincación, a saber, en función de los quehaceres ordenados de manera sistemática que configuran la iteración.

c) Tipos de procesos

Para Juan Bravo [25], distingue tres categorías de iteraciones: estratégicas, del negocio y de sostén. A continuación, se detallan estos tipos de iteraciones:

- **Procesos Estratégicos:** estas iteraciones están vinculados con la estrategia organizacional y abarcan aspectos como el establecimiento de la visión, misión, axiomas, pautas funcionales, propósitos corporativos, departamentales y personales, así como el plan de acción, entre otros componentes.
- **Procesos del Negocio:** se centran directamente en la vocación del negocio y en satisfacer las necesidades específicas de la clientela.
- **Procesos de Apoyo:** estas iteraciones son prestaciones endógenas primordiales para realizar las iteraciones de soporte y también se les conoce como iteraciones secundarias.

7) *Gestión por procesos*

La gestión por iteraciones, conocida como Business Process Management, abarca una serie de quehaceres llevados a cabo por diversos ámbitos o prestaciones dentro de la estructura organizativa, las cuales agregan valor y proporcionan servicios a los clientes. Este enfoque ofrece una perspectiva, artificios para perfeccionar, reformular el decurso de labores, tornándolo más solvente y acomodaticio a las necesidades de la clientela.[26].

Por ende, la gestión por iteraciones se concibe como la manera de regir la estructura organizativa mediante la dirección de estos procesos, los cuales se describen como una secuencia de actividades interrelacionadas destinadas a agregar valor a una entrada y lograr una salida que cumpla con los requisitos de los clientes.

a) **Características de la Gestión por procesos**

Las características de la Gestión por procesos están dirigidas por objetivos definidos. Puede ser desglosado en actividades específicas. Incluye inputs y outputs; es posible identificar a los clientes, proveedores y el producto final. Se pueden especificar los plazos, recursos y responsables involucrados [27].

En síntesis, las características son la mejora de cada uno de los procesos, determinando su comienzo y final, para que los objetivos puedan ser medidos y controlados, para lo cual se puede utilizar indicadores.

b) Principios de la Gestión por Procesos

Según Torres Germán [28], los comienzos de la gestión por iteraciones son:

Evaluación permanente y mejora continua	• Busca fortalecer las capacidades institucionales mediante evaluaciones internas y externas, con el objetivo de identificar oportunidades para mejorar de forma continua los procesos.
Enfoque en el ciudadano, beneficiario y usuario	• La intervención se centra en el beneficiario o usuario de los servicios, adoptando enfoques y diseñando procesos que brinden servicios desde la perspectiva de estos actores.
Coordinación y cooperación	• Todos los órganos contribuirán a la prestación de servicios al usuario mediante un enfoque sistémico.
Eficiencia y optimización	• La Gestión por procesos estará dirigida a optimizar los resultados alcanzados por la institución en relación con los recursos disponibles e invertidos en su consecución.
Sostenibilidad y transparencia	• Se orientará hacia el uso de herramientas tecnológicas para automatizar los procesos optimizados, con el propósito de fomentar la transparencia, aumentar el control y garantizar su sostenibilidad.

Fig. 2. Comienzos de la Gestión por Procesos

Nota: Adaptada de [27], los principios de la gestión por iteraciones.

c) Elementos de la Gestión por procesos

Robles Oswaldo [29], nos informa que, los componentes de la gestión por iteraciones impulsan a los ejecutivos a considerar la planificación desde la perspectiva actual con responsabilidades hacia metas futuras, manteniendo cohesionado al equipo directivo para metamorfosear la vocación, perspectiva y táctica en consecuciones tangibles.

- **Visión:** se refiere a una proyección hacia el futuro, delineando cómo se desea que la empresa o negocio sea en el futuro y cómo se quiere ser percibido por clientes y otros.
- **Misión:** es una enunciación perenne sobre el designio que singulariza a una corporación de otras similares, expresando la "razón de ser" de la empresa.

- **Valores y principios:** se recomienda establecer siete valores estratégicos específicos para la empresa bajo estudio, como ética, calidad, seguridad, innovación, imagen, responsabilidad con los clientes y rentabilidad.
- **Estrategia:** la concepción de táctica ha metamorfoseado, dando lugar a una administración y un aspecto novedoso de regir estructuras organizativas conocida hoy como "administración estratégica".

Por lo tanto, los componentes de la gestión por iteraciones posibilitan que la entidad tenga de manera transparente las pautas y tácticas, indicando la dirección que desea tomar y la labor social que llevará a cabo en colaboración con los empleados de la organización.

8) Mapa de procesos

El esquema de iteraciones se desarrolla como una plasmación gráfica que facilita la comprensión de las operaciones de la organización, identificando procesos específicos que operan en su entorno. Estos comprenden iteraciones estratégicas, iteraciones operativas e iteraciones de sostén. [30].

En conclusión, el mapa de iteraciones emerge como una herramienta esencial para comprender y visualizar las operaciones de una organización. Al representar visualmente los procesos específicos que operan en su entorno.

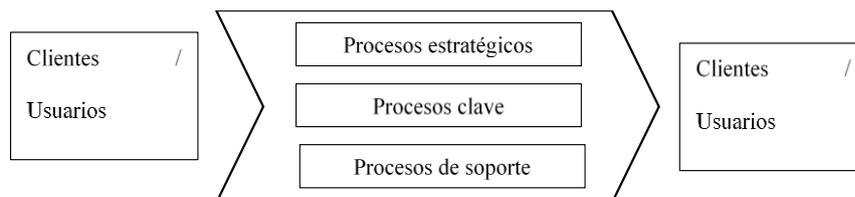


Fig. 3. Mapa de procesos

Nota: Adaptada de [31], estructura de un mapa de procesos

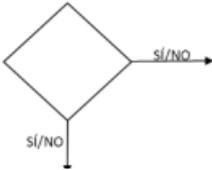
9) Diagrama de flujo

Un diagrama de flujo, también conocido como flujograma, es una plasmación gráfica secuencial de una iteración o decurso de labores que incluye todas las faenas y quehaceres primordiales para alcanzar un propósito específico. [32].

En conclusión, los diagramas de flujo se consideran algoritmos, ya que al enfrentarse a una tarea que implica diversas acciones, se reflexiona sobre las acciones a realizar y su secuencia.

Tabla I.

DIAGRAMA DE FLUJO

Símbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Inicio/Fin	Señala el inicio del flujograma
	Actividad	Indica la actividad que se realiza en un proceso.
	Decisión	Simboliza los cambios opcionales que se pueden dar.
	Conector	Señala la unión del diagrama.
	Conector de página	Indica la unión del diagrama en otra página.
	Líneas de flujo	Sirve para la conexión de los símbolos.
	Fin	Señala el fin del flujograma.

Nota: Simbología del diagrama de flujo, [33].

10) Normas ISO 9001:2015

El estándar ISO 9001:2015 mantiene la orientación hacia iteraciones establecido desde la edición del año 2000 e incluye componentes de acatamiento en el sistema de gestión. Estos elementos abarcan la planificación de la contingencia y una vigilancia eficaz de las acciones llevadas a cabo para la contención y detección de oportunidades. [34] .

En síntesis, el estándar ISO 9001:2015 incorpora alteraciones trascendentales, siendo la más destacada la integración de la administración de la contingencia o la orientación fundamentada en contingencias en los Sistemas de Gestión de la Calidad.

a) Beneficios de la norma ISO 9001:2015

Cuando una empresa opta por implementar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) fundamentado en el estándar ISO 9001, los beneficios directos que busca se pueden visualizar en el siguiente diagrama, adaptado a [35]:

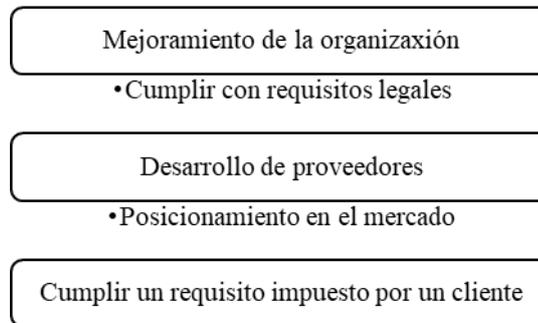


Fig. 4. Norma ISO 9001:2015

Nota: Adaptada de [35], beneficios del estándar ISO 9001:2015

11) Mejora Continua

La estructura organizativa debe perpetuamente perfeccionar la aptitud, relevancia y eficiencia de su Sistema de Gestión de la Calidad conforme al estándar ISO 9001:2015.

Para ello, se debe considerar todas las consecuciones derivadas del escrutinio y aquilatamiento, así como de la revisión por parte del mando. Además, debe emplear artificios y metodologías apropiadas para indagar las causales de dicho magro desempeño y metodologías apropiadas para investigar las causas de dicho bajo rendimiento y respaldar la implementación de mejoras continuas. [36].

Dicho lo anterior, es necesario identificar si existen necesidades y oportunidades que deben formar parte del proceso de mejora continua. La organización debe tomar las medidas pertinentes para reconocer los ámbitos de su estructura que muestran una ejecutoria deficiente y que presentan oportunidades para mejoras.

La entidad tiene la responsabilidad de pulir de manera incesante la efectividad del sistema de gestión de la calidad, los propósitos de calidad, las consecuciones obtenidas en las auditorías, el escrutinio de datos, las acciones correctoras y cautelares, así como la revisión realizada por el mando. [37].

a) Sistema de gestión en PHVA

De acuerdo con Maldonado José [38], la metodología PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) se ha instaurado en cada una de las iteraciones del sistema de gestión integral, definiendo sus interfaces e interacciones de la siguiente manera:

- **Planificar** compromete establecer propósitos e iteraciones necesarios para lograr consecuciones que satisfagan los requerimientos de la clientela.
- **Hacer** conlleva a instaurar las iteraciones imprescindibles del sistema; "Verificar" alude a realizar la vigilancia y la medición de las iteraciones.
- **Verificar** consiste en monitorear y medir las iteraciones y mercancías en relación con las pautas, propósitos y requerimientos de la mercancía, informando sobre las consecuciones.
- **Actuar** tomar acciones para perfeccionar continuamente la ejecutoria de las iteraciones.

12) Marco Legal

Tabla II.

MARCO LEGAL

Resolución 129-2015 F.	La investigación toma como referencia la Resolución 129-2015 F, emitida por la Junta de Regulación Monetaria y Financiera, que define términos y etapas relevantes para el proyecto, incluyendo las fases del proceso de crédito. [39]
Código Orgánico Monetario.	La investigación se sujeta al Código Orgánico Monetario, dentro de la sección 4 en el Art. 460 dando a entender que, las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda se considerarán parte del sector financiero popular y solidario. Tienen como objetivo fundamental el captar recursos del público y destinarlos al financiamiento de proyectos de vivienda, edificación y habitabilidad familiar de los socios y clientes, las cuales estarán sujetas a lo dispuesto en el presente. [40]

Reglamento general a la ley orgánica de transparencia y acceso a la información pública.	Se considera que en el Art. 81 de la Constitución Política de la República establece que el Estado garantizará el derecho de acceso a la información, permitiendo la consulta de documentos en archivos públicos, excepto aquellos que, por razones de defensa nacional o disposiciones legales específicas, deban permanecer en reserva. [41]
Constitución de la República del Ecuador.	Esta investigación se respalda en la sección VIII en el Art. 309 menciona que, el sistema financiero nacional está estructurado en los sectores público, privado, y el sector popular y solidario en los cuales se les llaman intermediarios de los recursos del público. Cada uno de los sectores tiene normas y organismos de control específicos y diferenciados, que son los encargados de trabajar por la seguridad, transparencia, estabilidad y solidez de los mismos. [42]
Resolución No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279.	Se destaca la importancia de contar con procesos definidos y alineados con la estrategia institucional, contribuyendo a la optimización de recursos y estandarización de actividades. [43]
Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero.	En el Art. 140 menciona que, los préstamos otorgados por las cooperativas de ahorro y crédito a sus socios, destinados a la adquisición, reparación o mantenimiento de vivienda, recibirán el mismo tratamiento tributario que los préstamos otorgados por el Banco Ecuatoriano de la Vivienda y las Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda. [44]

Nota: Marco Legal. Elaboración propia.

CAPÍTULO III

III. MATERIALES Y MÉTODOS

A. Enfoque de la investigación

Se adoptó un paradigma de investigación mixta para examinar tanto variables cualitativas como cuantitativas, con el fin de aquilatar el estado presente de la corporación y comprender los problemas que suceden en los procesos en el área dicha.

B. Tipo de la investigación

1) Investigación exploratoria

Lo primero que se llevó a cabo fue identificar el problema dentro del área de negocios, el cual aún no está claramente delimitado.

2) Investigación documental

Al utilizar la investigación documental y al ser un método cualitativo de gran importancia debido a que ayudó a la investigación exhaustiva de múltiples fuentes de información, como lo fueron los documentos, registros pertenecientes a la organización que está siendo analizada.

3) Investigación de campo

Para finalizar, indagación in situ ayudó a recopilar información cualitativos recientes que surgen en el entorno donde se lleva a cabo la investigación, lo que facilitará una evaluación más detallada de los procesos.

C. Método de investigación

1) Método descriptivo

Se trata de un enfoque cuantitativo que se emplea para determinar los aspectos clave de la organización, el cual permitió establecer el estado actual de la asociación mutual y efectuar un análisis del panorama en ese momento.

2) Método analítico

Entender los problemas y su alcance ha permitido dar un enfoque detallado para abordar cada uno de ellos, lo que permite formular propuestas específicas para su resolución.

D. Técnica de investigación

1) Observación directa

Se refiere a la observación como medio para llegar a conclusiones sobre los parámetros o eventos que ocurren en la asociación mutua. Esto se logra mediante la recopilación de información y el uso de pasos estratégicos, lo que conduce a una planificación precisa y abre la puerta a posibles soluciones. El Check List es el instrumento de la técnica de investigación de observación directa la cual será útil para poder conocer las conformidades y no conformidades de la empresa durante su proceso.

2) Entrevistas semiestructuradas

Al llevar a cabo entrevistas semiestructuradas se necesita un instrumento el cual es una guía de preguntas que son dirigidas a los trabajadores del departamento de negocios para explorar los procesos que llevan a cabo, se busca obtener información inicial que permita identificar posibles problemas y recopilar sugerencias o expectativas relacionadas con el sistema de gestión por procesos.

3) Revisión documental

Se revisaron informes, registros y datos históricos sobre el rendimiento de las iteraciones del ámbito comercial en la corporación, para ello se necesita un instrumento que es un formulario de registro el que proporcionará una comprensión de las fallas y problemas recurrentes en los procesos, lo que ayudará a identificar las posibles soluciones y dar un enfoque para el plan de mejora continua.

E. Herramientas de calidad

Se aplicaron diversas herramientas de análisis estratégico, como el FODA, PESTEL para poder reconocer el contexto en el que acciona la asociación mutua, además, el esquema de cadena de valor, con la finalidad de obtener una visión completa de los procesos internos. Gracias a estas herramientas, se identificaron los factores clave que influyen en su desempeño.

F. Operacionalización de variables

1) Variable dependiente

Tabla III.

VARIABLE DEPENDIENTE

Variable dependiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos
Mejora de los procesos	Es un conjunto de actividades organizadas con el propósito de alcanzar un objetivo. [23]	Enfoque sistemático para identificar y optimizar los procesos existentes dentro de una empresa	Evaluar, analizar o modificar características para lograr una mejora en el rendimiento.	Indicadores de calidad – Satisfacción del cliente.	Entrevista semiestructurada - Observación directa

Nota: Variable dependiente. Elaboración propia.

2) Variable independiente

Tabla IV.

VARIABLE INDEPENDIENTE

Variable independiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos
Sistema de gestión.	Este enfoque ofrece una perspectiva y herramientas para mejorar y replantear el flujo de trabajo, haciéndolo más eficiente y adaptable a las necesidades de los clientes. [26]	Enfoque organizacional que estructura todas las actividades de una empresa en torno a sus procesos clave.	Diseñar, implementar y mejorar un sistema de gestión por procesos.	Indicadores de calidad – Satisfacción del cliente.	Revisión documental- Entrevista semiestructurada

Nota: Variable independiente. Elaboración propia.

G. Diseño de la investigación

Tabla V.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Materiales de campo	Materiales de laboratorio	Equipos	Software
Check List norma ISO 9001:2015	Manual de la norma ISO 9001:2015		
Entrevistas para la recopilación de información de la asociación mutual.	Informes de la asociación mutual.	Computadora, celular.	Excel, Word, Bizagi modeler.

Nota: Diseño de la investigación. Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

A. Descripción de la empresa

Tabla VI.

DESCRIPCIÓN DE LA ASOCIACIÓN MUTUAL

Razón social	Mutualista Imbabura se dedica a generar soluciones financieras e inmobiliarias que aportan al desarrollo socio económico de la comunidad, con rentabilidad sostenibilidad, responsabilidad social, capital humano comprometido y confianza mutua.
Institución	Mutualista Imbabura
Logo	
Atención administrativa	8am – 5pm
Página web	https://www.mutualistaimbabura.com/
Números de empleados	74
Número telefónico	<u>(+593) 62-999-540</u>
Localización de la empresa	<p>La empresa se encuentra localizada en Ecuador, provincia de Imbabura, cantón Ibarra, calle Oviedo 7-29 y Bolívar.</p> 

Nota: Datos generales. Elaboración propia.

B. Elementos orientadores

1) Misión

“Producir resoluciones financieras e inmobiliarias que contribuyan al buenavventura de sus asociados, clientela y colectividad, con perdurabilidad, sindéresis social y confianza recíproca.” [45]

2) Visión

“Constituir la óptima opción en la presentación de mercancías y prestaciones financieras e inmobiliarias que coadyuven a acrecentar la calidad de vida de sus asociados y clientela, a través del perfeccionamiento incesante.” [45]

3) Objetivo de la entidad

"El designio primordial de Mutualista Imbabura es allegar recursos del público para destinarlos al financiamiento de moradas, edificación y al bienestar familiar de su clientela y asociados. Sus quehaceres están regulados por las disposiciones del Código Orgánico Monetario y Financiero y cuentan con la autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria." [45]

4) Valores

Los axiomas de la asociación mutual representan compendio de convicciones fundamentales y pautas de conducta que orientan a la gestión y la adopción de determinaciones dentro de la corporación. A continuación, se detallan los valores clave que conforman: [46]

- Calidad en el despendio
- Diafanidad
- Sindéresis social corporativa
- Moralidad
- Prudencia
- Trabajo en grupo

C. Análisis ambiental interno

1) Factor organizacional

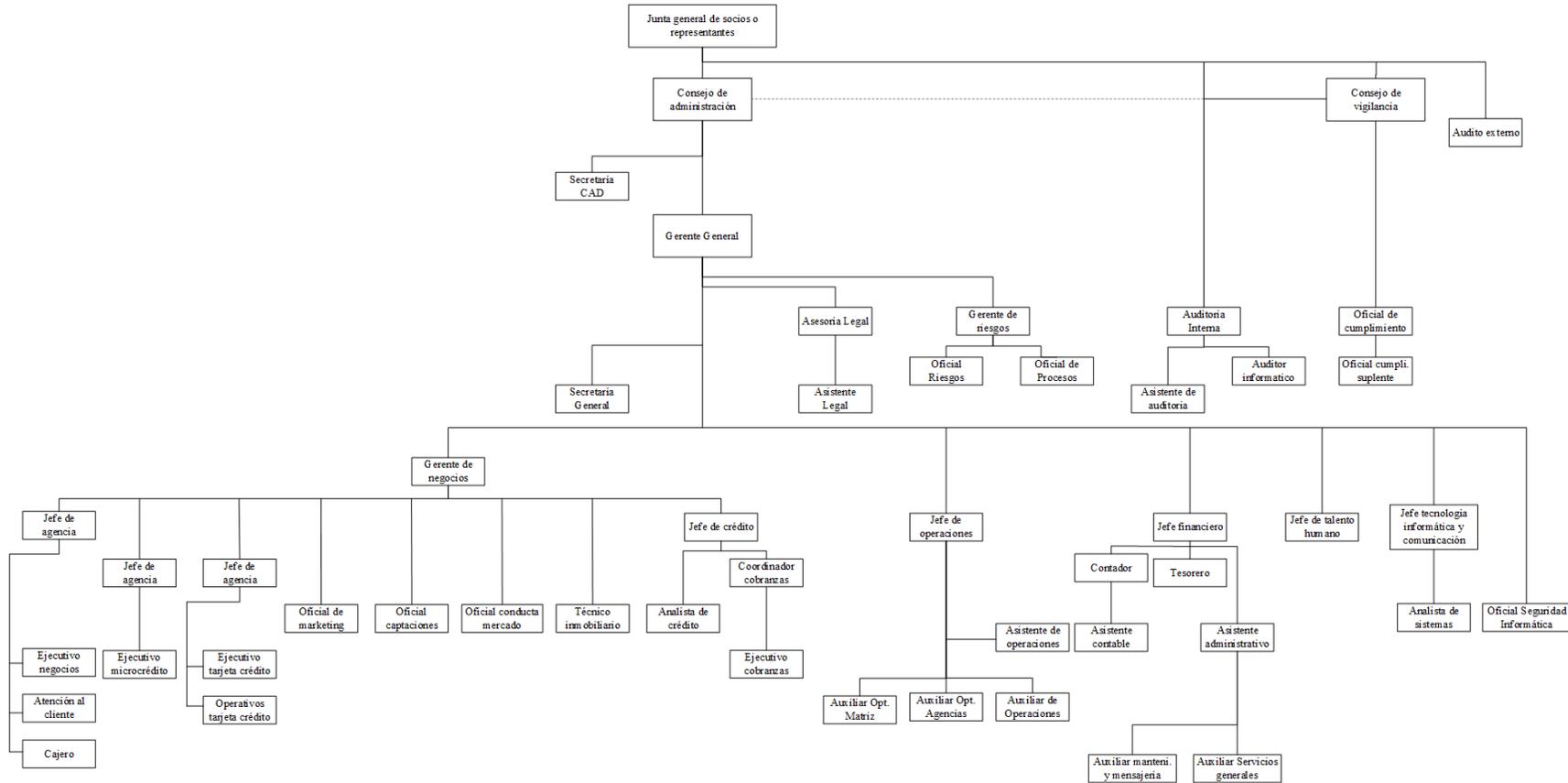


Fig. 5. Estructura organizacional de Mutualista Imbabura.

Nota: Elaboración propia.

La estructura organizacional de Mutualista Imbabura establece los niveles jerárquicos, funciones y responsabilidades, con el designio de perfeccionar la eficiencia de la organización.

El Gerente General tiene la representación legal de la mutualista y plantea pautas, normativas y protocolos.

El equipo administrativo y operativo, junto con los asistentes, desempeñan un rol fundamental al respaldar al Gerente General en la adopción de determinaciones y la gestión diaria de la mutualista.

2) *Factor de talento humano*

La estructura organizacional de Mutualista Imbabura incluye un colectivo de talento humano facultado para ejecutar los quehaceres asignados. Este equipo está compuesto por un total de 74 empleados, cuya distribución se detalla en la siguiente tabla.

Tabla VII.

TALENTO HUMANO DE LA MUTUALISTA

Áreas	Cargo	N.º de personas
Gerencia general	Gerente general	1
Secretaría general	Secretaria general	1
Asesoría legal	Asesor legal	1
Gerencia de riesgos	Gerente de riesgos	1
	Oficial de riesgos ambiental y social	1
	Oficial de procesos	1
Auditoría interna	Auditor interno	1
	Auditor informático	1
	Asistente de auditoría	1
Departamento de cumplimiento	Oficial de cumplimiento	1
Gerencia de negocios	Gerente de negocios	1
	Jefe de agencia	5
	Ejecutivos de negocio (consumo)	11
	Atención al cliente	1
	Cajero	6
	Coordinador microcrédito	1
	Ejecutivos microcréditos	7
	Coordinador (tarjetas de crédito)	1
	Ejecutivos (tarjetas de crédito)	2

	Operativos (tarjetas de crédito)	1
	Oficial de marketing	1
	Oficial de captaciones	1
	Técnico inmobiliario	1
	Jefe de crédito	1
	Analista de crédito	2
	Coordinador de cobranzas	1
	Ejecutivo de cobranzas	4
Jefatura de operaciones	Jefe de operaciones	1
	Asistentes de operaciones	1
	Auxiliar de operativo (matriz)	1
	Auxiliar de operativo (agencias)	2
	Auxiliar de operaciones	1
Jefatura financiera	Jefe financiero	1
	Contador general	1
	Asistente contable	1
	Tesorero	1
	Asistente administrativo	1
	Auxiliar de mantenimiento y mensajería	1
	Auxiliar servicios generales	1
Jefatura de talento humano	Jefe de talento humano	1
Jefatura de información y comunicación	Jefe de tecnología de la información y comunicación	1
	Analista de sistemas	1
Seguridad de la información	Oficial de seguridad de la información	1
	Total	74

Nota: Talento Humano. Elaboración propia.

En consecuencia, al analizar la **(Tabla VII)**, se concluye que el talento humano de la asociación mutual está compuesto por un equipo altamente capacitado y de alta experiencia para desempeñar eficientemente sus actividades diarias. El personal de la organización recibe capacitación continua para desempeñar adecuadamente sus funciones en las distintas áreas de la institución, por lo cual es una **fortaleza**. Sin embargo, también se presenta la duplicidad de algunas actividades, lo cual constituye una **debilidad** en los procesos internos.

3) *Factor de servicio*

Mutualista Imbabura es una corporación privada que brinda servicios financieros e inmobiliarios. Su propósito central es captar fondos de la clientela para designar al financiamiento de viviendas, proyectos de edificación y mejorar la calidad de vida de sus clientela y asociados, además, se responsabiliza de empréstitos inmobiliarios, empréstitos de consumo, microcréditos productivos, ahorro planificado, tarjetas de crédito, tarjetas de débito, cuentas corrientes, cuentas de ahorro e inversiones.

Por consiguiente, disponer de un servicio accesible y adecuar a las necesidades de la clientela favorece de manera significativa la construcción de relaciones sostenibles a largo plazo, consolidándose como una *fortaleza* estratégica para la organización. No obstante, es relevante señalar que la lentitud en ciertos procesos internos podría representar una *debilidad*. Este aspecto, sin embargo, puede ser mitigado mediante la implementación de mejoras específicas en dichos procesos.

4) *Factor infraestructura*

La asociación mutual está distribuida en su matriz y en 4 agencias, las cuales están ubicadas en puntos estratégicos para poder llegar al cliente.

- **Matriz Ibarra** se encuentra ubicada en las calles Oviedo 7-29 y Bolívar.
- **Agencia Laguna Mall** ubicada en la Av. Mariano Acosta, Centro Comercial Laguna Mall, local 213, 2do Piso.
- **Agencia Atuntaqui** ubicada en las calles Bolívar 11-30 entre Gral. Enríquez y Amazonas.
- **Agencia Otavalo** ubicada en las calles Abdón Calderón y Sucre.
- **Agencia Quito** ubicada en las calles Núñez de Vela E36-121 y Corea. Edificio KAROLINA 2000.

Cuenta con varias áreas departamentales que cumplen funciones clave para garantizar la correcta operatividad de la corporación. Seguidamente, se describen dichos ámbitos:

Tabla VIII.

ÁREAR DE MUTUALISTA IMBABURA

Nº	Área	Descripción
1	Gerencia general	Dirige y administra la mutualista, liderando la implementación de estrategias y coordinando las áreas para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
2	Secretaría general	Apoya en la gestión administrativa, elaborando documentos y actas, coordinando reuniones y facilitando la comunicación interna entre las áreas.
3	Asesoría legal	Ofrece apoyo legal, asegurando el cumplimiento de normativas financieras. Revisa contratos, resuelve conflictos y supervisa el cumplimiento del marco legal.
4	Gerencia de riesgos	Gestiona los riesgos financieros y operacionales de la mutualista, implementando políticas que aseguren una administración eficiente de los riesgos y el cumplimiento de estándares regulatorios.
5	Auditoría interna	Supervisa los controles internos mediante auditorías periódicas, identificando fallos y recomendando mejoras para asegurar la transparencia y el uso adecuado de los recursos.
6	Departamento de cumplimiento	Asegura que la mutualista cumpla con regulaciones y normas internas, vigilando actividades para prevenir prácticas ilícitas y supervisando el cumplimiento de normas éticas.
7	Gerencia de negocios	Coordina las actividades comerciales, desarrollando productos y servicios financieros para los socios. Gestiona la captación de fondos y financiamiento, con un enfoque en proyectos de vivienda y bienestar familiar.
8	Jefatura de operaciones	Optimiza los procesos operativos diarios, garantizando la eficiencia y coordinación entre las áreas para mejorar la gestión de la mutualista.
9	Jefatura financiera	Administra los recursos financieros, gestionando el presupuesto, contabilidad y tesorería, asegurando la estabilidad financiera y cumplimiento de obligaciones fiscales.
10	Jefatura de talento humano	Gestiona el personal, enfocándose en la contratación, formación, evaluación del desempeño y desarrollo profesional, asegurando un ambiente de trabajo positivo y cumpliendo con las normativas laborales.
11	Jefatura de información y comunicación	Maneja la comunicación interna y externa, difundiendo información clave y mejorando la imagen y presencia de la mutualista en el mercado.
12	Seguridad de la información	Protege los datos y sistemas informáticos de la mutualista, implementando medidas para prevenir accesos no autorizados y ataques cibernéticos, asegurando la confidencialidad de la información.

Nota: Descripción de áreas de Mutualista Imbabura. Elaboración propia.

Considerando lo expuesto previamente, se observa que la institución no cuenta con un área de marketing específicamente definida, lo cual constituye una **debilidad**. La ausencia de un departamento especializado en esta área limita la capacidad de la asociación mutua para desarrollar estrategias de comunicación y promoción adecuadas, dificultando la implementación de acciones efectivas para ubicar sus mercancías y prestaciones en el mercado.

5) Factor tecnológico interno

La institución dispone de una variedad de recursos tecnológicos, equipos, herramientas digitales, que le permiten brindar un servicio eficiente y satisfacer las necesidades de su clientela, facilitando el desarrollo óptimo de sus quehaceres cotidianos, seguidamente, se detalla en la **Tabla IX**:

Tabla IX.

EQUIPOS DE OFICINA

Recursos	
Nombre	Descripción
Ordenador	Estos equipos son una herramienta muy necesaria para poder realizar las actividades de la asociación mutua, realizar documentos, entre otras.
Impresoras	Están diseñadas para poder imprimir documentos, registros, oficios, entre otros, para la realización de las tareas de la mutualista.
Teléfonos	Ayuda a poder comunicarse entre las diferentes agencias, para poder realizar un trabajo más eficaz.
Red inalámbrica	Proporciona internet para poder comunicarse entre las diferentes agencias para poder cumplir con las actividades.
Proyector	Esta herramienta ayuda para poder realizar conferencias para que se entienda de mejor manera los diferentes temas dentro de la empresa.
Escritorios	Los escritorios ayudan al grupo de talento humano para poder realizar las tareas correspondientes en cada área de la mutualista.

Nota: Recursos de la Mutualista Imbabura. Elaboración propia.

Con base en la información presentados en la **Tabla IX**, se puede concluir que los equipos de oficina utilizados por la asociación mutua reflejan una limitada presencia digital y una baja automatización de sus procesos, lo que constituye una **debilidad** significativa para la organización.

D. Análisis ambiental externo

1) Factor político-legal

Las instituciones del sistema financiero están fundamentadas por diferentes normas. En la **Tabla X**, se detallan las regulaciones y normativas aplicables a Mutualista Imbabura.

Tabla X.

NORMATIVA LEGAL EXTERNA

Factor político - legal	Descripción	Impacto
<i>Regulación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).</i>	La SEPS regula y supervisa a las mutualistas en Ecuador para garantizar su estabilidad y sostenibilidad financiera. [47]	Las mutualistas deben cumplir con las normativas emitidas por la SEPS, como las resoluciones de control financiero, auditoría, y gestión de riesgos.
<i>Ley de Economía Popular y Solidaria (LEPS).</i>	Marco legal que regula el funcionamiento de las instituciones de economía solidaria, incluyendo a las mutualistas. [44]	Las mutualistas deben operar conforme a la LEPS, que fomenta la inclusión financiera y regula la gestión de fondos y la transparencia operativa.
<i>Código Orgánico Monetario y Financiero.</i>	Normativa que regula el sistema financiero en Ecuador, estableciendo directrices para todas las entidades financieras. [40]	Las mutualistas deben ajustar sus políticas de operación y financiamiento a los lineamientos generales del sistema financiero establecidos en el Código.
<i>Política de Inclusión Financiera.</i>	Iniciativa del gobierno para promover el acceso de todos los ciudadanos a servicios financieros, especialmente los más vulnerables. [48]	Las mutualistas deben desarrollar productos financieros accesibles para sectores de bajos ingresos y participar activamente en la inclusión financiera.

<i>Reformas Tributarias.</i>	Cambios en las leyes fiscales que afectan a las instituciones financieras en términos de impuestos y contribuciones. [49]	Las mutualistas deben adaptar sus estrategias fiscales a las reformas, lo que puede afectar sus márgenes operativos y su capacidad de reinversión.
<i>Normativa sobre protección de datos personales.</i>	Ley que regula la recopilación, almacenamiento y manejo de datos personales por las entidades financieras. [50]	Las mutualistas deben garantizar la protección de los datos de sus clientes, lo que implica inversiones en tecnología y protocolos de seguridad.
<i>Regulación de Control de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (LA/FT).</i>	Normativa internacional y local que exige a las instituciones financieras implementar mecanismos de control contra el lavado de dinero. [51]	Las mutualistas deben establecer políticas y procedimientos internos de detección y prevención de actividades ilegales para cumplir con estas normativas.

Nota: Normativa legal externa. Elaboración propia.

El marco de políticas establecido a nivel externo constituye un aspecto fundamental para la asociación mutua. Su correcta implementación y enfoque estratégico pueden consolidar su competitividad frente a bancos y otras entidades financieras, representando una **oportunidad** significativa. No obstante, si estas políticas no se aplican de manera adecuada, podrían convertirse en una **amenaza** para la organización.

2) Factor económico

En el factor económico de las mutualistas es fundamental los indicadores macroeconómicos, como el “Producto Interno Bruto (PIB)”, la inflación y la tasa de interés, son elementos clave que influyen en la capacidad de las asociaciones mutuales para captar nuevos clientes y ofrecer servicios financieros competitivos. Durante periodos de bajo

crecimiento económico o recesión, la demanda de créditos tiende a disminuir, mientras que los niveles de morosidad pueden incrementarse. De acuerdo con el “Banco Central del Ecuador” [52] y [53], señala que, en 2023, el “Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador” mostró un crecimiento del 2,4%, impulsado principalmente por el dispendio gubernamental, las exportaciones y el consumo doméstico. Sin embargo, este incremento empeoró en comparación con años previos, como el 2022, cuando alcanzó el 6,2%. Para 2024, las proyecciones del Banco Central del Ecuador son menos optimistas, estimando un crecimiento del 0,8%. Esta desaceleración se atribuye a factores como el cierre de operaciones en el campo petrolero ITT y un desempeño negativo en sectores como la minería. Además, las oscilaciones en las tasas de rédito y las condiciones crediticias impactan la capacidad de las mutualistas para proporcionar préstamos y financiamientos accesibles. En Ecuador, factores como la desaceleración del PIB proyectada para 2024, el aumento en las tasas de rédito internacionales, y la inflación moderada han puesto presión sobre la aptitud de abono de la clientela. Adicionalmente, sectores vulnerables, como el agrícola y el de servicios, experimentan desafíos adicionales debido a condiciones climáticas adversas y cambios en las políticas económicas.

El Directorio de Política y Regulación Monetaria y Financiera promulgó la Resolución No. 521-2019-F, en la cual se incorporaron alteraciones a la normativa que regula la segmentación de las corporaciones pertenecientes al Sector Pecuniario Popular y Solidario.

Por su parte, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), con base en la información proporcionada por las instituciones del sector, llevó a cabo la actualización correspondiente de la segmentación para el año 2024. [54].

El contexto presentado representa principalmente una **amenaza** para una mutualista de ahorro y crédito. Ello puede restringir la aptitud de las asociaciones mutuales para dispensar préstamos accesibles y mantener un entorno financiero estable para sus clientes.

3) Factor socio cultural

El área de Negocios de la Mutualista está dirigida a los sectores sociales de nivel medio, medio bajo y bajo, así como a compañías con proyectos de morada social, con quienes establece relaciones sólidas y duraderas, ofreciendo productos y servicios de manera eficiente.

El perfil sociodemográfico de la clientela es un factor axial en el funcionamiento de las asociaciones mutuales. En Ecuador, el “Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)” [55], indica que gran parte de la población pertenece a los sectores medios y bajos, lo que influye directamente en la demanda de productos financieros accesibles. La inclusión financiera es una de las principales preocupaciones, ya que una comisión significativa de la comunidad aún carece de acceso a prestaciones bancarias. Las mutualistas juegan un papel fundamental en la bancarización de estos sectores, ofreciendo mercancías de ahorro y empréstito acomodaticias a sus necesidades. Además, la evolución de las expectativas sociales y culturales hacia la digitalización también presiona a las asociaciones mutuales a adaptarse y ofrecer servicios digitales, por lo cual, existe la posibilidad de ampliar su alcance hacia nuevos segmentos de mercado, lo que constituye una **oportunidad** estratégica para su desarrollo y crecimiento.

4) Factor tecnológico externo

En Ecuador, el avance tecnológico en el sector financiero, incluidas las mutualistas, presenta tanto desafíos significativos como oportunidades de mejora. La transformación digital constituye un pilar fundamental respaldado por políticas estatales promovidas por entidades como el “Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información (MINTEL)” [56]. Estas políticas están orientadas a la implementación de tecnicismos nacientes, como la inteligencia artificial, la macrodata, la computación en la nube y la cibervigilancia. Tales mecanismos buscan optimizar la competitividad y la productividad, además de disminuir la brecha digital y fomentar la inclusión pecuniaria y social en todo el territorio nacional, lo que representa una **oportunidad** estratégica para las mutualistas.

Empero, la adopción de tales tecnicismos confronta barreras relevantes, tales como las limitaciones presupuestarias, que afectan tanto a entidades públicas como privadas. Para las mutualistas, esta situación podría traducirse en una desventaja competitiva, ya que la falta de inversión tecnológica limita su capacidad de ofrecer servicios digitales eficientes y modernos, dificultando su competencia con bancos y cooperativas financieras más avanzadas tecnológicamente. A pesar de ello, estas organizaciones tienen la posibilidad de liderar iniciativas de inclusión financiera en comunidades con limitado acceso a servicios bancarios tradicionales, convirtiendo esta situación en una **amenaza** si no se aborda adecuadamente.

5) Factor ecológico

El factor ecológico externo es un aspecto cada vez más relevante para las asociaciones mutuales de ahorro y crédito, ya que las regulaciones medioambientales y la creciente conciencia sobre la sostenibilidad están influyendo en la manera en que las estructuras organizativas accionan. En Ecuador, el cumplimiento de normativas como la “Ley Orgánica del Ambiente” [57] y los estándares internacionales de sostenibilidad, como los “Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)”, impone responsabilidades a las instituciones financieras para garantizar que sus operaciones no generen impactos negativos al medio ambiente.

Las mutualistas están cada vez más presionadas para adoptar prácticas sostenibles, como el empleo solvente de los insumos energéticos, la reducción de su huella de carbono, y la promoción de productos financieros que apoyen proyectos eco-amigables, como el financiamiento de viviendas sostenibles. De igual manera, se incentiva la adopción de estrategias de responsabilidad social corporativa (RSC) que incluyan programas de educación ambiental o iniciativas que apoyen la preservación y el empleo sensato de los insumos naturales.

De acuerdo con lo planteado, cabe resaltar que el cumplimiento adecuado de las disposiciones establecidas en la “Ley Orgánica del Ambiente” podría representar una **oportunidad** estratégica para la mutualista, al alinear sus prácticas con los principios de perdurabilidad y obligación ambiental. Por otro lado, la falta de establecimiento de prácticas sostenibles relacionadas con el uso eficiente de recursos energéticos constituye una **amenaza**.

E. Análisis de la Institución

1) Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es un recurso formidable que permite comprender de mejor manera a los factores externos de la empresa. Los elementos que conforman este análisis son:

- **Político:** se basa en las políticas gubernamentales que impactan directamente en este sector.
- **Económico:** el análisis se lleva a cabo en función de las regulaciones económicas y monetarias establecidas por los Organismos de Control pertinentes.
- **Social:** las normativas específicas para el sector, como la “Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria”, son la principal fuente de referencia para este análisis.
- **Tecnológico:** se examinan las tendencias tecnológicas del mercado, impulsadas por socios estratégicos, y se considera también la dinámica operativa de los competidores.
- **Ecológico:** se enfoca en las normativas medioambientales, la protección de los recursos, entre otros, que pueden influir tanto en la reputación de la asociación mutual como en la ejecución de sus procesos.
- **Legal:** se fundamenta en la normativa aplicable al sector industrial, además de las regulaciones impuestas por los Organismos de Control.

a) Parámetros de valoración

Para poder realizar el PESTEL se debe conocer los criterios de evaluación los cuales se mencionan a continuación:

Tabla XI.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN PESTEL

Valor	Interpretación
Impacto (I)	
3	Alto
2	Medio
1	Bajo
Duración (D)	
3	> 6 meses
2	> 1 mes
1	< 1 mes

Nota: Criterios de evaluación. Elaboración propia.

Ya dicho las ponderaciones se comienza a realizar el análisis PESTEL que se exhibe en el (*Anexo A*).

b) Análisis de resultado PESTEL

Como se muestra en el (*Anexo A*), los factores externos que afectan a Mutualista Imbabura presentan un panorama mayoritariamente favorable. No obstante, es importante señalar que en el aspecto económico se identifican más amenazas que oportunidades. Al evaluar el impacto general de estos factores, se puede determinar cuáles serán los más significativos o relevantes.

2) FODA

Al realizar el FODA se indagó los factores endógenos (fortalezas, debilidades) y los factores exógenos (oportunidades, amenazas), con el objetivo de evaluar tanto sus aspectos positivos como negativos, representados en el (*Anexo B*).

a) Estrategias FODA

Las estrategias se diseñan para describir situaciones ofensivas (FO), defensivas (FA), adaptativas (DO) y de supervivencia (DA). A continuación, se presentan las diferentes estrategias propuestas.

Tabla XII.

ESTRATEGIAS FODA

Estrategias			
FO		FA	
F1O1	Utilizar de la confianza y fidelidad construida con los clientes para facilitar la entrada en nuevos segmentos de mercado.	F1A1	Reforzar la fidelización para mitigar el impacto de tasas de interés menos accesibles.
F2O2	Personalización de productos financieros mediante la implementación de nuevas tecnologías automatizadas.	F2A2	Adaptar los productos financieros a los cambios regulatorios
F3O3	Aprovechamiento de la experiencia en financiamiento para proyectos de vivienda social.	F3A3	Ampliar la flexibilidad de los financiamientos en respuesta a fluctuaciones económicas.
F4O4	Aplicación de las normativas favorables para optimizar la infraestructura de la mutualista y mejorar sus servicios.	F4A4	Optimizar el uso de la infraestructura para enfrentar la crisis energética.
DO		DA	
D1O1	Diversificación del mercado para reducir la dependencia de un solo segmento, desarrollando alianzas estratégicas con empresas constructoras y organismos públicos para potenciar el crecimiento del sector.	D1A1	Crear productos financieros que no dependan tanto de las tasas de interés tradicionales, como servicios de ahorro o inversiones con rendimientos más fijos y atractivos.
D2O2	Implementación de tecnologías automatizadas para acelerar los procesos externos.	D2A2	Optimización de procesos internos para adaptarse a cambios regulatorios.
D3O3	Aumentar la presencia digital para mejorar la experiencia del cliente.	D3A3	Acelerar la digitalización para enfrentar las fluctuaciones económicas.
D4O4	Crear un área de marketing aprovechando alianzas estratégicas.	D4 A1/A4	Fortalecer el marketing para enfrentar la competencia y los desafíos energéticos.

Nota: Estrategias. Elaboración propia.

3) Cumplimiento de los requerimientos del estándar ISO 9001:2015

a) Criterios de evaluación

Para la elaboración del Check List se toman en cuenta los siguientes parámetros:

Tabla XIII.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Criterio	Referencia	Puntaje
Cumple	A	10
Cumple parcialmente	B	5
Cumple mínimamente	C	3
No cumple	D	0

Nota: Criterios de evaluación. Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que, a través del (*Anexo C*), con la colaboración del personal administrativo, como lo es el gerente de negocios, se obtuvieron los siguientes resultados:

b) Sección 4: Contexto organizacional



Fig. 6. Sección 4 - Criterio de evaluación

Nota: Elaboración propia.

El gráfico presenta el grado de cumplimiento de la mutualista en relación con el estándar ISO 9001:2015, evidenciando un 33,64% de conformidad y un 66,36% de incumplimiento. Cabe destacar que, es viable proceder con el diseño e instauración del sistema de gestión. Esto se da ya que, la definición del alcance del SGC está incompleto, de igual manera al manejar los factores endógenos como los factores exógenos de la mutualista.

c) Sección 5: Liderazgo

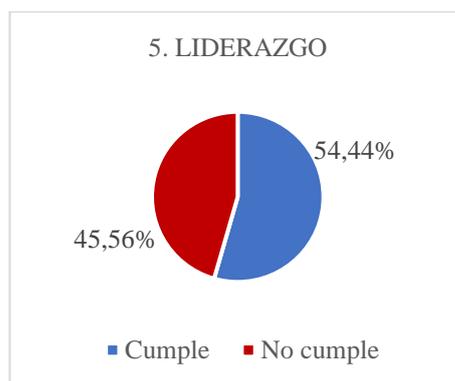


Fig. 7. Sección 5 - Criterio de evaluación

Nota: Elaboración propia.

El gráfico muestra el nivel de conformidad de la mutualista, indicando un 54,44% de cumplimiento y un 45,56% de no conformidad. Es importante resaltar que resulta factible avanzar con el perfeccionamiento del sistema de gestión. Esta situación se debe, en parte, a una comunicación interna deficiente y a una participación limitada en el desarrollo del SGC.

d) Sección 6: Planificación



Fig. 8. Sección 6 - Criterio de evaluación

Nota: Elaboración propia.

El gráfico ilustra muestra un 50,00% de cumplimiento y un 50,00% de no conformidad. Esta situación se debe a la falta de estrategias adecuadas para mitigar y evaluar riesgos, así como a la carencia de una delimitación clara de los objetivos de calidad. A partir de estos resultados, se destaca la oportunidad de instaurar perfeccionamientos en el sistema de gestión.

e) Sección 7: Apoyo

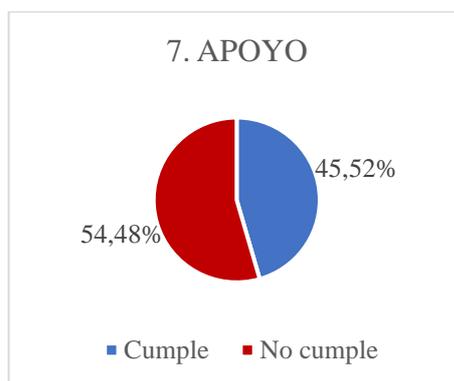


Fig. 9. Sección 7 - Criterio de evaluación

Nota: Elaboración propia.

El gráfico revela un 45,52% de cumplimiento y un 54,48% de no conformidad. Esto se debe a la falta de vinculación con la administración de insumos y el ordenamiento de la información. Por lo tanto, se considera viable avanzar con el diseño e instaurar el sistema de gestión.

f) Sección 8: Operación

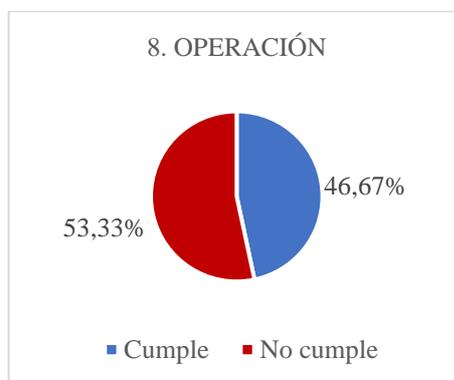


Fig. 10. Sección 8 - Criterio de evaluación

Nota: Elaboración propia.

El gráfico indica un 46,67% de conformidad y un 53,33% de no conformidad. Este resultado se debe a una planificación y control operacional inadecuados, así como a una gestión limitada de los cambios operativos. Por lo tanto, es factible avanzar con el diseño e instaurar del sistema de gestión

g) Sección 9: Evaluación de desempeño



Fig. 11. Sección 9 - Criterio de evaluación

Nota: Elaboración propia.

El gráfico muestra el grado de cumplimiento de la mutualista con relación al estándar ISO 9001:2015, revelando un 31,20% de conformidad y un 68,80% de no conformidad. Estos resultados se deben a una revisión deficiente por parte de la dirección y a la falta de seguimiento adecuado de los objetivos de calidad. Por lo tanto, es viable avanzar con el diseño e instauración del sistema de gestión.

h) Sección 10: Mejora

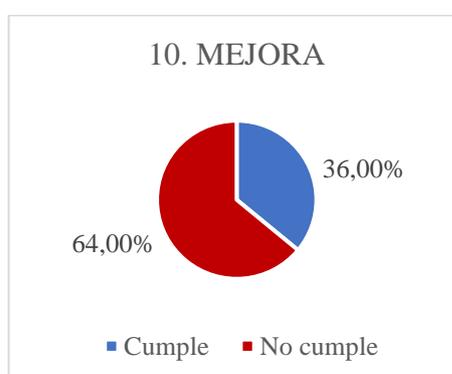


Fig. 12. Sección 10 - Criterio de evaluación

Nota: Elaboración propia.

El gráfico muestra un 36,00% de conformidad y un 64,00% de incumplimiento. Esta situación se debe a la ausencia de acciones correctivas efectivas, un análisis insuficiente para la mejora continua y la carencia de tácticas para promover la novedad. Por lo tanto, es recomendable avanzar con el diseño e instauración del sistema de gestión.

4) Resultado final del Check List basado en la norma ISO 9001:2015

a) Criterio de evaluación general

Con el propósito de evaluar el grado de conformidad de la mutualista con el estándar ISO 9001:2015, se llevó a cabo una ponderación exhaustiva para determinar el porcentaje de cumplimiento general. La tabla presentada a continuación detalla los parámetros específicos que se deben mantener, así como las áreas que requieren desarrollo y mejora.

Tabla XIV.

PARÁMETROS DE EVALUACIÓN GENERAL

Criterios de evaluación general	
Descripción	Acción
Nivel mayor al 80% de cumplimiento	Mantener
Nivel concentrado entre el 50% al 80%	Mejorar
Nivel menor al 50% de cumplimiento	Diseñar

Nota: Parámetros de evaluación. Elaboración propia.

b) Resultados Generales del Check List basado en la norma ISO 9001:2015

Tabla XV.

RESULTADO GENERAL (CHECK LIST)

Secciones	Cumplimiento	Incumplimiento	Acción
4: Contexto de la organización	33,64%	66,36%	Diseñar
5: Liderazgo	54,44%	45,56%	Mejorar
6: Planificación	50,00%	50,00%	Mejorar
7: Apoyo	45,52%	54,48%	Diseñar
8: Operación	46,67%	53,33%	Diseñar
9: Evaluación del desempeño	31,20%	68,80%	Diseñar
10: Mejora	36,00%	34,00%	Diseñar
Total de cumplimiento:		42,50%	

Nota: Resultados (Check List). Elaboración propia

Tras el análisis, se obtuvo un cumplimiento global del 42,50%, un nivel por debajo del mínimo requerido para asegurar que la institución posee un sistema de gestión acorde con el estándar ISO 9001:2015. Por ello, se considera necesario el diseño e instauración de un Sistema

de Gestión por Procesos. Este sistema permitirá controlar, delimitar y perfeccionar las iteraciones y quehaceres clave de la asociación mutual.

F. Propuesta del diseño del Sistema de Gestión por Procesos

1) Introducción

En este proyecto se efectuará una proposición de sistema de gestión por procesos fundamentado en el estándar ISO 9001:2015 en el ámbito comercial, con el objetivo de que la asociación mutual cumpla con los criterios establecidos, mejorando así el rendimiento global de la asociación mutual.

2) Sección 4: Contexto de la organización

a) Comprensión de la organización y de su contexto (4.1)

Este apartado se centra en lograr un entendimiento cabal de la estructura organizativa y su contexto, para lo cual se realizó un pronóstico detallado de la corporación en el ámbito comercial. En este análisis, se desarrollaron y definieron estrategias utilizando las metodologías PESTEL (*Anexo A*) y FODA (*Anexo B*). Estas herramientas permitieron un examen minucioso de los factores endógenos y exógenos que impactan en el rendimiento del área de negocios. La combinación de estos enfoques proporcionó una base sólida para la planificación estratégica y para el diseño del sistema de gestión, con el designio de optimizar la eficiencia.

b) Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas (4.2)

Al identificar y detallar los menesteres y anhelos de los actores involucrados del área de negocios, se fortalece el funcionamiento integral de la mutualista, ya que se establecen directrices claras que permiten alinear sus estrategias y acciones con las demandas del entorno. Con este propósito, se ha desarrollado la siguiente tabla, la cual sintetiza y organiza la información mencionada.

Tabla XVI.

PARTES INTERESADAS INTERNAS

Partes interesadas internas	Expectativas / Necesidades	Importancia	Acción
Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento sostenible. • Cumplimiento de objetivos estratégicos. • Informes claros y precisos de desempeño. 	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar reportes periódicos. • Alinear procesos de negocios con la estrategia general.
Equipo Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas para captar clientes. • Capacitación constante. • Metas claras y alcanzables. 	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar programas de capacitación. • Proveer recursos tecnológicos y materiales.
Área de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Información confiable de prospectos. • Colaboración para mitigar riesgos. 	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer comunicación fluida. • Proveer datos estructurados y actualizados.
Área de Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte tecnológico eficiente. • Acceso a sistemas robustos y seguros. 	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el desarrollo e implementación de sistemas que soporten los procesos de negocio.
Colaboradores del área	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones laborales adecuadas. • Reconocimiento y desarrollo profesional. 	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar programas de desarrollo y evaluación de desempeño.

Nota: Partes interesadas internas. Elaboración propia

Tabla XVII.

PARTES INTERESADAS EXTERNAS

Partes interesadas externas	Expectativas / Necesidades	Importancia	Acción
Clientes actuales	<ul style="list-style-type: none"> • Productos y servicios personalizados. • Atención rápida y eficiente. • Tasas competitivas. 	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la experiencia del cliente mediante encuestas y análisis. • Reducir tiempos de espera.
Prospectos	<ul style="list-style-type: none"> • Información clara sobre productos y beneficios. • Proceso de afiliación ágil. 	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar campañas de marketing efectivas. • Simplificar el proceso de incorporación.
Organismos Reguladores	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de normativas. • Transparencia en operaciones. 	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar controles internos. • Preparar auditorías periódicas.
Proveedores de servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Pagos puntuales. • Relaciones comerciales estables. 	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas claras de pago. • Mantener una comunicación constante.

Inversionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad asegurada. • Información financiera transparente. 	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Generar reportes financieros periódicos. • Garantizar una buena gestión de inversiones.
Comunidad Local	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusión financiera. • Apoyo al desarrollo económico. 	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar productos accesibles para todos los segmentos. • Impulsar programas sociales.

Nota: Partes interesadas externas. Elaboración propia

c) Determinación del alcance del sistema de la gestión de calidad (4.3)

La capacidad del sistema de gestión de calidad en el área de negocios de la mutualista incluye todos los procedimientos, procesos y recursos vinculados al dispendio de prestaciones pecuniarias, con el objetivo de saciar los menesteres de la clientela. Esta capacidad establece los límites del sistema, garantizando el acatamiento de los requerimientos de los actores involucrados y los estándares de calidad establecidos.

d) Sistema de gestión de calidad y sus procesos (4.4)

En el área de negocios de la mutualista, constituye un recurso fundamental para certificar la calidad en el dispendio de prestaciones financieras y responder eficazmente a las expectativas de los clientes.

SIPOC

Este modelo SIPOC describe de manera concisa las iteraciones clave del ámbito comercial de la mutualista, garantizando transparencia en la cadena de valor desde la recepción de provisiones hasta el dispendio de mercancías y servicios al cliente final.

Tabla XVIII.

SIPOC DE LA MUTUALISTA IMBABURA

S	I	P	O	C
Proveedores	Entradas	Procesos	Salidas	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Áreas de soporte (Talento Humano, Atención al cliente) • Proveedores externos (sistemas de información, consultores financieros) • Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Información de prospectos y clientes actuales • Políticas y lineamientos de la mutual • Recursos tecnológicos y financieros • Análisis de mercado • Normas legales y regulatorias • Requisitos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de necesidades de la clientela. 2. Diseño y desarrollo de productos financieros. 3. Evaluación y aprobación de créditos. 4. Gestión y colocación de inversiones. 5. Atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos financieros otorgados (créditos, inversiones, seguros, cuentas de ahorro). • Reportes financieros y de cumplimiento. • Satisfacción del cliente. • Fidelización y retención de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes actuales y prospectos. • Inversionistas. • Organismos de control y regulación. • Comunidad local interesada en servicios financieros.

Nota: SIPOC. Elaboración propia

Cadena de valor

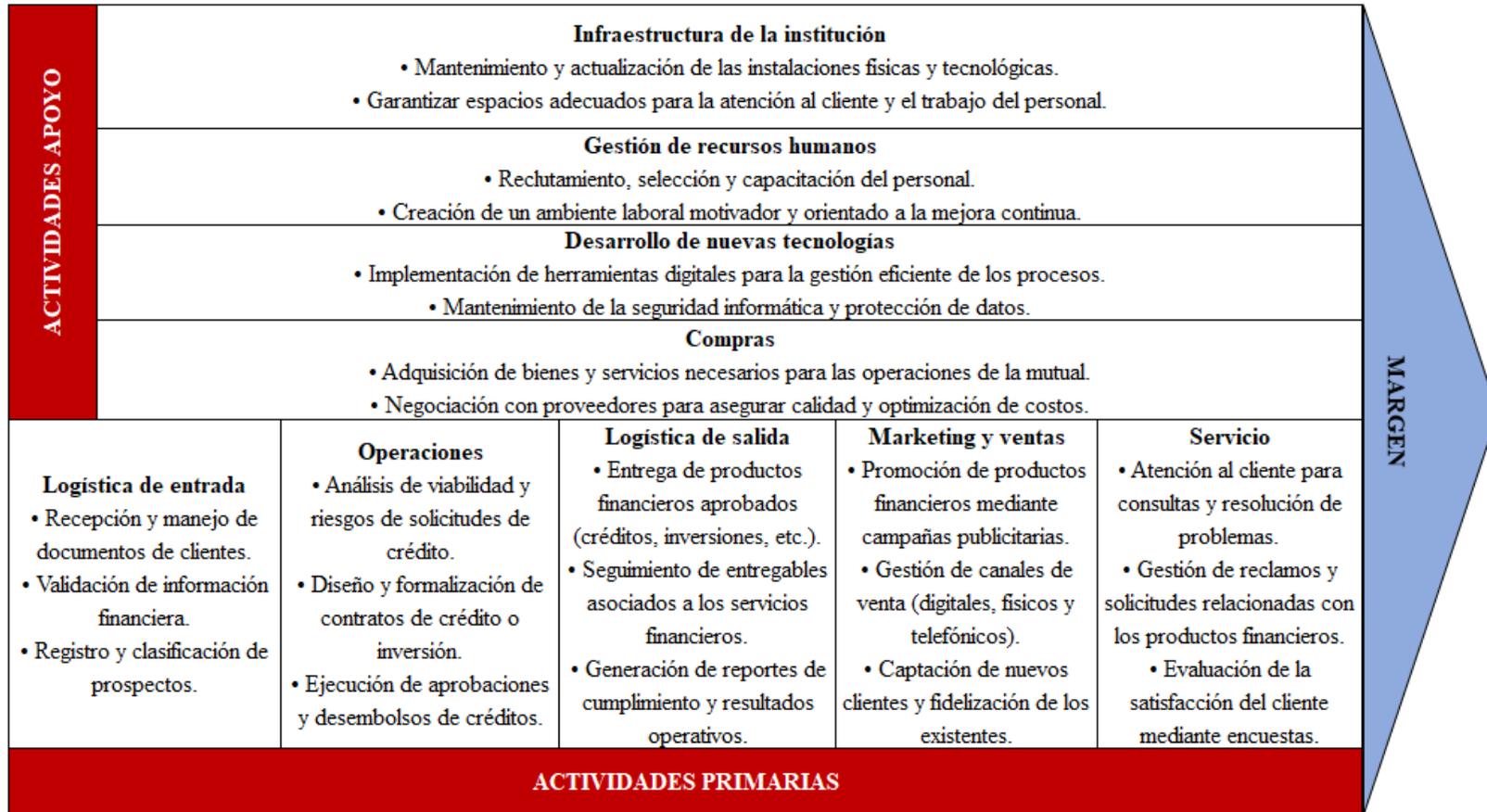


Fig. 13. Cadena de valor

Nota: Elaboración propia.

La integración de estas actividades de apoyo y primarias garantiza una operatividad íntegra y solvente, armonizada con los propósitos estratégicos de la mutualista.

Mapa de procesos

Se diseñó un mapa de procesos fundamentado en las iteraciones estratégicas, operativas y de sostén del área de negocios de la mutualista.

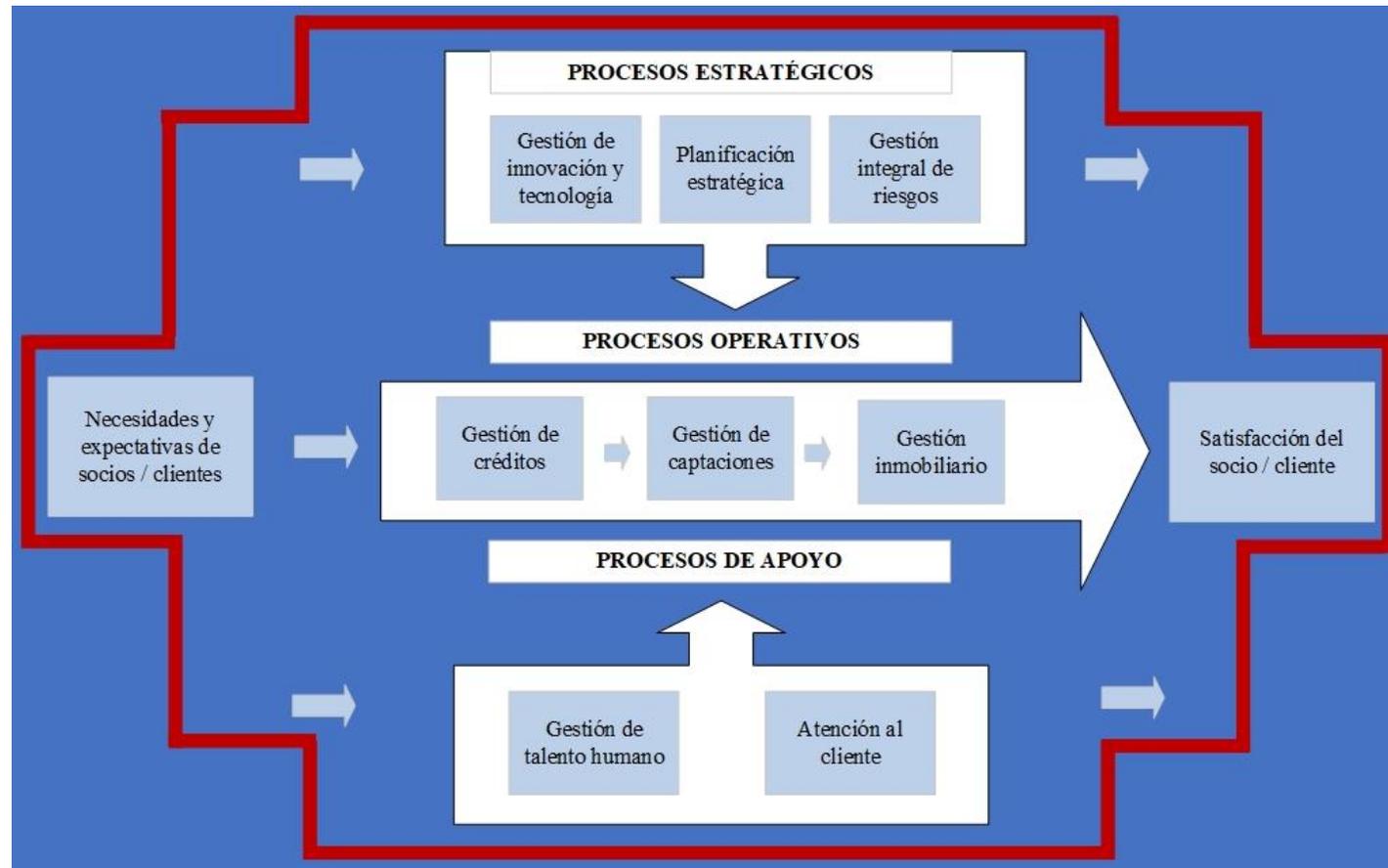


Fig. 14. Mapa de procesos

Nota: Elaboración propia

Inventario de procesos

Para efectuar a cabo el inventario de iteraciones, el cual se encuentra estructurado en macroprocesos, procesos y procedimientos, se tomó como referencia el mapa de procesos. Es importante destacar que este inventario ha sido específicamente diseñado y adaptado para abordar las necesidades y actividades del área de negocios de la mutualista.

Tabla XIX.

INVENTARIO DE PROCESOS

Macroprocesos	Proceso	Codificación	Procedimientos	Codificación
Gestión Estratégica	Planificación estratégica	M.I.E.1	Análisis del entorno interno y externo	M.I.E.1.1
			Definición de objetivos estratégicos	M.I.E.1.2
	Innovación y tecnología	M.I.E.2	Proyección de innovación tecnológica	M.I.E.2.1
			Infraestructura tecnológica	M.I.E.2.2
	Integral de riesgos	M.I.E.3	Identificación de riesgos	M.I.E.3.1
			Monitoreo y control de riesgos	M.I.E.3.2
Gestión Comercial	Crédito	M.I.C.1	Prospectos	M.I.C.1.1
			Cobranzas	M.I.C.1.2
			Ejecución legal	M.I.C.1.3
	Inversiones o captaciones o pólizas	M.I.C.2	Prospectos	M.I.C.2.1
			Portafolio activo	M.I.C.2.2
	Inmobiliario	M.I.C.3	Prospectos	M.I.C.3.1
Gestión Administrativa	Talento Humano	M.I.A.1	Selección y reclutamiento	M.I.A.1.1
			Desempeño y capacitación	M.I.A.1.2
	Atención al Cliente	M.I.A.2	Coordinación de atención	M.I.A.2.1

Nota: Inventario de procesos. Elaboración propia

Lista maestra de documentos y registros

La lista maestra está conformada por los documentos y registros asociados a cada una de las iteraciones ejecutadas en el ámbito comercial. Esta recopilación incluye la correspondiente codificación para garantizar un control eficiente, ordenado y sistemático del intelecto.

Tabla XX.

LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS Y REGISTROS

Macroproceso	Proceso	Documento/Registro	COD
Gestión Estratégica	Planificación estratégica	Reportes de diagnóstico	M.I.E.D.1.1.1
		Validación de objetivos estratégicos	M.I.E.D.1.2.1
		Reporte del análisis interno y externo	M.I.E.D.1.2.2
	Gestión de Innovación y tecnología	Reporte de evaluación de áreas críticas	M.I.E.D.2.1.1
		Informe de eficiencia por innovación tecnológicas	M.I.E.D.2.1.2
		Informe de mantenimiento preventivo	M.I.E.D.2.2.1
	Gestión Integral de riesgos	Matriz de riesgos	M.I.E.D.3.1.1
		Plan de mejora	M.I.E.D.3.1.2
		Reportes de resultados	M.I.E.D.3.2.1
		Informe de monitoreo de riesgos	M.I.E.D.3.2.2
Gestión Comercial	Gestión de Crédito	Solicitud	M.I.C.D.1.1.1
		Apertura de cuenta de ahorros	M.I.C.D.1.1.2
		Control de pagos	M.I.C.D.1.2.1
		Pagaré	M.I.C.D.1.2.2
		Aceptación de compra de seguro	M.I.C.D.1.3.1
		Contratos	M.I.C.D.1.3.2
	Gestión de Inversiones o captaciones o pólizas	Solicitud	M.I.C.D.2.1.1
		Solicitud de renovación	M.I.C.D.2.2.1
		Solicitud de cancelación	M.I.C.D.2.2.2
		Solicitud de Precancelación	M.I.C.D.2.2.3
	Gestión Inmobiliario	Escrituras	M.I.C.D.3.1.1
		Acta de compra y venta	M.I.C.D.3.1.2
		Solicitud de reserva	M.I.C.D.3.1.3
Gestión Administrativa	Gestión de Talento Humano	Perfil del puesto	M.I.A.D.1.1.1
		Entrevistas y evaluaciones	M.I.A.D.1.1.2
		Contrato laboral	M.I.A.D.1.1.3
		Formato para realizar capacitación	M.I.A.D.1.2.1
		Cronogramas	M.I.A.D.1.2.2
		Informen de desempeño	M.I.A.D.1.2.3
		Documento de despido justificado	M.I.A.D.1.2.4
	Atención al Cliente	Formatos de registro.	M.I.A.D.1.3.1

Nota: Lista maestra. Elaboración propia

Caracterización de los procesos

Resulta fundamental llevar a cabo una caracterización y codificación detallada de cada uno de los procedimientos que integran el área de negocios de la mutualista. Este paradigma consiente obtener una comprensión profunda de los procesos, facilitando su control y gestión adecuada. Seguidamente, se exhibe una tabla que contiene la codificación correspondiente a las caracterizaciones realizadas, mientras que en el (*Anexo L*) se incluye la propuesta específica de caracterización de los procedimientos diseñadas para la mutualista.

Tabla XXI.

CODIFICACIÓN DE CARACTERIZACIONES

Macroproceso	Procedimientos	Codificación
Gestión Estratégica	Análisis del entorno interno y externo	M.I.E.F.C.1.1
	Definición de objetivos estratégicos	M.I.E.F.C.1.2
	Proyección de innovación tecnológica	M.I.E.F.C.2.1.1
	Infraestructura tecnológica	M.I.E.F.C.2.1.2
	Identificación de riesgos	M.I.E.F.C.3.1
	Monitoreo y control de riesgos	M.I.E.F.C.3.2
Gestión Comercial	Prospectos	M.I.C.F.C.1.1
	Cobranzas	M.I.C.F.C.1.2
	Ejecución legal	M.I.C.F.C.1.3
	Prospectos	M.I.C.F.C.2.1
	Portafolio activo	M.I.C.F.C.2.2
	Prospectos	M.I.C.F.C.3.1
Gestión Administrativa	Selección y reclutamiento	M.I.A.F.C.1.1
	Desempeño y capacitación	M.I.A.F.C.1.2
	Coordinación de atención	M.I.A.F.C.2.1

Nota: Codificaciones de caracterizaciones. Elaboración propia.

3) Sección 5: Liderazgo

a) Liderazgo y compromiso (5.1)

Es fundamental liderar y tener compromiso en la mutualista del área de negocios ya que reflejar el acatamiento del mando superior con la instauración y preservación de un sistema de gestión eficaz. Para lo cual se diseñó una carta de liderazgo y compromiso la cual se muestra en el (*Anexo D*).

b) Política de calidad (5.2)

La política de calidad ha sido formulada para ajustarse al designio y contexto de la estructura organizativa, respaldando su dirección estratégica y asegurando la conformidad con los estándares establecidos. Para su elaboración, se consideraron los parámetros especificados en el (*Anexo E*). Seguidamente, se exhibe la Política de Calidad diseñada específicamente para el área de negocios. La política puede ser difundida a través de diversos canales, incluyendo la página web oficial de la mutualista, las redes telemáticas corporativas y en puntos estratégicos en el interior de las instalaciones de la mutualista.

Tabla XXII.

POLÍTICA DE CALIDAD

Política de calidad
“Mutualista Imbabura, reafirma su compromiso de ofrecer servicios financieros de excelencia en el área de negocios, centrados en satisfacer las necesidades de nuestros clientes y demás partes interesadas. Para ello, adoptan un enfoque estratégico que guía sus actividades hacia el cumplimiento de los más altos estándares de calidad y la mejora continua”

Nota: Política de calidad. Elaboración propia

c) Roles, responsabilidades y autoridades de la organización (5.3)

Se tomó como referencia la estructura organizacional existente (*Fig. 5*), realizando ciertos ajustes con el designio de obtener una intelección mejor de la misma. Adicionalmente, se desarrolló un manual de puestos, incluido en el (*Anexo F*), que permite detallar las funciones y objetivos del personal que forma parte de la mutualista.

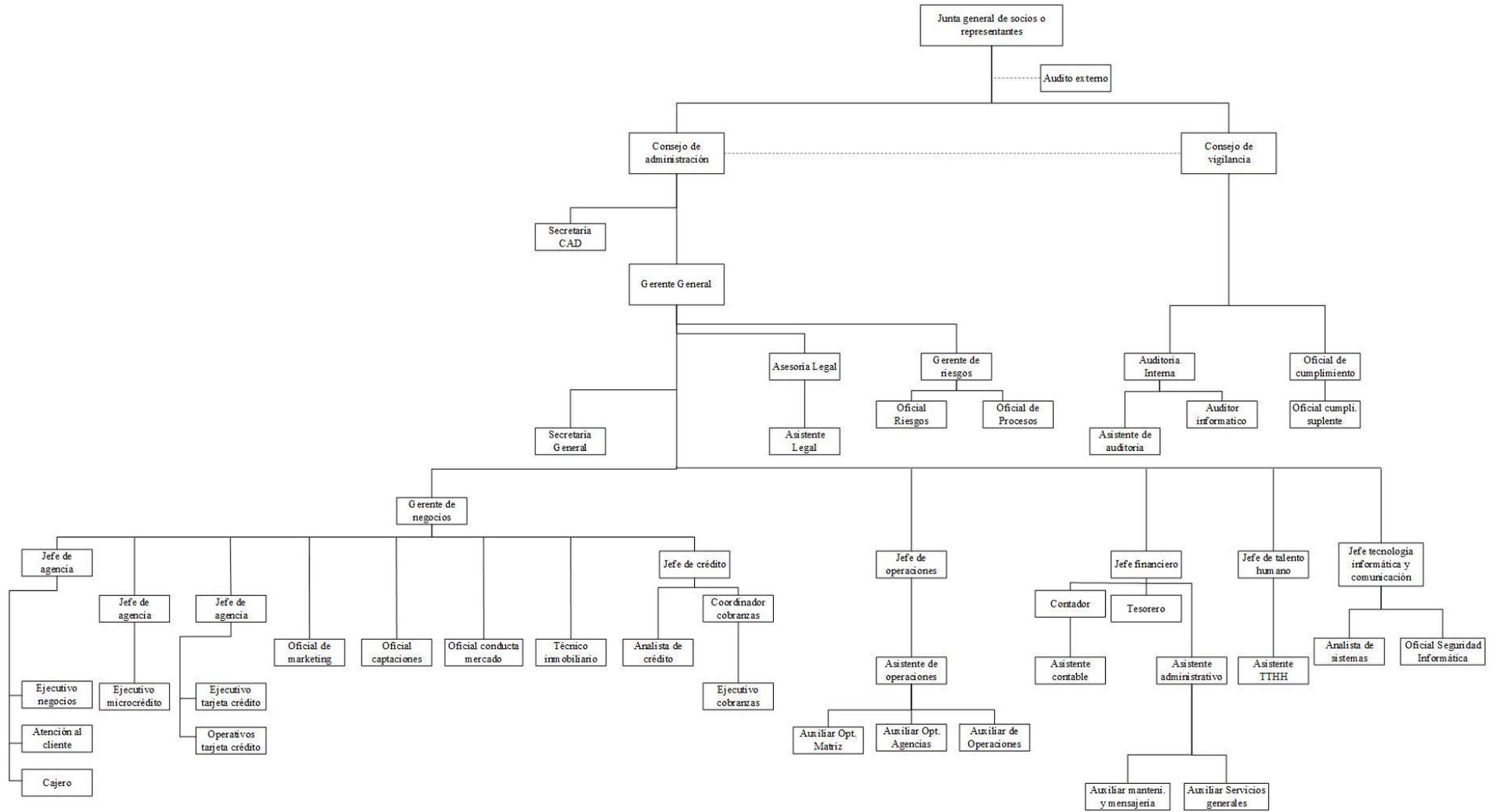


Fig. 15. Estructura organizacional de la Mutualista Imbabura. - propuesta

Nota: Elaboración propia

4) Sección 6: Planeación

a) Acciones para abordar riesgos y oportunidades (6.1)

La propuesta de matriz de contingencia para la mutualista en el área de negocios es esencial para el reconocimiento, evaluación y gestión de posibles eventos que puedan impactar el cumplimiento de los propósitos tácticos y operativos. Este instrumento, presentado en el (*Anexo G*), facilita la priorización de riesgos y la implementación de controles adecuados, fomentando la sostenibilidad y la seguridad en las operaciones comerciales y financieras de estructura organizativa. Asimismo, se adapta a los parámetros de evaluación presentados a continuación. Cabe destacar que se ha desarrollado un formato de reporte de riesgos, incluido en (*Anexo H*), para documentar y gestionar cualquier incidencia que pueda surgir.

Tabla XXIII.

CRITERIOS PARA EVALUAR EL RIESGO

			Probabilidad				
			1	2	3	4	5
			Raro	Poco posible	Posible	Muy posible	Casi seguro
Consecuencias	1	Depreciables	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio
	2	Menores	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio
	3	Moderadas	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto
	4	Mayores	Medio	Medio	Alto	Alto	Muy alto
	5	Catastróficas	Medio	Alto	Alto	Muy alto	Muy alto

Nota: Adaptada de [58] Elaboración propia.

b) Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos (6.2)

Para realizar los objetivos de calidad de la asociación mutua en el área de negocios, los cuales se alinean con la dirección táctica de la mutualista, orientados hacia la optimización de procesos, la excelencia en el servicio y el fortalecimiento de la sostenibilidad operativa. A continuación, se detallan los objetivos de calidad planteados.

Tabla XXIV.

OBJETIVOS DE CALIDAD DE LA MUTUALISTA

Objetivos de calidad	¿Qué se va a realizar?	Recursos	Responsable	Indicador	Frecuencia
Satisfacer las necesidades y expectativas de los suscriptores y usuarios para tomar acciones de mejora.	Implementar un sistema de gestión de quejas y sugerencias, realizar encuestas de satisfacción periódicas y capacitar al personal en atención al cliente.	Sistema de gestión de quejas, presupuesto para capacitación, encuestas, y horas de trabajo del personal.	Coordinador del área de Atención al Cliente.	Porcentaje de incremento en el índice de satisfacción del cliente basado en encuestas realizadas trimestralmente.	En un plazo de 12 meses.
Reducir en un 20% los tiempos de respuesta en la aprobación de créditos en 6 meses.	Automatizar procesos de evaluación crediticia e implementar mejoras tecnológicas en los sistemas actuales.	Software de automatización, personal, y capacitación al equipo de análisis de crédito.	Jefe de Innovación y Tecnología junto con el Gerente de Créditos.	Tiempo promedio de respuesta en días o horas para la aprobación de créditos.	Dentro de 6 meses.
Incrementar en un 10% las inversiones captadas en el área de negocios durante el año	Desarrollar campañas de promoción, diversificar productos financieros y reforzar la atención personalizada a los inversionistas.	Presupuesto para campañas de marketing, capacitación del personal comercial, y recursos digitales como redes sociales y sitios web.	Gerente de Negocios y Oficial de Inversiones.	Porcentaje de incremento en el monto total de inversiones captadas.	En el transcurso de 12 meses.
Asegurar la capacitación del 100% del personal en temas de gestión de riesgos dentro de los próximos 8 meses	Planificar y ejecutar talleres y capacitaciones enfocadas en gestión de riesgos, con énfasis en el cumplimiento normativo.	Instructores internos y externos, material de capacitación, y plataformas digitales para cursos en línea.	Gerente de Riesgos y jefe de Talento Humano.	Porcentaje de empleados capacitados frente al total del personal.	Dentro de 8 meses
Incrementar en un 25% el uso de canales digitales para transacciones y consultas en el área de negocios en 1 año	Mejorar la funcionalidad de la aplicación móvil, promover el uso de canales digitales y educar a los clientes sobre su utilización.	Equipo de desarrollo de software, presupuesto para marketing digital y personal para atención en línea.	Jefe de Tecnología Informática y Comunicación junto con el Gerente de Negocios.	Porcentaje de transacciones realizadas a través de canales digitales frente al total de operaciones.	En el lapso de 12 meses.

Nota: Objetivos de calidad. Elaboración propia.

c) Planificación de los cambios (6.3)

La mutualista es consciente de que puede surgir planificación de los cambios en el SGC, lo que facilita el establecimiento de modificaciones de manera estructurada y controlada. Ello certifica la armonización con los principios y propósitos tácticos de la mutual en el área de negocios, como se detalla en el (*Anexo I*).

5) Sección 7: Apoyo

a) Recursos (7.1)

- Generalidades (7.1.1)

La gestión de insumos en la mutualista del área de negocios es fundamental para certificar la solvencia y el acatamiento de los propósitos tácticos. Esta planificación abarca aspectos clave como los recursos, capacitación del personal, la provisión de infraestructura óptima y la creación de un ambiente propicio para las operaciones de los procesos

- Personas (7.1.2)

La mutualista reconoce la importancia de contar con un personal calificado y competente para llevar a cabo los procesos establecidos en el área de negocios. Por esta razón, se elaboró el Manual de Funciones, presentado en el (*Anexo F*), con el objetivo de detallar y definir de manera clara las responsabilidades y funciones asignadas a cada miembro del equipo, promoviendo así una gestión eficiente y alineada con los objetivos organizacionales.

- Infraestructura (7.1.3)

El análisis ambiental interno revela una descripción detallada de las áreas que conforman la mutualista, la cual se presenta en la (*Tabla VIII*). Adicionalmente, en la (*Tabla IX*) se identifican los equipos de oficina utilizados para garantizar la correcta práctica de las iteraciones en el área de negocios.

b) Competencia (7.2)

Es fundamental identificar las competencias del entorno, en este contexto y para poder ser competitivos se diseñó el manual de funciones (*Anexo F*). Adicionalmente, con el designio

de perfeccionar la práctica del personal, se diseñó un formato de capacitaciones, incluido en el *(Anexo J)*.

c) Toma de conciencia (7.3)

La pauta de calidad, presentada en la *(Tabla XXII)*, junto con los objetivos de calidad, expuestos en la *(Tabla XXIV)*, constituyen elementos esenciales para optimizar la calidad del servicio en el área de negocios. Por ello, resulta fundamental que el personal tome plena conciencia del impacto positivo que conlleva el cumplimiento de estos lineamientos, ya que su adecuada implementación garantiza la eficacia y el éxito del SGC, fortaleciendo así los estándares de la mutualista y asegurando la satisfacción de los clientes.

d) Comunicación (7.4)

La comunicación constituye un elemento fundamental tanto en el contorno endógeno como exógeno de la mutualista. Por esta razón, se ha elaborado el *(Anexo K)*, el cual establece los parámetros esenciales para garantizar una comunicación efectiva y fluida.

e) Información documentada (7.5)

El intelecto documentado se localiza en el apartado 4 *(Tabla XX)*, donde se proporciona un análisis detallado de los documentos de los procesos relevantes, abordando una descripción minuciosa que facilita la comprensión de su contenido.

6) Sección 8: Operación

a) Planificación y control operacional (8.1)

Al referirse a esta cláusula, se hace alusión a las normas relacionadas con la gestión de la planificación y el control de las operaciones en las iteraciones desarrollados en el área de negocios, como se detalla en la *(Tabla XIX)*. Por tal motivo, se diseñó un Manual de procedimientos presentado en el *(Anexo L)*, el cual resulta esencial para orientar y garantizar la realización eficiente y eficaz de las iteraciones descritas, dando paso al cumplimiento de los propósitos estratégicos de la mutualista.

7) Sección 9: Evaluación de desempeño

a) Seguimiento, medición, análisis y evaluación (9.1)

Con la intención de evaluar la efectividad y el rendimiento de los procesos clave en el área de negocios, se elaboró fichas de indicadores (**Anexo M**) que permite realizar un seguimiento detallado de los resultados obtenidos. A continuación, se expone la tabla con la codificación correspondiente a los indicadores de los procesos.

Tabla XXV.

CODIFICACIÓN DE INDICADORES

Macroproceso	Proceso	Codificación de indicadores
Gestión Estratégica	Planificación estratégica (M.I.E.1)	M.I.E.F.I.1
	Gestión de Innovación y tecnología (M.I.E.2)	M.I.E.F.I.2
	Gestión Integral de riesgos (M.I.E.3)	M.I.E.F.I.3
Gestión Comercial	Gestión de Crédito (M.I.C.1)	M.I.C.F.I.1
	Gestión de Inversiones o captaciones o pólizas (M.I.C.2)	M.I.C.F.I.2
	Gestión Inmobiliario (M.I.C.3)	M.I.C.F.I.3
Gestión Administrativa	Gestión de Talento Humano (M.I.A.1)	M.I.A.F.I.1
	Atención al Cliente (M.I.A.2)	M.I.A.F.I.2

Nota: Codificaciones de indicadores. Elaboración propia.

b) Auditoría interna (9.2)

La realización de una auditoría interna en la mutualista en el área de negocios es un proceso fundamental para certificar el acatamiento de los patrones establecidos, por ende se diseñó un formato de plan de auditoría interna (**Anexo N**).

c) Revisión por la dirección (9.3)

La Revisión por el mando superior en la mutualista, es un proceso clave para avalorar el desempeño del SGC en el área de negocios, que consiente en aclarar las oportunidades de perfeccionamiento y certificar que las operatividades se armonicen con los propósitos tácticos y los menesteres de los asociados.

8) Sección 10: Mejora**a) No conformidades y acción correctiva (10.2)**

En este apartado, es indispensable disponer de un formato adecuado para documentar y gestionar las inconformidades y las acciones correctivas. Dicho formato facilita la identificación de desviaciones y la implementación de medidas correctivas, garantizando el perfeccionamiento incesante y el acatamiento de los patrones de calidad. El formato diseñado para el seguimiento de inconformidades y acciones correctivas se encuentra presentado en el **(Anexo O)**.

b) Mejora continua (10.3)

El avance continuo constituye un pilar esencial para la mutualista, ya que busca identificar las mejoras, implementar acciones estratégicas, asignar recursos, definir indicadores, establecer responsables y determinar fechas de inicio y finalización. Seguidamente, se exhibe el plan de mejora desarrollado, el cual está basado en el ciclo Deming, adaptado específicamente para el área de negocios de la mutualista.

Tabla XXVI.

PLAN DE MEJORA PARA LA MUTUALISTA

 PLAN DE MEJORA PROPUESTO PARA LA MUTUALISTA IMBABURA							
Mejora	Ciclo	Actividad	Recursos	Indicadores	Responsables	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Diseñar de un plan estratégico actualizado	P	Definir objetivos estratégicos claros, elaborar planes de acción y priorizar iniciativas.	Consultores externos, software de planificación estratégica, talleres de análisis FODA.	Porcentaje de objetivos estratégicos definidos y aprobados.	Gerente de Negocios.	ene-12	ene-18
Optimizar del manejo documental		Implementar un sistema digital de gestión documental.	Equipos informáticos, capacitación al personal.	Porcentaje de documentos digitalizados.	Jefe de Tecnología Informática y Comunicación.	ene-20	feb-10
Optimizar de la gestión de riesgos en procesos financieros		Identificar y evaluar los riesgos asociados con los procesos clave y diseñar estrategias de mitigación.	Manual de gestión de riesgos, software de gestión de riesgos, personal capacitado.	Porcentaje de riesgos identificados y mitigados.	Oficial de Gestión de Riesgos.	feb-15	mar-15
Aumentar la eficiencia de las capacitaciones del personal	H	Diseñar un programa de capacitaciones orientado a las competencias clave del personal.	Manuales, presupuesto para instructores, plataformas.	Porcentaje de empleados capacitados según el plan anual.	Jefe de Talento Humano.	abr-22	may-22
Establecer modelo de gestión en procesos de crédito		Diseñar e implementar un modelo de gestión optimizado para los procesos de crédito.	Factor humano y tecnológicos	Tiempo promedio de procesamiento de créditos (días).	Gerente de procesos y Gerente de negocios	jun-01	ago-01
Medir el desempeño de los procesos clave	V	Realizar auditorías internas trimestrales en los procesos del área de negocios.	Equipo auditor, manual de auditoría, herramientas de análisis.	Porcentaje de no conformidades detectadas.	Responsable de Auditoría Interna.	ago-12	ago-27

Realizar indicadores de calidad		Comparar los resultados de los indicadores contra los objetivos establecidos.	Informes de indicadores, personal de análisis, software de gestión de datos.	Porcentaje de cumplimiento de indicadores.	Gerente de Calidad.	sep-01	sep-20
Implementar de acciones correctivas	A	Realizar seguimiento de las acciones correctivas generadas por no conformidades.	Sistema de gestión de no conformidades, personal capacitado, reportes de seguimiento.	Porcentaje de acciones correctivas implementadas y verificadas.	Gerente de Negocios.	sep-23	sep-29
Planificar mejora de SGC		Proponer un plan de mejora	Normativa ISO 9001:2015 y reglamentos internos, personal especializado en gestión de calidad.	Número de acciones de mejora implementadas (% de cumplimiento del plan).	Alta Dirección.	oct-09	oct-17

Nota: Plan de mejora. Elaboración propia.

RESULTADOS

Al comienzo de esta indagación, se realizó un pronóstico detallado para estimar el estado inicial de la Mutualista Imbabura en relación con los requerimientos instituidos por el estándar ISO 9001:2015. Este análisis fue llevado a cabo mediante un Check List diseñado conforme a los lineamientos de la norma, obteniéndose un grado de cumplimiento inicial del 42,50% (**Anexo C**), considerado como insuficiente para garantizar la calidad y eficiencia esperadas.

Posteriormente, se ejecutaron los procedimientos necesarios para evaluar y desarrollar un diseño de Sistema de Gestión por Procesos propuesto para la institución. Como resultado de este esfuerzo, el nivel de cumplimiento aumentó significativamente al 85,67%, según lo evidenciado en el (**Anexo P**). Este avance representa un progreso sustancial hacia la alineación con los estándares de la ISO 9001:2015 y sugiere un impacto positivo potencial en la operatividad y desempeño de la organización.

Es relevante resaltar que estas consecuciones reflejan una proposición de diseño del sistema y no implican su instauración definitiva en el área de negocios de la mutualista.

Tabla XXVII.

RESULTADOS FINALES

Secciones	Cumplimiento inicial	Cumplimiento final
4: Contexto de la organización	33,64%	90,91%
5: Liderazgo	54,44%	88,89%
6: Planificación	50,00%	93,75%
7: Apoyo	45,52%	81,03%
8: Operación	46,67%	84,13%
9: Evaluación del desempeño	31,20%	76,00%
10: Mejora	36,00%	85,00%
Promedio	42,50%	85,67%

Nota: Resultados finales. Elaboración propia.

DISCUSION

La investigación evidenció que la falta de una gestión estructurada afecta negativamente del rendimiento y calidad de los servicios financieros. En este sentido, adoptar un SGP fundamentado en el estándar ISO 9001:2015 contribuye a perfeccionar iteraciones, elevar la satisfacción del cliente y fortalecer la sostenibilidad organizacional.

El diagnóstico inicial mostró un bajo grado de cumplimiento con los patrones de calidad, resaltando la necesidad de estructurar y formalizar los procesos clave. Con herramientas como FODA y PESTEL, se evaluó el contexto organizacional, identificando fortalezas y oportunidades de mejora. Además, el Check List de la norma ISO 9001:2015 evidenció un cumplimiento inicial del 42,50%, considerado insuficiente para garantizar la eficiencia operativa.

Tras aplicar los procedimientos del SGP, el nivel de cumplimiento aumentó al 85,67%, demostrando que la estandarización y control de procesos generan mejoras significativas. Estos resultados subrayan la importancia de definir roles, responsabilidades e indicadores de desempeño que permitan un monitoreo y mejora continua. Asimismo, la implementación del SGP no solo perfecciona la solvencia endógena, sino que igualmente refuerza el cumplimiento de regulaciones financieras. La alineación con la ISO 9001:2015, especialmente en las cláusulas de contexto organizacional (4), evaluación del desempeño (9) y mejora continua (10), insta un cimiento sólido para certificar la calidad del servicio y la complacencia de la clientela.

CONCLUSIONES

- Se establecieron los fundamentos teóricos necesarios para comprender la norma ISO 9001:2015 y recopilar información relevante que respaldó esta investigación. Este conocimiento resultó esencial para desarrollar un marco teórico sólido y coherente, que sirvió como base para el diseño del Sistema de Gestión por Procesos alineado con estándares internacionales.
- Tras el análisis exhaustivo de la situación actual, se logró identificar los macroprocesos, los procesos y procedimientos existentes en la Mutualista Imbabura, para ejecutar las actividades correspondientes en el área de negocios, además, se ha podido constatar que la mutualista presenta oportunidades significativas de optimización en sus procedimientos internos, donde ciertos procesos no cuentan con una estandarización clara, por lo cual, al aplicar el Check List basado en la norma ISO 9001:2015 arrojó un cumplimiento inicial del 42,50%. Dentro de este resultado, la cláusula 9 (evaluación del desempeño) obtuvo el menor porcentaje (31,20%), mientras que la cláusula 5 (liderazgo) presentó el porcentaje más alto (54,44%).
- En respuesta a los hallazgos, se diseñó un plan de mejora continua enfocado en los procesos del área de negocios de la mutualista, identificando 3 macroproceso, un total de 8 procesos y 15 procedimientos. Se desarrolló un manual de funciones basado en la identificación, selección y descripción detallada de los puestos para la elaboración de las actividades dentro de los procesos, lo que resultó fundamental para optimizar su eficiencia y eficacia. Adicionalmente, la elaboración del manual de procedimientos permitió establecer estándares claros, minimizar inconsistencias, mejorar la calidad del servicio y garantizar un desempeño alineado con los objetivos estratégicos de la organización. Tras estas acciones, la puntuación final del Check List reflejó un avance significativo, alcanzando un 85,67% de cumplimiento y como resultado del menor porcentaje que era la cláusula 9 (evaluación del desempeño) de un 76,00%.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere que la mutualista lleve a cabo un análisis y monitoreo constante de su contexto organizacional, identificando a las partes interesadas y sus expectativas, así como los factores internos y externos que puedan influir en el desempeño del Sistema de Gestión por Procesos; para ello es fundamental implementar mecanismos estructurados que permitan evaluar periódicamente estos elementos, garantizando que la planificación estratégica se mantenga alineada con los objetivos corporativos y las exigencias del mercado financiero.
- Se recomienda que la mutualista defina y aplique indicadores clave de desempeño (KPI) en sus procesos más relevantes, asegurando su control y evaluación continua mediante auditorías internas y revisiones periódicas. Esto permitirá un análisis detallado del cumplimiento de los objetivos estratégicos y facilitará la detección de áreas de mejora. Adicionalmente, se sugiere la incorporación de herramientas digitales para optimizar la recopilación y procesamiento de datos, favoreciendo la toma de decisiones basada en información confiable y actualizada.
- Con el propósito de garantizar la sostenibilidad a la Mutualista Imbabura, se sugiere la adopción del Sistema de Gestión por Procesos diseñado específicamente para el área de negocios, bajo un enfoque estructurado de mejora continua. Esto conlleva la puesta en marcha de estrategias que impulsen la aplicación de acciones tanto correctivas como preventivas. Además, resulta fundamental fortalecer una cultura organizacional orientada hacia la calidad, objetivo que puede alcanzarse mediante la implementación de este sistema.

Referencias bibliográficas.

- [1] C. Vera y D. Titelman Kardonsky, «El sistema financiero en América Latina y el Caribe: una caracterización», 2013, Accedido: 28 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/items/ceaea3b7-0775-49aa-bb49-92e402593387>
- [2] H. Jácome, «Banco Central del Ecuador - Todo lo que no sabías sobre las cooperativas en Ecuador». Accedido: 28 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.bce.fin.ec/educacion-financiera/articulos/todo-lo-que-no-sabias-sobre-las-cooperativas-en-ecuador>
- [3] V. Lasio, A. Amaya, J. Zambrano, y X. Ordeñana, «Global Entrepreneurship Monitor», oct. 2020. Accedido: 28 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: https://www.espae.edu.ec/wp-content/uploads/2021/02/GEM_Ecuador_2019.pdf
- [4] F. Huerta y S. Huerta, *Gestión por procesos*, Primera. 2022.
- [5] M. Becher, «Gestión de Procesos: principales problemas y cómo solucionarlos». Accedido: 28 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://blog.softexpert.com/es/problemas-gestion-procesos/>
- [6] Superintendencia de Economía Popular y solidaria, «Listado de entidades del SFPS con segmentación 2023.»
- [7] L. Romero y V. Montaña, «Caracterización de las asociaciones mutuales en Colombia.», 2017. Accedido: 28 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas
- [8] Legis, «Dotan a asociaciones mutualistas de identidad y las vinculan a la economía como empresas solidarias.» Accedido: 28 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.ambitojuridico.com/noticias/mercantil/dotan-asociaciones-mutualistas-de-identidad-y-las-vinculan-la-economia-como>

- [9] UNIR, «Gestión por procesos: importancia y roles clave». Accedido: 28 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.unir.net/empresa/revista/gestion-por-procesos/>
- [10] M. Remache, «“Diseño del Sistema de Gestión por Procesos basado en la norma ISO 9001:2015 para la caja de ahorro y crédito Sumak Cotacachi”», Universidad Técnica del Norte, Ibarra, 2022. Accedido: 14 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/12991>
- [11] D. Samaniego, «“Diseño del Sistema de Gestión por Procesos para la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio de Riobamba LTDA”», Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, 2019. Accedido: 14 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/13551>
- [12] D. Cabrera, «“Gestión por Procesos para la viabilización de los pagos designados por la Cosede en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega LTDA oficina matriz de la ciudad de Tulcán”», Universidad Regional Autónoma de los Andes «UNIANDES», Tulcán, 2019. Accedido: 14 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/9807>
- [13] N. Rea, «“La Gestión por procesos y su impacto en los rendimientos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de mayo Ltda. En la ciudad de Ambato”», Universidad Técnica de Ambato, Ambato, 2021. Accedido: 14 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/32785>
- [14] J. Pandashina, «“Modelo de Gestión por Procesos en el marco de riesgo operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CHIBULEO” LTDA”», Universidad Tecnológica INDOAMÉRICA, Ambato, 2019. Accedido: 15 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/1119>

- [15] R. Y. Sumba Bustamante, N. P. Cárdenas Borja, T. L. Bravo Ayala, y R. F. Arteaga Choez, «La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas», *FIPCAEC*, vol. 5, n.º 4, pp. 114-136, oct. 2020, doi: 10.23857/FIPCAEC.V5I4.299.
- [16] D. Martínez y A. Milla, *Análisis del entorno*. 2012. Accedido: 17 de enero de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LDStM0GQPkgC&oi=fnd&pg=PA33&dq=Qu%C3%A9+es+el+an%C3%A1lisis+de+un+entorno+en+empresas&ots=01PpPByo1O&sig=ymWmRcIRmKOAfhXuSKTvhDfXI3c#v=onepage&q=Qu%C3%A9+es+el+an%C3%A1lisis+de+un+entorno+en+empresas&f=false>
- [17] R. Fred, «Administración Estratégica», *Pearson Education*, pp. 1-368, 2003.
- [18] J. Morelos y T. Fontalvo, «Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial», *Scielo*, vol. 10, pp. 96-105, dic. 2013, Accedido: 17 de enero de 2024. [En línea]. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1900-38032014000100006&script=sci_arttext
- [19] D. Sánchez, *Análisis FODA o DAFO*. 2020. Accedido: 8 de septiembre de 2024. [En línea]. Disponible en: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6h0JEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=que+es+FODA+de+una+empresa&ots=8_NhZffxvh&sig=fbqn1VTBiQzqlturISc6WQlhs5U#v=onepage&q=que%20es%20FODA%20de%20una%20empresa&f=false
- [20] J. Quintero y J. Sánchez, «La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico The Value Chain: A Strategic Thought Tool», vol. 8, n.º 3, pp. 377-389, 1997.

- [21] M. Bustamante y P. Opazo, «Hacia un concepto de complejidad: sistema, organización y empresa.», 2004. [En línea]. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/237662507>
- [22] G. Merli, *La gestión eficaz*. Ediciones Díaz de Santos, 1997. Accedido: 19 de enero de 2024. [En línea]. Disponible en: <http://books.google.com.pe/books?id=fBVXAkHnZvkC>
- [23] Á. J. Maldonado, *Gestión de procesos (o gestión por procesos)*. EUMED, 2012. Accedido: 18 de enero de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://elibro.net/es/lc/senavirtual/titulos/51718>
- [24] C. Gonzáles Gaya y C. Manzanares Cañizares, *Sistema de gestión de la calidad ISO 9001. Guía de aplicación*. UNED - UNIVERSIDAD NACION, 2020. Accedido: 20 de enero de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://search.worldcat.org/title/1222929947>
- [25] J. Bravo Carrasco, *Gestión de Procesos*. 2009.
- [26] A. Martínez Martínez y J. G. Cegarra Navarro, *Gestión por procesos de negocio: organización horizontal*, vol. 0. Ecobook - Editorial del Economista, 2014. Accedido: 10 de enero de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/114309>
- [27] S. Pepper, «Definición de gestión por procesos», *Medwave*, pp. 1-3, may 2011, doi: 10.5867/MEDWAVE.2011.05.5032.
- [28] G. P. Torres Guananga, J. C. Rodríguez Leon, A. F. Inca Falconi, Á. G. Castelo Salazar, y E. L. Ríos Sanipatin, «La gestión por procesos un sistema de control eficiente en las empresas», *Ciencia Digital*, vol. 3, n.º 2.6, pp. 495-514, jun. 2019, doi: 10.33262/cienciadigital.v3i2.6.600.
- [29] O. Robles Gutiérrez, «Planeación a largo plazo de una empresa de transporte terrestre de pasajeros: modelo teórico», 2015.

- [30] J. Schwabe-Neveu, P. Fuentes-Stuardo, y J. C. Briede-Westermeyer, «Caracterización del proceso de diseño de productos de una empresa prestadora de servicios de diseño: Propuesta basada en un enfoque de procesos», *Scielo*, vol. 83, n.º 199, pp. 148-156, dic. 2016, doi: 10.15446/DYNA.V83N199.55840.
- [31] M. García, J. Alvarez, C. Rojas, S. Grosso, y M. Martínez, *Gestión de procesos en la UCA.*, vol. 1. 2007. Accedido: 18 de enero de 2024. [En línea]. Disponible en: https://personal.uca.es/wp-content/uploads/2018/03/1237151097_652011132928-3.pdf?u
- [32] C. Baeza Vera, A. Salas del Río, M. Galicia, y P. Contreras, «Diagrama de flujo», 2014. Accedido: 18 de enero de 2024. [En línea]. Disponible en: https://www.uanl.mx/utilerias/chip/descarga/diagrama_de_flujo.pdf
- [33] J. N. Castillo Gonzalez y D. A. Carreño Dueñas, «Diseño metodológico para la caracterización de procesos, caso empresas metalmecánicas del departamento de Boyacá», *INGE CUC*, vol. 16, n.º 1, pp. 241-251, mar. 2020, doi: 10.17981/INGECUC.16.1.2020.18.
- [34] A. M. Alzate Ibañez, «ISO 9001:2015 base para la sostenibilidad de las organizaciones en países emergentes.», vol. 22, pp. 576-588, sep. 2017, Accedido: 17 de enero de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- [35] C. H. Ligna Cumbal, G. R. Moreno Cueva, y R. Morales Carrera, *Sistema de Gestión de calidad*. 2018. Accedido: 21 de enero de 2024. [En línea]. Disponible en: <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/466/3/SISTEMAS%20DE%20GESTI%C3%93N%20DE%20LA%20CALIDAD.pdf>
- [36] ISO 9001:2015, «Mejora continua - ISO 9001:2015». Accedido: 18 de enero de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/10-3-mejora-continua/>

- [37] E. Lizarzaburu, «La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015.», *Redalyc*, vol. 18, n.º 30, pp. 33-54, 2016.
- [38] J. Á. Maldonado, *Gestión de procesos*. 2018. Accedido: 18 de enero de 2024. [En línea]. Disponible en: https://www.academia.edu/35731747/GESTI%C3%93N_DE_PROCESOS
- [39] Resolución No. 129-2015-F, *Resolución No. 129-2015-F*. 2015.
- [40] Código Orgánico Monetario y Financiero, *CÓDIGO ORGÁNICO MONETARIO Y FINANCIERO*. 2014.
- [41] Ley de Transparencia y Acceso a la información pública, *REGLAMENTO A LA LEY DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA.*, vol. 11. 2005.
- [42] CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, *CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR*, vol. 449, n.º 20. 2021. Accedido: 16 de septiembre de 2024. [En línea]. Disponible en: www.lexis.com.ec
- [43] C. Pazos, *RESOLUCIÓN No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279*. 2018. Accedido: 16 de septiembre de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Resolucio%CC%81n-No.-SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279.pdf>
- [44] Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero, *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero*. 2011.
- [45] Mutualista Imbabura, «Indicadores Buen Gobierno – Mutualista Imbabura». Accedido: 17 de septiembre de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.mutualistaimbabura.com/buen-gobierno/>
- [46] Mutualista Imbabura, «Mutualista Imbabura». Accedido: 17 de septiembre de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.mutualistaimbabura.com/quienes-somos/>

- [47] Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, *¿Qué es la SEPS?* 2022. Accedido: 23 de octubre de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.seps.gob.ec/institucion/que-es-la-seps/>
- [48] *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera*. 2020.
- [49] J. Troya, «Control de las leyes tributarias y los efectos de su declaración de invalidez», 2008, Accedido: 23 de octubre de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/foro/article/download/348/346>
- [50] H. Del Pozo, *Ley orgánica de protección de datos personales*. 2021. Accedido: 23 de octubre de 2024. [En línea]. Disponible en: www.lexis.com.ec
- [51] H. Del Pozo, *Ley de prevención de lavado de activos y del financiamiento de delitos*. 2016. Accedido: 23 de octubre de 2024. [En línea]. Disponible en: www.lexis.com.ec
- [52] Banco Central del Ecuador, *La economía ecuatoriana registró un crecimiento de 2,4% en 2023*. 2024. Accedido: 18 de noviembre de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-registro-un-crecimiento-de-2-4-en-2023-1616>
- [53] Banco Central del Ecuador, *La economía ecuatoriana reportó una contracción de 2,2% en el segundo trimestre de 2024*. 2024. Accedido: 18 de noviembre de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-reporto-una-contraccion-de-2-2-en-el-segundo-trimestre-de-2024>
- [54] Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, *Segmentación de entidades del SFPS*. 2024. Accedido: 19 de noviembre de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.seps.gob.ec/institucion/segmentacion-de-esfps/>
- [55] INEC, *Población y Demografía*. 2010. Accedido: 23 de octubre de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

- [56] Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, *Política para la transformación digital del Ecuador 2022-2025*. 2022. Accedido: 19 de noviembre de 2024. [En línea]. Disponible en: https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2022/12/Anexo-31-politica_para_la_transformacion_digital_del_ecuador_2022-2025-signed-si..._.pdf
- [57] H. Del Pozo, *Código Orgánico del Ambiente*. 2017. Accedido: 8 de diciembre de 2024. [En línea]. Disponible en: https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/01/CODIGO_ORGANICO_AMBIENTE.pdf
- [58] C. Parra, G. Tino, J. Parra, y A. Crespo, «Metodología básica de análisis de riesgo para evaluar la criticidad de activos industriales. caso de estudio: línea de manufactura de envases biodegradables», 2021, Accedido: 8 de enero de 2025. [En línea]. Disponible en:
https://www.researchgate.net/publication/348394507_METODOLOGIA_BASICA_DE_ANALISIS_DE_RIESGO_PARA_EVALUAR_LA_CRITICIDAD_DE_ACTIVOS_INDUSTRIALES_CASO_DE_ESTUDIO_LINEA_DE_MANUFACTURA_DE_ENVASES_BIODEGRADABLES

V. ANEXOS

Anexo A PESTEL

	Factores	SIM	Descripción	I	D	Total	Oportunidad	Amenaza
P	Político	P1	Incertidumbre política	3	2	6		x
		P2	Políticas gubernamentales relacionadas con la regulación financiera	2	3	6	x	
		P3	Protestas sociales masivas y prolongadas	3	2	6		x
E	Económico	E1	Poca demanda de crédito	3	3	9		x
		E2	Recesión económica	3	3	9		x
		E3	Garantización adecuada de gestión de la liquidez	2	3	6	x	
S	Social	S1	Equidad de género	2	3	6	x	
		S2	Rotación del empleo adecuado	2	1	2	x	
		S3	Responsabilidad social	2	3	6	x	
T	Tecnológico	T1	Adaptación de nuevas tecnologías	2	3	6	x	
		T2	Crecimiento del comercio electrónico	3	3	9	x	
		T3	Costos por adquisición de nuevos sistemas tecnológicos	3	3	9		x
E	Ecológico	E1	Regulaciones ambientales	2	3	6	x	
		E2	Política de sostenibilidad	2	3	6	x	
L	Legal	L1	Normativas financieras	2	3	6	x	
		L2	Riesgos legales de conducta de mercado	3	3	9		x

Nota: PESTEL. Elaboración propia.

Anexo B FODA

Fortalezas (I)		Oportunidades (E)	
F1	Mutualista Imbabura tiene una relación sólida y duradera con los clientes.	O1	Expansión hacia nuevos segmentos de mercado.
F2	Productos financieros accesibles y adaptados a las necesidades de sus clientes y socios.	O2	Implementación de nuevas tecnologías automatizadas para optimizar los servicios.
F3	Amplia experiencia en el financiamiento de construcción para sectores medios y bajos.	O3	Acceso a programas de incentivos gubernamentales para proyectos de vivienda social.
F4	Capacidad disponible de la infraestructura de la mutual.	O4	Normativas favorables para la mutual que ayude a ser competitivo.
Debilidades (I)		Amenazas (E)	
D1	Dependencia de un segmento de mercado limitado.	A1	Tasas de interés menos accesibles.
D2	Duplicidad de las actividades del talento humano.	A2	Cambios en la regulación financiera.
D3	Limitada presencia digital y automatización de servicios.	A3	Fluctuaciones económicas que afectan la capacidad de pago de los clientes.
D4	Inexistencia área específica en marketing.	A4	Crisis energética

Nota: FODA. Elaboración propia.

Anexo C Check List de evaluación ISO 9001:2015

CICLO PHVA	N.º	REQUISITOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN			
			A	B	C	D
		4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	Cumple	Cumple parcialmente	Cumple mínimamente	No cumple
P	4.1	COMPRENSIÓN DE LA EMPRESA Y SU CONTEXTO				
	1	¿La Asociación Mutual identifica y evalúa sus factores internos y externos?		5		
	2	¿Se realiza un seguimiento constante de los factores internos y externos que afectan a la organización?			3	
	4.2	COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS				
	3	¿La Asociación Mutual cuenta con un sistema para medir la satisfacción de los clientes?		5		
	4	¿Se identifican los requisitos clave de las partes interesadas para la gestión de calidad?			3	
	5	¿Se revisan regularmente las necesidades de las partes interesadas y sus requisitos?			3	
	4.3	DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD				
	6	¿Se determina el alcance de sistema de gestión de calidad?			3	
	7	¿Se documentan y aplican los requisitos normativos dentro del alcance del sistema de gestión de la calidad?			3	
	8	¿El alcance incluye todos los productos y servicios relevantes?			3	
	4.4	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS				
	9	¿Se implementa, mantiene y mejora continuamente un sistema de gestión de calidad?			3	
	10	¿Se definen los procesos necesarios para el sistema gestión de la calidad?			3	
11	¿Se dispone de documentación suficiente para apoyar los procesos de calidad?			3		
		Subtotal	0	10	27	0

		Valor Estructura: % Obtenido (($\Sigma(A+B+C+ND)$) / 110)	33,64%			
5. LIDERAZGO						
P	5.1	LIDERAZGO Y COMPROMISO GERENCIAL				
	5.1.1	Generalidades				
	1	¿La dirección demuestra compromiso y liderazgo en la gestión de calidad?		5		
	2	¿Aseguran los recursos necesarios para implementar la gestión de calidad?		5		
	5.1.2	Enfoque al cliente				
	3	¿Se establece, comprende y cumple regularmente con los requisitos del cliente?		5		
	5.2	POLÍTICA				
	5.2.1	Establecimiento de la política de la calidad				
	4	¿Se ha definido una política clara de gestión de calidad?			3	
	5.2.2	Comunicación de la política de calidad				
5	¿La política de la calidad es accesible para todas las partes interesadas?			3		
6	¿La política de la calidad es comprensible y aplicable dentro de la Asociación Mutual?			3		
	5.3	ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN				
	7	¿Están claramente documentados los roles y responsabilidades de cada área?	10			
	8	¿Se comunican de manera clara los roles y responsabilidades dentro de la organización?	10			
	9	¿Los procesos están generando los resultados previstos?		5		
	Subtotal		20	20	9	0
	Valor Estructura: % Obtenido (($\Sigma(A+B+C+ND)$) / 90)		54,44%			
6. PLANIFICACIÓN						
P	6.1	ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES				
	1	¿Se identifican y evalúan los riesgos, oportunidades dentro de la Asociación Mutual?	10			
	2	¿Se desarrollan estrategias para mitigar riesgos?		5		
	3	¿Se evalúa la efectividad de las estrategias de mitigación de riesgos?		5		

	6.2	OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS				
	4	¿Constan con objetivos de la calidad?		5		
	5	¿Los objetivos de la calidad son medibles?		5		
	6	¿Los objetivos de la calidad son coherentes con la política de la calidad?		5		
	7	¿Los objetivos de la calidad establecen qué se va a hacer, qué recursos se necesitan, quién es el responsable, cuándo finalizará y como se evaluarán los resultados?		5		
	6.3	PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS				
	8	¿Existe una planificación para cuando se necesitan cambios en el sistema de gestión de la calidad?				0
	Subtotal		10	30	0	0
	Valor Estructura: % Obtenido (($\Sigma(A+B+C+ND)$) / 80)		50,00%			
7. APOYO						
H	7.1	RECURSOS				
	7.1.1	Generalidades				
	1	¿Existen los recursos necesarios para elaborar un sistema de gestión de la calidad?		5		
	2	¿Se establece y limita los recursos internos existentes?		5		
	7.1.2	Personas				
	3	¿Se proporciona a las personas capacitadas para realizar un sistema de gestión de la calidad?			3	
	7.1.3	Infraestructura				
	4	¿La infraestructura está acorde a los procesos que se realizan?		5		
	7.1.4	Ambiente para la operación de procesos				
	5	¿Se establece un ambiente necesario para la elaboración de los procesos?		5		
	6	¿El ambiente adecuado dentro de los factores sociales, psicológicos y físicos?		5		
	7.1.5	Recursos de seguimiento y medición				
	7.1.5.1	Generalidades				
	7	¿Se establecen indicadores de control de calidad para sus procesos?			3	
	8	¿Los indicadores tienen seguimiento y medición?			3	

9	¿Se evidencian documentos de la información de los indicadores?			3	
7.1.5.2	Trazabilidad de las mediciones				
10	¿Se establecen calibradores o verificaciones para la validación de los indicadores?			3	
11	¿Se determina la validez de los resultados para saber si se está cumpliendo o no es apto para el propósito de los procesos?			3	
7.1.6	Conocimiento de la organización				
12	¿Todo personal está apto con los conocimientos necesarios para realizar los procesos de la mutual?		5		
13	¿El personal está capacitado para poder sobrellevar una tendencia cambiante, adquiriendo y accediendo a los conocimientos adicionales?		5		
7.2	COMPETENCIA				
14	¿Se evalúa que el personal sea competente?		5		
15	¿Existen evidencias documentadas que acrediten la competencia necesaria?		5		
7.3	TOMA DE CONCIENCIA				
16	¿Se asegura que el personal esté informado sobre la política, objetivos de la calidad?		5		
17	¿Se le ha informado al personal lo importante que es su rol, en base a la eficacia del sistema de gestión de la calidad?		5		
18	¿Se han realizado esfuerzos para informar a los empleados sobre las consecuencias de no cumplir con los requisitos del sistema?		5		
7.4	COMUNICACIÓN				
19	¿Se ha desarrollado un protocolo adecuado para informar la gestión por procesos, tanto a nivel interno como externo?		5		
20	¿Se han definido claramente qué, cuándo, a quién, cómo y quién debe realizar cada comunicación?		5		
7.5	INFORMACIÓN DOCUMENTADA				
7.5.1	Generalidades				
21	¿Incluye la información documentada requerida por esta Norma?			3	
7.5.2	Creación y actualización				
22	¿Está establecido un proceso adecuado para revisar y actualizar los documentos?		5		

7.5.3	Control de la información documentada				
23	¿Se ha definido el formato y el soporte adecuado para cada documento?		5		
24	¿Existe una metodología adecuada para la revisión y aprobación de documentos?		5		
25	¿Están los documentos protegidos adecuadamente contra pérdidas o uso indebido?		5		
26	¿Se han establecido procedimientos para la distribución, acceso, recuperación y uso de los documentos?		5		
27	¿Se contemplan medidas para el almacenamiento y preservación de los documentos, como la realización de copias de seguridad?	10			
28	¿Existe un proceso documentado para gestionar los cambios en los documentos del sistema?			3	
29	¿Se ha reconocido la documentación externa necesaria para el desempeño adecuado de los procesos?			3	
Subtotal		10	95	27	0
Valor Estructura: % Obtenido (($\sum(A+B+C+ND)$) / 290)		45,52%			
8. OPERACIÓN					
H	8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL				
	1	Para cumplir con los requisitos de los procesos, ¿Se planifica, implementa y controla los procesos?		5	
	2	¿Se planifica que los procesos sean adecuados para que el producto final sea de agrado al cliente?		5	
	3	¿Se han tomado medidas para los cambios imprevistos?		5	
	4	¿Se encarga que los procesos que se realizan externamente sean controlados?		5	
	8.2 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS				
	8.2.1 Comunicación con el cliente				
	5	¿Se transmite de manera clara y comprensible toda la información relacionada con los productos y servicios?		5	
	6	¿Se trata de manejar con cautelación todo tipo de consultas, contratos o pedidos, incluyendo los cambios?		5	
	7	¿Existen retroalimentación de parte de los de los clientes, incluidas las quejas?			3
8	¿Se establecen requisitos específicos para las acciones de contingencia?			3	

8.2.2	<i>Determinación de los requisitos para los servicios</i>				
9	¿Cumple la organización con los requisitos legales y normativos en relación a los servicios prestados?	10			
8.2.3	<i>Revisión de los requisitos para los servicios</i>				
10	¿Tiene la capacidad de cumplir todos los requisitos para realizar cada proceso?		5		
11	¿Realiza una revisión de los requisitos antes de realizarse algún proceso?			3	
12	¿Se confirman los requisitos al cliente antes de algún contrato?	10			
13	¿Se archivan todos los registros relacionados con la correspondencia, especificaciones y evaluaciones con los clientes (incluyendo contratos, presupuestos y otros documentos)?	10			
8.2.4	<i>Cambios en los requisitos para los servicios</i>				
14	¿Existe una metodología para realizar cambios, así como para revisar y comunicar dichas modificaciones?			3	
8.3	DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS				
8.3.1	<i>Generalidades</i>				
15	¿Se ha establecido, implementado y mantenido un proceso de diseño y desarrollo adecuado para asegurar la prestación futura de servicios?			3	
8.3.2	<i>Planificación del diseño y desarrollo</i>				
16	¿Se determinan las actividades requeridas de verificación, validación del diseño y desarrollo?			3	
8.3.3	<i>Entradas para el diseño y desarrollo</i>				
17	¿Existen requisitos funcionales y de desempeño para los tipos específicos de producto y servicio?			3	
18	¿Los requisitos para diseño y desarrollo tienen relación con la parte legal y reglamentarios?			3	
19	¿Se conserva la información documentada sobre las entradas de diseño y desarrollo?			3	
8.3.4	<i>Controles del diseño y desarrollo</i>				
20	¿Se definen los resultados durante todos los procedimientos por medio de controles?		5		
8.3.5	<i>Salidas del diseño y desarrollo</i>				
21	¿Las salidas del diseño y desarrollo cumplen con los requisitos de las entradas?		5		

22	¿Se conservan los datos registrados sobre los resultados del diseño y desarrollo?		5		
8.3.6	<i>Cambios del diseño y desarrollo</i>				
23	¿Durante el diseño y desarrollo del servicio se identifica, revisa y controla los cambios?		5		
24	¿Se documentan la información de los registros sobre los cambios del proceso de diseño y desarrollo, para poder prevenir los impactos adversos?		5		
8.4	CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE				
8.4.1	<i>Generalidades</i>				
25	¿Los procesos, productos y servicios que se obtienen externamente son conformes a los requisitos?		5		
26	¿Se determinan los controles al aplicar los servicios externos?			3	
8.4.2	<i>Tipo y alcance del control</i>				
27	¿La organización garantiza que los servicios prestados por terceros no afecten negativamente su capacidad para cumplir los requisitos establecidos?		5		
28	¿Existe un conjunto definido de controles tanto para los proveedores externos como para los productos adquiridos?		5		
29	¿Se consideran los efectos de los procedimientos, bienes y servicios de terceros sobre la capacidad de la organización para cumplir con los requisitos legales, normativos y del cliente?		5		
30	¿Se toman medidas para asegurar que los procedimientos, bienes y servicios de terceros cumplan con los requisitos establecidos?		5		
8.4.3	<i>Información para los proveedores externos</i>				
31	¿Informa la organización a los proveedores externos sobre sus requisitos y expectativas respecto a productos y servicios?		5		
32	¿Se comunica la aprobación de productos, procesos, equipos, métodos y servicios?		5		
33	¿Existe una comunicación continua entre la organización y sus proveedores externos?		5		
34	¿Se comunica de manera efectiva el control y supervisión del rendimiento de los proveedores externos por parte de la empresa?		5		
8.5	PRODUCCIÓN Y PROVISIÓN DEL PRODUCTO				

8.5.1	Control de la producción y de la provisión del producto				
35	¿Se controlan las condiciones en las que se prestan los servicios para garantizar su calidad?		5		
36	¿Existe documentación que detalla claramente los servicios a prestarse?	10			
37	¿Se cuenta con documentación escrita que valide los resultados esperados?			3	
38	¿Se controlan las operaciones de seguimiento y medición en los momentos apropiados?		5		
39	¿Está bajo control la utilización del entorno y la infraestructura necesarios para la ejecución de los procesos?		5		
40	¿Se supervisa adecuadamente la selección de candidatos calificados para los puestos requeridos?			3	
41	¿Se controlan las actividades orientadas a prevenir errores humanos en los procesos?			3	
42	¿Existe un control sobre los procesos de liberación, entrega y posentrega de los servicios?		5		
8.5.2	Identificación y trazabilidad				
43	¿La institución identifica los resultados de los productos de manera adecuada?			3	
44	¿Se identifican los resultados de los productos en relación con los requisitos establecidos?			3	
45	¿Se mantienen los registros documentados para facilitar el seguimiento de los productos y servicios?			3	
8.5.3	Preservación				
16	¿La institución cuida adecuadamente los bienes de clientes o proveedores externos mientras están bajo su custodia o en uso?		5		
47	¿Se validan y mantienen de manera correcta los bienes proporcionados por clientes o proveedores externos para su uso o integración en los servicios?		5		
48	Cuando la propiedad de un cliente se pierde, se destruye o se declara inadecuada para su uso, ¿se notifica al cliente o proveedor externo y se documenta el incidente?		5		
8.5.4	Preservación				
49	¿Se mantienen los registros de fabricación el tiempo necesario para asegurar el cumplimiento de las especificaciones del producto?		5		

8.5.5	Actividades posteriores a la entrega				
50	¿Se han cumplido los requisitos en las operaciones posteriores a la entrega?		5		
51	¿Se consideran los impactos inesperados de los servicios ofrecidos?			3	
52	¿Se tiene en cuenta el propósito, naturaleza y vida útil del servicio en su planificación?			3	
53	¿Se consideran las necesidades y opiniones de los consumidores en la prestación del servicio?	10			
8.5.6	Control de cambios				
54	¿La organización controla y monitorea las modificaciones de los procesos para asegurar que se cumpla con la normativa vigente?			3	
55	¿Se registra y almacena la información relacionada con la revisión de los cambios, incluyendo las personas que los aprobaron y las acciones que se tomaron?		5		
8.6	LIBERACIÓN DE LOS PRODUCTOS				
56	¿La institución implementa los planes necesarios para garantizar la prestación de los servicios requeridos?			3	
57	¿Se han asignado las responsabilidades relacionadas con la liberación de los servicios?			3	
58	¿Existen pruebas documentadas que demuestren el cumplimiento de los requisitos de aceptación de los servicios?		5		
59	¿Se registran los datos relacionados con la liberación de servicios?			3	
8.7	CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES				
60	¿La organización garantiza que los productos no conformes son identificados y gestionados para evitar su distribución o uso accidental?		5		
61	¿Se toman las medidas adecuadas en función del tipo de no conformidad y su impacto en la conformidad de los servicios?		5		
62	¿Se toman medidas correctivas para solucionar los resultados no conformes?		5		
63	¿Se mantienen registros detallados de las no conformidades, las acciones tomadas, las concesiones otorgadas y la identidad de la persona responsable de la decisión sobre la no conformidad?		5		
Subtotal		50	178	66	0
Valor Estructura: % Obtenido (($\sum(A+B+C+ND)$) / 630)		46,67%			

9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

V	9.1	SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN				
	9.1.1	Generalidades				
	1	¿La organización determina cuándo es necesario llevar a cabo mediciones y observaciones?			3	
	2	¿Se seleccionan las técnicas adecuadas de seguimiento, medición, análisis y evaluación para asegurar la precisión de los resultados?			3	
	3	¿La organización define la frecuencia y el momento en que deben realizarse las mediciones y el seguimiento?			3	
	4	¿Evalúa la eficacia y el rendimiento del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)?				0
	5	¿Se establece cómo se recopilará y revisará la información necesaria?			3	
	9.1.2	Satisfacción del cliente				
	6	¿La organización monitorea hasta qué punto los clientes consideran que se cumplen sus expectativas y necesidades?			3	
	9.1.3	Análisis y evaluación				
	7	¿Se analizan y revisan los datos obtenidos de las mediciones y observaciones realizadas?			3	
	9.2	AUDITORÍA INTERNA				
	8	¿Se realizan auditorías internas en intervalos programados?		5		
	9	¿Las auditorías aportan información sobre la conformidad del SGC con las normas ISO 9001:2015 y las necesidades de la organización?				0
	10	¿La mutual organiza, implementa y mantiene un programa de auditoría?		5		
	11	¿Se eligen auditores de manera que se garantice la imparcialidad y objetividad del proceso?		5		
	12	¿Se asegura de que la dirección esté informada de los resultados de las auditorías?		5		
	13	¿Se toman las medidas correctivas y ajustes necesarios tras las auditorías?		5		
	14	¿Se mantienen registros documentados como evidencia del programa de auditoría?		5		
	9.3	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN				
	9.3.1	Generalidades				
	15	¿La alta dirección evalúa periódicamente la Gestión por Procesos para asegurar que es adecuada, suficiente y eficaz?			3	
	9.3.2	Entradas de la revisión por la dirección				

16	¿La alta dirección organiza y lleva a cabo revisiones teniendo en cuenta el estado de actividades de revisiones anteriores?			3	
17	¿Se tiene en cuenta la información sobre la eficacia y el rendimiento del SGC?			3	
18	¿Se consideran los resultados de las auditorías internas y externas?			3	
19	¿Se analiza el rendimiento de los proveedores externos?			3	
20	¿Se revisa la adecuación de los insumos en el SGC?			3	
21	¿Se evalúan las decisiones relacionadas con las oportunidades y los riesgos identificados?			3	
9.3.3	Salidas de la revisión por la dirección				
22	¿Se identifican las áreas de mejora como resultado de las revisiones?			3	
23	¿Se abordan todos los requisitos de modificación del SGC?				0
24	¿Se incluyen los requisitos de insumos en el análisis?			3	
25	¿Se documentan y archivan los hallazgos y resultados obtenidos durante las revisiones?			3	
Subtotal		0	30	48	0
Valor Estructura: % Obtenido ((Σ(A+B+C+ND)) / 250)		31,20%			
10. MEJORA					
A	10.1	GENERALIDADES			
	1	¿La institución identifica y selecciona áreas de desarrollo para mejorar la satisfacción del cliente y toma las medidas necesarias para abordarlas?			3
	10.2	NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA			
	2	¿La organización toma acciones correctivas en respuesta a las no conformidades y las gestiona adecuadamente?		5	
	3	¿Se determina si es necesario tomar medidas para eliminar las causas de las no conformidades identificadas?			3
	4	¿La organización implementa las acciones necesarias cuando se presentan no conformidades?		5	
	5	¿Se actualizan las oportunidades y amenazas de acuerdo con las necesidades del sistema?			3
	6	¿Se ajusta el (SGC) en función de las no conformidades y mejoras identificadas?			3
7	¿Las acciones correctivas son proporcionales a las consecuencias de las no conformidades detectadas?			3	

8	¿Se mantiene documentación como evidencia de las no conformidades, las acciones implementadas y los resultados de las medidas correctivas?			3	
10.3	MEJORA CONTINUA				
9	¿La organización continúa mejorando la adecuación, suficiencia y eficacia del SGC?			3	
10	¿Se toman en cuenta los resultados de la revisión por la dirección, así como el análisis y la evaluación, para identificar oportunidades de mejora o necesidades de cambio?		5		
Subtotal		0	15	21	0
Valor Estructura: % Obtenido ($(\sum(A+B+C+ND)) / 100$)		36,00%			

Nota: Check List de evaluación ISO 9001:2015. Elaboración propia.

Anexo D Carta de liderazgo y compromiso**MUTUALISTA IMBABURA**

10 de enero del 2025

Estimados colaboradores, clientes y partes interesadas:

Mutualista Imbabura, está profundamente comprometida con la excelencia en la prestación de servicios financieros y con la satisfacción de las necesidades de los clientes. Su compromiso se basa en la creencia de que el liderazgo y la mejora continua son pilares fundamentales para el desarrollo sostenible de nuestra organización.

Desde el área de negocios, reafirmamos nuestro compromiso de:

- Fomentar una cultura de calidad y mejora continua
- Promover la participación y el desarrollo del talento humano
- Asegurar la satisfacción del cliente
- Implementar estrategias responsables y sostenibles
- Fortalecer la gestión basada en procesos

Con el liderazgo de la alta dirección y el esfuerzo conjunto de todo el equipo, siguen construyendo una mutual sólida, confiable y orientada al cliente, manteniendo como prioridad la excelencia en el área de negocios.

Agradecen su dedicación y esfuerzo continuo en este camino hacia la mejora constante.

Atentamente, Mutualista Imbabura.

Nota: Carta de liderazgo y compromiso. Elaboración propia.

Anexo E Parámetros para la política de calidad

Parámetros	Si	No	¿Por qué?
¿Es apropiada al propósito y contexto de la organización y apoya su dirección estratégica?	X		La política refleja el propósito principal de la Mutualista, que es prestar servicios financieros de calidad, y se alinea con el contexto estratégico, asegurando que las actividades contribuyan al desarrollo sostenible del área de negocios.
¿Proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la claridad?	X		Se establece un marco claro y definido que permite crear, supervisar y actualizar objetivos medibles y coherentes con la estrategia de la organización.
¿Incluye un compromiso de cumplir los requisitos aplicables?	X		Garantiza la conformidad con las normativas legales y contractuales, promoviendo la confianza de clientes y partes interesadas.
¿Incluye un compromiso de la mejora continua de un sistema de gestión de la calidad?	X		La política resalta explícitamente el enfoque en la mejora constante de procesos, servicios y competencias del personal, asegurando la adaptabilidad y competitividad de la organización.

Nota: Parámetros de la política de calidad. Elaboración propia.

Anexo F Manual de funciones

MUTUALISTA IMBABURA


 MANUAL DE FUNCIONES DEL ÁREA
 DE NEGOCIOS

Versión 01

Firmas de revisión y aprobación

Elaborado por:	Nombre: Selena Guachamin Identificación: Estudiante UTN	Fecha:		Firma:	
Revisado por:	Nombre: Daniel Zurita Identificación: Jefe de negocios	Fecha:		Firma:	
Aprobado por:	Nombre: Ing. Javier Valencia Caicedo Identificación: Gerente general	Fecha:		Firma:	

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.M.F.C
	MANUAL DE FUNCIONES	Edición: 01 Pág. 2 de 22

Seguimiento de cambios y actualizaciones

Revisión	Descripción de cambio	Fecha de actualización
01	Edición Original	
02	Siguiete edición	

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.M.F.C
	MANUAL DE FUNCIONES	Edición: 01 Pág. 3 de 22

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. OBJETIVO.....	5
3. ALCANCE.....	5
4. DEFENICIÓN DE TÉRMINOS.....	5
5. REFERENCIAS NORMATIVAS.....	5
6. ORGANIGRAMA.....	7
7. FUNCIONES Y PERFIL DE CARGOS.....	8

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.M.F.C
	MANUAL DE FUNCIONES	Edición: 01 Pág. 4 de 22

1. INTRODUCCIÓN

El Manual de Funciones y Descripción de Cargos que se presenta ha sido elaborado en concordancia con las normativas vigentes y las mejores prácticas internacionales en la gestión de funciones organizacionales en instituciones financieras. Su propósito es servir como una herramienta técnica que permita definir de manera precisa las funciones, objetivos y requisitos necesarios para el desempeño de los puestos en el área de negocios de la mutualista.

Este documento tiene como finalidad establecer un modelo organizacional orientado a mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos, integrando un enfoque funcional que facilite la toma de decisiones, optimice la coordinación interna y garantice el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

El manual constituye un recurso esencial de gestión, ya que proporciona una descripción clara y estructurada de las responsabilidades, facultades y niveles jerárquicos de cada cargo, promoviendo la implementación de canales de comunicación efectivos y asegurando un enfoque enfocado en el servicio. Además, cumple con los requerimientos legales y administrativos necesarios, especialmente en situaciones de cambios organizacionales o en procesos de fortalecimiento de la estructura interna.

El contenido de este manual detalla la identificación de cada puesto, sus objetivos, funciones generales y específicas, competencias requeridas y responsabilidades asociadas. Asimismo, se convierte en una base fundamental para procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y planificación de carrera en la mutualista, garantizando que el personal cuente con una guía clara sobre su rol y su contribución al logro de los objetivos institucionales.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.M.F.C
	MANUAL DE FUNCIONES	Edición: 01 Pág. 5 de 22

2. OBJETIVO

Definir de manera clara y estructurada las responsabilidades, competencias, y funciones específicas de cada puesto del área de negocios dentro institución. Esto busca garantizar el cumplimiento eficiente de los objetivos estratégicos, optimizar la ejecución de los procesos, fortalecer la estructura organizacional, y promover la alineación del personal con los valores y metas de la mutualista.

3. ALCANCE

Este manual comprende todas las funciones desempeñadas por el personal del área de negocios de la Mutualista Imbabura, detallando las responsabilidades asociadas a cada cargo, así como sus objetivos, funciones específicas, requisitos necesarios para el puesto y las relaciones directas que deben establecerse.

4. DEFENICIÓN DE TÉRMINOS

- Término
 - **SEPS:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Definición
 - **Mutualista:** connatural o inherente a una entidad sustentada en la reciprocidad
 - **Funciones:** cometidos o menesteres atribuidos a un colectivo, corporación o sus integrantes.

5. REFERENCIAS NORMATIVOS

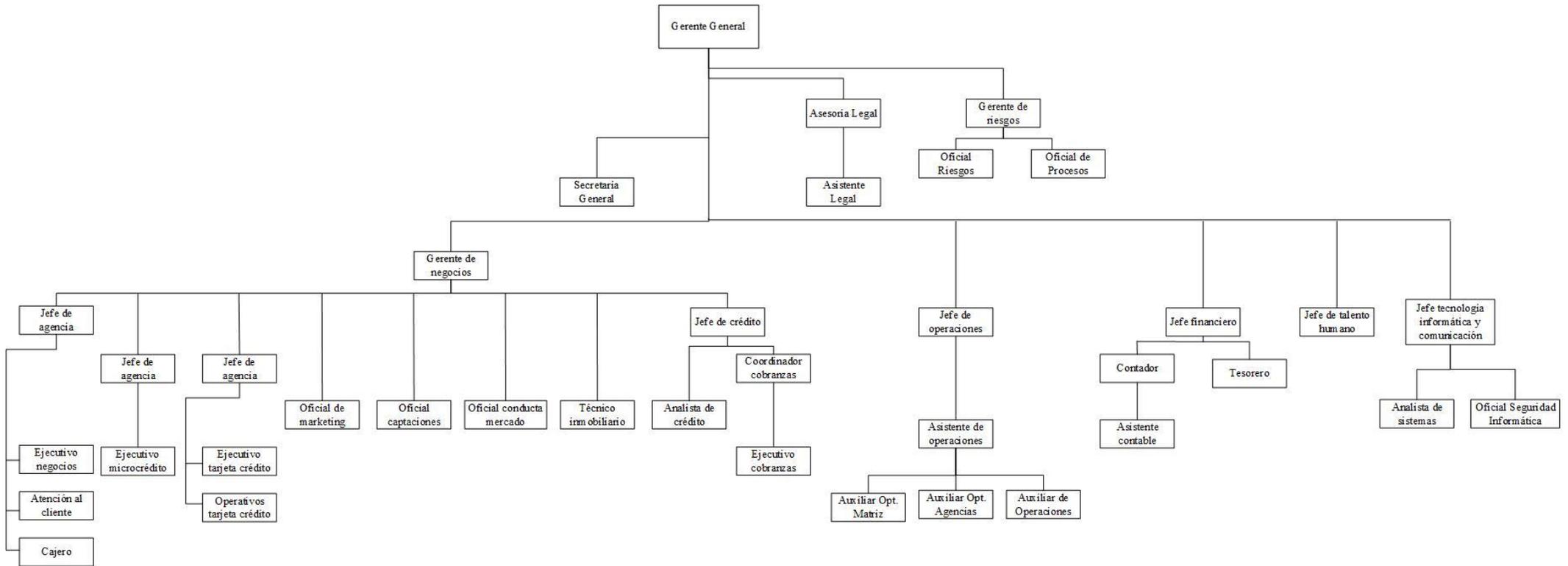
La elaboración del marco jurídico de este manual de funciones para la Mutualista Imbabura en el área de negocios es fundamental para garantizar que las actividades y responsabilidades asignadas al personal estén alineadas con las normativas legales y regulatorias vigentes. A continuación, se presentan las normativas:

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.M.F.C
	MANUAL DE FUNCIONES	Edición: 01 Pág. 6 de 22

- “Resolución 129-2015 F”
- “Código Orgánico Monetario”
- “Constitución de la República del Ecuador”
- “Resolución No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279”
- “Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario”
- “Código del Trabajo”
- “Estatutos y Reglamentos Internos de la Mutuallista”

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.M.F.C
		Edición: 01
	MANUAL DE FUNCIONES	Pág. 7 de 22

6. ORGANIGRAMA



Nota: Estructura organizacional de la Mutualista Imbabura. Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.M.F.C
	MANUAL DE FUNCIONES	Edición: 01 Pág. 8 de 22

7. FUNCIONES Y PERFIL DE CARGOS

Puesto – Gerente General

	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha de elaboración	11/12/2024
			Versión	1
Nombre del puesto		Ubicación	Área	
Gerente General		Matriz Ibarra	Administrativo	
Objetivo del puesto				
Dirigir, coordinar y supervisar las operaciones generales de la organización para garantizar el logro de los objetivos estratégicos establecidos, maximizando la rentabilidad, eficiencia, y sostenibilidad de la mutual.				
Funciones específicas del puesto				
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar, implementar y supervisar estrategias para cumplir con los objetivos organizacionales. • Representar a la institución ante organismos reguladores, entidades externas y socios estratégicos. • Supervisar y coordinar a los líderes de las diferentes áreas para garantizar la eficiencia operativa. • Evaluar el desempeño global de la organización y proponer ajustes estratégicos. • Promover una cultura organizacional basada en la innovación, la ética y el enfoque hacia el cliente. • Asegurar el cumplimiento de las políticas internas y las normativas externas. • Gestionar el presupuesto general y controlar el uso eficiente de los recursos financieros. 				
Requisitos del puesto				
Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Economía, Finanzas o afines (preferiblemente, título de cuarto nivel en áreas relacionadas). • Conocimiento en normativas financieras y regulaciones de mutuales. • Dominio de herramientas tecnológicas y sistemas de gestión empresarial. • Habilidades en planificación estratégica, análisis financiero y gestión de riesgos. 			
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 años de experiencia en puestos gerenciales, preferiblemente en instituciones financieras. • Experiencia demostrable en manejo de equipos multidisciplinarios y liderazgo de proyectos estratégicos. 			
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo sólido y capacidad para tomar decisiones estratégicas. • Orientación hacia resultados y pensamiento estratégico. • Habilidades interpersonales y comunicación efectiva. • Capacidad para trabajar bajo presión y adaptarse a entornos cambiantes. 			
Relaciones directas				
Supervisado por:	Consejo de administración			
Supervisa a:	Dirección de administración general - Dirección de gestión mutual.			
Elaboró:	Selena Guachamin	Fecha:	11/12/2024	
Revisó:		Fecha:		

Nota: Ficha de función. Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.M.F.C
		Edición: 01
	MANUAL DE FUNCIONES	Pág. 9 de 22

Puesto – Jefe de tecnología informática y comunicación

	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha de elaboración	11/12/2024
		Versión	1
Nombre del puesto	Ubicación	Área	
Jefe de tecnología informática y comunicación	Matriz Ibarra	Administrativo	
Objetivo del puesto			
Garantizar el funcionamiento eficiente, seguro y actualizado de los sistemas tecnológicos y de comunicación de la mutual, alineando las soluciones tecnológicas con los objetivos estratégicos de la organización y promoviendo la innovación para optimizar los procesos en el área de negocios.			
Funciones específicas del puesto			
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar y garantizar el correcto funcionamiento de la infraestructura informática, incluyendo hardware, software, redes y sistemas de comunicación. • Supervisar el desarrollo, mantenimiento y actualización de sistemas de información y aplicaciones tecnológicas. • Asegurar la protección de la información mediante la implementación de políticas de seguridad informática, incluyendo la gestión de riesgos y contingencias. • Coordinar la adquisición de herramientas tecnológicas y servicios externos, asegurando que cumplan con los estándares de calidad y eficiencia establecidos. • Liderar proyectos de innovación tecnológica para optimizar procesos en el área de negocios. • Capacitar y apoyar al personal en el uso adecuado de las herramientas tecnológicas. • Supervisar al equipo de tecnología informática, asegurando su desempeño y desarrollo profesional. 			
Requisitos del puesto			
Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Título universitario en Ingeniería en Sistemas, Tecnología de la Información, Telecomunicaciones o afines. • Conocimientos avanzados en redes, seguridad informática, sistemas operativos y bases de datos. • Experiencia en gestión de proyectos tecnológicos y metodologías ágiles. • Conocimiento en normativas relacionadas con la protección de datos y ciberseguridad. 		
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares. • Gestión de equipos técnicos y manejo de proyectos tecnológicos. • Implementación y mantenimiento de sistemas informáticos a gran escala. • Experiencia en diseño e implementación de políticas de seguridad informática. 		
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad e innovación para proponer soluciones tecnológicas. • Excelente capacidad de comunicación y trabajo en equipo. • Alta capacidad de análisis y resolución de problemas. • Compromiso con la mejora continua y el aprendizaje. 		
Relaciones directas			
Supervisado por:	Gerente General		
Supervisa a:	Analista de sistemas		
Elaboró:	Selena Guachamin	Fecha:	11/12/2024
Revisó:		Fecha:	

Nota: Ficha de función. Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.M.F.C
		Edición: 01
	MANUAL DE FUNCIONES	

Puesto – Analista de sistema

	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha de elaboración	11/12/2024
			Versión	1
Nombre del puesto		Ubicación	Área	
Analista de sistema		Matriz Ibarra	Administrativo	
Objetivo del puesto				
Garantizar el correcto diseño, desarrollo, implementación y mantenimiento de los sistemas informáticos de la mutual, asegurando que cumplan con los requerimientos funcionales y operativos, así como con los estándares de calidad establecidos, para optimizar los procesos del área de negocios.				
Funciones específicas del puesto				
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las necesidades de los usuarios y definir los requerimientos funcionales de los sistemas informáticos. • Diseñar, desarrollar y documentar sistemas, aplicaciones y bases de datos que respondan a las necesidades operativas de la mutual. • Evaluar la viabilidad técnica y económica de nuevas soluciones tecnológicas. • Probar y validar sistemas para garantizar su correcto funcionamiento y cumplimiento con los estándares de calidad. • Brindar soporte técnico y resolver incidencias relacionadas con los sistemas implementados. 				
Requisitos del puesto				
Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Título universitario en Ingeniería en Sistemas, Ciencias de la Computación o afines. • Dominio de lenguajes de programación como Java, Python o similares. • Conocimientos avanzados en bases de datos. • Familiaridad con metodologías de desarrollo de software. • Experiencia en análisis y diseño de sistemas, así como en pruebas de calidad de software. • Conocimientos en redes, ciberseguridad y herramientas de integración de sistemas. 			
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 años de experiencia en análisis y desarrollo de sistemas informáticos. • Experiencia en proyectos de implementación de sistemas en el sector financiero o mutualista. • Manejo de herramientas de gestión de proyectos y control de versiones. • Experiencia en la resolución de incidencias técnicas y soporte de sistemas. 			
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades analíticas para identificar y resolver problemas complejos. • Capacidad de trabajo en equipo y colaboración interdisciplinaria. • Orientación a resultados y enfoque en la mejora continua. • Excelente comunicación para interactuar con usuarios y equipos técnicos. 			
Relaciones directas				
Supervisado por:	Jefe de tecnología informática y comunicación			
Supervisa a:	N/A			
Elaboró:	Selena Guachamin	Fecha:	11/12/2024	
Revisó:		Fecha:		

Nota: Ficha de función. Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.M.F.C
	MANUAL DE FUNCIONES	Edición: 01 Pág. 11 de 22

Puesto – Oficial de seguridad informática

	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha de elaboración	11/12/2024
			Versión	1
Nombre del puesto		Ubicación	Área	
Oficial de seguridad informática		Matriz Ibarra	Administrativo	
Objetivo del puesto				
Garantizar la protección de los activos de información de la mutual, desarrollando, implementando y monitoreando políticas, controles y tecnologías que minimicen los riesgos de seguridad informática y aseguren la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos.				
Funciones específicas del puesto				
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implementar políticas y procedimientos de seguridad informática. • Identificar vulnerabilidades en los sistemas informáticos y proponer medidas de mitigación. • Gestionar herramientas de monitoreo y detección de amenazas cibernéticas. • Investigar incidentes de seguridad y coordinar acciones correctivas. • Realizar auditorías periódicas para evaluar la efectividad de los controles de seguridad. • Supervisar el manejo seguro de accesos y credenciales. • Actualizar y mantener la documentación relacionada con la seguridad de la información. 				
Requisitos del puesto				
Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Título universitario en Seguridad Informática, Ingeniería en Sistemas, o carreras afines. • Conocimientos avanzados en ciberseguridad, criptografía y protocolos de red. • Familiaridad con normativas de seguridad. • Manejo de herramientas de monitoreo, detección y respuesta ante incidentes. 			
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 años de experiencia en roles relacionados con la seguridad informática. • Experiencia en la implementación de políticas de seguridad y mitigación de riesgos. • Conocimiento práctico en gestión de incidentes y respuesta ante amenazas cibernéticas. 			
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad analítica y enfoque en la resolución de problemas. • Habilidades de comunicación para transmitir conceptos técnicos a diferentes audiencias. • Proactividad y capacidad para mantenerse actualizado frente a nuevas amenazas. • Compromiso con la confidencialidad y ética profesional. 			
Relaciones directas				
Supervisado por:	Jefe de tecnología informática y comunicación			
Supervisa a:	N/A			
Elaboró:	Selena Guachamin	Fecha:	11/12/2024	
Revisó:		Fecha:		

Nota: Ficha de función. Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.M.F.C
	MANUAL DE FUNCIONES	Edición: 01 Pág. 12 de 22

Puesto – Analista de sistema

	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha de elaboración	11/12/2024
			Versión	1
Nombre del puesto	Ubicación	Área		
Gerente de riesgos.	Matriz Ibarra	Administrativo		
Objetivo del puesto				
Dirigir y supervisar la gestión integral de riesgos de la mutual, asegurando la identificación, evaluación, control y mitigación de riesgos operativos, financieros, de mercado y legales, en línea con la estrategia organizacional.				
Funciones específicas del puesto				
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implementar políticas y procedimientos de gestión de riesgos. • Identificar y evaluar los riesgos inherentes a las operaciones de la mutual. • Supervisar la ejecución de planes de mitigación de riesgos. • Elaborar reportes de riesgos para la alta gerencia y el consejo directivo. • Coordinar auditorías internas y externas en temas relacionados con riesgos. • Garantizar el cumplimiento de normativas legales y regulatorias relacionadas con la gestión de riesgos. • Establecer mecanismos de monitoreo y control de riesgos financieros y operativos. • Capacitar al personal en temas de gestión y control de riesgos. 				
Requisitos del puesto				
Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Título universitario en Administración, Finanzas, Economía, Ingeniería Industrial o afines. • Conocimientos avanzados en análisis de riesgos, normativas regulatorias y estándares internacionales. • Habilidad en el uso de herramientas de evaluación de riesgos y software especializado. 			
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 5 años de experiencia en gestión de riesgos en instituciones financieras. • Experiencia liderando equipos y proyectos relacionados con la mitigación de riesgos. • Conocimiento práctico de auditorías internas y cumplimiento normativo. 			
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo y capacidad para tomar decisiones estratégicas. • Visión analítica y pensamiento crítico. • Habilidades de comunicación y negociación para interactuar con diferentes áreas. • Proactividad y compromiso con la mejora continua. • Ética profesional y confidencialidad. 			
Relaciones directas				
Supervisado por:	Gerente general			
Supervisa a:	Oficial de riesgos			
Elaboró:	Selena Guachamin	Fecha:	11/12/2024	
Revisó:		Fecha:		

Nota: Ficha de función. Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.M.F.C
	MANUAL DE FUNCIONES	Edición: 01 Pág. 13 de 22

Puesto – Oficial de riesgos

	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha de elaboración	11/12/2024
			Versión	1
Nombre del puesto	Ubicación	Área		
Oficial de riesgos.	Matriz Ibarra	Administrativo		
Objetivo del puesto				
Analizar, evaluar y gestionar los riesgos operativos, financieros y de mercado de la mutual, asegurando el cumplimiento de las políticas y normativas establecidas en la gestión de riesgos.				
Funciones específicas del puesto				
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y evaluar riesgos en las operaciones diarias. • Elaborar informes de riesgos para la gerencia y el área de auditoría. • Monitorear indicadores clave de riesgo. • Implementar controles y procedimientos para mitigar riesgos. • Realizar análisis de sensibilidad y pruebas de estrés. • Asegurar el cumplimiento de regulaciones relacionadas con la gestión de riesgos. • Colaborar con la gerencia en la definición de estrategias de mitigación 				
Requisitos del puesto				
Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Título en Ingeniería Industrial, Administración o carreras afines. • Conocimientos en análisis de riesgos, normativas regulatorias y auditorías. 			
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 3 años en gestión de riesgos en instituciones financieras. • Experiencia trabajando con modelos de gestión de riesgos y auditorías. 			
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para enfrentar problemáticas relacionadas en riesgos. • Capacidad analítica y enfoque al detalle. • Proactividad y enfoque en la mejora continua. • Ética profesional y confidencialidad. 			
Relaciones directas				
Supervisado por:	Gerente de riesgos.			
Supervisa a:	N/A			
Elaboró:	Selena Guachamin	Fecha:	11/12/2024	
Revisó:		Fecha:		

Nota: Ficha de función. Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.M.F.C
	MANUAL DE FUNCIONES	Edición: 01 Pág. 14 de 22

Puesto – Gerente de negocios

	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha de elaboración	11/12/2024
			Versión	1
Nombre del puesto	Ubicación	Área		
Gerente de negocios.	Matriz Ibarra	Administrativo		
Objetivo del puesto				
Liderar el desarrollo y la ejecución de estrategias comerciales y de negocios de la mutual, maximizando la captación de clientes y la rentabilidad de los servicios ofrecidos en el área de negocios.				
Funciones específicas del puesto				
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y ejecutar estrategias de crecimiento comercial. • Supervisar y evaluar el desempeño del área de negocios. • Monitorear el cumplimiento de metas y objetivos comerciales. • Identificar nuevas oportunidades de negocio y desarrollar alianzas estratégicas. • Liderar el diseño de productos y servicios financieros innovadores. • Coordinar actividades de mercadeo y promoción de productos. • Garantizar la satisfacción y fidelización de los clientes. • Gestionar y motivar al equipo del área de negocios. • Colaborar con la alta dirección para alinear los objetivos de negocio con la estrategia general. 				
Requisitos del puesto				
Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Título universitario en Administración, Marketing, Finanzas o carreras afines. • Conocimientos en desarrollo de estrategias comerciales y análisis de mercado. • Manejo de herramientas de marketing digital. 			
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 5 años de experiencia en gestión comercial o de negocios en instituciones financieras. • Experiencia liderando equipos comerciales. 			
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo y habilidades de comunicación. • Capacidad para trabajar bajo presión y orientado a resultados. • Creatividad y proactividad en la identificación de nuevas oportunidades de negocio. 			
Relaciones directas				
Supervisado por:	Gerente General			
Supervisa a:	Administración de negocios			
Elaboró:	Selena Guachamin	Fecha:	11/12/2024	
Revisó:		Fecha:		

Nota: Ficha de función. Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.M.F.C
	MANUAL DE FUNCIONES	Edición: 01 Pág. 15 de 22

Puesto – Ejecutivo de negocios

	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha de elaboración	11/12/2024
			Versión	1
Nombre del puesto	Ubicación	Área		
Ejecutivo de negocios	Matriz Ibarra	Administrativo		
Objetivo del puesto				
Promocionar y gestionar la venta de productos y servicios financieros de la mutual, asegurando la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los objetivos comerciales.				
Funciones específicas del puesto				
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y captar nuevos clientes para los servicios de la mutual. • Promocionar productos financieros y asesorar a los clientes sobre sus beneficios. • Realizar visitas a clientes potenciales y actuales. • Elaborar propuestas comerciales adaptadas a las necesidades de los clientes. • Participar en campañas de promoción y eventos comerciales. • Elaborar informes de gestión comercial. • Mantener un conocimiento actualizado de los productos y servicios de la mutual. 				
Requisitos del puesto				
Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Título en Administración, Economía, Marketing o afines. • Conocimientos en técnicas de ventas y atención al cliente. • Familiaridad con productos financieros. 			
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 2 años en roles comerciales o de ventas en instituciones financieras. 			
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de negociación y persuasión. • Orientación al cliente y habilidades interpersonales. • Dinamismo y capacidad para trabajar en campo. 			
Relaciones directas				
Supervisado por:	Gerente de negocios.			
Supervisa a:	N/A			
Elaboró:	Selena Guachamin	Fecha:	11/12/2024	
Revisó:		Fecha:		

Nota: Ficha de función. Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.M.F.C
	MANUAL DE FUNCIONES	Edición: 01 Pág. 16 de 22

Puesto – Auxiliar operativo

	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha de elaboración	11/12/2024
			Versión	1
Nombre del puesto		Ubicación	Área	
Auxiliar operativo.		Matriz Ibarra	Administrativo	
Objetivo del puesto				
Apoyar en la ejecución de las actividades operativas y administrativas del área, garantizando el cumplimiento eficiente y oportuno de los procesos internos de la mutual.				
Funciones específicas del puesto				
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar y archivar documentación de los procesos operativos. • Apoyar en la elaboración y actualización de reportes y registros. • Verificar y procesar información de clientes y transacciones. • Brindar soporte administrativo al equipo del área de negocios. • Garantizar el correcto uso y manejo de los sistemas operativos de la mutual. • Colaborar con la atención a consultas operativas internas o externas. 				
Requisitos del puesto				
Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Título técnico o tecnológico en Administración, Contabilidad o afines. • Manejo básico de herramientas ofimáticas (Excel, Word). • Conocimiento en gestión documental. 			
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 1 año en funciones administrativas u operativas 			
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad y organización. • Capacidad para trabajar en equipo y bajo supervisión. • Atención al detalle y responsabilidad. 			
Relaciones directas				
Supervisado por:	Gerente General			
Supervisa a:	N/A			
Elaboró:	Selena Guachamin	Fecha:	11/12/2024	
Revisó:		Fecha:		

Nota: Ficha de función. Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.M.F.C
	MANUAL DE FUNCIONES	Edición: 01 Pág. 17 de 22

Puesto – Coordinador de cobranzas

	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha de elaboración	11/12/2024
			Versión	1
Nombre del puesto	Ubicación	Área		
Coordinador de cobranzas	Matriz Ibarra	Administrativo		
Objetivo del puesto				
Planificar, dirigir y supervisar las actividades de cobranza de la mutual, asegurando la recuperación eficiente de los créditos otorgados y el cumplimiento de las metas financieras.				
Funciones específicas del puesto				
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y ejecutar estrategias de recuperación de cartera. • Supervisar al personal del área de cobranzas. • Realizar análisis de la cartera vencida y proponer acciones correctivas. • Coordinar negociaciones y acuerdos con clientes morosos. • Garantizar el cumplimiento de las normativas legales en las actividades de cobranza. • Generar reportes de gestión y resultados del área. • Proponer mejoras en los procesos de cobranza. 				
Requisitos del puesto				
Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Título en Finanzas, Contabilidad o afines. • Conocimiento en técnicas de cobranza y recuperación de cartera. • Familiaridad con herramientas de análisis financiero. 			
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 3 años en gestión de cobranzas en instituciones financieras. 			
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de negociación y resolución de conflictos. • Liderazgo y capacidad de planificación. • Orientación a resultados y trabajo bajo presión. • Puntualidad. 			
Relaciones directas				
Supervisado por:	Gerente de Negocios			
Supervisa a:	Ejecutivo de cobranzas			
Elaboró:	Selena Guachamin	Fecha:	11/12/2024	
Revisó:		Fecha:		

Nota: Ficha de función. Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.M.F.C
	MANUAL DE FUNCIONES	Edición: 01 Pág. 18 de 22

Puesto – Asesor legal

	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha de elaboración	11/12/2024
			Versión	1
Nombre del puesto	Ubicación	Área		
Asesor legal	Matriz Ibarra	Administrativo		
Objetivo del puesto				
Brindar asesoramiento jurídico y soporte legal a la mutual, garantizando el cumplimiento de las normativas legales aplicables y la mitigación de riesgos legales en sus operaciones.				
Funciones específicas del puesto				
<ul style="list-style-type: none"> • Redactar y revisar contratos, acuerdos y otros documentos legales. • Representar a la mutual en procesos legales y administrativos. • Asesorar a las distintas áreas sobre la normativa legal vigente. • Identificar y mitigar riesgos legales en las operaciones de la mutual. • Gestionar la relación con abogados externos, si es necesario. • Actualizar a la organización sobre cambios en leyes y regulaciones. • Realizar auditorías legales internas para garantizar el cumplimiento normativo. 				
Requisitos del puesto				
Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Título en Derecho con especialización en Derecho Financiero o Corporativo. • Conocimiento profundo de normativas aplicables al sector financiero 			
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 4 años en asesoría legal en instituciones financieras. 			
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad analítica y atención al detalle. • Ética profesional y confidencialidad. • Habilidades de comunicación y negociación. 			
Relaciones directas				
Supervisado por:	Gerente General			
Supervisa a:	Asistente Legal			
Elaboró:	Selena Guachamin	Fecha:	11/12/2024	
Revisó:		Fecha:		

Nota: Ficha de función. Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.M.F.C
		Edición: 01
	MANUAL DE FUNCIONES	

Puesto – Oficial de inversiones

	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha de elaboración	11/12/2024
			Versión	1
Nombre del puesto	Ubicación	Área		
Oficial de inversiones	Matriz Ibarra	Administrativo		
Objetivo del puesto				
Planificar, gestionar y supervisar las estrategias de inversión de la mutual para maximizar los rendimientos financieros, asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos y las normativas legales aplicables.				
Funciones específicas del puesto				
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y ejecutar planes de inversión que alineen con las metas de la mutual. • Analizar y evaluar instrumentos financieros y oportunidades de inversión. • Monitorear el desempeño de las inversiones y proponer ajustes. • Preparar informes periódicos sobre el estado de las inversiones. • Garantizar el cumplimiento de las regulaciones relacionadas con las inversiones. • Mantener relaciones con socios estratégicos. • Proponer estrategias para diversificar el portafolio de inversiones. 				
Requisitos del puesto				
Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Título en Finanzas, Economía, Administración de Empresas o afines. • Conocimiento avanzado en análisis financiero y evaluación de inversiones. • Manejo de herramientas tecnológicas para gestión financiera y proyecciones. 			
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 4 años en el manejo de portafolios de inversión o áreas afines. • Experiencia en negociación con entidades financieras. • Participación en proyectos relacionados con diversificación de inversiones. 			
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados y visión estratégica. • Capacidad analítica y toma de decisiones bajo presión. • Habilidad para gestionar relaciones interpersonales y liderar equipos. 			
Relaciones directas				
Supervisado por:	Gerente de Negocios			
Supervisa a:	N/A			
Elaboró:	Selena Guachamin	Fecha:	11/12/2024	
Revisó:		Fecha:		

Nota: Ficha de función. Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.M.F.C
	MANUAL DE FUNCIONES	Edición: 01 Pág. 20 de 22

Puesto – Tesorero

	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha de elaboración	11/12/2024
			Versión	1
Nombre del puesto	Ubicación	Área		
Tesorero	Matriz Ibarra	Administrativo		
Objetivo del puesto				
Garantizar la adecuada administración de los recursos financieros de la mutual, controlando flujos de caja, liquidez y cumplimiento de obligaciones económicas.				
Funciones específicas del puesto				
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar los ingresos y egresos de la institución. • Elaborar y controlar el presupuesto anual de la mutual. • Gestionar la relación con instituciones financieras y proveedores. • Asegurar la disponibilidad de liquidez para el cumplimiento de obligaciones. • Analizar y proponer estrategias para optimizar los recursos financieros. • Preparar informes financieros para la alta dirección. • Implementar herramientas de control financiero y auditorías internas. 				
Requisitos del puesto				
Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Título en Finanzas, Contabilidad, Economía o afines. • Dominio de sistemas contables y herramientas de análisis financiero. • Conocimientos en normativas legales del sistema financiero. 			
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 5 años en tesorería o gestión financiera en instituciones similares. • Experiencia en planificación presupuestaria y control de flujo de caja. • Coordinación de equipos financieros y auditorías. • Gestión de relaciones con bancos y negociación de financiamientos. 			
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Ética profesional y alto sentido de responsabilidad. • Capacidad de planificación y resolución de problemas. • Habilidad para trabajar en entornos dinámicos y bajo presión. 			
Relaciones directas				
Supervisado por:	Jefe financiero			
Supervisa a:	N/A			
Elaboró:	Selena Guachamin	Fecha:	11/12/2024	
Revisó:		Fecha:		

Nota: Ficha de función. Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.M.F.C
	MANUAL DE FUNCIONES	Edición: 01 Pág. 21 de 22

Puesto – Corredor inmobiliario

	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha de elaboración	11/12/2024
			Versión	1
Nombre del puesto	Ubicación	Área		
Corredor inmobiliario	Matriz Ibarra	Administrativo		
Objetivo del puesto				
Gestionar la promoción, venta y administración de bienes inmuebles, asegurando la generación de ingresos para la mutual y la satisfacción de los clientes.				
Funciones específicas del puesto				
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y captar oportunidades de negocio en el mercado inmobiliario. • Realizar evaluaciones y análisis de propiedades disponibles. • Promocionar los inmuebles mediante diferentes canales de comunicación. • Asesorar a clientes en la adquisición o arrendamiento de bienes inmuebles. • Gestionar contratos y documentación legal relacionada con las operaciones. • Mantener actualizada la base de datos de propiedades e interesados. • Generar reportes sobre el estado del portafolio inmobiliario de la mutual. 				
Requisitos del puesto				
Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Título técnico o universitario en Bienes Raíces, Administración, o afines. • Conocimiento en avalúos, contratos y normativas del sector inmobiliario. • Manejo de herramientas digitales para promoción de propiedades. 			
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 3 años en gestión inmobiliaria o ventas de bienes raíces. • Experiencia en negociación y cierre de contratos. • Participación en proyectos de expansión inmobiliaria. • Atención personalizada y fidelización de clientes. 			
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades comerciales y orientación al cliente. • Actitud proactiva y manejo de objeciones. • Facilidad para establecer relaciones interpersonales 			
Relaciones directas				
Supervisado por:	Gerente de Negocios			
Supervisa a:	N/A			
Elaboró:	Selena Guachamin	Fecha:	11/12/2024	
Revisó:		Fecha:		

Nota: Ficha de función. Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.M.F.C
		Edición: 01
	MANUAL DE FUNCIONES	

Puesto – Jefe de talento humano

	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha de elaboración	11/12/2024
			Versión	1
Nombre del puesto		Ubicación	Área	
Jefe de talento humano		Matriz Ibarra	Administrativo	
Objetivo del puesto				
Liderar la gestión del capital humano de la mutual, promoviendo el desarrollo profesional de los colaboradores y asegurando un ambiente laboral motivador y alineado con los objetivos estratégicos.				
Funciones específicas del puesto				
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implementar políticas de gestión del talento humano. • Coordinar procesos de reclutamiento, selección y capacitación. • Supervisar el cumplimiento de normativas laborales y de seguridad. • Gestionar evaluaciones de desempeño y planes de carrera. • Elaborar estrategias de motivación y retención de personal. • Liderar programas de bienestar laboral y clima organizacional. • Asegurar el correcto manejo de nóminas y beneficios. 				
Requisitos del puesto				
Conocimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Título en Psicología Organizacional, Administración o afines. • Dominio de normativas laborales y gestión de recursos humanos. • Manejo de software para administración de talento. 			
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 5 años en puestos de liderazgo en áreas de talento humano. • Gestión de equipos multidisciplinarios y diseño de políticas internas. • Experiencia en programas de capacitación y desarrollo organizacional. • Manejo de situaciones complejas relacionadas con clima laboral. 			
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de liderazgo y comunicación asertiva. • Visión estratégica y empatía. • Adaptabilidad para gestionar cambios organizacionales. 			
Relaciones directas				
Supervisado por:	Gerente General			
Supervisa a:	N/A			
Elaboró:	Selena Guachamin	Fecha:	11/12/2024	
Revisó:		Fecha:		

Nota: Ficha de función. Elaboración propia.

Anexo G Matriz de riesgos

MATRIZ DE RIESGOS								
Macroproceso	Proceso	Riesgo determinado	Descripción	Nivel de probabilidad	Nivel de consecuencia	Interpretación de Probabilidad	Nivel de riesgo	Plan de acción
Gestión Comercial	Planificación estratégica (M.I.M.P.E.C.1)	Falta de alineación con la visión y misión de la mutual	Los objetivos estratégicos definidos pueden no estar alineados con la visión y misión, lo que genera confusión en las prioridades organizacionales.	2	4	8	M	Revisión periódica de los objetivos para asegurar su coherencia con la visión y misión.
		Desactualización del análisis del entorno interno y externo	La información utilizada para la planificación puede no reflejar las condiciones actuales del mercado o el entorno regulatorio.	3	4	12	A	Realizar análisis FODA periódicos y revisiones continuas del entorno.
		Falta de participación de las partes interesadas clave	Exclusión de opiniones y aportes de líderes de áreas clave en el proceso de planificación.	2	3	6	M	Promover la participación activa de las áreas clave en las reuniones estratégicas.
		Falta de recursos financieros y humanos adecuados	La planificación estratégica puede no considerar la disponibilidad de recursos para implementar los objetivos planteados.	3	4	12	A	Realizar un análisis detallado de los recursos necesarios y su disponibilidad antes de aprobar los planes.
	Gestión de Innovación y tecnología (M.I.M.P.E.C.2)	Desconocimiento de tendencias tecnológicas del mercado	No estar al tanto de las nuevas tendencias puede llevar a decisiones tecnológicas desfasadas.	3	3	9	M	Crear un comité de innovación encargado de monitorear tendencias y proponer nuevas iniciativas tecnológicas
		Falta de capacitación del personal en nuevas tecnologías	El personal puede no estar preparado para utilizar nuevas herramientas o adaptarse a los cambios tecnológicos.	2	3	6	M	Diseñar programas de capacitación continua para el personal en el uso y manejo de tecnologías implementadas.

	Sobrecostos en proyectos tecnológicos	Los proyectos de innovación y tecnología pueden exceder los presupuestos asignados.	4	2	8	M	Implementar una gestión financiera rigurosa y el uso de metodologías ágiles que permitan ajustes oportunos durante los proyectos.
	Dependencia de proveedores externos	Una alta dependencia de proveedores de tecnología puede generar problemas si no cumplen con los plazos o especificaciones.	2	2	4	B	Realizar una evaluación rigurosa de los proveedores y establecer contratos con cláusulas de cumplimiento.
Gestión Integral de riesgos (M.I.M.P.E.C.3)	Identificación incompleta de los riesgos	Falta de un análisis exhaustivo que deje fuera algunos riesgos relevantes.	2	3	6	M	Implementar una metodología estructurada para la identificación de riesgos, incluyendo talleres con todas las áreas involucradas.
	Falta de monitoreo continuo de los riesgos	No realizar un seguimiento periódico de los riesgos identificados.	3	2	6	M	Implementar un sistema de monitoreo continuo y establecer reportes periódicos para la revisión de riesgos.
	Falta de comunicación efectiva sobre los riesgos	No compartir información clave sobre los riesgos con las áreas afectadas.	2	3	6	M	Establecer canales de comunicación claros y efectivos para la difusión de información relacionada con riesgos.
	No contar con un plan de respuesta ante riesgos	Falta de estrategias definidas para mitigar, transferir o aceptar los riesgos.	2	4	8	M	Diseñar planes de respuesta ante riesgos y revisarlos periódicamente para garantizar su vigencia y aplicabilidad.
Gestión de Crédito (M.I.M.P.O.C.1)	Evaluación inadecuada de la capacidad crediticia de los clientes	Análisis insuficiente de los ingresos, historial crediticio y capacidad de pago de los solicitantes.	2	5	10	M	Implementar una metodología estructurada de evaluación crediticia basada en herramientas tecnológicas y validación por parte del área de análisis.

	Incremento en la morosidad de los créditos otorgados	Los clientes no cumplen con los plazos y montos establecidos en los contratos.	4	5	20	MA	Establecer mecanismos de seguimiento temprano de los pagos y estrategias de renegociación para clientes en dificultades.
	Insuficiente diversificación de la cartera de crédito	Concentración excesiva de créditos en un sector, cliente o producto específico.	3	3	9	M	Diseñar políticas que fomenten la diversificación y establecer límites de exposición para sectores o clientes específicos.
	Demora en los procesos de aprobación de crédito	Proceso lento que afecta la experiencia del cliente y genera insatisfacción.	4	4	16	A	Automatizar y optimizar los procesos de evaluación y aprobación mediante sistemas tecnológicos de gestión crediticia.
Gestión de Inversiones o captaciones o pólizas (M.I.M.P.O.C.2)	Riesgo de inversión en activos financieros de alto riesgo	Selección de instrumentos de inversión que no se ajustan al perfil de riesgo de la mutual.	1	5	5	M	Implementar una política de inversión basada en la diversificación y análisis exhaustivo de los instrumentos financieros.
	Desajuste entre las captaciones y las inversiones realizadas	Inversiones que no coinciden con los plazos o necesidades de liquidez de las captaciones realizadas por la mutual.	2	5	10	M	Realizar análisis de liquidez periódicos y planificar inversiones de acuerdo con el flujo de caja proyectado.
	Incumplimiento de los emisores de instrumentos financieros	Los emisores de bonos u otros instrumentos de inversión no cumplen con los pagos programados.	2	5	10	M	Evaluar la solvencia de los emisores antes de invertir, utilizando calificaciones crediticias y análisis de riesgo financiero.
Gestión Inmobiliario (M.I.M.P.O.C.3)	Valorización incorrecta de los bienes inmuebles	Valoración inexacta de las propiedades que puede llevar a pérdidas financieras o precios fuera del mercado.	2	5	10	M	Contratar peritos especializados para realizar avalúos profesionales y revisar periódicamente las tasaciones según las condiciones del mercado.

	Deterioro o mal mantenimiento de los bienes inmuebles	Falta de mantenimiento adecuado de los inmuebles que reduce su valor y genera problemas estructurales.	2	5	10	M	Implementar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo para las propiedades y realizar inspecciones periódicas.
	Incumplimiento de contratos por parte de arrendatarios o compradores	Arrendatarios o compradores que no cumplen con los términos establecidos en los contratos.	3	4	12	A	Establecer políticas claras de selección de clientes y garantías de pago, además de contar con cláusulas contractuales que protejan los intereses de la mutual.
	Baja demanda del mercado inmobiliario	Disminución en la demanda de compra o alquiler de propiedades debido a condiciones económicas desfavorables.	3	4	12	A	Realizar estudios de mercado periódicos para ajustar las estrategias comerciales y definir precios competitivos.
Gestión de Talento Humano (M.I.M.P.A.C.1)	Selección inadecuada de personal	Contratación de personas que no cumplen con los perfiles requeridos o no están alineadas con los valores de la organización.	2	5	10	M	Establecer un proceso de selección riguroso, basado en pruebas técnicas, entrevistas estructuradas y análisis psicométricos.
	Capacitación insuficiente	Falta de formación adecuada para que el personal desarrolle las competencias necesarias para cumplir con sus funciones.	2	5	10	M	Diseñar un plan anual de capacitación basado en las necesidades del personal y los objetivos estratégicos de la mutual.
	Insatisfacción laboral	Bajo nivel de satisfacción entre los empleados debido a malas condiciones laborales, falta de reconocimiento o desequilibrios en la carga de trabajo.	2	5	10	M	Implementar encuestas de clima laboral, establecer canales de comunicación abiertos y reconocer el desempeño del personal de manera regular.
Atención al Cliente (M.I.M.P.O.A.2)	Insatisfacción del cliente	Clientes insatisfechos debido a respuestas lentas, soluciones inadecuadas o trato deficiente.	3	4	12	A	Implementar programas de capacitación para el personal en habilidades de servicio al cliente, seguimiento

							constante de los casos y encuestas de satisfacción periódicas.
	Mal manejo de quejas o reclamos	Incapacidad para resolver de manera efectiva los reclamos de los clientes.	2	4	8	M	Implementar un sistema formal de gestión de quejas, con tiempos establecidos de respuesta y soluciones claras, además de monitorear la satisfacción posterior a la resolución.
	Errores en la información proporcionada	Fallos al ofrecer información incorrecta o confusa a los clientes.	2	5	10	M	Proveer al personal manuales actualizados con información precisa, establecer protocolos claros de comunicación y realizar auditorías internas regulares.

Nota: Matriz de riesgos. Elaboración propia.

Anexo H Formato de reporte de riesgos

 MUTUALISTA IMBABURA			
Reporte de riesgos			
Fecha:			
Hora:			
Agencia:			
Personal reportante:			
Tipo de reporte	<input type="checkbox"/> Seguridad	<input type="checkbox"/> Salud ocupacional	<input type="checkbox"/> Gestión ambiental
Clasificación de pérdida	<input type="checkbox"/> Daño a la persona	<input type="checkbox"/> Daño al proceso	<input type="checkbox"/> Daño al medio ambiente
Nivel de riesgo		Alto	Medio
Bajo			
Descripción del riesgo (Actos y condiciones, incumplimiento de procedimientos de trabajo)			
Acciones inmediata a implementar			
Evidencia			

Nota: Formato de reporte de riesgos. Elaboración propia.

Anexo I Formato de planificación de cambios

 MUTUALISTA IMBABURA			
Planificación de cambios			
Fecha de solicitud:		Versión:	
Fecha de aprobación:		N° de cambio:	
Nombre del solicitante:		Puesto del solicitante:	
Datos del proceso:	Nombre del proceso:		Área:
	Encargado:		Agencia:
Modificación	Aspecto a modificar:		
	Descripción del cambio:		
	Impacto del cambio:		
	Recursos:		
	Tiempo requerido:		
Aceptado		Aprobado por:	
Negado		Fecha:	

Nota: Formato de planificación de cambio. Elaboración propia.

Anexo K Matriz de comunicación

Matriz de comunicación				
¿Qué comunicar?	¿Cuándo comunicar?	¿A quién comunicar?	¿Cómo comunicar?	¿Quién comunica?
Resultados de los indicadores de calidad	Trimestralmente	Gerencia general y líderes de área	Informe formal y presentación oral	Responsable de calidad
Políticas y objetivos de calidad	Al inicio de cada año o cuando haya cambios	Todo el personal	Reuniones de inducción, sitio web y boletines internos	Gerencia general y líder de calidad
Cambios en los procesos del área de negocios	Según sea necesario	Personal involucrado en el proceso	Reuniones informativas y correos electrónicos	Líder del proceso correspondiente
Resultados financieros	Mensualmente	Junta directiva y gerencia general	Informes escritos y reuniones formales	Departamento financiero
Programas de capacitación y desarrollo	Trimestralmente o según necesidades	Todo el personal	Correos electrónicos y tableros informativos	Departamento de talento humano
Riesgos identificados y medidas de control	Semestralmente o en casos urgentes	Gerencia general y personal relevante	Informes de riesgos y reuniones de análisis	Responsable de gestión de riesgos
Nuevos productos o servicios	Al lanzamiento	Clientes actuales y potenciales	Campañas publicitarias, redes sociales y boletines	Departamento de marketing

Nota: Matriz de comunicación. Elaboración propia.

Anexo L Manual de procedimientos

MUTUALISTA IMBABURA


 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL
 ÁREA DE NEGOCIOS

Versión 01

Firmas de revisión y aprobación

Elaborado por:	Nombre: Selena Guachamin Identificación: Estudiante UTN	Fecha:		Firma:	
Revisado por:	Nombre: Daniel Zurita. Identificación: Gerente de negocios	Fecha:		Firma:	
Aprobado por:	Nombre: Ing. Javier Valencia Caicedo Identificación: Gerente general	Fecha:		Firma:	

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.M.P.C
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 2 de 6

Seguimiento de cambios y actualizaciones

Revisión	Descripción de cambio	Fecha de actualización
01	Edición Original	
02	Siguiente edición	

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.M.P.C
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 3 de 6

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. OBJETIVO.....	4
3. ALCANCE.....	4
4. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....	5
5. REFERENCIAS NORMATIVAS.....	5
6. PROCEDIMIENTOS.....	6

	MUTUALISTA IMBABURA	Código
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 4 de 6

1. INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Procedimientos busca garantizar la uniformidad, eficiencia y calidad en la gestión de los procesos, contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos y operativos de la institución.

El manual detalla de manera sistemática cada procedimiento, definiendo las etapas, responsables, recursos necesarios y controles asociados a cada actividad. Su implementación asegura la correcta coordinación entre los diferentes responsables, promueve la transparencia en la ejecución de las tareas y facilita la identificación de oportunidades de mejora continua.

Además, este manual constituye una herramienta clave para la capacitación del personal, la estandarización de las operaciones y el cumplimiento de las normativas legales y regulatorias aplicables. De esta forma, se refuerza el compromiso de la mutualista con la calidad del servicio y la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

2. OBJETIVO

Establecer un Manual de procedimientos para que sea una guía clara y estructurada para la correcta ejecución de las actividades y procesos en el área de negocios de la mutualista.

3. ALCANCE

Este Manual de Procedimientos abarca todas las actividades y procesos desarrollados en el área de negocios de la mutualista, con el propósito de estandarizar, documentar y regular la ejecución de las tareas vinculadas a la gestión comercial, operativa y financiera.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código
		Edición: 01
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Pág. 5 de 6

4. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- Definiciones

- **Sistema:** una trabazón de preceptos o axiomas concernientes a una disciplina, intrínsecamente engarzados mediante la razón.
- **Gestión:** es la provisión de los insumos indispensables para la ejecución de cualquier índole de accionar
- **Proceso:** una concatenación de faenas premeditadas, que involucran la concurrencia de individuos y la disposición de elementos tangibles, orquestados con el fin de materializar una meta determinada.
- **Procedimiento:** es un término que tiene un matiz más formal y técnico, sugiriendo un conjunto de reglas o pasos establecidos.
- **Actividades:** compendio de faenas o quehaceres inherentes a un individuo o corporación.

5. REFERENCIAS NORMATIVAS

- “Código del trabajo”
- “Norma ISO 9001”
- “Superintendencia de Bancos”
- “Reglamentos internos de la mutualista”
- “Normal generales para las instituciones del Sistema Financiero”
- “Reglamento del Buen Gobierno Corporativo”
- “Ley de protección de datos personales”

6. PROCEDIMIENTOS

A continuación, se presentan los 8 procesos que abarcan el área de negocios con sus respectivos procedimientos que se presentan en este manual.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código
		Edición: 01
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Pág. 6 de 6

Proceso	Procedimientos	Codificación de procedimientos en el manual
Planificación estratégica	Análisis del entorno interno y externo	M.I.M.P.E.C.1.1
	Definición de objetivos estratégicos	M.I.M.P.E.C.1.2
Gestión de Innovación y tecnología	Proyección de innovación tecnológica	M.I.M.P.E.C.2.1
	Infraestructura tecnológica	M.I.M.P.E.C.2.2
Gestión Integral de riesgos	Identificación de riesgos	M.I.M.P.E.C.3.1
	Monitoreo y control de riesgos	M.I.M.P.E.C.3.2
Gestión de Crédito	Prospectos	M.I.M.P.O.C.1.1
	Cobranzas	M.I.M.P.O.C.1.2
	Ejecución legal	M.I.M.P.O.C.1.3
Gestión de Inversiones o captaciones o pólizas	Prospectos	M.I.M.P.O.C.2.1
	Portafolio activo	M.I.M.P.O.C.2.2
Gestión Inmobiliario	Prospectos	M.I.M.P.O.C.3.1
Gestión de Talento Humano	Selección y reclutamiento	M.I.M.P.A.C.1.1
	Desempeño y capacitación	M.I.M.P.A.C.1.2
Atención al Cliente	Coordinación de atención	M.I.M.P.A.C.2.1

Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.1.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 1 de 8



Macroproceso: Gestión Estratégica

Proceso: Planificación Estratégica

Procedimiento: Análisis del entorno interno y externo

Versión 01

Firmas de revisión y aprobación

Elaborado por:	Nombre: Selena Guachamin Identificación: Estudiante UTN	Fecha:		Firma:	
Revisado por:	Nombre: Daniel Zurita. Identificación: Gerente de negocios	Fecha:		Firma:	
Aprobado por:	Nombre: Ing. Javier Valencia Caicedo Identificación: Gerente general	Fecha:		Firma:	

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.1.1
		Edición: 01
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Pág. 2 de 8

Seguimiento de cambios y actualizaciones

Revisión	Descripción de cambio	Fecha de actualización
01	Edición Original	
02	Siguiete edición	

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.1.1
		Edición: 01
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Pág. 3 de 8

CONTENIDO

1. OBJETIVO.....	4
2. RESPONSABLE.....	4
3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....	4
4. REFERENCIAS NORMATIVAS.....	4
5. CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	5
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	6
7. FLUJOGRAMA.....	7
8. REGISTRO DOCUMENTAL.....	8
9. ANEXOS.....	8

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.1.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 4 de 8

1. OBJETIVO

Identificar, evaluar y comprender los factores internos y externos que afectan el desempeño y la toma de decisiones estratégicas de la mutualista en el área de negocios, con el propósito de garantizar la alineación de los objetivos institucionales.

2. RESPONSABLES

- Gerente General.
- Gerente de negocios

3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- Términos
 - **SEPS:** Normas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Definiciones
 - **Análisis comparativo:** contrastación de convergencias y divergencias entre dos o más entidades, tales como mercancías, prestaciones o contendientes.
 - **Objetivos generales:** propósitos fundamentales direccionan la evolución de un emprendimiento, corporación, organismo o sujeto.
 - **Objetivos estratégicos:** objetivos ulteriores que una estructura organizativa instaure para garantizar su expansión y pugna.

4. REFERENCIAS NORMATIVAS

- “Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario”
- “SEPS”
- “Código Orgánico Monetario y Financiero”
- “Estatutos Internos de la Mutualista”

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.1.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 5 de 8

5. CARACTERIZACIÓN DE PROCEDIMIENTO

	Fecha de elaboración	23/2/2025		Código del proceso:	M.I.E.1
	Versión	1		Código del procedimiento	M.I.E.F.C.1.1
Nombre del proceso	Planificación estratégica	Nombre del procedimiento	Análisis del entorno interno y externo	Responsable	Gerente General.
Objetivo del procedimiento	Definir las directrices estratégicas de la mutual a través del análisis de su entorno, recursos y capacidades.			Alcance	Abarca desde el análisis del entorno interno y externo hasta la implementación, control y mejora de las estrategias adoptadas por la mutual.
Entradas	Proveedor	Actividad		Responsable	Salidas
Datos e información institucional	Áreas de análisis estratégico, equipos de investigación de mercado.	Diagnóstico estratégico		Comité estratégico.	Informe de diagnóstico, identificación del FODA.
Diagnóstico de la mutual (FODA)	Alta dirección.	Dirección estratégica			Plan estratégico aprobado, lineamientos estratégicos definidos.
Plan estratégico, recursos humanos y financieros, cronogramas de ejecución.	Alta dirección, áreas operativas.	Implementación estratégica		Alta dirección.	Proyectos ejecutados, acciones implementadas según cronograma.
Indicadores clave de desempeño (KPIs), reportes de ejecución, evaluación de cumplimiento de objetivos.	Sistemas de gestión de desempeño, equipos de monitoreo.	Control estratégico		Comité estratégico.	Informes de control, medidas correctivas propuestas.
Recursos	Personal capacitado - Tecnología - Bases de datos - Herramientas de comunicación - Computadora.			Documentos	Reportes de análisis interno y externo - Informe del análisis del entorno.
Requisitos aplicables	Normas regulatorias del sector financiero - Políticas internas.			Indicador de gestión	<p>Nombre: Nivel de cumplimiento del plan estratégico</p> <p>Fórmula: (Número de factores analizados / Número total de factores identificados) × 100</p> <p>Explicación: Asegurar que todos los factores identificados para el análisis sean evaluados completamente para tomar decisiones estratégicas bien fundamentadas.</p>

Nota: Caracterización de procedimiento. Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.1.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 6 de 8

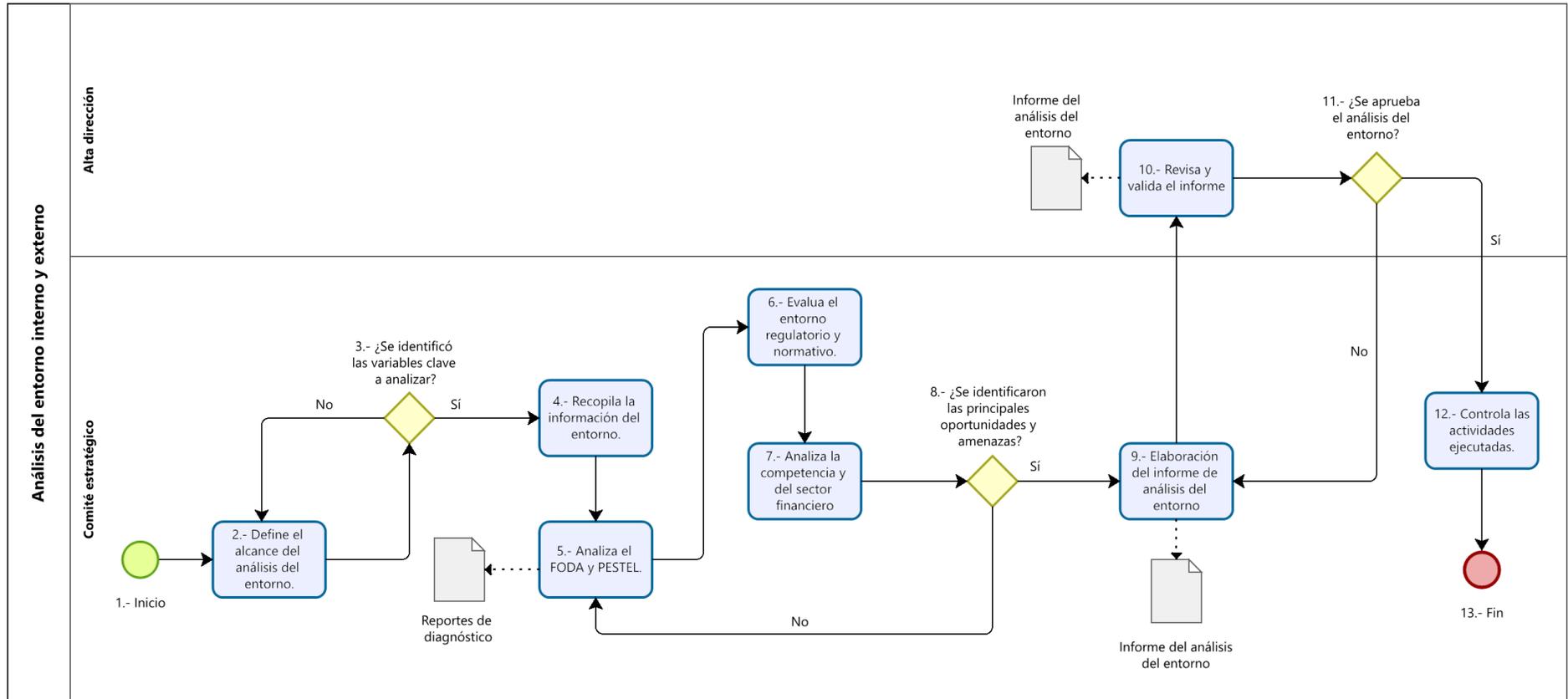
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

N.º	Descripción	Participantes	Referencia
1	Inicio	Comité estratégico	N/A
2	Define el alcance del análisis del entorno.		N/A
3	¿Se identificó las variables clave a analizar? * Respuesta es sí: sigue con el paso 4 * Respuesta es no: regresa al paso 2		N/A
4	Recopila la información del entorno.		N/A
5	Analiza el FODA y PESTEL.		N/A
6	Evalúa el entorno regulatorio y normativo.		N/A
7	Analiza la competencia y del sector financiero		N/A
8	¿Se identificaron las principales oportunidades y amenazas? * Respuesta es sí: sigue con el paso 9 * Respuesta es no: regresa al paso 5		N/A
9	Elaboración del informe de análisis del entorno.		N/A
10	Revisa y valida el informe		Alta dirección
11	¿Se aprueba el análisis del entorno? * Respuesta es sí: sigue con el paso 12 * Respuesta es no: regresa al paso 9	N/A	
12	Controla las actividades ejecutadas.	Comité estratégico	N/A
13	Fin		N/A

Nota: Elaboración propia

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.1.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 7 de 8

7. FLUJOGRAMA



Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.1.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 8 de 8

8. REGISTRO DOCUMENTAL

Nombre	Documento		Registro	
	Interno	Externo	Interno	Externo
Reportes de diagnóstico	X			
Informe de análisis del entorno	X			

Nota: Elaboración propia.

9. ANEXOS

- Reportes de diagnóstico.
- Informe de análisis del entorno.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.1.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 1 de 8



Macroproceso: Gestión Estratégica

Proceso: Planificación Estratégica

Procedimiento: Definición de objetivos estratégicos

Versión 01

Firmas de revisión y aprobación

Elaborado por:	Nombre: Selena Guachamin Identificación: Estudiante UTN	Fecha:		Firma:	
Revisado por:	Nombre: Daniel Zurita. Identificación: Gerente de negocios	Fecha:		Firma:	
Aprobado por:	Nombre: Ing. Javier Valencia Caicedo Identificación: Gerente general	Fecha:		Firma:	

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.1.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 2 de 8

Seguimiento de cambios y actualizaciones

Revisión	Descripción de cambio	Fecha de actualización
01	Edición Original	
02	Siguiete edición	

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.1.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 3 de 8

CONTENIDO

1. OBJETIVO.....	4
2. RESPONSABLE.....	4
3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....	4
4. REFERENCIAS NORMATIVAS.....	4
5. CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	5
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	6
7. FLUJOGRAMA.....	7
8. REGISTRO DOCUMENTAL.....	8
9. ANEXOS.....	8

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.1.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 4 de 8

1. OBJETIVO

Establecer objetivos estratégicos claros, medibles y alineados con la misión y visión de la asociación mutual, para garantizar el crecimiento sostenible y el cumplimiento de metas organizacionales.

2. RESPONSABLES

- Gerente General.

3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- Términos
 - **SEPS:** Normas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Definiciones
 - **Indicadores:** parámetros numéricos o descriptivos empleados para auscultar la ejecutoria de un organismo, iteración o cometido.
 - **Análisis del entorno:** artificio que auxilia a las estructuras organizativas a discernir factores endógenos y exógenos susceptibles de incidir en su progresión, propiciando la adopción de determinaciones estratégicas.

4. REFERENCIAS NORMATIVAS

- “Norma ISO 9001:2015 - Requisito 6.2: Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos.”
- “Ley de Cooperativas y Mutualistas vigente.”
- “Lineamientos de la planificación estratégica según estándares internacionales.”
- “Estatutos Internos de la Mutualista”
- “Resoluciones de la Superintendencia de Bancos o entidades reguladoras aplicables al sector financiero.”

	MUTUALISTA IMBABURA		Código M.I.C.M.P.1.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Edición: 01 Pág. 5 de 8

5. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

	Fecha de elaboración	23/2/2025		Código del proceso:	M.I.E.1	
	Versión	1		Código del procedimiento	M.I.E.F.C.1.2	
Nombre del proceso	Planificación estratégica	Nombre del procedimiento	Definición de objetivos estratégicos	Responsable	Gerente General.	
Objetivo del procedimiento	Establecer objetivos estratégicos claros, medibles y alineados con la misión y visión de la mutual, para garantizar el crecimiento sostenible y el cumplimiento de metas organizacionales.			Alcance	Aplica a todas las áreas y niveles de la mutual que participan en la planificación estratégica, asegurando que los objetivos definidos respondan a los desafíos del entorno interno y externo.	
Entradas	Proveedor	Actividad		Responsable	Salidas	Clientes
Diagnóstico estratégico, resultados del análisis del entorno interno y externo.	Comité estratégico.	Revisión y realización		Comité estratégico.	Formalización de los objetivos estratégicos.	Usuarios finales internos (empleados) y externos (clientes de la mutual).
Objetivos estratégicos		Implementación		Alta dirección.	Plan de acción para implementar los objetivos.	
Recursos	Personal capacitado - Tecnología - Bases de datos - Herramientas de comunicación - Computadora.			Documentos	Reporte del análisis interno y externo - Validación de objetivos estratégicos	
Requisitos aplicables	Normas regulatorias del sector financiero - Políticas internas.			Indicador de gestión	Nombre: Nivel de cumplimiento del plan estratégico Fórmula: (Objetivos alcanzados / Total de objetivos planificados) × 100 Explicación: Mide el porcentaje de objetivos estratégicos cumplidos dentro de un periodo.	

Nota: Caracterización de proceso. Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.1.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 6 de 8

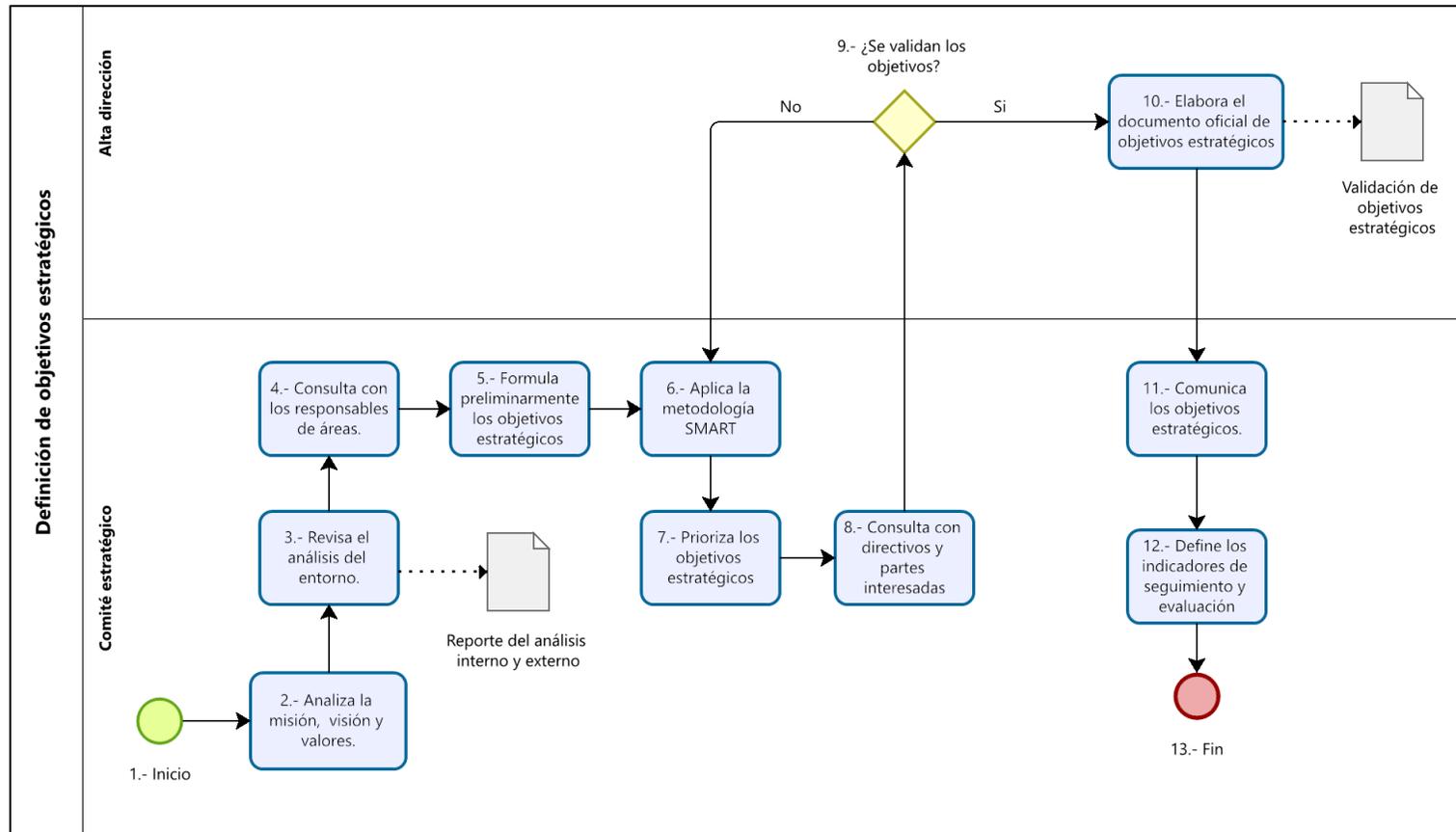
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

N.º	Descripción	Participantes	Referencia
1	Inicio	Comité estratégico	N/A
2	Analiza la misión, visión y valores.		N/A
3	Revisa el análisis del entorno.		N/A
4	Consulta con los responsables de áreas.		N/A
5	Formula preliminarmente los objetivos estratégicos		N/A
6	Aplica la metodología SMART		N/A
7	Prioriza los objetivos estratégicos		N/A
8	Consulta con directivos y partes interesadas		N/A
9	¿Se validan los objetivos? * Respuesta es sí: sigue con el paso 10 * Respuesta es no: regresa al paso 6	Alta dirección	N/A
10	Elabora el documento oficial de objetivos estratégicos	Comité estratégico	N/A
11	Comunica los objetivos estratégicos.		N/A
12	Define los indicadores de seguimiento y evaluación		N/A
13	Fin		N/A

Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.1.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 7 de 8

7. FLUJOGRAMA



Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.1.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 8 de 8

8. REGISTRO DOCUMENTAL

Nombre	Documento		Registro	
	Interno	Externo	Interno	Externo
Reporte del análisis interno y externo	X			
Validación de objetivos estratégicos	X			

Nota: Elaboración propia.

9. ANEXOS

- Reporte del análisis interno y externo.
- Validación de objetivos estratégicos

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.2.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 1 de 8



Macroproceso: Gestión Estratégica

Proceso: Gestión de Innovación y tecnología

Procedimiento: Proyección de innovación tecnológica

Versión 01

Firmas de revisión y aprobación

Elaborado por:	Nombre: Selena Guachamin Identificación: Estudiante UTN	Fecha:		Firma:	
Revisado por:	Nombre: Daniel Zurita. Identificación: Gerente de negocios	Fecha:		Firma:	
Aprobado por:	Nombre: Ing. Javier Valencia Caicedo Identificación: Gerente general	Fecha:		Firma:	

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.2.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 2 de 8

Seguimiento de cambios y actualizaciones

Revisión	Descripción de cambio	Fecha de actualización
01	Edición Original	
02	Siguiete edición	

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.2.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 3 de 8

CONTENIDO

1. OBJETIVO.....	4
2. RESPONSABLE.....	4
3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....	4
4. REFERENCIAS NORMATIVAS.....	4
5. CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	5
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	6
7. FLUJOGRAMA.....	7
8. REGISTRO DOCUMENTAL.....	8
9. ANEXOS.....	8

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.2.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 4 de 8

1. OBJETIVO

Promover el desarrollo y la implementación de soluciones tecnológicas innovadoras que optimicen los procesos del área de negocios, mejoren la experiencia del cliente, y fortalezcan la competitividad y sostenibilidad de la mutualista en el mercado financiero.

2. RESPONSABLES

- Jefe de tecnología informática y comunicación.

3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- Definiciones
 - **Innovación:** metamorfosis a través de la cual una concepción se transfigura en una mercancía o prestación inédita que confiere valía en el ágora.
 - **Prueba piloto:** tentativa primigenia efectuada para aquilatar la factibilidad y rendimiento de un cometido antes de su consumación perentoria."
 - **Analista:** perito facultado para escrutar, dilucidar e informar sobre tendencias o datos en un ámbito circunscrito.
 - **Áreas críticas:** enclaves estratégicos de elevada peligrosidad que resultan primordiales para el funcionamiento prístino de una estructura organizativa o corporación.
 - **Tendencias:** afinidad o predisposición en los sujetos y en los objetos hacia propósitos particulares.

4. REFERENCIAS NORMATIVAS

- “Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria”
- “Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros”
- “Norma ISO/IEC 27001:2022”
- “Estatutos Internos de la Mutualista”

	MUTUALISTA IMBABURA		Código M.I.C.M.P.2.1
			Edición: 01
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Pág. 5 de 8

5. CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

	Fecha de elaboración	23/2/2025		Código del proceso:	M.I.E.2	
	Versión	1		Código del procedimiento	M.I.E.F.C.2.1.1	
Nombre del proceso	Gestión de Innovación y tecnología	Nombre del procedimiento	Proyección de innovación tecnológica	Responsable	Jefe de tecnología informática y comunicación.	
Objetivo del procedimiento	Identificar, planificar, y ejecutar iniciativas tecnológicas que impulsen la eficiencia, la competitividad y la capacidad operativa de la mutual.			Alcance	Abarca desde la identificación de oportunidades tecnológicas en áreas operativas y estratégicas hasta la implementación y evaluación de soluciones innovadoras.	
Entradas	Proveedor	Actividad		Responsable	Salidas	Clientes
Reportes de desempeño, análisis de procesos actuales.	Unidades funcionales, análisis de mercado.	Identificación		Analista de sistema	Informe de áreas críticas identificadas con propuestas tecnológicas.	Usuarios finales internos (empleados) y externos (clientes de la mutual).
Propuestas tecnológicas aprobadas, presupuestos asignados.	Proveedores tecnológicos, consultores especializados.	Diseño e implementación			Proyectos implementados, nuevos sistemas o plataformas operativas.	
Indicadores de desempeño, reportes de implementación.	Área de Control de Gestión.	Evaluación			Informe de impacto, recomendaciones para mejoras continuas.	
Recursos	Personal capacitado - Tecnología - Herramientas de análisis de datos - Equipos técnicos.			Documentos	Reporte de evaluación de áreas críticas - Informe de eficiencia por innovación tecnológicas.	
Requisitos aplicables	Normativa interna - Presupuestos aprobados.			Indicador de gestión	Nombre: Razón de implementación de proyectos tecnológicos. Fórmula: (Proyectos implementados / Proyectos planificados) × 100 Explicación: Evalúa el avance en la ejecución de proyectos tecnológicos planificados.	

Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.2.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 6 de 8

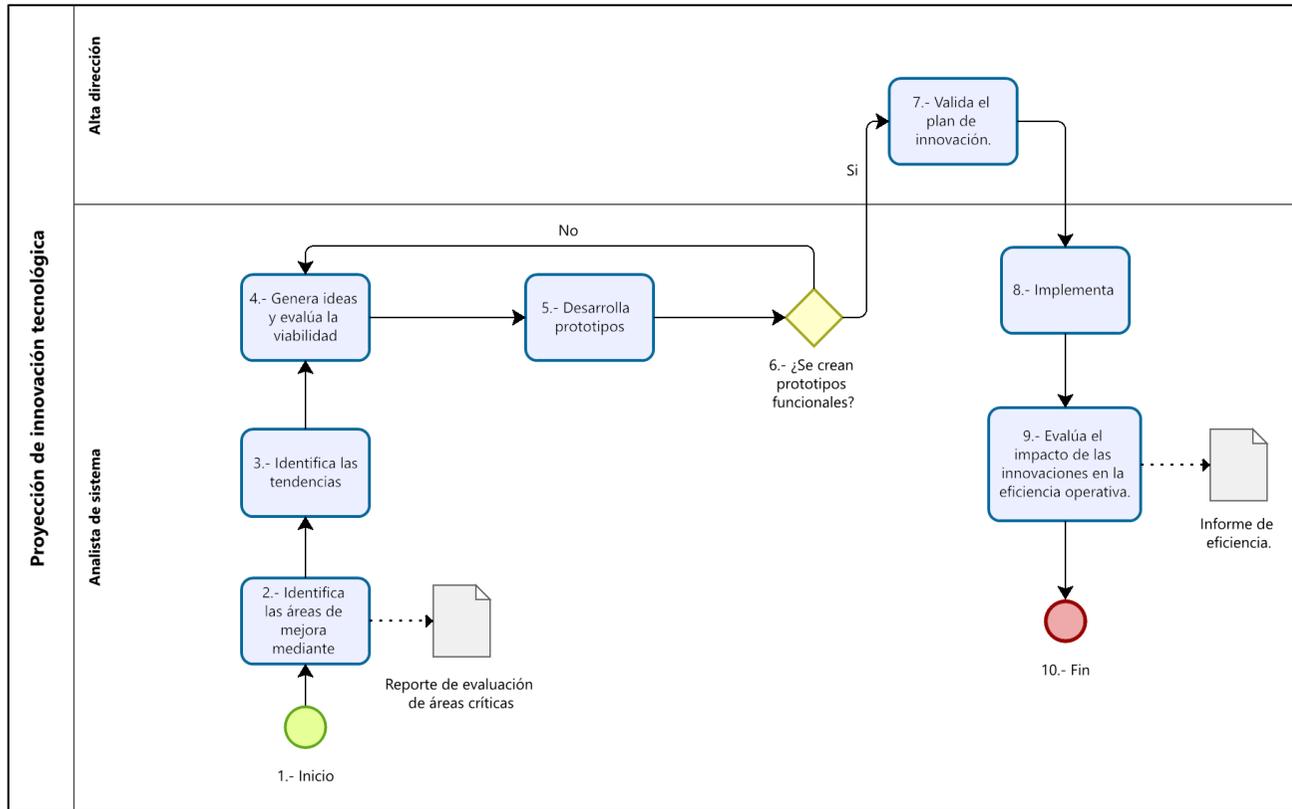
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

N.º	Descripción	Participantes	Referencia
1	Inicio	Analista de sistema	N/A
2	Identifica las áreas de mejora mediante tecnología.		N/A
3	Identifica las tendencias		N/A
4	Genera ideas y evalúa la viabilidad		N/A
5	Desarrolla prototipos		N/A
6	¿Se crean prototipos funcionales? * Respuesta es sí: sigue con el paso 7 * Respuesta es no: regresa al paso 4		N/A
7	Valida el plan de innovación.	Alta dirección	N/A
8	Implementa	Analista de sistema	N/A
9	Evalúa el impacto de las innovaciones en la eficiencia operativa.		N/A
10	Fin		N/A

Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.2.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 7 de 8

7. FLUJOGRAMA



Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.2.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 8 de 8

8. REGISTRO DOCUMENTAL

Nombre	Documento		Registro	
	Interno	Externo	Interno	Externo
Reporte de evaluación de áreas críticas	X			
Informe de eficiencia.	X			

Nota: Elaboración propia.

9. ANEXOS

- Reporte de evaluación de áreas críticas
- Informe de eficiencia

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.2.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 1 de 8



Macroproceso: Gestión Estratégica

Proceso: Gestión de Innovación y tecnología

Procedimiento: Infraestructura tecnológica

Versión 01

Firmas de revisión y aprobación

Elaborado por:	Nombre: Selena Guachamin Identificación: Estudiante UTN	Fecha:		Firma:	
Revisado por:	Nombre: Daniel Zurita. Identificación: Gerente de negocios	Fecha:		Firma:	
Aprobado por:	Nombre: Ing. Javier Valencia Caicedo Identificación: Gerente general	Fecha:		Firma:	

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.2.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 2 de 8

Seguimiento de cambios y actualizaciones

Revisión	Descripción de cambio	Fecha de actualización
01	Edición Original	
02	Siguiete edición	

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.2.2
		Edición: 01
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Pág. 3 de 8

CONTENIDO

1. OBJETIVO.....	4
2. RESPONSABLE.....	4
3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....	4
4. REFERENCIAS NORMATIVAS.....	4
5. CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	5
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	6
7. FLUJOGRAMA.....	7
8. REGISTRO DOCUMENTAL.....	8
9. ANEXOS.....	8

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.2.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 4 de 8

1. OBJETIVO

Garantizar la disponibilidad, funcionalidad y seguridad de los recursos tecnológicos necesarios para apoyar los procesos del área de negocios, asegurando que la infraestructura tecnológica esté alineada con los objetivos estratégicos de la mutualista y permita la mejora continua de los servicios ofrecidos.

2. RESPONSABLES

- Jefe de tecnología informática y comunicación.

3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- Términos
 - **LOPD**: Ley Orgánica de Protección de Datos Personales
- Definiciones
 - **Ciberseguridad**: compendio de praxis y disposiciones orientadas a resguardar la información digitalizada, artefactos e insumos tecnotrónicos
 - **Infraestructura**: constelación de armazones, prestaciones e insumos tecnotrónicos que propician la eclosión de quehaceres.
 - **Sistema de información**: entramado de componentes interdependientes que colectan, metamorfosean, depositan y diseminan información.

4. REFERENCIAS NORMATIVAS

- “LOPD”
- “Normas de Ciberseguridad del sector financiero emitidas por la entidad reguladora correspondiente”
- “Estatutos Internos de la Mutualista”

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.2.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 5 de 8

5. CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

	Fecha de elaboración	23/2/2025	Código del proceso:	M.I.E.2		
	Versión	1	Código del procedimiento	M.I.E.F.C.2.1.2		
Nombre del proceso	Gestión de Innovación y tecnología	Nombre del procedimiento	Infraestructura tecnológica	Responsable	Jefe de tecnología informática y comunicación.	
Objetivo del procedimiento	Garantizar la operatividad, seguridad y actualización constante de la infraestructura tecnológica de la mutual.		Alcance	Abarca desde el mantenimiento y actualización de sistemas de información, pasando por la gestión de la ciberseguridad, hasta la implementación de herramientas tecnológicas que automatizan procesos internos.		
Entradas	Proveedor	Actividad		Responsable	Salidas	Clientes
Inventario de sistemas existentes, reportes de desempeño.	Proveedores de software.	Diagnóstico de necesidades tecnológicas		Analista de sistema, equipo de soporte.	Sistemas actualizados.	Usuarios finales internos (empleados) y externos (clientes de la mutual).
Análisis de riesgos, reportes de vulnerabilidades.	Consultores de ciberseguridad.	Diseño e implementación de soluciones tecnológicas		Oficial de seguridad informática	Protocolos de seguridad implementados, sistemas protegidos.	
Recursos	Software de gestión - Personal técnico capacitado - Hardware de soporte - Computadora.		Documentos	Informe de mantenimiento preventivo.		
Requisitos aplicables	Normativas de tecnología - cumplimiento de estándares técnicos.		Indicador de gestión	Nombre: Tasa de disponibilidad de sistemas Fórmula: (Tiempo de disponibilidad de sistemas / Tiempo total del periodo) × 100 Explicación: Verifica la estabilidad y accesibilidad de los sistemas tecnológicos.		

Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.2.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 6 de 8

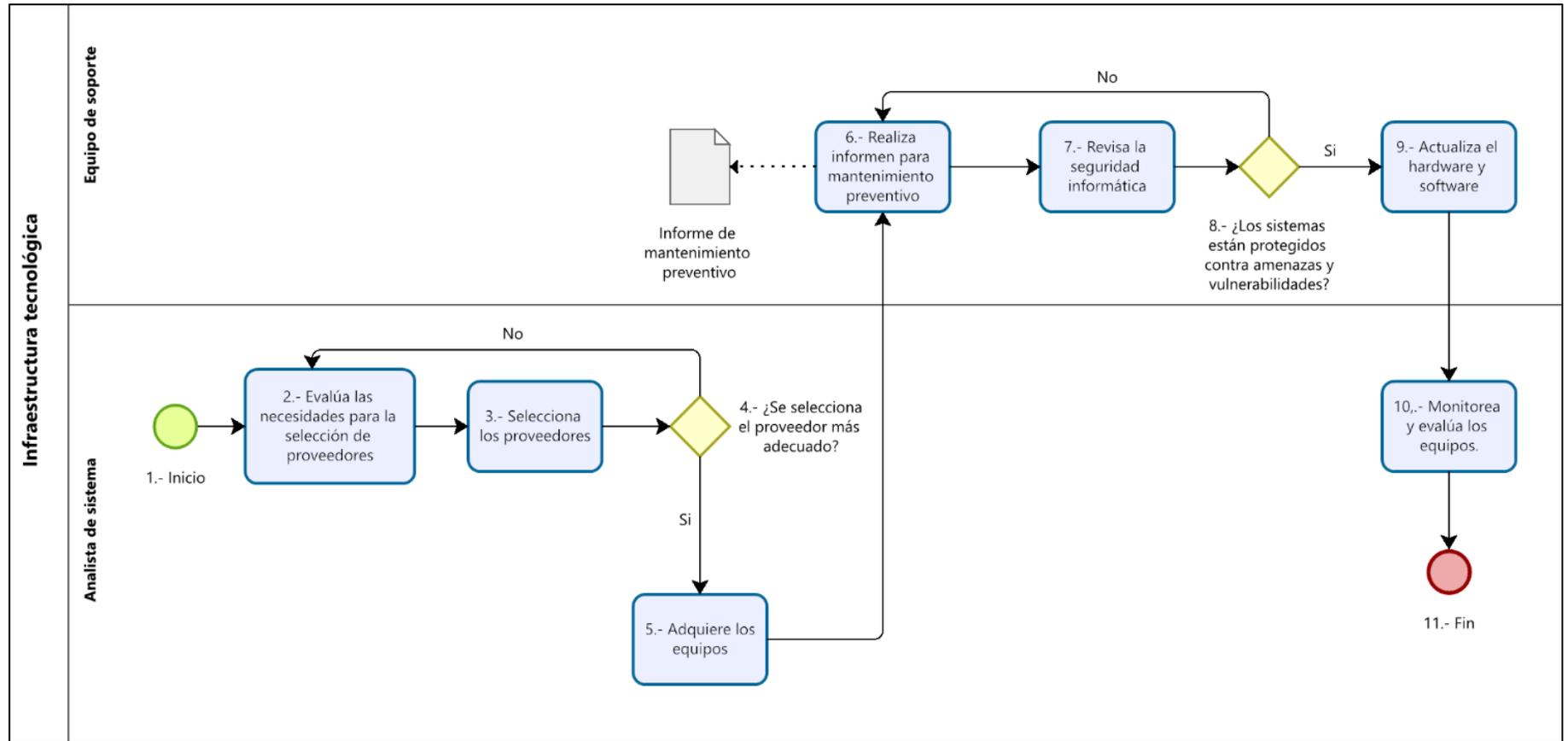
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

N.º	Descripción	Participantes	Referencia
1	Inicio	Analista de sistema	N/A
2	Evalúa las necesidades para la selección de proveedores		N/A
3	Selecciona los proveedores		N/A
4	¿Se selecciona el proveedor más adecuado? * Respuesta es sí: sigue con el paso 5 * Respuesta es no: regresa al paso 2		N/A
5	Adquiere los equipos		N/A
6	Realiza informes para mantenimiento preventivo	Equipo de soporte	N/A
7	Revisa la seguridad informática		N/A
8	¿Los sistemas están protegidos contra amenazas y vulnerabilidades? * Respuesta es sí: sigue con el paso 9 * Respuesta es no: regresa al paso 6		N/A
9	Actualiza el hardware y software	Analista de sistema	N/A
10	Monitorea y evalúa los equipos.		N/A
11	Fin		N/A

Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.2.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 7 de 8

7. FLUJOGRAMA



Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.2.2
		Edición: 01
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Pág. 8 de 8

8. REGISTRO DOCUMENTAL

Nombre	Documento		Registro	
	Interno	Externo	Interno	Externo
Informe de mantenimiento preventivo	X			

Nota: Elaboración propia.

9. ANEXOS

- Informe de mantenimiento preventivo

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.3.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 1 de 8



Macroproceso: Gestión Estratégica

Proceso: Gestión Integral de riesgos

Procedimiento: Identificación de riesgos

Versión 01

Firmas de revisión y aprobación

Elaborado por:	Nombre: Selena Guachamin Identificación: Estudiante UTN	Fecha:		Firma:	
Revisado por:	Nombre: Daniel Zurita. Identificación: Gerente de negocios	Fecha:		Firma:	
Aprobado por:	Nombre: Ing. Javier Valencia Caicedo Identificación: Gerente general	Fecha:		Firma:	

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.3.1
		Edición: 01
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Pág. 2 de 8

Seguimiento de cambios y actualizaciones

Revisión	Descripción de cambio	Fecha de actualización
01	Edición Original	
02	Siguiete edición	

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.3.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 3 de 8

CONTENIDO

1. OBJETIVO.....	4
2. RESPONSABLE.....	4
3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....	4
4. REFERENCIAS NORMATIVAS.....	4
5. CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	5
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	6
7. FLUJOGRAMA.....	7
8. REGISTRO DOCUMENTAL.....	8
9. ANEXOS.....	8

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.3.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 4 de 8

1. OBJETIVO

Detectar, evaluar y priorizar los riesgos asociados a los procesos del área de negocios, con el fin de implementar estrategias de mitigación que garanticen la continuidad operativa, la protección de los activos y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la mutualista.

2. RESPONSABLES

- Gerente de riesgos.

3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- Definiciones
 - **Riesgos: posibilidad de que una amenaza genere consecuencias negativas o pérdidas.**
 - **Peligro: circunstancia, elemento o acción con potencial de causar daño a personas, el medio ambiente o la propiedad.**

4. REFERENCIAS NORMATIVAS

- “Normativa interna de gestión integral de riesgos de la mutualista.”
- “Estatutos Internos de la Mutualista”

	MUTUALISTA IMBABURA		Código M.I.C.M.P.3.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Edición: 01 Pág. 5 de 8

5. CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

	Fecha de elaboración	23/2/2025		Código del proceso:	M.I.E.3	
	Versión	1		Código del procedimiento	M.I.E.F.C.3.1	
Nombre del proceso	Gestión Integral de riesgos	Nombre del procedimiento	Identificación de riesgos	Responsable	Gerente de riesgos.	
Objetivo del procedimiento	Identificar y evaluar de manera sistemática los riesgos internos y externos que puedan afectar a la sostenibilidad, operatividad, y cumplimiento de los objetivos estratégicos de la mutual.		Alcance	Abarca la evaluación de riesgos asociados a las operaciones financieras, la regulación del entorno que impactan en la mutual.		
Entradas	Proveedor	Actividad		Responsable	Salidas	Clientes
Factores que afectan al personal y a la mutual	Consultorías	Identificación.		Oficial de riesgos.	Informe de factores peligrosos identificados, mapa de riesgos externos, recomendaciones estratégicas.	Usuarios finales internos (empleados) y externos (clientes de la mutual).
Factores de peligro.	Gerencias de área, entidades reguladoras.	Evaluación de riesgos			Matriz de riesgos actualizada, clasificación de riesgos según impacto y probabilidad, plan de mitigación.	
Recursos	Personal capacitado - Bases de datos internas - Computadora - Tecnología.		Documentos	Matriz de riesgos - Plan de mejora.		
Requisitos aplicables	Regulaciones financieras - Políticas institucionales - Normativa financiera y regulatoria.		Indicador de gestión	Nombre: Porcentaje de riesgos identificados Fórmula: $(\text{Riesgos identificados} / \text{Riesgos totales potenciales}) \times 100$ Explicación: Mide la capacidad de anticipar posibles riesgos operativos o financieros.		

Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.3.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 6 de 8

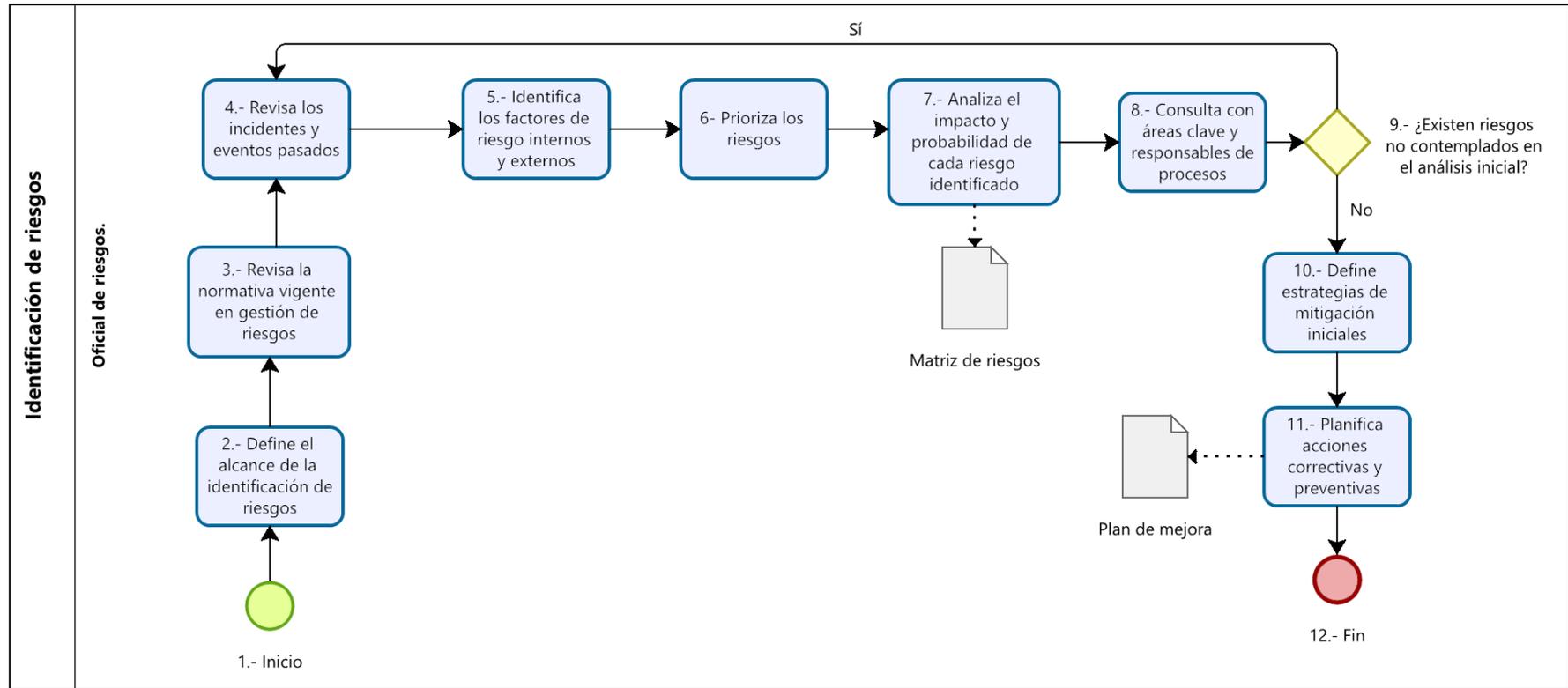
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

N.º	Descripción	Participantes	Referencia
1	Inicio	Oficial de riesgos	N/A
2	Define el alcance de la identificación de riesgos		N/A
3	Revisa la normativa vigente en gestión de riesgos		N/A
4	Revisa los incidentes y eventos pasados		N/A
5	Identifica los factores de riesgo internos y externos		N/A
6	Prioriza los riesgos		N/A
7	Analiza el impacto y probabilidad de cada riesgo identificado		N/A
8	Consulta con áreas clave y responsables de procesos		N/A
9	¿Existen riesgos no contemplados en el análisis inicial? * Respuesta es no: sigue con el paso 10 * Respuesta es sí: regresa al paso 4		N/A
10	Define estrategias de mitigación iniciales		N/A
11	Planifica acciones correctivas y preventivas		N/A
12	Fin		N/A

Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.3.1
		Edición: 01
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Pág. 7 de 8

7. FLUJOGRAMA



Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.3.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 8 de 8

8. REGISTRO DOCUMENTAL

Nombre	Documento		Registro	
	Interno	Externo	Interno	Externo
Matriz de riesgos	X			
Plan de mejora	X			

Nota: Elaboración propia

9. ANEXOS

- Matriz de riesgos
- Plan de mejora

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.3.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 1 de 8



Macroproceso: Gestión Estratégica

Proceso: Gestión Integral de riesgos

Procedimiento: Monitoreo y control de riesgos

Versión 01

Firmas de revisión y aprobación

Elaborado por:	Nombre: Selena Guachamin Identificación: Estudiante UTN	Fecha:		Firma:	
Revisado por:	Nombre: Daniel Zurita. Identificación: Gerente de negocios	Fecha:		Firma:	
Aprobado por:	Nombre: Ing. Javier Valencia Caicedo Identificación: Gerente general	Fecha:		Firma:	

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.3.2
		Edición: 01
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Pág. 2 de 8

Seguimiento de cambios y actualizaciones

Revisión	Descripción de cambio	Fecha de actualización
01	Edición Original	
02	Siguiete edición	

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.3.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 3 de 8

CONTENIDO

1. OBJETIVO.....	4
2. RESPONSABLE.....	4
3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....	4
4. REFERENCIAS NORMATIVAS.....	4
5. CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	5
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	6
7. FLUJOGRAMA.....	7
8. REGISTRO DOCUMENTAL.....	8
9. ANEXOS.....	8

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.3.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 4 de 8

1. OBJETIVO

Supervisar y evaluar continuamente los riesgos identificados en el área de negocios, asegurando que las estrategias de mitigación y los controles implementados sean efectivos, y realizar ajustes cuando sea necesario para garantizar la estabilidad operativa y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la mutualista.

2. RESPONSABLES

- Gerente de riesgos.

3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- Definiciones
 - **Matriz de riesgos:** instrumento de escrutinio que faculta la ponderación de la contingencia y la repercusión de percances en la urdimbre de un cometido.
 - **Acciones correctivas:** disposiciones asumidas para subsanar dificultades advertidas y eludir su reincidencia.
 - **Acciones preventivas:** tácticas ejecutadas para precaver el acaecimiento de coyunturas inoportunas.
 - **Riesgos:** viabilidad de que una conminación se concrete y origine secuelas perniciosas
 - **Peligro:** circunstancia, factor o accionar con la latencia de ocasionar perjuicios a individuos, el hábitat o propiedades tangibles.

4. REFERENCIAS NORMATIVAS

- “Código del trabajo”
- “Ley Orgánica de Gestión de Riesgos”
- “Estatutos Internos de la Mutualista”

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.3.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 5 de 8

5. CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

	Fecha de elaboración	23/2/2025		Código del proceso:	M.I.E.3
	Versión	1		Código del procedimiento	M.I.E.F.C.3.2
Nombre del proceso	Gestión Integral de riesgos	Nombre del procedimiento	Monitoreo y control de riesgos	Responsable	Gerente de riesgos.
Objetivo del procedimiento	Implementar un sistema continuo de vigilancia, evaluación y control de riesgos que permita identificar desviaciones, mitigar impactos.			Alcance	Abarca todos los riesgos identificados en todas las áreas, asegurando su monitoreo y la aplicación de controles correctivos en toda la institución.
Entradas	Proveedor	Actividad		Responsable	Salidas
Resultados del análisis de riesgos, recomendaciones del comité.	Regulaciones externas	Diseño		Oficial de riesgos.	Controles documentados.
Controles implementados, datos operativos.	Sistemas internos de monitoreo.	Seguimiento			Recomendaciones para mejorar los controles.
Registros de incidentes, reportes operativos, información de sistemas de monitoreo.	Áreas funcionales, sistemas de reporte automatizado.	Documentación			Registro de incidentes, análisis de causa raíz, planes de mejora continua.
Recursos	Metodologías de diseño de controles - Software de gestión de riesgos - Personal capacitado - Computadora.			Documentos	Matriz de riesgos - Reportes de cumplimiento - Matriz de riesgos actualizada - Informe de monitoreo de riesgo.
Requisitos aplicables	Regulaciones financieras - Políticas institucionales - Normativa financiera y regulatoria.			Indicador de gestión	<p>Nombre: Eficiencia en mitigación de riesgos</p> <p>Fórmula: $(\text{Riesgos mitigados} / \text{Riesgos identificados}) \times 100$</p> <p>Explicación: Evalúa la efectividad de los controles internos aplicados.</p>

Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.3.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 6 de 8

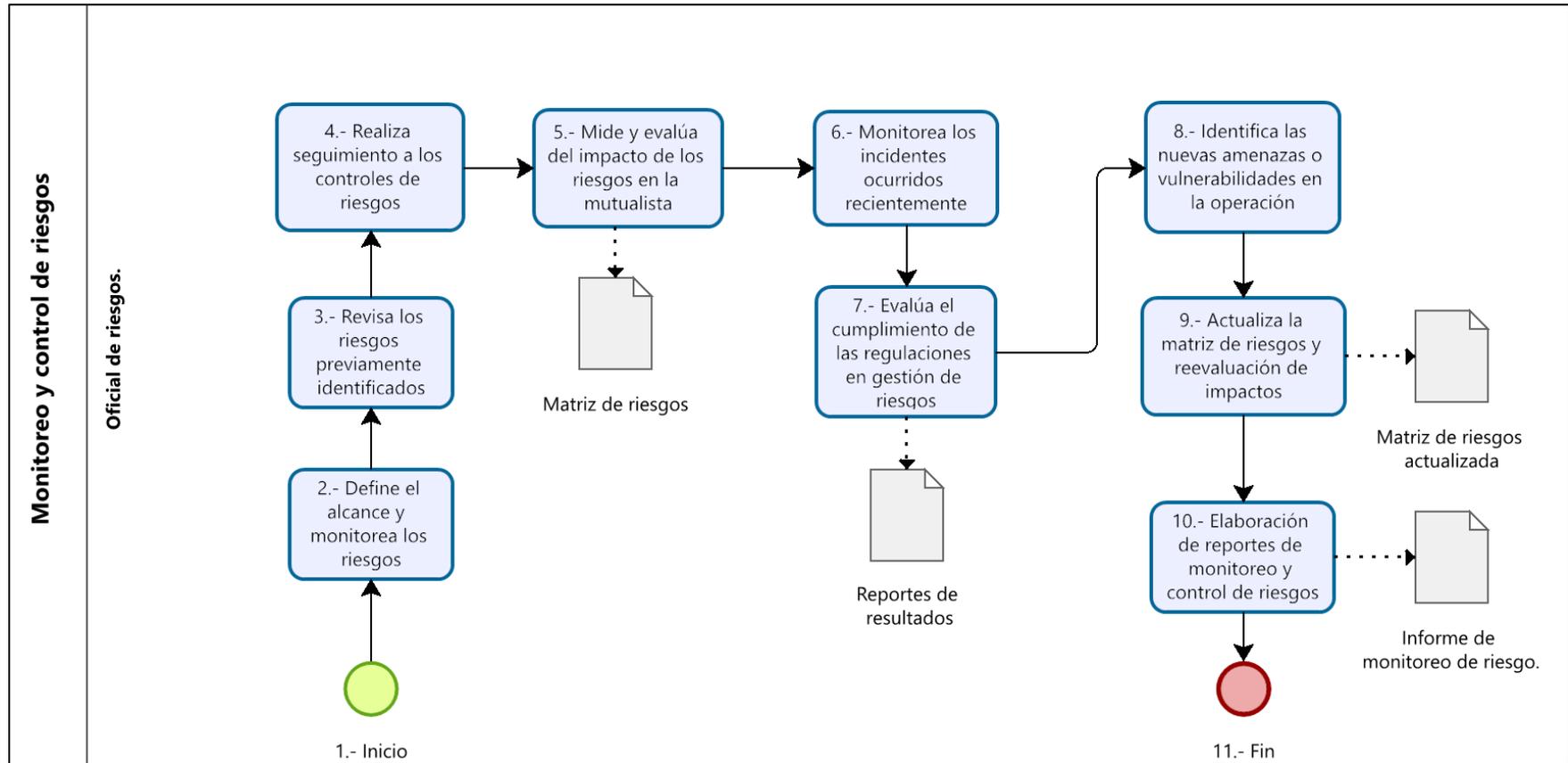
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

N.º	Descripción	Participantes	Referencia
1	Inicio	Oficial de riesgos	N/A
2	Define el alcance y monitorea los riesgos		N/A
3	Revisa los riesgos previamente identificados		N/A
4	Realiza seguimiento a los controles de riesgos		N/A
5	Mide y evalúa del impacto de los riesgos en la mutualista		N/A
6	Monitorea los incidentes ocurridos recientemente		N/A
7	Evalúa el cumplimiento de las regulaciones en gestión de riesgos		N/A
8	Identifica las nuevas amenazas o vulnerabilidades en la operación		N/A
9	Actualiza la matriz de riesgos y reevaluación de impactos		N/A
10	Elaboración de reportes de monitoreo y control de riesgos		N/A
11	Fin		N/A

Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.3.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 7 de 8

7. FLUJOGRAMA



Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.3.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 8 de 8

8. REGISTRO DOCUMENTAL

Nombre	Documento		Registro	
	Interno	Externo	Interno	Externo
Matriz de riesgos	X			
Reportes de resultados	X			
Matriz de riesgos actualizada	X			
Informe de monitoreo de riesgo	X			

Nota: Elaboración propia.

9. ANEXOS

- Matriz de riesgos
- Reportes de resultados
- Matriz de riesgos actualizada
- Informe de monitoreo de riesgo

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.4.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 1 de 8



Macroproceso: Gestión Operativa

Proceso: Gestión de Crédito

Procedimiento: Prospectos

Versión 01

Firmas de revisión y aprobación

Elaborado por:	Nombre: Selena Guachamin Identificación: Estudiante UTN	Fecha:		Firma:	
Revisado por:	Nombre: Daniel Zurita. Identificación: Gerente de negocios	Fecha:		Firma:	
Aprobado por:	Nombre: Ing. Javier Valencia Caicedo Identificación: Gerente general	Fecha:		Firma:	

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.4.1
		Edición: 01
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Pág. 2 de 8

Seguimiento de cambios y actualizaciones

Revisión	Descripción de cambio	Fecha de actualización
01	Edición Original	
02	Siguiete edición	

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.4.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 3 de 8

CONTENIDO

1. OBJETIVO.....	4
2. RESPONSABLE.....	4
3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....	4
4. REFERENCIAS NORMATIVAS.....	4
5. CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	5
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	6
7. FLUJOGRAMA.....	7
8. REGISTRO DOCUMENTAL.....	8
9. ANEXOS.....	8

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.4.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 4 de 8

1. OBJETIVO

Establecer un proceso claro y eficiente para la gestión de prospectos en el área de negocios, asegurando su adecuada identificación, evaluación y conversión en clientes, en cumplimiento con los principios de calidad, transparencia y responsabilidad institucional de la mutualista.

2. RESPONSABLES

- Gerente de negocios.

3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- Definiciones
 - **Cliente:** usuario que se apropia de mercaderías o se beneficia de prestaciones de una firma o experto.
 - **Socio:** sujeto, ya sea físico o corporativo, que se coliga con otro para instituir una entidad o agrupación con propósitos mancomunados.
 - **Desembolso:** entrega de una cuantía monetaria en numerario o al corriente.
 - **Amortización:** mermar gradual del valor de un activo o débito a través del lapso.
 - **Pagaré:** instrumento pecuniario en el cual el libramiento se obliga a sufragar una cifra concreta a un favorecido dentro de un término estipulado.

4. REFERENCIAS NORMATIVAS

- “Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.”
- “Resoluciones de la Superintendencia de Bancos relacionadas con la protección al consumidor financiero.”
- “Código de Ética y Buenas Prácticas Comerciales de la mutualista”
- “Normativa interna sobre gestión comercial y captación de clientes”

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.4.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 5 de 8

5. CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

	Fecha de elaboración	23/2/2025	Código del proceso:	M.I.C.1		
	Versión	1	Código del procedimiento	M.I.C.F.C.1.1		
Nombre del proceso	Gestión de crédito	Nombre del procedimiento	Prospectos	Responsable	Gerente de negocios.	
Objetivo del procedimiento	Identificar, evaluar y canalizar prospectos de clientes hacia la adquisición de productos financieros que satisfagan sus necesidades.			Alcance	Incluye desde la captación inicial de prospectos hasta la evaluación y colocación de créditos, cubriendo tanto clientes nuevos como existentes.	
Entradas	Proveedor	Actividad		Responsable	Salidas	Clientes
Solicitud del cliente, historial crediticio, documentación personal y financiera.	Cientes potenciales.	Evaluación del cliente		Ejecutivo de negocios	Perfil evaluado del cliente, resultados del análisis de viabilidad crediticia, informe de aprobación o rechazo.	Usuarios finales internos (empleados) y externos (clientes de la mutual).
Resultados de la evaluación, documentación del cliente, monto solicitado, términos y condiciones aprobados.	Área de Evaluación de Crédito, Comité de Crédito.	Colocación de crédito		Fabrica de crédito, Auxiliar operativo.	Contrato de crédito firmado, desembolso de los fondos, registro del crédito en el sistema financiero de la mutual.	
Recursos	Personal capacitado - Tecnología - Computadora.			Documentos	Solicitud - Apertura de cuenta de ahorros - Copia de cédula - Plantilla de servicios básicos -Tabla de amortización - Aceptación de compra de seguro - Pagaré.	
Requisitos aplicables	Políticas internas de crédito - Normativas de control financiero.			Indicador de gestión	Nombre: Tasa de conversión de prospectos de crédito. Fórmula: $(\text{Número de prospectos convertidos en clientes} / \text{Total de prospectos evaluados}) \times 100$ Explicación: Este indicador mide la eficacia en el proceso de evaluación y aprobación de créditos para convertir prospectos en clientes.	

Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.4.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 6 de 8

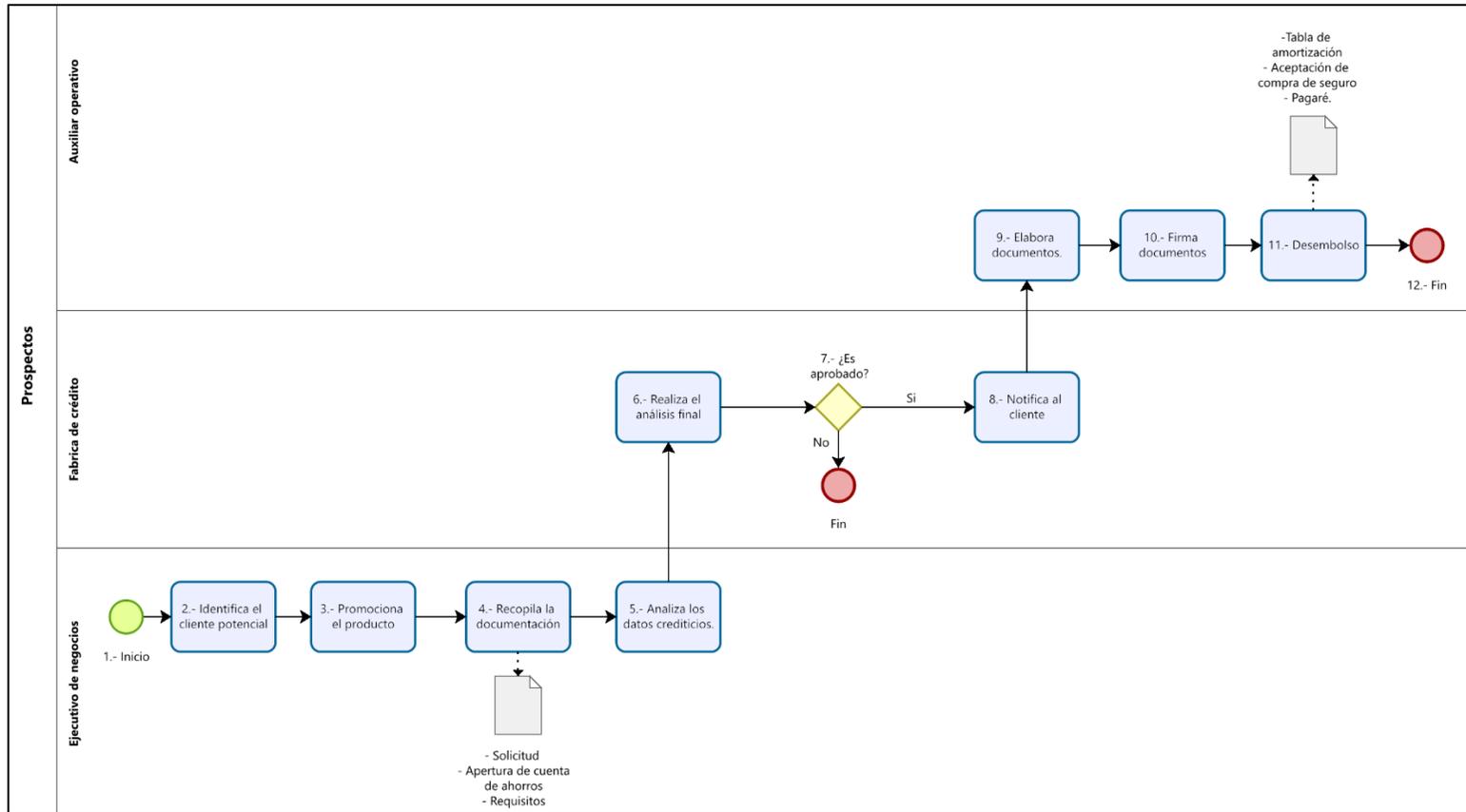
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

N.º	Descripción	Participantes	Referencia
1	Inicio	Ejecutivo de negocios	N/A
2	Identifica el cliente potencial		N/A
3	Promociona el producto		N/A
4	Recopila la documentación		N/A
5	Analiza los datos crediticios.		N/A
6	Realiza el análisis final	Fábrica de crédito	N/A
7	¿Es aprobado? * Respuesta es sí: sigue con el paso 8 * Respuesta es no: finaliza		N/A
8	Notifica al cliente	Auxiliar operativo	N/A
9	Elabora documentos.		N/A
10	Firma documentos		N/A
11	Desembolso		N/A
12	Final		N/A

Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.4.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 7 de 8

7. FLUJOGRAMA



Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.4.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 8 de 8

8. REGISTRO DOCUMENTAL

Nombre	Documento		Registro	
	Interno	Externo	Interno	Externo
Solicitud		X		
Apertura de cuenta de ahorros			X	
Requisitos		X		
Tabla de amortización			X	
Aceptación de compra de seguro			X	
Pagaré.			X	

Nota: Elaboración propia.

9. ANEXOS

- Solicitud
- Apertura de cuenta de ahorros
- Requisitos
- Tabla de amortización
- Aceptación de compra de seguro
- Pagaré

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.4.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 1 de 8



Macroproceso: Gestión Operativa

Proceso: Gestión de Crédito

Procedimiento: Cobranza

Versión 01

Firmas de revisión y aprobación

Elaborado por:	Nombre: Selena Guachamin Identificación: Estudiante UTN	Fecha:		Firma:	
Revisado por:	Nombre: Daniel Zurita. Identificación: Gerente de negocios	Fecha:		Firma:	
Aprobado por:	Nombre: Ing. Javier Valencia Caicedo Identificación: Gerente general	Fecha:		Firma:	

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.4.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 2 de 8

Seguimiento de cambios y actualizaciones

Revisión	Descripción de cambio	Fecha de actualización
01	Edición Original	
02	Siguiete edición	

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.4.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 3 de 8

CONTENIDO

1. OBJETIVO.....	4
2. RESPONSABLE.....	4
3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....	4
4. REFERENCIAS NORMATIVAS.....	4
5. CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	5
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	6
7. FLUJOGRAMA.....	7
8. REGISTRO DOCUMENTAL.....	8
9. ANEXOS.....	8

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.4.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 4 de 8

1. OBJETIVO

Establecer un procedimiento eficiente y sistemático para la gestión de cobranza, asegurando la recuperación oportuna de los montos adeudados, minimizando los riesgos financieros y fortaleciendo la sostenibilidad económica de la mutualista en el área de negocios.

2. RESPONSABLES

- Gerente de negocios.

3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- Definiciones
 - **Cliente:** usuario que se apropia de mercaderías o se beneficia de prestaciones de una firma o experto.
 - **Socio:** sujeto, ya sea físico o corporativo, que se coliga con otro para instituir una entidad o agrupación con propósitos mancomunados.
 - **Retraso:** dilación o moratoria en la consumación o cesión de algo con respecto al lapso anticipado.
 - **Control de pagos:** protocolo corporativo que asegura la integridad, veracidad y validación de las operaciones pecuniarias.

4. REFERENCIAS NORMATIVAS

- “Código Orgánico Monetario y Financiero”
- “Normativa emitida por la Superintendencia de Bancos”
- “Ley Orgánica de Defensa del Consumidor”
- “Políticas internas de crédito y cobranza de la mutualista”

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.4.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 5 de 8

5. CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

	Fecha de elaboración	23/2/2025		Código del proceso:	M.I.C.1	
	Versión	1		Código del procedimiento	M.I.C.F.C.1.2	
Nombre del proceso	Gestión de crédito	Nombre del procedimiento	Cobranzas	Responsable	Gerente de negocios.	
Objetivo del procedimiento	Implementar un sistema eficaz de seguimiento y recaudación de pagos, asegurando la sostenibilidad financiera de la mutual y reduciendo la morosidad.			Alcance	Abarca desde la evaluación inicial del cliente para determinar estrategias de cobranza hasta la ejecución de actividades de recaudación de pagos vencidos.	
Entradas	Proveedor	Actividad		Responsable	Salidas	Clientes
Datos del cliente (perfil financiero, historial de pagos, condiciones del crédito).	Área de crédito, sistema de información de clientes.	Evaluación de cliente		Coordinador de cobranzas.	Informe de evaluación del cliente con propuestas de estrategias de cobranza.	Usuarios finales internos (empleados) y externos (clientes de la mutual).
Lista de clientes morosos.	Sistema de monitoreo de pagos, área de crédito.	Ejecución de cobranza		Ejecutivo de cobranzas, cliente, receptor / pagador.	Reporte de cobranzas realizadas, acuerdos de pago, reducción de morosidad.	
Recursos	Reportes financieros - Computadora - Tecnología.			Documentos	Control de pagos	
Requisitos aplicables	Políticas de crédito y cobranza - Normativas regulatorias.			Indicador de gestión	Nombre: Tasa de morosidad Fórmula: $(\text{Monto total vencido} / \text{Monto total de cartera activa}) \times 100$ Explicación: Este indicador mide la proporción de cartera vencida respecto al total de la cartera, ayudando a monitorear el riesgo crediticio.	

Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.4.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 6 de 8

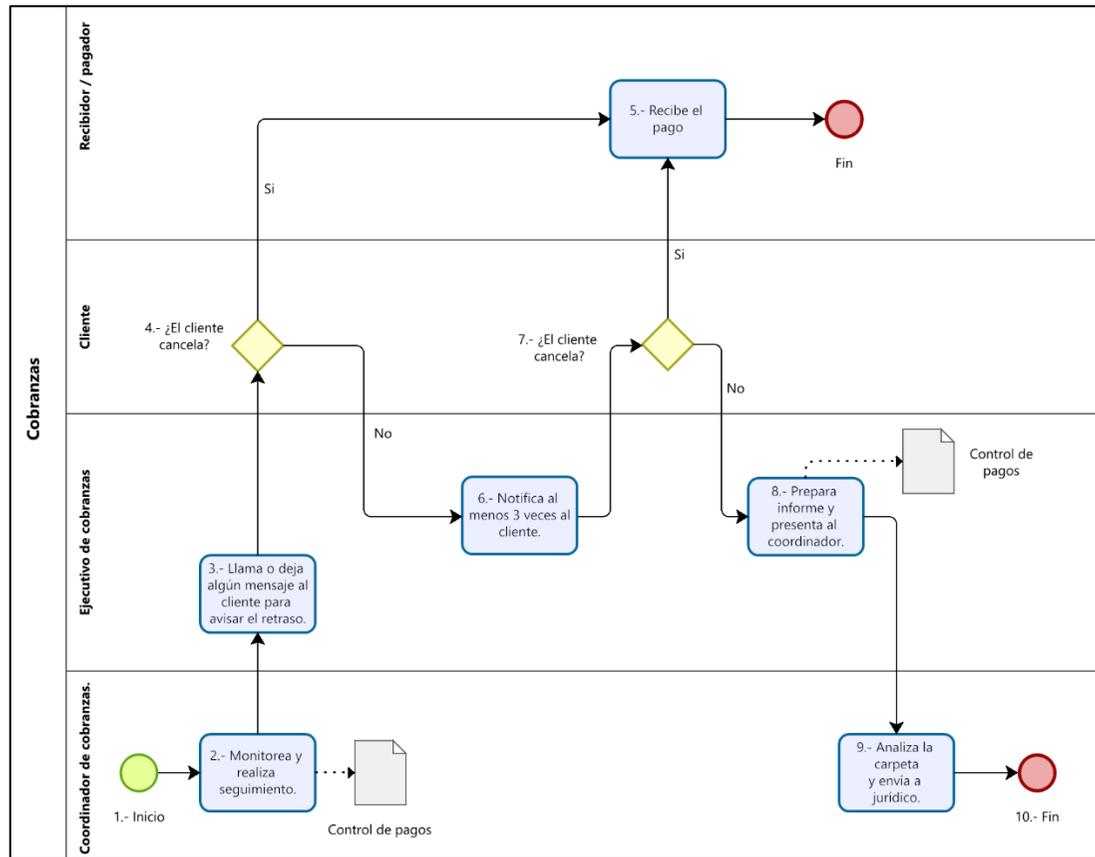
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

N.º	Descripción	Participantes	Referencia
1	Inicio	Coordinador de cobranza	N/A
2	Monitorea y realiza seguimiento.		
3	Llama o deja algún mensaje al cliente para avisar el retraso	Ejecutivo de cobranza	N/A
4	¿El cliente cancela? * Respuesta es sí: sigue con el paso 5 * Respuesta es no: sigue con el paso 6	Cliente	N/A
5	Recibe el pago	Recibidor / pagador	N/A
6	Notifica al menos 3 veces al cliente.	Ejecutivo de cobranza	N/A
7	¿El cliente cancela? * Respuesta es sí: sigue con el paso 5 * Respuesta es no: sigue con el paso 8	Cliente	N/A
8	Prepara informe y presenta al coordinador.	Ejecutivo de cobranza	N/A
9	Analiza la carpeta y envía a jurídico.	Coordinador de cobranza	N/A
10	Fin		

Nota: Elaboración propia

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.4.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 7 de 8

7. FLUJOGRAMA



Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.4.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 8 de 8

8. REGISTRO DOCUMENTAL

Nombre	Documento		Registro	
	Interno	Externo	Interno	Externo
Control de pagos	X			

Nota: Elaboración propia.

9. ANEXOS

- Control de pagos

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.4.3
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 1 de 8



Macroproceso: Gestión Operativa

Proceso: Gestión de Crédito

Procedimiento: Ejecución legal

Versión 01

Firmas de revisión y aprobación

Elaborado por:	Nombre: Selena Guachamin Identificación: Estudiante UTN	Fecha:		Firma:	
Revisado por:	Nombre: Daniel Zurita. Identificación: Gerente de negocios	Fecha:		Firma:	
Aprobado por:	Nombre: Ing. Javier Valencia Caicedo Identificación: Gerente general	Fecha:		Firma:	

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.4.3
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 2 de 8

Seguimiento de cambios y actualizaciones

Revisión	Descripción de cambio	Fecha de actualización
01	Edición Original	
02	Siguiete edición	

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.4.3
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 3 de 8

CONTENIDO

1. OBJETIVO.....	4
2. RESPONSABLE.....	4
3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....	4
4. REFERENCIAS NORMATIVAS.....	4
5. CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	5
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	6
7. FLUJOGRAMA.....	7
8. REGISTRO DOCUMENTAL.....	8
9. ANEXOS.....	8

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.4.3
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 4 de 8

1. OBJETIVO

La ejecución legal de las obligaciones incumplidas por los clientes tiene el fin de proteger los intereses financieros de la mutualista en el área de negocios, garantizando el cumplimiento de la normativa vigente y promoviendo la resolución efectiva de los casos mediante herramientas legales disponibles.

2. RESPONSABLES

- Gerente de negocios.
- Asesor legal

3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- Término
 - **COGEP:** “Código Orgánico General de Procesos”
- Definiciones
 - **Intereses financieros:** cuantía que se devenga o abona por la usufructo o cesión de pecunio durante un lapso estipulado.
 - **Demanda:** diligencia jurídica mediante la cual un sujeto, ya sea físico o corporativo, acude a una instancia judicial para ejercitar su derecho de litigar contra otro, con el fin de reivindicar ciertos provechos o resarcimientos.

4. REFERENCIAS NORMATIVAS

- “Código Orgánico General de Procesos”
- “Código Orgánico Monetario y Financiero”
- “Ley de Instituciones del Sector Financiero Popular y Solidario”
- “Normativa emitida por la Superintendencia de Bancos”
- “Políticas internas de la mutualista”

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.4.3
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 5 de 8

5. CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

	Fecha de elaboración	23/2/2025		Código del proceso:	M.I.C.1	
	Versión	1		Código del procedimiento	M.I.C.F.C.1.3	
Nombre del proceso	Gestión de crédito	Nombre del procedimiento	Ejecución legal	Responsable	Gerente de negocios - Asesor legal.	
Objetivo del procedimiento	Garantizar el cumplimiento de las obligaciones contractuales mediante acciones legales oportunas, protegiendo los intereses financieros y jurídicos de la mutual.			Alcance	Abarca desde el ingreso de demandas legales relacionadas con el incumplimiento de obligaciones hasta el seguimiento de los procesos legales hasta su resolución.	
Entradas	Proveedor	Actividad		Responsable	Salidas	Clientes
Documentación del caso.	Área de crédito, departamento de cobranza.	Ingreso de demanda		Asesor legal, coordinador de cobranzas.	Presentación formal de la demanda en el sistema judicial.	Usuarios finales internos (empleados) y externos (clientes de la mutual).
Expediente del caso, actualizaciones judiciales, cronogramas de audiencias.	Tribunal judicial, sistema de monitoreo legal.	Seguimiento de proceso legal		Embargador, cliente, asesor legal.	Resolución del caso, acta de sentencia o acuerdo extrajudicial.	
Recursos	Personal jurídico capacitado - Herramientas de seguimiento procesal - Computadora.			Documentos	Contratos - Control de pagos	
Requisitos aplicables	Leyes locales sobre procedimientos legales - Normativa de crédito - Contratos.			Indicador de gestión	Nombre: Tiempo promedio de resolución de casos legales Fórmula: (Tiempo total de resolución de casos / Total de casos resueltos) Explicación: Evalúa la eficiencia del equipo legal en cerrar casos dentro de un marco de tiempo razonable.	

Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.4.3
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 6 de 8

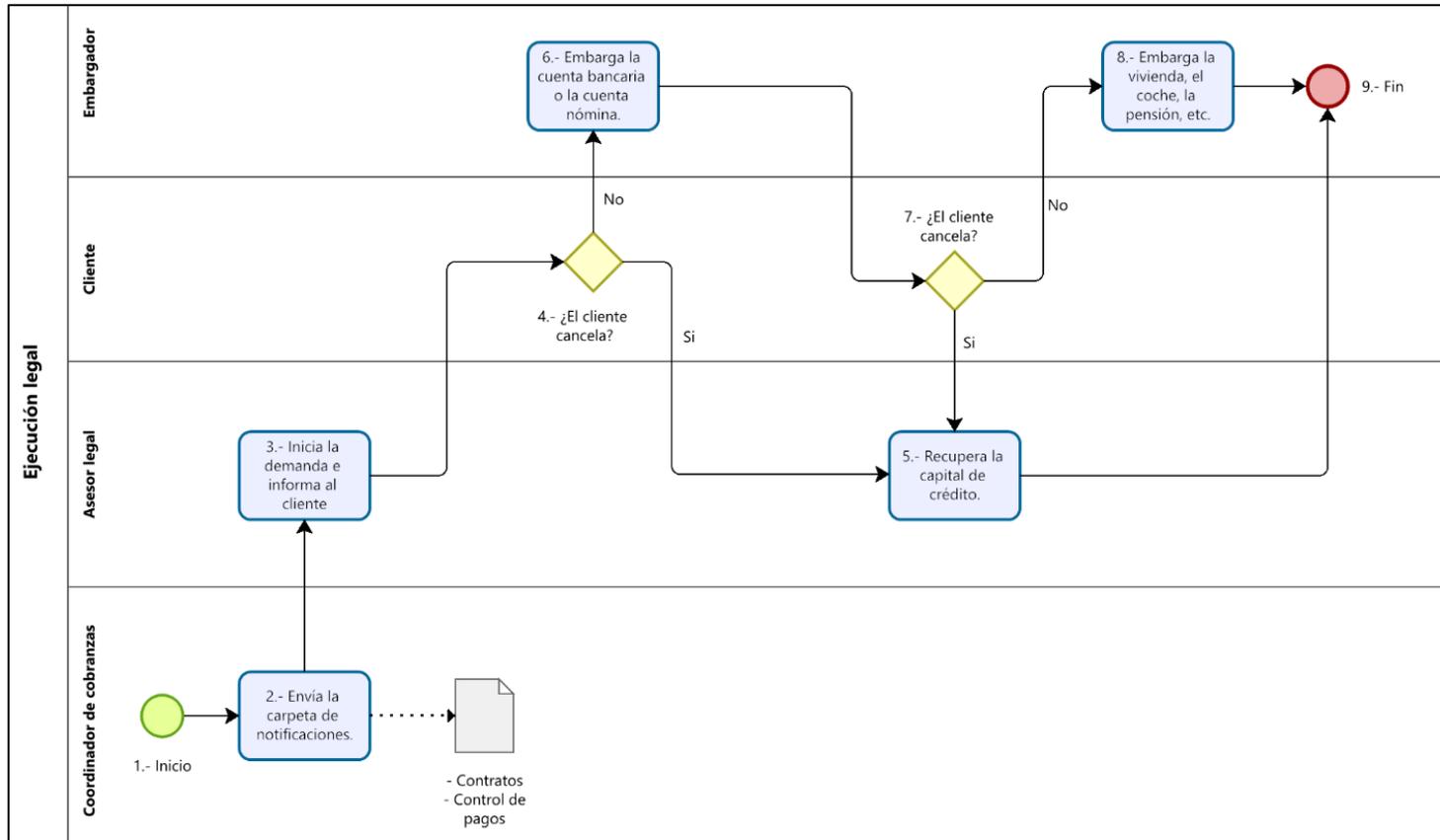
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

N.º	Descripción	Participantes	Referencia
1	Inicio	Coordinador de cobranza	N/A
2	Envía la carpeta de notificaciones		N/A
3	Inicia la demanda e informa al cliente	Asesor legal	N/A
4	¿El cliente cancela? * Respuesta es sí: sigue con el paso 5 * Respuesta es no: sigue con el paso 6	Cliente	N/A
5	Recupera la capital de crédito.	Asesor legal	N/A
6	Embarga la cuenta bancaria o la cuenta nómina.	Embargador	N/A
7	¿El cliente cancela? * Respuesta es sí: sigue con el paso 5 * Respuesta es no: sigue con el paso 8	Cliente	N/A
8	Embarga la vivienda, el coche, la pensión, etc.	Embargador	N/A
9	Final		N/A

Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.4.3
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 7 de 8

7. FLUJOGRAMA



Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.4.3
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 8 de 8

8. REGISTRO DOCUMENTAL

Nombre	Documento		Registro	
	Interno	Externo	Interno	Externo
Control de pagos	X			
Contratos	X			

Nota: Elaboración propia.

9. ANEXOS

- Control de pagos
- Contratos

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.F.C.5.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 1 de 8



Macroproceso: Gestión Operativa

Proceso: Gestión de Inversiones o captaciones o pólizas

Procedimiento: Prospectos

Versión 01

Firmas de revisión y aprobación

Elaborado por:	Nombre: Selena Guachamin Identificación: Estudiante UTN	Fecha:		Firma:	
Revisado por:	Nombre: Daniel Zurita. Identificación: Gerente de negocios	Fecha:		Firma:	
Aprobado por:	Nombre: Ing. Javier Valencia Caicedo Identificación: Gerente general	Fecha:		Firma:	

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.F.C.5.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 2 de 8

Seguimiento de cambios y actualizaciones

Revisión	Descripción de cambio	Fecha de actualización
01	Edición Original	
02	Siguiete edición	

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.F.C.5.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 3 de 8

CONTENIDO

1. OBJETIVO.....	4
2. RESPONSABLE.....	4
3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....	4
4. REFERENCIAS NORMATIVAS.....	4
5. CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	5
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	6
7. FLUJOGRAMA.....	7
8. REGISTRO DOCUMENTAL.....	8
9. ANEXOS.....	8

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.F.C.5.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 4 de 8

1. OBJETIVO

Establecer un procedimiento para la elaboración, revisión y actualización de prospectos informativos relacionados con los productos de inversión o captaciones de la mutualista, garantizando que la información proporcionada a los clientes sea clara, transparente y cumpla con los requisitos legales y normativos aplicables.

2. RESPONSABLES

- Gerente de negocios.

3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- Definiciones
 - **Cálculo de interés:** determinación de la cuantía a sufragar o percibir, ordinariamente explicitada como un guarismo porcentual sobre una transacción pecuniaria.
 - **Póliza:** escritura que acredita un convenio de seguro, transacciones bursátiles, arrendamientos navales u otras tratativas mercantiles.
 - **Plazo fijo:** colocación bancaria en la cual un sujeto deposita pecunio a cambio de un rédito asegurado en un lapso estipulado, siendo una alternativa de escasa contingencia.

4. REFERENCIAS NORMATIVAS

- “Normas emitidas por la Superintendencia de Bancos”
- “Código de Comercio”
- “Ley de Instituciones del Sector Financiero Popular y Solidario”
- “Normativa de Protección al Consumidor”
- “Políticas internas de la mutualista”

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.F.C.5.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 5 de 8

5. CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

	Fecha de elaboración	23/2/2025	Código del proceso:	M.I.C.2		
	Versión	1	Código del procedimiento	M.I.C.F.C.2.1		
Nombre del proceso	Gestión de Inversiones o captaciones o pólizas	Nombre del procedimiento	Prospectos	Responsable	Gerente de negocios.	
Objetivo del procedimiento	Identificar y evaluar nuevas oportunidades de clientes e inversiones para incrementar la cartera de negocios y fortalecer la sostenibilidad financiera de la mutual.		Alcance	Abarca desde la evaluación inicial del perfil de los prospectos hasta la generación de propuestas de inversión que alineen con los objetivos estratégicos de la mutual.		
Entradas	Proveedor	Actividad		Responsable	Salidas	Clientes
Solicitud del cliente, historial crediticio, documentos de identificación y referencias financieras.	Cliente potencial, agencias de información crediticia.	Evaluación del cliente		Oficial de inversiones	Perfil del cliente evaluado, calificación crediticia preliminar.	Usuarios finales internos (empleados) y externos (clientes de la mutual).
Perfil de cliente evaluado, análisis de oportunidades de mercado.		Generación de inversión			Propuesta de inversión aprobada, cliente incorporado al portafolio.	
Recursos	Bases de datos financieras - Personal capacitado - Computadora.		Documentos	Copia de cédula - Carta de servicios básicos - Solicitud.		
Requisitos aplicables	Políticas internas de crédito - Normativas de control financiero.		Indicador de gestión	Nombre: Tasa de conversión de prospectos de inversión Fórmula: (Número de prospectos convertidos en inversionistas / Total de prospectos evaluados) × 100 Explicación: Mide la capacidad del equipo para captar prospectos interesados en realizar inversiones.		

Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.F.C.5.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 6 de 8

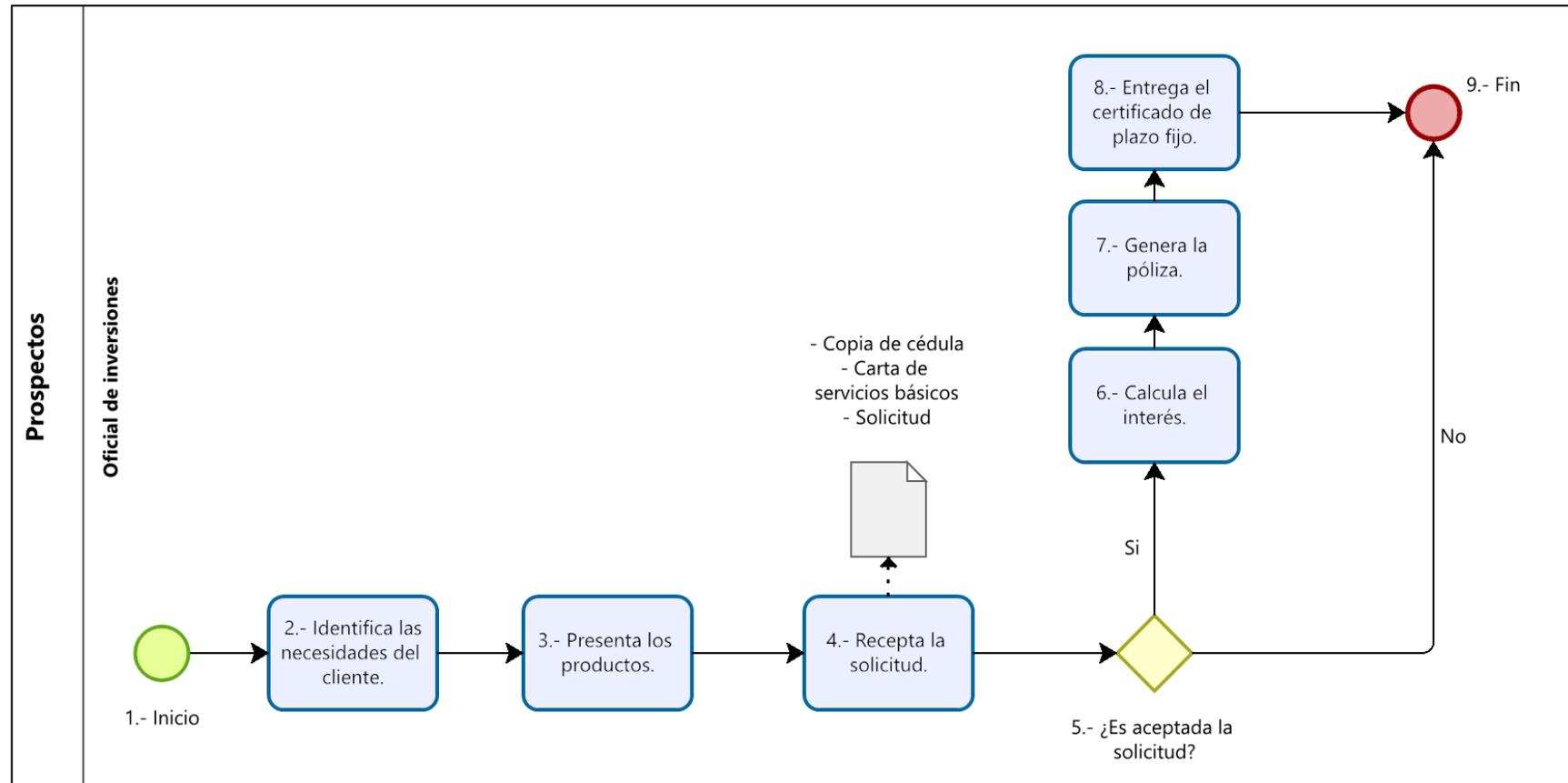
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

N.º	Descripción	Participantes	Referencia
1	Inicio	Oficial de inversiones	N/A
2	Identifica las necesidades del cliente.		N/A
3	Presenta los productos.		N/A
4	Recepta la solicitud.	Oficial de inversiones	N/A
5	¿Es aceptada la solicitud? * Respuesta es sí: sigue con el paso 6 * Respuesta es no: finaliza		N/A
6	Calcula el interés.		N/A
7	Genera la póliza.		N/A
8	Entrega el certificado de plazo fijo.		N/A
9	Fin	N/A	

Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.F.C.5.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 7 de 8

7. FLUJOGRAMA



Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.F.C.5.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 8 de 8

8. REGISTRO DOCUMENTAL

Nombre	Documento		Registro	
	Interno	Externo	Interno	Externo
Requisitos		X		
Solicitud		X		

Nota: Elaboración propia.

9. ANEXOS

- Requisitos
- Solicitud

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.5.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 1 de 8



Macroproceso: Gestión Operativa

Proceso: Gestión de Inversiones o captaciones o pólizas

Procedimiento: Portafolio activo

Versión 01

Firmas de revisión y aprobación

Elaborado por:	Nombre: Selena Guachamin Identificación: Estudiante UTN	Fecha:		Firma:	
Revisado por:	Nombre: Daniel Zurita. Identificación: Gerente de negocios	Fecha:		Firma:	
Aprobado por:	Nombre: Ing. Javier Valencia Caicedo Identificación: Gerente general	Fecha:		Firma:	

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.5.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 2 de 8

Seguimiento de cambios y actualizaciones

Revisión	Descripción de cambio	Fecha de actualización
01	Edición Original	
02	Siguiete edición	

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.5.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 3 de 8

CONTENIDO

1. OBJETIVO.....	4
2. RESPONSABLE.....	4
3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....	4
4. REFERENCIAS NORMATIVAS.....	4
5. CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	5
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	6
7. FLUJOGRAMA.....	7
8. REGISTRO DOCUMENTAL.....	8
9. ANEXOS.....	8

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.5.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 4 de 8

1. OBJETIVO

Definir un procedimiento para gestionar y monitorear el portafolio activo de inversiones o captaciones, asegurando un equilibrio óptimo entre rentabilidad, riesgo y liquidez, en cumplimiento con los objetivos estratégicos de la mutualista y las normativas regulatorias.

2. RESPONSABLES

- Gerente de negocios.

3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- Término
 - **ALCO:** comité de Activos y Pasivos. Se trata de un grupo de personas que supervisa la gestión de los activos y pasivos de una institución financiera.
- Definiciones
 - **Renovación:** iteración de revitalizar o extender la vigencia de algo.
 - **Cancelación:** acción de rescindir o finiquitar un pacto, convenio o vínculo.
 - **Precancelación:** abono prematuro de un débito antes del término convenido.
 - **Resolución:** dictamen o desenlace conclusivo de una dificultad o coyuntura.
 - **Póliza:** escritura que avala un convenio en operaciones mercantiles, pólizas o transacciones pecuniarias.
 - **Tasa:** guarismo porcentual aplicado a una transacción pecuniaria o económica.

4. REFERENCIAS NORMATIVAS

- “Ley de Instituciones del Sector Financiero Popular y Solidario”
- “Normativa de Gestión de Riesgos Financieros emitida por la Superintendencia de Bancos”
- “Código Orgánico Monetario y Financiero”
- “Políticas internas de la mutualista”

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.5.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 5 de 8

5. CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

	Fecha de elaboración	23/2/2025	Código del proceso:	M.I.C.2	
	Versión	1	Código del procedimiento	M.I.C.F.C.2.2	
Nombre del proceso	Gestión de Inversiones o captaciones o pólizas	Nombre del procedimiento	Portafolio activo	Responsable	Gerente de negocios.
Objetivo del procedimiento	Gestionar de manera eficiente y oportuna los productos financieros activos de los clientes mediante procesos de renovación, cancelación y Precancelación, garantizando el cumplimiento de las políticas institucionales y la satisfacción del cliente.		Alcance	Abarca desde la solicitud inicial de modificación de productos financieros activos hasta la ejecución final de la operación, incluyendo su registro y comunicación con los clientes.	
Entradas	Proveedor	Actividad	Responsable	Salidas	Clientes
Solicitud de renovación, historial del cliente, condiciones del producto actual.	Cliente, área de atención al cliente.	Renovación	Jefe de agencia / Ejecutivo de negocios, tesorería, Comité ALCO.	Producto renovado con nuevas condiciones contractuales.	Usuarios finales internos (empleados) y externos (clientes de la mutual).
Solicitud de cancelación, liquidación de saldo pendiente.	Cliente, sistema de gestión de cartera.	Cancelación		Producto cancelado, constancia de cierre.	
Solicitud de Precancelación, condiciones contractuales específicas.	Cliente, contrato vigente.	Precancelación		Producto precancelado, constancia de cierre anticipado.	
Recursos	Personal capacitado - Tecnología - Computadora - Impresora.		Documentos	Solicitud de renovación - Solicitud de cancelación - Solicitud de Precancelación.	
Requisitos aplicables	Políticas internas - Normativas legales.		Indicador de gestión	Nombre: Tasa de rotación de portafolio Fórmula: (Renovaciones y cancelaciones / Total del portafolio) × 100 Explicación: Mide la dinámica del portafolio en términos de actividad.	

Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.5.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 6 de 8

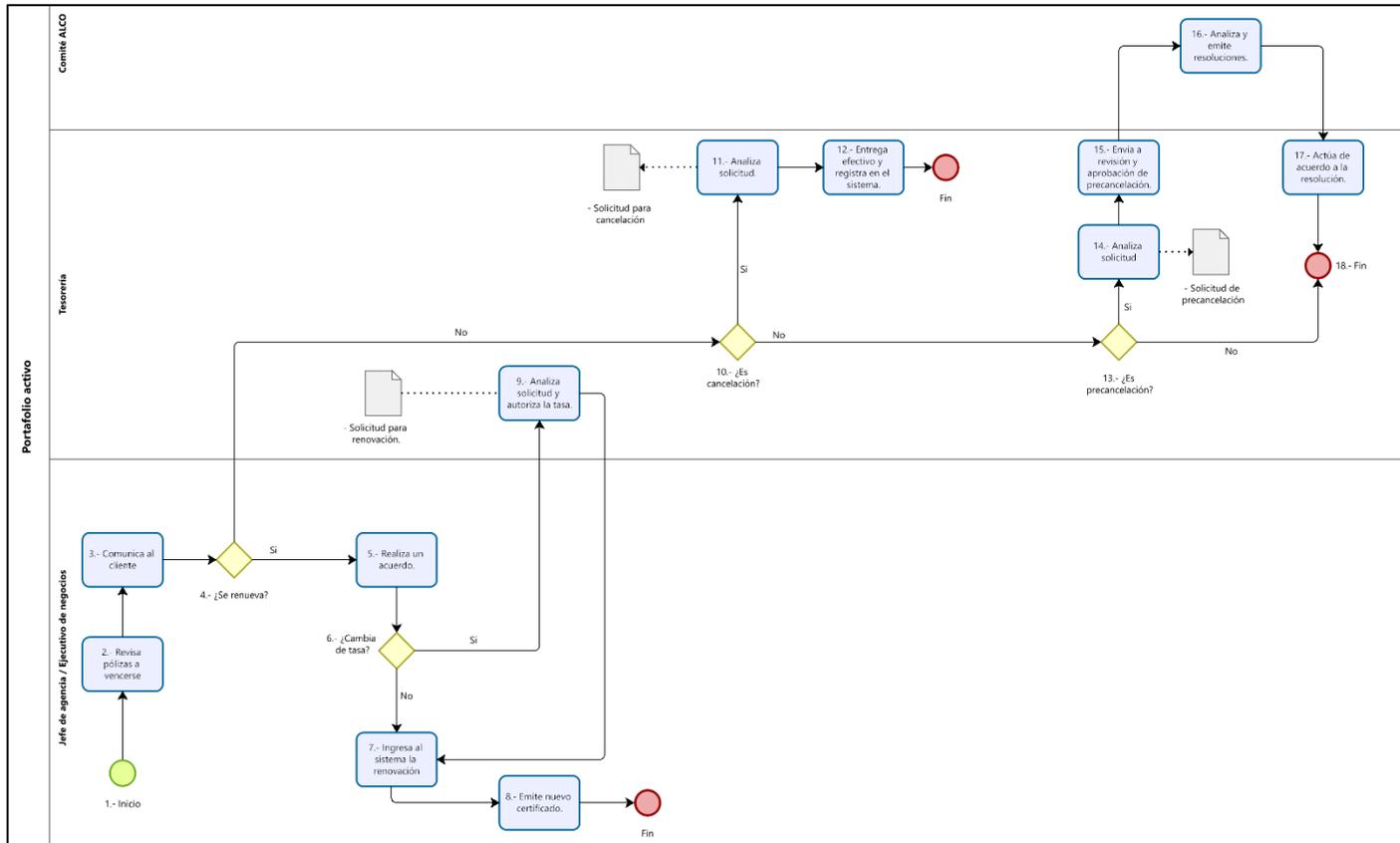
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

N.º	Descripción	Participantes	Referencia	
1	Inicio		N/A	
2	Revisa pólizas a vencerse		N/A	
3	Comunica al cliente		N/A	
4	¿Se renueva? * Respuesta es sí: sigue con el paso 5 * Respuesta es no: sigue con el paso 10	Jefe de agencia / Ejecutivo de negocios	N/A	
5	Realiza un acuerdo.		N/A	
6	¿Cambia de tasa? * Respuesta es sí: sigue con el paso 9 * Respuesta es no: sigue con el paso 7		N/A	
7	Ingresa al sistema la renovación		N/A	
8	Emite nuevo certificado.		N/A	
9	Analiza solicitud y autoriza la tasa. -Pasa al paso 6		Tesorería	N/A
10	¿Es cancelación? * Respuesta es sí: sigue con el paso 11 * Respuesta es no: sigue con el paso 13		Tesorería	N/A
11	Analiza solicitud.			N/A
12	Entrega efectivo y registra en el sistema.	N/A		
13	¿Es Precancelación? * Respuesta es sí: sigue con el paso 14 * Respuesta es no: finaliza	Tesorería	N/A	
14	Analiza solicitud.		N/A	
15	Envía a revisión y aprobación de Precancelación.		N/A	
16	Analiza y emite resoluciones.	Comité ALCO	N/A	
17	Actúa de acuerdo con la resolución.	Tesorería	N/A	
18	Final		N/A	

Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.5.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 7 de 8

7. FLUJOGRAMA



Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.5.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 8 de 8

8. REGISTRO DOCUMENTAL

Nombre	Documento		Registro	
	Interno	Externo	Interno	Externo
Solicitud para renovación.		X		
Solicitud para cancelación		X		
Solicitud de Precancelación		X		

Nota: Elaboración propia.

9. ANEXOS

- Solicitud para renovación.
- Solicitud para cancelación.
- Solicitud de Precancelación.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.6.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 1 de 8



Macroproceso: Gestión Operativa

Proceso: Gestión Inmobiliario

Procedimiento: Prospectos

Versión 01

Firmas de revisión y aprobación

Elaborado por:	Nombre: Selena Guachamin Identificación: Estudiante UTN	Fecha:		Firma:	
Revisado por:	Nombre: Daniel Zurita. Identificación: Gerente de negocios	Fecha:		Firma:	
Aprobado por:	Nombre: Ing. Javier Valencia Caicedo Identificación: Gerente general	Fecha:		Firma:	

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.6.1
		Edición: 01
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Pág. 2 de 8

Seguimiento de cambios y actualizaciones

Revisión	Descripción de cambio	Fecha de actualización
01	Edición Original	
02	Siguiente edición	

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.6.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 3 de 8

CONTENIDO

1. OBJETIVO.....	4
2. RESPONSABLE.....	4
3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....	4
4. REFERENCIAS NORMATIVAS.....	4
5. CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	5
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	6
7. FLUJOGRAMA.....	7
8. REGISTRO DOCUMENTAL.....	8
9. ANEXOS.....	8

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.6.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 4 de 8

1. OBJETIVO

Establecer un procedimiento claro para la evaluación, selección y seguimiento de prospectos relacionados con la gestión inmobiliaria, garantizando que las decisiones de adquisición, venta o arrendamiento de bienes inmuebles sean alineadas con los objetivos estratégicos de la mutualista, maximizando el valor de las inversiones y minimizando riesgos operativos y financieros.

2. RESPONSABLES

- Gerente de negocios.

3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- Término
 - **LOOTUGS:** Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión de Suelo.
- Definiciones
 - **Asesoramiento:** tutela especializada que brinda directrices y sugerencias a un sujeto o corporación.
 - **Reserva:** acto de reservar o salvaguardar algo con antelación para su empleo en el instante menester.
 - **Acta de compraventa:** instrumento jurídico que estipula las cláusulas y pautas de una operación entre adquirente y enajenante.

4. REFERENCIAS NORMATIVAS

- “Ley de Inquilinato”
- “Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión de Suelo”
- “Normativa Interna de Gestión Inmobiliaria”
- “Reglamento de Avalúos y Tasaciones”

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.6.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 5 de 8

5. CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

	Fecha de elaboración	23/2/2025		Código del proceso:	M.I.C.3	
	Versión	1		Código del procedimiento	M.I.C.F.C.3.1	
Nombre del proceso	Gestión Inmobiliario	Nombre del procedimiento	Prospectos	Responsable	Gerente de negocios.	
Objetivo del procedimiento	Gestionar de manera eficiente la identificación, presentación y venta de productos financieros a prospectos, promoviendo los servicios de la mutual y fortaleciendo su cartera de clientes.			Alcance	Desde la primera interacción con el prospecto hasta el cierre de la venta, incluyendo la presentación del producto, la negociación de términos y la formalización del acuerdo.	
Entradas	Proveedor	Actividad		Responsable	Salidas	Clientes
Información sobre productos financieros, base de datos de prospectos, perfil del cliente.	Área de productos.	Presentación del producto		Equipo comercial, corredores inmobiliarios	Propuesta presentada al cliente.	Usuarios finales internos (empleados) y externos (clientes de la mutual).
Políticas de la mutual, simulaciones de crédito o ahorro.	Ejecutivo de negocios.	Negociación			Condiciones acordadas con el cliente.	
Condiciones acordadas, documentos personales del cliente, contrato preliminar.		Venta		Asesor legal, Técnico fiscalizado, Gerente general.	Contrato firmado, nuevo cliente registrado en la base de datos.	
Recursos	Material de presentación (simulaciones financieras, herramientas digitales) - Personal capacitado - Tecnología.			Documentos	Escrituras - Acta de compra y venta - Solicitud de reserva - Copia de cédula.	
Requisitos aplicables	Técnicas de comunicación efectiva.			Indicador de gestión	Nombre: Tasa de conversión de prospectos Fórmula: $(\text{Prospectos convertidos a clientes} / \text{Total de prospectos}) \times 100$ Explicación: Evalúa la eficacia en convertir prospectos en clientes efectivos.	

Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.6.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 6 de 8

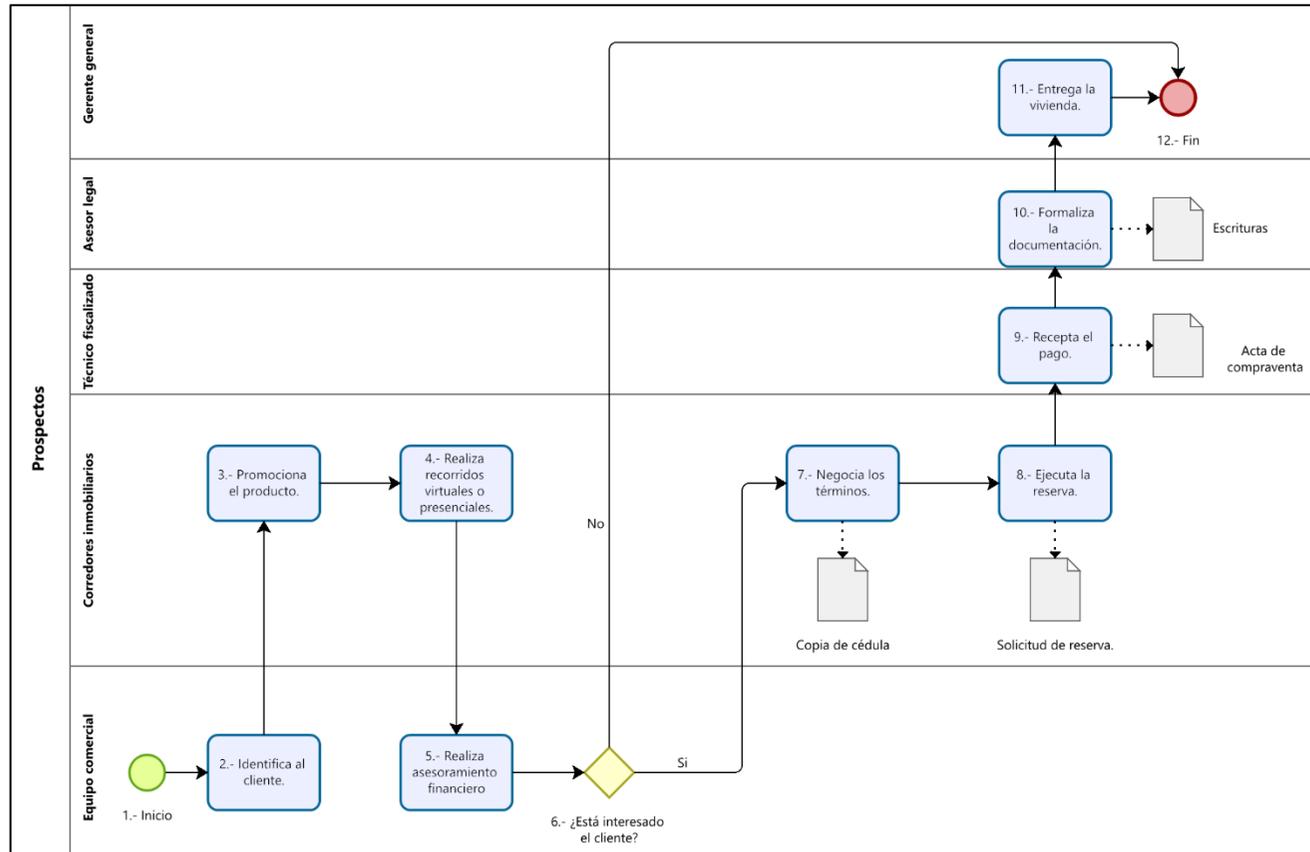
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

N.º	Descripción	Participantes	Referencia
1	Inicio	Equipo comercial	N/A
2	Identifica al cliente.		N/A
3	Promociona el producto.	Corredores inmobiliarios	N/A
4	Realiza recorridos virtuales o presenciales.		N/A
5	Realiza asesoramiento financiero	Equipo comercial	N/A
6	¿Está interesado el cliente? * Respuesta es sí: sigue con el paso 7 * Respuesta es no: finaliza		N/A
7	Negocia los términos.	Corredores inmobiliarios	N/A
8	Ejecuta la reserva.		N/A
9	Recepta el pago.	Técnico fiscalizado	N/A
10	Formaliza la documentación.	Asesor legal	N/A
11	Entrega la vivienda.	Gerente general	N/A
12	Final		N/A

Nota: Elaboración propia

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.6.1
		Edición: 01
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Pág. 7 de 8

7. FLUJOGRAMA



Nota: Elaboración propia

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.6.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 8 de 8

8. REGISTRO DOCUMENTAL

Nombre	Documento		Registro	
	Interno	Externo	Interno	Externo
Requisitos		X		
Solicitud de reserva		X		
Acta compraventa		X		
Escrituras		X		

Nota: Elaboración propia.

9. ANEXOS

- Requisitos
- Solicitud de reserva
- Acta compraventa
- Escrituras

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.7.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 1 de 8



Macroproceso: Gestión Apoyo

Proceso: Gestión de Talento Humano

Procedimiento: Selección y reclutamiento

Versión 01

Firmas de revisión y aprobación

Elaborado por:	Nombre: Selena Guachamin Identificación: Estudiante UTN	Fecha:		Firma:	
Revisado por:	Nombre: Daniel Zurita. Identificación: Gerente de negocios	Fecha:		Firma:	
Aprobado por:	Nombre: Ing. Javier Valencia Caicedo Identificación: Gerente general	Fecha:		Firma:	

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.7.1
		Edición: 01
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Pág. 2 de 8

Seguimiento de cambios y actualizaciones

Revisión	Descripción de cambio	Fecha de actualización
01	Edición Original	
02	Siguiete edición	

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.7.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 3 de 8

CONTENIDO

1. OBJETIVO.....	4
2. RESPONSABLE.....	4
3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....	4
4. REFERENCIAS NORMATIVAS.....	4
5. CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	5
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	6
7. FLUJOGRAMA.....	7
8. REGISTRO DOCUMENTAL.....	8
9. ANEXOS.....	8

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.7.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 4 de 8

1. OBJETIVO

Establecer un procedimiento claro y eficiente para la selección y reclutamiento de personal en el área de negocios de la mutual, garantizando la incorporación de candidatos idóneos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, en alineación con los principios de calidad, equidad y transparencia.

2. RESPONSABLES

- Jefe de Talento Humano

3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- Definiciones
 - **Vacante:** posición laboral desocupada que aguarda ser provista o que se tornará vacante en breve.
 - **Postulación:** postulación oficial consignada para acceder a un cargo, empleada por los seleccionadores para aquilatar a los pretendientes.
 - **Candidato:** sujeto que ambiciona lograr una designación, distinción o galardón.
 - **Entrevista:** coloquio pautado en el cual un examinador formula interrogantes y el examinado suministra réplicas
 - **Contrato laboral:** pacto jurídico que estipula los derechos y deberes entre un patrono y un operario.

4. REFERENCIAS NORMATIVAS

- “Ley Orgánica del Trabajo y demás normativas legales aplicables en el país.”
- “Reglamento interno de la mutual”

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.7.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 5 de 8

5. CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

	Fecha de elaboración	23/2/2025		Código del proceso:	M.I.A.1
	Versión	1		Código del procedimiento	M.I.A.F.C.1.1
Nombre del proceso	Gestión de Talento Humano	Nombre del procedimiento	Selección y reclutamiento	Responsable	Jefe de talento humano.
Objetivo del procedimiento	Asegurar la captación y contratación del mejor talento humano, alineado con las necesidades y objetivos estratégicos de la mutual.			Alcance	Desde la definición del perfil del puesto hasta la formalización de la contratación del candidato seleccionado.
Entradas	Proveedor	Actividad		Responsable	Salidas
Necesidades de contratación, descripción de funciones, competencias requeridas.	Jefes de área.	Definición de perfiles		Jefe de talento humano.	Documento con perfil de puesto.
Perfiles de puestos, base de datos de candidatos, solicitudes de empleo.	Portales de empleo, bolsas laborales.	Selección			Contrato de trabajo firmado.
Recursos	Plantilla para descripción de puestos - Personal capacitado - Computadora - Escritorio - Software.			Documentos	Perfil del puesto - Entrevistas y evaluaciones - Contrato laboral.
Requisitos aplicables	Políticas internas de descripción de puestos - Normativas laborales.			Indicador de gestión	Nombre: Tiempo promedio de contratación Fórmula: (Tiempo total de selección / Total de contrataciones) Explicación: Monitorea la eficiencia en los procesos de contratación.

Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.7.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 6 de 8

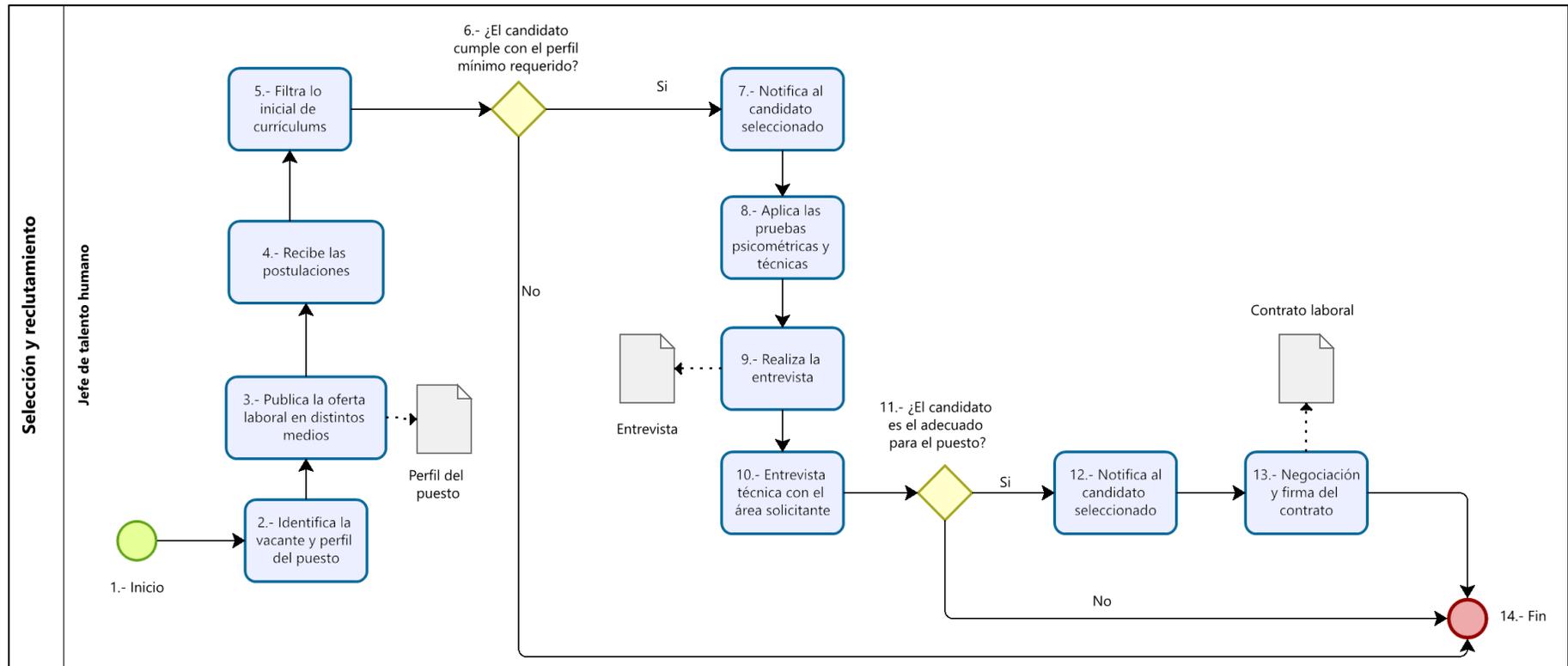
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

N.º	Descripción	Participantes	Referencia
1	Inicio		N/A
2	Identifica la vacante y perfil del puesto		N/A
3	Publica la oferta laboral en distintos medios		N/A
4	Recibe las postulaciones		N/A
5	Filtra lo inicial de currículums		N/A
6	¿El candidato cumple con el perfil mínimo requerido? * Respuesta es sí: sigue con el paso 7 * Respuesta es no: finaliza	Jefe de Talento Humano	N/A
7	Notifica al candidato seleccionado	Jefe de Talento Humano	N/A
8	Aplica las pruebas psicométricas y técnicas	Jefe de Talento Humano	N/A
9	Realiza la entrevista		N/A
10	Entrevista técnica con el área solicitante		N/A
11	¿El candidato es el adecuado para el puesto? * Respuesta es sí: sigue con el paso 12 * Respuesta es no: finaliza		N/A
12	Notifica al candidato seleccionado		N/A
13	Negociación y firma del contrato		N/A
14	Fin		N/A

Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.7.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 7 de 8

7. FLUJOGRAMA



Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.7.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 8 de 8

8. REGISTRO DOCUMENTAL

Nombre	Documento		Registro	
	Interno	Externo	Interno	Externo
Perfil del puesto	X			
Entrevistas y evaluaciones	X			
Contrato laboral	X			

Nota: Elaboración propia.

9. ANEXOS

- Perfil del puesto
- Entrevistas y evaluaciones
- Contrato laboral

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.7.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 1 de 8



Macroproceso: Gestión Apoyo

Proceso: Gestión de Talento Humano

Procedimiento: Desempeño y capacitación

Versión 01

Firmas de revisión y aprobación

Elaborado por:	Nombre: Selena Guachamin Identificación: Estudiante UTN	Fecha:		Firma:	
Revisado por:	Nombre: Daniel Zurita. Identificación: Gerente de negocios	Fecha:		Firma:	
Aprobado por:	Nombre: Ing. Javier Valencia Caicedo Identificación: Gerente general	Fecha:		Firma:	

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.7.2
		Edición: 01
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Pág. 2 de 8

Seguimiento de cambios y actualizaciones

Revisión	Descripción de cambio	Fecha de actualización
01	Edición Original	
02	Siguiente edición	

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.7.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 3 de 8

CONTENIDO

1. OBJETIVO.....	4
2. RESPONSABLE.....	4
3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....	4
4. REFERENCIAS NORMATIVAS.....	4
5. CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	5
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	6
7. FLUJOGRAMA.....	7
8. REGISTRO DOCUMENTAL.....	8
9. ANEXOS.....	8

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.7.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 4 de 8

1. OBJETIVO

Establecer un sistema que permita evaluar de manera objetiva el desempeño del personal en el área de negocios de la mutual y diseñar programas de capacitación orientados a fortalecer las competencias de los colaboradores

2. RESPONSABLES

- Jefe de Talento Humano

3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- Definiciones
 - **Capacitación:** itinerario de adiestramiento que provee a los operarios destrezas y saberes para perfeccionar su ejecutoria en sus quehaceres.
 - **Desempeño laboral:** grado de solvencia y excelencia con el cual un empleado realiza sus labores en un lapso estipulado.
 - **Despido justificado:** rescisión del vínculo laboral por el patrono debido a una causal legítimamente justificada.

4. REFERENCIAS NORMATIVAS

- “Ley Orgánica del Trabajo”
- “Reglamento interno de la mutual”
- “Normas de Educación y Capacitación Continua”
- “Código de Ética y Conducta de la Mutual”

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.7.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 5 de 8

5. CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

	Fecha de elaboración	23/2/2025		Código del proceso:	M.I.A.1	
	Versión	1		Código del procedimiento	M.I.A.F.C.1.2	
Nombre del proceso	Gestión de Talento Humano	Nombre del procedimiento	Desempeño y capacitación	Responsable	Jefe de talento humano.	
Objetivo del procedimiento	Promover el desarrollo continuo de competencias en los colaboradores de la mutual y garantizar un desempeño alineado con los objetivos estratégicos.			Alcance	Desde la identificación de necesidades de capacitación y competencias hasta la evaluación del impacto de las acciones formativas y el desempeño laboral.	
Entradas	Proveedor	Actividad		Responsable	Salidas	Clientes
Identificación de necesidades de formación, resultados de evaluaciones de desempeño, objetivos estratégicos.	Supervisores de área, indicadores de rendimiento.	Diseño de capacitaciones		Jefe de talento humano.	Plan de capacitación anual, programas de formación.	Usuarios finales internos (empleados) y externos (clientes de la mutual).
Indicadores de desempeño, resultados de encuestas de clima laboral.	Sistema de gestión del desempeño, encuestas internas, entrevistas de retroalimentación.	Monitoreo			Informes de evaluación de desempeño, planes de acción de mejora.	
Recursos	Presupuesto - Herramientas tecnológicas - Computadora - Software - Escritorio.			Documentos	Formato para realizar capacitación - Cronogramas - Documento de despido justificado.	
Requisitos aplicables	Normativas laborales - Políticas internas de desarrollo profesional.			Indicador de gestión	Nombre: Nivel de efectividad de la capacitación Fórmula: (Número de empleados con mejora de desempeño / Total capacitados) × 100 Explicación: Mide el impacto de las capacitaciones en el desempeño laboral.	

Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.7.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 6 de 8

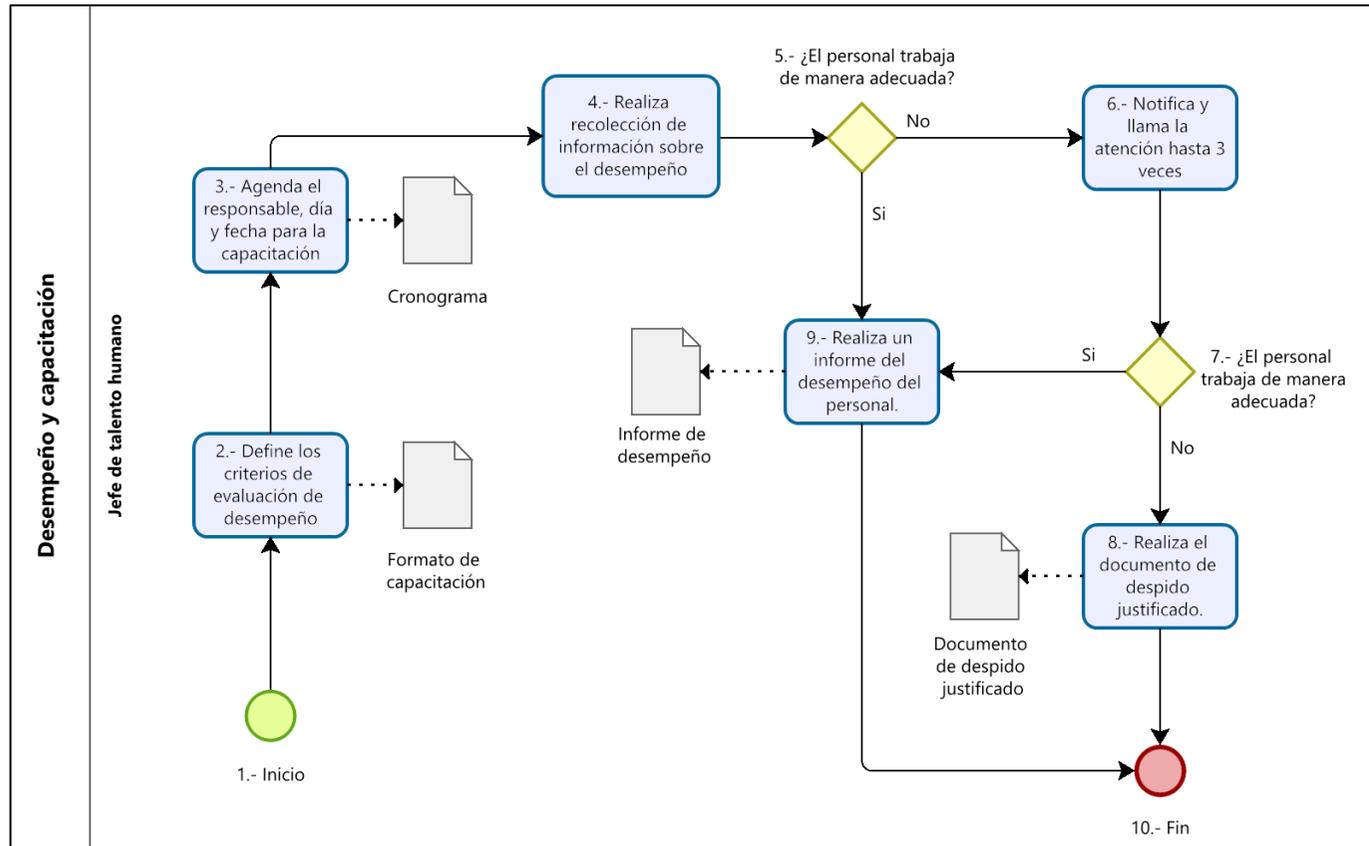
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

N.º	Descripción	Participantes	Referencia
1	Inicio		N/A
2	Define los criterios de evaluación de desempeño		N/A
3	Agenda el responsable, día y fecha para la capacitación		N/A
4	Realiza recolección de información sobre el desempeño		N/A
5	¿El personal trabaja de manera adecuada? * Respuesta es sí: sigue con el paso 9 * Respuesta es no: sigue con el paso 6	Jefe de talento humano	N/A
6	Notifica y llama la atención hasta 3 veces	Jefe de Talento Humano	N/A
7	¿El personal trabaja de manera adecuada? * Respuesta es sí: sigue con el paso 9 * Respuesta es no: sigue con el paso 8		N/A
8	Realiza el documento de despido justificado.		N/A
9	Realiza un informe del desempeño del personal.		N/A
10	Fin		N/A

Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.7.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 7 de 8

7. FLUJOGRAMA



Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.7.2
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 8 de 8

8. REGISTRO DOCUMENTAL

Nombre	Documento		Registro	
	Interno	Externo	Interno	Externo
Formato de capacitación	X			
Cronograma			X	
Informe de desempeño	X			
Documento de despido justificado	X			

Nota: Elaboración propia.

9. ANEXOS

- Formato de capacitación
- Cronograma
- Informe de desempeño
- Documento de despido justificado

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.8.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 1 de 8



Macroproceso: Gestión de Apoyo

Proceso: Atención al cliente

Procedimiento: Consultas y reclamos de atención

Versión 01

Firmas de revisión y aprobación

Elaborado por:	Nombre: Selena Guachamin Identificación: Estudiante UTN	Fecha:		Firma:	
Revisado por:	Nombre: Daniel Zurita. Identificación: Gerente de negocios	Fecha:		Firma:	
Aprobado por:	Nombre: Ing. Javier Valencia Caicedo Identificación: Gerente general	Fecha:		Firma:	

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.8.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 2 de 8

Seguimiento de cambios y actualizaciones

Revisión	Descripción de cambio	Fecha de actualización
01	Edición Original	
02	Siguiete edición	

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.8.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 3 de 8

CONTENIDO

1. OBJETIVO.....	4
2. RESPONSABLE.....	4
3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....	4
4. REFERENCIAS NORMATIVAS.....	4
5. CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	5
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	6
7. FLUJOGRAMA.....	7
8. REGISTRO DOCUMENTAL.....	8
9. ANEXOS.....	8

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.8.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 4 de 8

1. OBJETIVO

Establecer un procedimiento claro y efectivo, garantizando una atención oportuna y de calidad que promueva la satisfacción del cliente y la mejora continua de los servicios de la mutual.

2. RESPONSABLES

- Atención al cliente

3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- Definiciones
 - **Reclamo:** solicitud oficial rubricada elevada por un usuario para notificar y procurar remedio a una desavenencia irresuelta por una corporación.
 - **Supervisar:** efectuar una fiscalización o vigilancia para certificar la adecuada ejecución de labores llevadas a cabo por terceros.
 - **Documento:** instituyen las pautas y protocolos funcionales.
 - **Registros:** constituyen la prueba palpable de que tales protocolos han sido debidamente ejecutados.

4. REFERENCIAS NORMATIVAS

- “Ley de Protección al Consumidor”
- “Regulaciones internas de la mutual sobre manejo de consultas y reclamos.”
- “Normativas financieras específicas emitidas por la Superintendencia de Bancos o entidades regulatorias.”

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.8.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 5 de 8

5. CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

	Fecha de elaboración	23/2/2025		Código del proceso:	M.I.A.2
	Versión	1		Código del procedimiento	M.I.A.F.C.2.1
Nombre del proceso	Atención al cliente	Nombre del procedimiento	Consultas y reclamos de atención	Responsable	Atención al cliente.
Objetivo del procedimiento	Proporcionar soluciones oportunas y satisfactorias a las consultas, solicitudes y reclamos de los clientes, fortaleciendo la confianza y fidelidad hacia la mutual.		Alcance	Desde el registro de las solicitudes de los clientes hasta la resolución de problemas relacionados con productos y servicios ofrecidos por la mutual.	
Entradas	Proveedor	Actividad		Responsable	Salidas
Información del cliente (datos personales, detalles de la consulta o reclamo).	Clientes, sistemas de recepción (presencial, correo electrónico, formularios web).	Control de la gestión		Atención al cliente.	Registro de la solicitud en el sistema, acuse de recibo al cliente.
Registro de la solicitud.	Base de datos del sistema de atención.	Orientación			Informes de estado de solicitudes, actualizaciones al cliente.
Recursos	Sistema de gestión de reclamos - Infraestructura de atención		Documentos	Formatos de registro.	
Requisitos aplicables	Normas de atención al cliente - Políticas de servicio al cliente.		Indicador de gestión	Nombre: Tiempo promedio de resolución de consultas Fórmula: (Tiempo total de resolución / Total de consultas) Explicación: Indica la agilidad en atender consultas y reclamos.	

Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.8.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 6 de 8

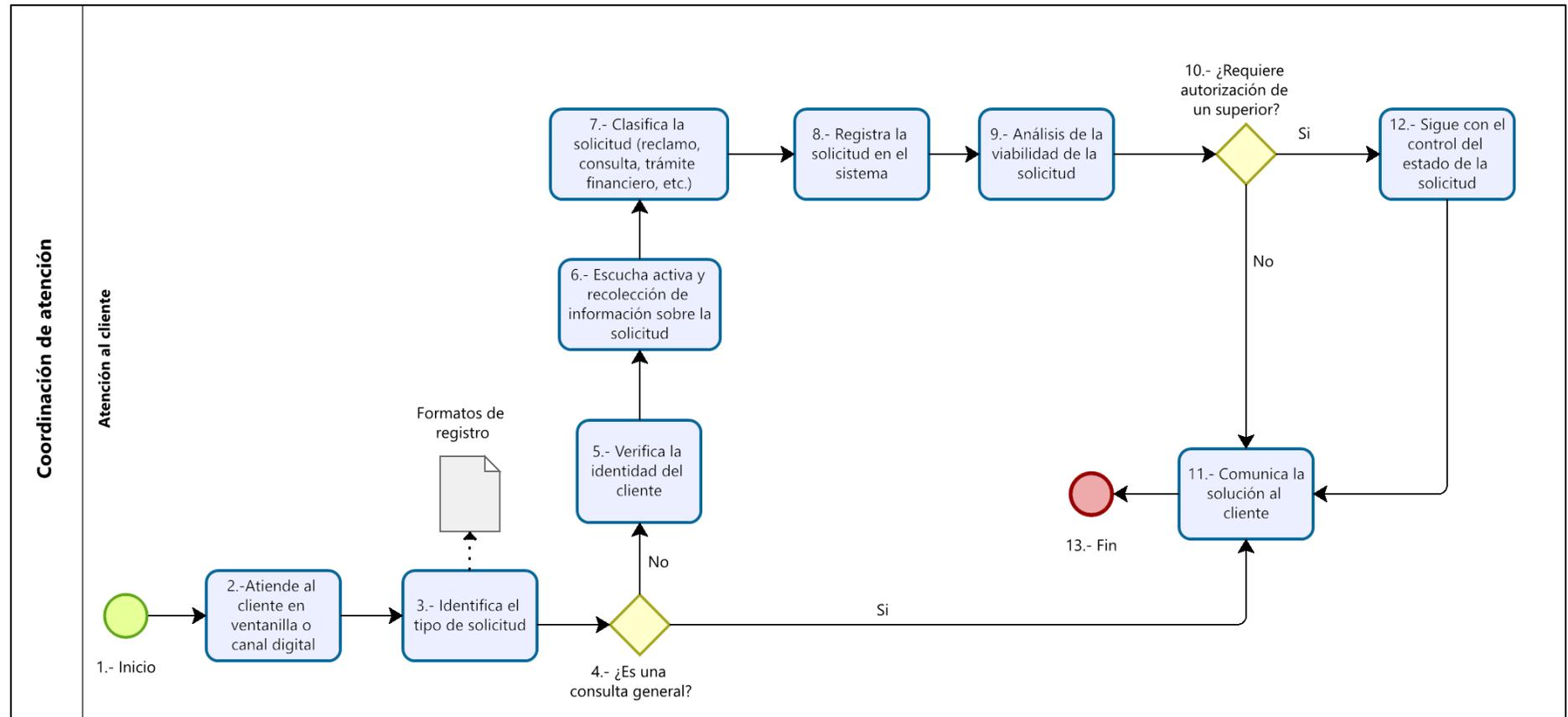
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

N.º	Descripción	Participantes	Referencia
1	Inicio	Atención al cliente	N/A
2	Atiende al cliente en ventanilla o canal digital		N/A
3	Identifica el tipo de solicitud		N/A
4	¿Es una consulta general? * Respuesta es sí: sigue con el paso 11 * Respuesta es no: sigue con el paso 5		N/A
5	Verifica la identidad del cliente		N/A
6	Escucha activa y recolección de información sobre la solicitud		N/A
7	Clasifica la solicitud (reclamo, consulta, trámite financiero, etc.)		N/A
8	Registra la solicitud en el sistema		N/A
9	Análisis de la viabilidad de la solicitud		N/A
10	¿Requiere autorización de un superior? * Respuesta es sí: sigue con el paso 12 * Respuesta es no: sigue con el paso 11		N/A
11	Comunica la solución al cliente		N/A
12	Sigue con el control del estado de la solicitud		N/A
13	Fin		N/A

Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.8.1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición: 01 Pág. 7 de 8

7. FLUJOGRAMA



Nota: Elaboración propia.

	MUTUALISTA IMBABURA	Código M.I.C.M.P.8.1
		Edición: 01
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Pág. 8 de 8

8. REGISTRO DOCUMENTAL

Nombre	Documento		Registro	
	Interno	Externo	Interno	Externo
Formato de registro			X	

Nota: Elaboración propia.

9. ANEXOS

- Formato de registro

Anexo M Ficha de indicadores

Proceso – Planificación estratégica

FICHA DE INDICADOR		
 MUTUALISTA IMBABURA		
Proceso: Planificación estratégica.		Código: M.I.E.F.I.1
Nombre del indicador	Cumplimiento de metas estratégicas	
Objetivo del indicador	Medir el grado de avance en la implementación de las metas definidas en el proceso de planificación estratégica, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos de la mutual.	
Tipo de indicador	Unidad de medida	Frecuencia
Eficacia	Porcentaje (%)	Trimestral
Responsable de medición	Coordinador del área de Planificación Estratégica	
Fuente de información	Informes de avance de metas, actas de reuniones de seguimiento y reportes de cumplimiento de actividades.	
Fórmula de cálculo	$\left(\frac{\text{Cumplimiento de metas estratégicas}}{\text{Metas alcanzadas} / \text{Metas planificadas}} \right) * 100$	
Margen de resultados		
Crítico (0% - 40%)	Aceptable (41% - 70%)	Satisfactorio (71% - 100%)

Nota: Ficha de indicador. Elaboración propia.

Proceso – Gestión de Innovación y tecnología.

FICHA DE INDICADOR		
 MUTUALISTA IMBABURA		
Proceso: Gestión de Innovación y tecnología.		Código: M.I.E.F.I.2
Nombre del indicador	Tasa de implementación de proyectos tecnológicos	
Objetivo del indicador	Evaluar el nivel de cumplimiento en la implementación de proyectos de innovación y tecnología que mejoren los procesos del área de negocios de la mutual.	
Tipo de indicador	Unidad de medida	Frecuencia
Eficiencia	Porcentaje (%)	Semestral
Responsable de medición	Jefe de Tecnología Informática y	
Fuente de información	Reportes de avance de proyectos, actas de reuniones de seguimiento, y planes de	
Fórmula de cálculo	$\left(\frac{\text{Tasa de implementación de proyectos tecnológicos}}{\text{Proyectos implementados}} \right) \times 100$	
Margen de resultados		
Crítico (0% - 40%)	Aceptable (41% - 70%)	Satisfactorio (71% - 100%)

Nota: Ficha de indicador. Elaboración propia.

Proceso – Gestión Integral de riesgos.

FICHA DE INDICADOR		
 MUTUALISTA IMBABURA		
Proceso: Gestión Integral de riesgos.		Código: M.I.E.F.I.3
Nombre del indicador	Nivel de cumplimiento del plan de mitigación de riesgos	
Objetivo del indicador	Medir el grado de implementación y efectividad de las acciones definidas en el plan de mitigación de riesgos para garantizar la sostenibilidad y seguridad operativa.	
Tipo de indicador	Unidad de medida	Frecuencia
Eficiencia	Porcentaje (%)	Trimestral
Responsable de medición	Gerente de Riesgos	
Fuente de información	Reportes de seguimiento de riesgos, actas de reuniones del comité de riesgos y auditorías internas.	
Fórmula de cálculo	$\left(\frac{\text{Nivel de cumplimiento}}{\text{Acciones implementadas} / \text{Acciones planificadas}} \right) * 100$	
Margen de resultados		
Crítico (0% - 40%)	Aceptable (41% - 70%)	Satisfactorio (71% - 100%)

Nota: Ficha de indicador. Elaboración propia.

Proceso – Gestión de Crédito.

FICHA DE INDICADOR		
 MUTUALISTA IMBABURA		
Proceso: Gestión de Crédito.		Código: M.I.C.F.I.1
Nombre del indicador	Tasa de morosidad en cartera de crédito	
Objetivo del indicador	Evaluar la efectividad del proceso de gestión de crédito mediante el monitoreo del porcentaje de créditos vencidos en relación con la cartera total, promoviendo la sostenibilidad financiera de la mutual.	
Tipo de indicador	Unidad de medida	Frecuencia
Eficacia	Porcentaje (%)	Mensual
Responsable de medición	Jefe de Créditos	
Fuente de información	Sistema de gestión de cartera, informes financieros y reportes de cobranzas.	
Fórmula de cálculo	$\left(\frac{\text{Tasa de morosidad}}{\text{Saldo de créditos vencidos}} \right) \div \left(\frac{\text{Saldo total de la cartera de crédito}}{\text{Saldo total de la cartera de crédito}} \right) * 100$	
Margen de resultados		
Crítico (0% - 40%)	Aceptable (41% - 70%)	Satisfactorio (71% - 100%)

Nota: Ficha de indicador. Elaboración propia.

Proceso – Gestión de Inversiones o captaciones o pólizas.

FICHA DE INDICADOR		
 MUTUALISTA IMBABURA		
Proceso: Gestión de Inversiones o captaciones o pólizas.		Código: M.I.C.F.I.2
Nombre del indicador	Rentabilidad de las inversiones	
Objetivo del indicador	Medir el rendimiento de las inversiones realizadas por la mutual, asegurando que cumplan con los objetivos financieros y estratégicos establecidos.	
Tipo de indicador	Unidad de medida	Frecuencia
Eficiencia	Porcentaje (%)	Trimestral
Responsable de medición	Oficial de inversiones	
Fuente de información	Reportes financieros, registros de inversión.	
Fórmula de cálculo	$\left(\frac{\text{Rentabilidad}}{(\text{Ingresos generados por las inversiones}) (\text{Monto total invertido})} \right) * 100$	
Margen de resultados		
Crítico (0% - 40%)	Aceptable (41% - 70%)	Satisfactorio (71% - 100%)

Nota: Ficha de indicador. Elaboración propia.

FICHA DE INDICADOR		
 MUTUALISTA IMBABURA		
Proceso: Gestión Inmobiliario.		Código: M.I.C.F.I.3
Nombre del indicador	Tasa de ocupación de inmuebles	
Objetivo del indicador	Evaluar la efectividad en la comercialización o arrendamiento de los inmuebles administrados, maximizando su uso y rentabilidad.	
Tipo de indicador	Unidad de medida	Frecuencia
Eficiencia	Porcentaje (%)	Mensual
Responsable de medición	Corredor inmobiliario	
Fuente de información	Registros de contratos de arrendamiento, reportes de ocupación y base de datos de	
Fórmula de cálculo	$\left(\frac{\text{Tasa de ocupación}}{\text{Número de inmuebles ocupados} / \text{Número total de inmuebles disponibles}} \right) * 100$	
Margen de resultados		
Crítico (0% - 40%)	Aceptable (41% - 70%)	Satisfactorio (71% - 100%)

Nota: Ficha de indicador. Elaboración propia.

Proceso – Gestión de Talento Humano.

FICHA DE INDICADOR		
 MUTUALISTA IMBABURA		
Proceso: Gestión de Talento Humano.	Código:	M.I.A.F.I.1
Nombre del indicador	Índice de satisfacción del personal	
Objetivo del indicador	Medir el nivel de satisfacción de los empleados con respecto al ambiente laboral, políticas de gestión, y desarrollo profesional dentro de la mutual.	
Tipo de indicador	Unidad de medida	Frecuencia
Eficacia	Porcentaje (%)	Semestral
Responsable de medición	Jefe de Talento Humano	
Fuente de información	Encuestas de satisfacción del personal y reportes de clima laboral.	
Fórmula de cálculo	$\left(\frac{\text{Índice de satisfacción}}{\text{Número de respuestas positivas en la encuesta}} \right) \times \left(\frac{\text{Total de respuestas en la encuesta}}{\text{Total de respuestas en la encuesta}} \right) * 100$	
Margen de resultados		
Crítico (0% - 40%)	Aceptable (41% - 70%)	Satisfactorio (71% - 100%)

Nota: Ficha de indicador. Elaboración propia.

Proceso – Atención al Cliente.

FICHA DE INDICADOR		
 MUTUALISTA IMBABURA		
Proceso: Atención al Cliente.		Código: M.I.A.F.I.2
Nombre del indicador	Índice de satisfacción del cliente	
Objetivo del indicador	Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a la calidad del servicio recibido en el área de negocios de la mutual.	
Tipo de indicador	Unidad de medida	Frecuencia
Eficacia	Porcentaje (%)	Trimestral
Responsable de medición	Coordinador del área de Atención al Cliente	
Fuente de información	Encuestas de satisfacción del cliente y retroalimentación directa.	
Fórmula de cálculo	$\left(\frac{\text{Índice de satisfacción}}{\text{Número de respuestas positivas en la encuesta}} \right) \times \left(\frac{\text{Total de respuestas en la encuesta}}{\text{Total de respuestas en la encuesta}} \right) * 100$	
Margen de resultados		
Crítico (0% - 40%)	Aceptable (41% - 70%)	Satisfactorio (71% - 100%)

Nota: Ficha de indicador. Elaboración propia.

Anexo N Formato de plan de auditoría interna

 MUTUALISTA IMBABURA				
Plan de auditoría				
Objetivo				
Responsable				
Proceso auditado				
Perfil del auditor				
Alcance de la auditoría				
Criterios de la auditoría				
Cronograma de auditorías				
Fecha de informe	Hora de inicio	Hora de finalización	Actividad	Responsable
Recursos				
Nº	Humanos	Tecnológicos	Económicos	Materiales a utilizar
1				
2				
3				
4				
5				

Nota: Formato de plan de auditoría interna. Elaboración propia

Anexo O Formato de no conformidades

 MUTUALISTA IMBABURA							
Registro de no conformidades							
Fecha:							
Responsable:							
Nombre de no conformidad	Descripción	Proceso	Estado	Área a que pertenece	Indicador	Medidas correctivas	Medidas preventivas
Observaciones				Firma del responsable:			

Nota: Formato de no conformidades. Elaboración propia

Anexo P Check List de evaluación ISO 9001:2015

CICLO O PHVA	N.º	REQUISITOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN			
			A	B	C	D
			Cumple	Cumple parcialmente	Cumple mínimamente	No cumple
		4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN				
P	4.1	COMPRESIÓN DE LA EMPRESA Y SU CONTEXTO				
	1	¿La Asociación Mutua identifica y evalúa sus factores internos y externos?	10			
	2	¿Se realiza un seguimiento constante de los factores internos y externos que afectan a la organización?	10			
	4.2	COMPRESIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS				
	3	¿La Asociación Mutua cuenta con un sistema para medir la satisfacción de los clientes?	10			
	4	¿Se identifican los requisitos clave de las partes interesadas para la gestión de calidad?	10			
	5	¿Se revisan regularmente las necesidades de las partes interesadas y sus requisitos?		5		
	4.3	DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD				
	6	¿Se determina el alcance de sistema de gestión de calidad?	10			
	7	¿Se documentan y aplican los requisitos normativos dentro del alcance del sistema de gestión de la calidad?	10			
	8	¿El alcance incluye todos los productos y servicios relevantes?		5		
	4.4	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS				
	9	¿Se implementa, mantiene y mejora continuamente un sistema de gestión de calidad?	10			
	10	¿Se definen los procesos necesarios para el sistema gestión de la calidad?	10			
	11	¿Se dispone de documentación suficiente para apoyar los procesos de calidad?	10			
		Subtotal	90	10	0	0
		Valor Estructura: % Obtenido ((Σ(A+B+C+ND)) / 110)	90,91%			

5. LIDERAZGO						
P	5.1	LIDERAZGO Y COMPROMISO GERENCIAL				
	5.1.1	Generalidades				
	1	¿La dirección demuestra compromiso y liderazgo en la gestión de calidad?	10			
	2	¿Aseguran los recursos necesarios para implementar la gestión de calidad?	10			
	5.1.2	Enfoque al cliente				
	3	¿Se establece, comprende y cumple regularmente con los requisitos del cliente?	10			
	5.2	POLÍTICA				
	5.2.1	Establecimiento de la política de la calidad				
	4	¿Se ha definido una política clara de gestión de calidad?		5		
	5.2.2	Comunicación de la política de calidad				
	5	¿La política de la calidad es accesible para todas las partes interesadas?	10			
	6	¿La política de la calidad es comprensible y aplicable dentro de la Asociación Mutual?	10			
	5.3	ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN				
	7	¿Están claramente documentados los roles y responsabilidades de cada área?	10			
	8	¿Se comunican de manera clara los roles y responsabilidades dentro de la organización?	10			
9	¿Los procesos están generando los resultados previstos?		5			
	Subtotal	70	10	0	0	
	Valor Estructura: % Obtenido (($\sum(A+B+C+ND)$) / 90)		88,89%			
6. PLANIFICACIÓN						
P	6.1	ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES				
	1	¿Se identifican y evalúan los riesgos, oportunidades dentro de la Asociación Mutual?	10			
	2	¿Se desarrollan estrategias para mitigar riesgos?		5		
	3	¿Se evalúa la efectividad de las estrategias de mitigación de riesgos?	10			
	6.2	OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS				
4	¿Constan con objetivos de la calidad?	10				

5	¿Los objetivos de la calidad son medibles?	10			
6	¿Los objetivos de la calidad son coherentes con la política de la calidad?	10			
7	¿Los objetivos de la calidad establecen qué se va a hacer, qué recursos se necesitan, quién es el responsable, cuándo finalizará y como se evaluarán los resultados?	10			
6.3	PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS				
8	¿Existe una planificación para cuando se necesitan cambios en el sistema de gestión de la calidad?	10			
Subtotal		70	5	0	0
Valor Estructura: % Obtenido ((Σ(A+B+C+ND)) / 80)		93,75%			

7. APOYO

H	7.1	RECURSOS				
	7.1.1	Generalidades				
	1	¿Existen los recursos necesarios para elaborar un sistema de gestión de la calidad?	10			
	2	¿Se establece y limita los recursos internos existentes?	10			
	7.1.2	Personas				
	3	¿Se proporciona a las personas capacitadas para realizar un sistema de gestión de la calidad?		5		
	7.1.3	Infraestructura				
	4	¿La infraestructura está acorde a los procesos que se realizan?	10			
	7.1.4	Ambiente para la operación de procesos				
	5	¿Se establece un ambiente necesario para la elaboración de los procesos?		5		
	6	¿El ambiente adecuado dentro de los factores sociales, psicológicos y físicos?		5		
	7.1.5	Recursos de seguimiento y medición				
	7.1.5.1	Generalidades				
	7	¿Se establecen indicadores de control de calidad para sus procesos?	10			
	8	¿Los indicadores tienen seguimiento y medición?	10			
9	¿Se evidencian documentos de la información de los indicadores?	10				
7.1.5.2	Trazabilidad de las mediciones					
10	¿Se establecen calibradores o verificaciones para la validación de los indicadores?	10				

11	¿Se determina la validez de los resultados para saber si se está cumpliendo o no es apto para el propósito de los procesos?		5		
7.1.6	Conocimiento de la organización				
12	¿Todo personal está apto con los conocimientos necesarios para realizar los procesos de la mutual?		5		
13	¿El personal está capacitado para poder sobrellevar una tendencia cambiante, adquiriendo y accediendo a los conocimientos adicionales?	10			
7.2	COMPETENCIA				
14	¿Se evalúa que el personal sea competente?	10			
15	¿Existen evidencias documentadas que acrediten la competencia necesaria?	10			
7.3	TOMA DE CONCIENCIA				
16	¿Se asegura que el personal esté informado sobre la política, objetivos de la calidad?	10			
17	¿Se le ha informado al personal lo importante que es su rol, en base a la eficacia del sistema de gestión de la calidad?	10			
18	¿Se han realizado esfuerzos para informar a los empleados sobre las consecuencias de no cumplir con los requisitos del sistema?	10			
7.4	COMUNICACIÓN				
19	¿Se ha desarrollado un protocolo adecuado para informar la gestión por procesos, tanto a nivel interno como externo?		5		
20	¿Se han definido claramente qué, cuándo, a quién, cómo y quién debe realizar cada comunicación?	10			
7.5	INFORMACIÓN DOCUMENTADA				
7.5.1	Generalidades				
21	¿Incluye la información documentada requerida por esta Norma?		5		
7.5.2	Creación y actualización				
22	¿Está establecido un proceso adecuado para revisar y actualizar los documentos?	10			
7.5.3	Control de la información documentada				
23	¿Se ha definido el formato y el soporte adecuado para cada documento?		5		
24	¿Existe una metodología adecuada para la revisión y aprobación de documentos?		5		
25	¿Están los documentos protegidos adecuadamente contra pérdidas o uso indebido?	10			

	26	¿Se han establecido procedimientos para la distribución, acceso, recuperación y uso de los documentos?	10			
	27	¿Se contemplan medidas para el almacenamiento y preservación de los documentos, como la realización de copias de seguridad?	10			
	28	¿Existe un proceso documentado para gestionar los cambios en los documentos del sistema?		5		
	29	¿Se ha reconocido la documentación externa necesaria para el desempeño adecuado de los procesos?		5		
	Subtotal		180	55	0	0
	Valor Estructura: % Obtenido (($\Sigma(A+B+C+ND)$)) / 290)		81,03%			
8. OPERACIÓN						
H	8.1	PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL				
	1	Para cumplir con los requisitos de los procesos, ¿Se planifica, implementa y controla los procesos?	10			
	2	¿Se planifica que los procesos sean adecuados para que el producto final sea de agrado al cliente?	10			
	3	¿Se han tomado medidas para los cambios imprevistos?	10			
	4	¿Se encarga que los procesos que se realizan externamente sean controlados?	10			
	8.2	REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS				
	8.2.1	<i>Comunicación con el cliente</i>				
	5	¿Se transmite de manera clara y comprensible toda la información relacionada con los productos y servicios?	10			
	6	¿Se trata de manejar con cautelación todo tipo de consultas, contratos o pedidos, incluyendo los cambios?	10			
	7	¿Existen retroalimentación de parte de los de los clientes, incluidas las quejas?	10			
	8	¿Se establecen requisitos específicos para las acciones de contingencia?	10			
	8.2.2	<i>Determinación de los requisitos para los servicios</i>				
	9	¿Cumple la organización con los requisitos legales y normativos en relación a los servicios prestados?	10			
	8.2.3	<i>Revisión de los requisitos para los servicios</i>				
10	¿Tiene la capacidad de cumplir todos los requisitos para realizar cada proceso?		5			

11	¿Realiza una revisión de los requisitos antes de realizarse algún proceso?	10			
12	¿Se confirman los requisitos al cliente antes de algún contrato?	10			
13	¿Se archivan todos los registros relacionados con la correspondencia, especificaciones y evaluaciones con los clientes (incluyendo contratos, presupuestos y otros documentos)?	10			
8.2.4	<i>Cambios en los requisitos para los servicios</i>				
14	¿Existe una metodología para realizar cambios, así como para revisar y comunicar dichas modificaciones?		5		
8.3	DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS				
8.3.1	<i>Generalidades</i>				
15	¿Se ha establecido, implementado y mantenido un proceso de diseño y desarrollo adecuado para asegurar la prestación futura de servicios?		5		
8.3.2	<i>Planificación del diseño y desarrollo</i>				
16	¿Se determinan las actividades requeridas de verificación, validación del diseño y desarrollo?		5		
8.3.3	<i>Entradas para el diseño y desarrollo</i>				
17	¿Existen requisitos funcionales y de desempeño para los tipos específicos de producto y servicio?		5		
18	¿Los requisitos para diseño y desarrollo tienen relación con la parte legal y reglamentarios?		5		
19	¿Se conserva la información documentada sobre las entradas de diseño y desarrollo?		5		
8.3.4	<i>Controles del diseño y desarrollo</i>				
20	¿Se definen los resultados durante todos los procedimientos por medio de controles?		5		
8.3.5	<i>Salidas del diseño y desarrollo</i>				
21	¿Las salidas del diseño y desarrollo cumplen con los requisitos de las entradas?	10			
22	¿Se conservan los datos registrados sobre los resultados del diseño y desarrollo?	10			
8.3.6	<i>Cambios del diseño y desarrollo</i>				
23	¿Durante el diseño y desarrollo del servicio se identifica, revisa y controla los cambios?	10			

24	¿Se documentan la información de los registros sobre los cambios del proceso de diseño y desarrollo, para poder prevenir los impactos adversos?	10			
8.4	CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE				
8.4.1	Generalidades				
25	¿Los procesos, productos y servicios que se obtienen externamente son conformes a los requisitos?	10			
26	¿Se determinan los controles al aplicar los servicios externos?		5		
8.4.2	Tipo y alcance del control				
27	¿La organización garantiza que los servicios prestados por terceros no afecten negativamente su capacidad para cumplir los requisitos establecidos?	10			
28	¿Existe un conjunto definido de controles tanto para los proveedores externos como para los productos adquiridos?	10			
29	¿Se consideran los efectos de los procedimientos, bienes y servicios de terceros sobre la capacidad de la organización para cumplir con los requisitos legales, normativos y del cliente?	10			
30	¿Se toman medidas para asegurar que los procedimientos, bienes y servicios de terceros cumplan con los requisitos establecidos?	10			
8.4.3	Información para los proveedores externos				
31	¿Informa la organización a los proveedores externos sobre sus requisitos y expectativas respecto a productos y servicios?	10			
32	¿Se comunica la aprobación de productos, procesos, equipos, métodos y servicios?	10			
33	¿Existe una comunicación continua entre la organización y sus proveedores externos?	10			
34	¿Se comunica de manera efectiva el control y supervisión del rendimiento de los proveedores externos por parte de la empresa?	10			
8.5	PRODUCCIÓN Y PROVISIÓN DEL PRODUCTO				
8.5.1	Control de la producción y de la provisión del producto				
35	¿Se controlan las condiciones en las que se prestan los servicios para garantizar su calidad?		5		

36	¿Existe documentación que detalla claramente los servicios a prestarse?	10			
37	¿Se cuenta con documentación escrita que valide los resultados esperados?		5		
38	¿Se controlan las operaciones de seguimiento y medición en los momentos apropiados?	10			
39	¿Está bajo control la utilización del entorno y la infraestructura necesarios para la ejecución de los procesos?	10			
40	¿Se supervisa adecuadamente la selección de candidatos calificados para los puestos requeridos?	10			
41	¿Se controlan las actividades orientadas a prevenir errores humanos en los procesos?		5		
42	¿Existe un control sobre los procesos de liberación, entrega y posentrega de los servicios?		5		
8.5.2	Identificación y trazabilidad				
43	¿La institución identifica los resultados de los productos de manera adecuada?		5		
44	¿Se identifican los resultados de los productos en relación con los requisitos establecidos?	10			
45	¿Se mantienen los registros documentados para facilitar el seguimiento de los productos y servicios?	10			
8.5.3	Preservación				
16	¿La institución cuida adecuadamente los bienes de clientes o proveedores externos mientras están bajo su custodia o en uso?	10			
47	¿Se validan y mantienen de manera correcta los bienes proporcionados por clientes o proveedores externos para su uso o integración en los servicios?	10			
48	Cuando la propiedad de un cliente se pierde, se destruye o se declara inadecuada para su uso, ¿se notifica al cliente o proveedor externo y se documenta el incidente?	10			
8.5.4	Preservación				
49	¿Se mantienen los registros de fabricación el tiempo necesario para asegurar el cumplimiento de las especificaciones del producto?	10			
8.5.5	Actividades posteriores a la entrega				
50	¿Se han cumplido los requisitos en las operaciones posteriores a la entrega?	10			
51	¿Se consideran los impactos inesperados de los servicios ofrecidos?		5		

52	¿Se tiene en cuenta el propósito, naturaleza y vida útil del servicio en su planificación?		5		
53	¿Se consideran las necesidades y opiniones de los consumidores en la prestación del servicio?	10			
8.5.6	Control de cambios				
54	¿La organización controla y monitorea las modificaciones de los procesos para asegurar que se cumpla con la normativa vigente?	10			
55	¿Se registra y almacena la información relacionada con la revisión de los cambios, incluyendo las personas que los aprobaron y las acciones que se tomaron?		5		
8.6	LIBERACIÓN DE LOS PRODUCTOS				
56	¿La institución implementa los planes necesarios para garantizar la prestación de los servicios requeridos?		5		
57	¿Se han asignado las responsabilidades relacionadas con la liberación de los servicios?		5		
58	¿Existen pruebas documentadas que demuestren el cumplimiento de los requisitos de aceptación de los servicios?	10			
59	¿Se registran los datos relacionados con la liberación de servicios?		5		
8.7	CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES				
60	¿La organización garantiza que los productos no conformes son identificados y gestionados para evitar su distribución o uso accidental?	10			
61	¿Se toman las medidas adecuadas en función del tipo de no conformidad y su impacto en la conformidad de los servicios?	10			
62	¿Se toman medidas correctivas para solucionar los resultados no conformes?	10			
63	¿Se mantienen registros detallados de las no conformidades, las acciones tomadas, las concesiones otorgadas y la identidad de la persona responsable de la decisión sobre la no conformidad?	10			
Subtotal		430	100	0	0
Valor Estructura: % Obtenido (($\Sigma(A+B+C+ND)$)) / 630)		84,13%			
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
V	9.1	SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN			
	9.1.1	Generalidades			

1	¿La organización determina cuándo es necesario llevar a cabo mediciones y observaciones?	10			
2	¿Se seleccionan las técnicas adecuadas de seguimiento, medición, análisis y evaluación para asegurar la precisión de los resultados?	10			
3	¿La organización define la frecuencia y el momento en que deben realizarse las mediciones y el seguimiento?	10			
4	¿Evalúa la eficacia y el rendimiento del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)?		5		
5	¿Se establece cómo se recopilará y revisará la información necesaria?	10			
9.1.2	Satisfacción del cliente				
6	¿La organización monitorea hasta qué punto los clientes consideran que se cumplen sus expectativas y necesidades?	10			
9.1.3	Análisis y evaluación				
7	¿Se analizan y revisan los datos obtenidos de las mediciones y observaciones realizadas?	10			
9.2	AUDITORÍA INTERNA				
8	¿Se realizan auditorías internas en intervalos programados?		5		
9	¿Las auditorías aportan información sobre la conformidad del SGC con las normas ISO 9001:2015 y las necesidades de la organización?		5		
10	¿La mutual organiza, implementa y mantiene un programa de auditoría?	10			
11	¿Se eligen auditores de manera que se garantice la imparcialidad y objetividad del proceso?	10			
12	¿Se asegura de que la dirección esté informada de los resultados de las auditorías?	10			
13	¿Se toman las medidas correctivas y ajustes necesarios tras las auditorías?	10			
14	¿Se mantienen registros documentados como evidencia del programa de auditoría?	10			
9.3	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN				
9.3.1	Generalidades				
15	¿La alta dirección evalúa periódicamente la Gestión por Procesos para asegurar que es adecuada, suficiente y eficaz?		5		
9.3.2	Entradas de la revisión por la dirección				
16	¿La alta dirección organiza y lleva a cabo revisiones teniendo en cuenta el estado de actividades de revisiones anteriores?	10			
17	¿Se tiene en cuenta la información sobre la eficacia y el rendimiento del SGC?		5		
18	¿Se consideran los resultados de las auditorías internas y externas?	10			

	19	¿Se analiza el rendimiento de los proveedores externos?		5		
	20	¿Se revisa la adecuación de los insumos en el SGC?		5		
	21	¿Se evalúan las decisiones relacionadas con las oportunidades y los riesgos identificados?		5		
	9.3.3	Salidas de la revisión por la dirección				
	22	¿Se identifican las áreas de mejora como resultado de las revisiones?		5		
	23	¿Se abordan todos los requisitos de modificación del SGC?		5		
	24	¿Se incluyen los requisitos de insumos en el análisis?		5		
	25	¿Se documentan y archivan los hallazgos y resultados obtenidos durante las revisiones?		5		
		Subtotal	130	60	0	0
		Valor Estructura: % Obtenido (($\Sigma(A+B+C+ND)$)) / 250)		76,00%		
10. MEJORA						
A	10.1	GENERALIDADES				
	1	¿La institución identifica y selecciona áreas de desarrollo para mejorar la satisfacción del cliente y toma las medidas necesarias para abordarlas?	10			
	10.2	NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA				
	2	¿La organización toma acciones correctivas en respuesta a las no conformidades y las gestiona adecuadamente?	10			
	3	¿Se determina si es necesario tomar medidas para eliminar las causas de las no conformidades identificadas?	10			
	4	¿La organización implementa las acciones necesarias cuando se presentan no conformidades?	10			
	5	¿Se actualizan las oportunidades y amenazas de acuerdo con las necesidades del sistema?	10			
	6	¿Se ajusta el (SGC) en función de las no conformidades y mejoras identificadas?		5		
	7	¿Las acciones correctivas son proporcionales a las consecuencias de las no conformidades detectadas?		5		
	8	¿Se mantiene documentación como evidencia de las no conformidades, las acciones implementadas y los resultados de las medidas correctivas?	10			
	10.3	MEJORA CONTINUA				

9	¿La organización continúa mejorando la adecuación, suficiencia y eficacia del SGC?		5		
10	¿Se toman en cuenta los resultados de la revisión por la dirección, así como el análisis y la evaluación, para identificar oportunidades de mejora o necesidades de cambio?	10			
Subtotal		70	15	0	0
Valor Estructura: % Obtenido (($\Sigma(A+B+C+ND)$) / 100)		85,00%			

Nota: Check List de evaluación ISO 9001:2015. Elaboración propia.