

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**DISEÑO DE PROCESOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL
DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA “COOPERATIVA DE
AHORRO Y CREDITO POLICIA NACIONAL”**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
EMPRESARIAL**

JORGE AUGUSTO DUQUE DUQUE

augusduque_epn@hotmail.com

Director: Dr. Gualverto Arcos Garces.

gag_msod_can@hotmail.com

Quito, Junio 2012

DECLARACIÓN

Yo, Jorge Augusto Duque Duque, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

JORGE AUGUSTO DUQUE DUQUE

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Jorge Augusto Duque Duque, bajo mi supervisión.

Dr. Gualverto Arcos Garces.

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia agradezco a DIOS por ser mi guía en los proyectos planteados, a mis PADRES por su apoyo incondicional y darme el impulso para cumplir con esta etapa de mi vida, a mis HERMANOS por la confianza brindada y su ayuda ilimitada , a los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional por el acogimiento y servicio brindado, en el levantamiento de la información para la elaboración de este proyecto, mi profundo agradecimiento al Dr. Gualverto Arcos por su orientación a lo largo de la ejecución del trabajo realizado y a los profesores de la EPN por los conocimientos impartidos.

DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto a DIOS por la bendiciones recibidas, a mis padres Augusto y Mercedes, a mis Hermanos y Sobrinos, a mis Amigos de toda la vida, al grupo de personas que compartieron los buenos y malos momentos dentro de la universidad a los LoOsEr'S, y a mis compañeros de trabajo.

A la mujer más especial que llevo a mi vida... Grace.

Jorge Augusto Duque

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v

ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vi
--------------------------	----

RESUMEN.....	iv
---------------------	-----------

1 capítulo i: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	1
--	----------

1.1 INTRODUCCIÓN	1
-------------------------------	----------

1.2 SISTEMA COOPERATIVO NACIONAL	1
---	----------

1.2.1 SOLIDARIDAD EJE DE LAS COOPERATIVAS.....	2
--	---

1.3 RESEÑA HISTÓRICA	3
-----------------------------------	----------

1.4 ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN	4
--	----------

1.4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA.....	4
--	---

1.4.2 DATOS IMPORTANTES	8
-------------------------------	---

1.4.3 PRODUCTOS.....	9
----------------------	---

1.4.4 CLIENTES.....	10
---------------------	----

1.4.5 PROVEEDORES.....	10
------------------------	----

1.4.6 COMPETENCIA.....	11
------------------------	----

1.5 METODOLOGÍA GENERAL.....	11
-------------------------------------	-----------

1.5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
---------------------------------------	----

1.5.2 OBJETIVOS	13
-----------------------	----

1.5.2.1 Objetivos de la Investigación	13
--	----

1.5.3 HIPÓTESIS DE TRABAJO.	13
----------------------------------	----

1.5.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
---------------------------------------	----

1.5.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS	14
------------------------------------	----

1.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	15
--	-----------

1.6.1 MISIÓN.....	15
-------------------	----

1.6.2	VISIÓN.....	15
1.6.3	POLÍTICAS	16
1.6.4	VALORES	16
1.6.5	PRINCIPIOS.....	16
1.6.6	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SEGÚN LAS DIFERENTES PERSPECTICAS.....	16
1.6.6.1	Perspectiva Financiera	16
1.6.6.2	Perspectiva de Talento Humano	17
1.6.6.3	Perspectiva Cliente – Mercado	17
2	CAPÍTULO II: GESTIÓN POR PROCESOS.....	18
2.1	Introducción.....	18
2.2	Administración por Procesos.....	18
2.2.1	BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS	19
2.2.2	PROCESO.....	19
2.2.3	ELEMENTOS DE UN PROCESO.....	20
2.2.3.1	Entradas	20
2.2.3.2	Transformación	20
2.2.3.3	Salidas	20
2.2.3.4	Indicadores	20
2.2.3.5	Recursos	20
2.2.3.6	Limites de un Procesos	21
2.2.4	CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	22
2.2.4.1	Procesos Estratégicos	22
2.2.4.2	Procesos Claves o Primarios	22
2.2.4.3	Procesos de Apoyo o Soporte	22
2.2.5	COMPRENSIÓN DEL PROCESO	23
2.2.5.1	Definir misión del servicio	23
2.2.5.2	Identificar los clientes y sus posibles necesidades	24
2.2.5.3	Identificar procesos estratégicos, claves y de soporte	24
2.2.5.4	Mapa de Procesos	24
2.3	Cadena de Valor	24
2.3.1	ACTIVIDADES DE PRIMARIAS	25
2.3.2	LAS ACTIVIDADES DE SOPORTE	26
2.3.3	MARGEN	26
2.4	Estructura por Procesos	26
2.4.1	LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	27

2.4.1.1	Metodología	27
2.4.2	ANÁLISIS DE PROCESOS	27
2.4.3	DISEÑO DE PROCESOS	27
2.4.3.1	Representación Gráfica de procesos	28
2.4.3.1.1	Diagrama de Flujo Funcional.....	28
2.4.3.2	Ventajas de representar mediante diagramas de flujo	29
2.4.4	INDICADORES.	31
2.4.4.1	Indicadores según el objeto a medir	31
2.4.4.2	Indicadores de Resultados	31
2.4.4.3	Indicadores de Proceso	32
2.4.4.4	Elaboración de Indicadores	32
2.4.4.5	Estándares de Gestión	33
2.5	Mejoramiento de Procesos	34
2.5.1	CICLO PEEA	34
2.5.2	MODERNIZACIÓN DEL PROCESO	36
2.5.2.1	Principios de modernización	36
2.5.2.2	Beneficios de la modernización	37
2.6	Manual de Procesos	37
2.6.1	DEFINICIÓN	37
2.6.2	OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS	38
2.6.3	CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL DE PROCESOS	38
2.6.4	ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS.....	39
2.6.5	ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCESOS.....	39
2.6.6	APROBACIÓN Y DIFUSIÓN.....	40
2.6.7	SECUENCIA GRÁFICA DE LA ELABORACIÓN	40
2.7	MEDICIÓN DEL ÍNDICE DEL VALOR AGREGADO	41
2.7.1	CRITERIOS UTILIZADOS PARA EL ANÁLISIS DE VALOR	42
3	CAPÍTULO III: PROPUESTA DE DISEÑO DE PROCESOS	44
3.1	INTRODUCCIÓN	44
3.2	ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS DEL ÁREA FINANCIERA	45
3.2.1	IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO POLICÍA NACIONAL	45
3.2.2	DISEÑO DEL MAPA DE PROCESOS ACTUAL.....	46
3.2.2.1	Procesos Operativos o Primarios	47
3.2.2.2	Procesos de Soporte o Apoyo	47

3.2.3	LEVANTAMIENTO Y DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES.....	47
3.2.3.1	Metodología	47
3.2.3.2	Variables para el levantamiento de procesos	48
3.2.4	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DE LOS PROCESOS ACTUALES DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO	48
3.3	Diagnóstico de los Procesos del Departamento Financiero de la Cooperativa Policía Nacional.....	49
3.3.1	DEPARTAMENTO FINANCIERO	50
3.3.1.1	Finanzas (E.1)	50
3.3.1.1.1	Asignar Cupos para Prestamos (E.1.1).	50
3.3.1.1.2	Ejecutar Inversiones (E.1.2).....	50
3.3.1.1.3	Manejar Seguros (E.1.3).	51
3.3.1.1.4	Manejar Transferencias Bancarias (E.1.4).	51
3.3.1.2	Contabilidad (E.2)	51
3.3.1.2.1	Comprar Activos Fijos (E.2.1)	51
3.3.1.2.2	Conciliar Cuentas (E.2.2)	51
3.3.1.2.3	Autorizar Comprobantes Contables (E.2.3)	52
3.3.1.2.4	Emitir Balances (E.2.4)	52
3.3.1.2.5	Pagar Impuestos (E.2.5)	52
3.3.1.2.6	Emitir Informes Económicos (E.2.6)	52
3.3.1.2.7	Manejar Registro Contable (E.2.7)	52
3.3.1.2.8	Revisar Caja Chica (E.2.8)	53
3.3.1.3	Tesorería (E.3)	53
3.3.1.3.1	Manejar Caja Chica (E.3.1)	53
3.3.1.3.2	Pagar a Proveedores (E.3.2)	53
3.3.1.3.3	Realizar Transferencias Bancarias (E.3.3).....	53
3.3.1.3.4	Reponer Caja Chica (E.3.4)	54
3.4	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS.	54
3.4.1	FINANZAS (E.1)	55
3.4.1.1	Asignar Cupos para Prestamos (E.1.1)	55
3.4.1.2	Ejecutar Inversiones (E.1.2)	55
3.4.1.3	Manejar Seguros (E.1.3)	56
3.4.1.4	Manejar Transferencias Bancarias (E.1.4)	56
3.4.2	CONTABILIDAD (E.2)	57
3.4.2.1	Comprar Activos Fijos (E.2.1)	57
3.4.2.2	Conciliar Cuentas (E.2.2)	57

3.4.2.3	Autorizar Comprobantes Contables (E.2.3)	57
3.4.2.4	Emitir Balances (E.2.4).....	58
3.4.2.5	Pagar Impuestos (E.2.5).....	58
3.4.2.6	Emitir Informes Económicos (E.2.6)	58
3.4.2.7	Manejar Registro Contable (E.2.7)	59
3.4.2.8	Revisar Caja Chica (E.2.8)	59
3.4.3	TESORERÍA (E.3).....	59
3.4.3.1	Manejar Caja Chica (E.3.1)	59
3.4.3.2	Pagar a Proveedores (E.3.2)	60
3.4.3.3	Realizar Transferencias Bancarias (E.3.3)	60
3.4.3.4	Reponer Caja Chica (E.3.4)	61
3.5	ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO AVA	61
3.6	Estandarización de Procesos	63
3.6.1	MANUAL DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO.	63
3.7	Indicadores de Gestión del Área Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional.	64
3.8	Propuesta de Implantación.	68
4	<i> conclusiones y recomendaciones</i>	70
4.1	conclusiones.....	70
4.2	recomendaciones	71
5	<i> BIBLIOGRAFÍA</i>	73

LISTA DE FIGURAS

CAPITULO 1

Figura 1. 1 : Organigrama Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional	8
Figura 1.2 : Sucursales Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional	9

CAPITULO 2

Figura 2.1: Esquema de un Proceso	19
Figura 2.2 : Limites de un Proceso	21
Figura 2.3 : Elementos de un Proceso	21
Figura 2.4: Clasificación de los Procesos	23
Figura 2.5 : Misión del Servicio	23
Figura 2.6 : Cadena de Valor	25
Figura 2.7 : Diagrama de Flujo Funcional	29
Figura 2.8 : Representación grafica de Indicadores	33
Figura 2.9 : Ciclo PEEA	35
Figura 2.10 : Secuencia gráfica de la elaboración de manuales	41
Figura 2.11 : Evaluación del Valor Agregado	43

CAPITULO 3

Figura 3.1: Cadena de valor.....	45
Figura 3.2 : Mapa de Procesos Cooperativa Policía Nacional	46
Figura 3.3 : Mapeo de Procesos Cooperativa Policía Nacional	49

LISTA DE TABLAS

CAPITULO 2

Tabla 2.1 : Simbología utilizada en la relación de los Diagramas de Flujo 30

Tabla 2. 2: Simbología utilizada para el Análisis de Valor Agregado 41

CAPITULO 3

Tabla 3. 1: AVA de los Procesos Actuales y Mejorados..... 62

LISTA DE ANEXOS

- Anexo A: Formatos del Manual de Procesos
- Anexo B: Flujogramas de los Procesos Actuales
- Anexo C: Análisis de Valor Agregado de los Procesos Actuales
- Anexo D: Análisis de Valor Agregado de los Procesos Propuestos
- Anexo E: Manual de Procesos.

RESUMEN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional, creada con el afán de servir a la Institución Policial como entidad financiera, brindando un servicio exclusivo para la clase policial, desde sus inicios tuvo una gran acogida, la misma que al momento se ha visto en la necesidad de emplear nuevas herramientas, como es el manejo de las actividades bajo una gestión por procesos, acorde a las nuevas tendencias que genera el ámbito empresarial.

Por esta razón la cooperativa planteó manejar las actividades bajo una administración enfocada en procesos, la cual contrató una consultoría para realizar este proyecto y no obtuvo buenos resultados. Según lo mencionado anteriormente y después de ver la información existente, se planteo el levantamiento y diseño de procesos que se ejecutan en el departamento financiero.

En primera instancia se visualizo que los diagramas de flujos de los procesos actuales de la cooperativa, levantados por la consultoría contratada, no cumplían con las normas establecidas en la gestión por procesos o al menos con una lógica de acuerdo a las actividades que se desarrollan en los diferentes departamentos.

En este proyecto se realizó el diseño y levantamiento de procesos en el departamento financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional, basado en la teoría por procesos, con el objetivo de llevar un control adecuado de las actividades que desarrolla; y a su vez simplificar tareas, disminuir tiempos muertos, estandarizar los procesos para evitar duplicación de actividades, optimizar recursos y mejorar los procesos existentes.

En el primer capítulo consta la información relevante a la historia de la Cooperativa, sus expectativas; el planteamiento del problema que existe dentro de la misma, las hipótesis y los objetivos del proyecto.

En el segundo capítulo está detallada toda la teoría de la gestión por procesos, la misma que fue aplicada en este proyecto y en la cual se basó para realizar la parte práctica y desarrollar el manual de procesos para el departamento financiero.

El contenido del tercer capítulo hace referencia a la aplicación de la gestión de procesos dentro de la cooperativa, específicamente en el departamento financiero que fue en donde se focalizó este trabajo.

En el capítulo cuarto podremos encontrar las recomendaciones y conclusiones que servirán como una guía para las futuras acciones que se tomen en pro de mejorar los procesos del departamento financiero de la cooperativa.

Finalmente, los anexos son la parte más importante de este trabajo, dentro de estos podemos encontrar el manual de procesos que describe la forma de realizar las actividades buscando siempre mejorar los procesos.

ABSTRACT

The Credit Union of the National Police, created with the desire to serve the Police Institution, as a Financial Department providing an exclusive service for Police class. They implements new tools such as management of the activities by processes. According to the new trends that are generated by the business sector.

The Credit Union of National Police, propose handle the activities under one administration. They used a consulting firm to carry out this project and they did not have good results. As mentioned above and after having reviewed the existing information related to processes. The Finance Department propose the design and execute the lifting process.

In the first instance it is envisioned that flow diagrams of the current processes of the Credit Union raised by consulting firm hired did not meet with the standards set forth in the management process with a logic results. According, to the activities that develop into the different departments that Credit union established their own projects.

In this project was carried out the design and lifting of processes in the Finance Department of Credit Union of National Police, based on the theory by processes. This is one way to allow and carry an adequate control in future activities. At the same time simplify tasks, decrease downtime, standard processes to avoid, duplicate activity, and trying to optimize resources while improve existing processes.

In the first chapter, contains most relevant information of the story of The Credit Union of the National Police; their expectation and the development of Problems that exist into the Credit Union. Also, this chapter will be cover the details of each assumptions and the objectives.

In the second chapter is detailed the whole theory of process management.

In the third chapter is referring to the application of management by process. It was applied in this project and also it was develop the manual processes for the Finance Department where all work was executed.

In the fourth chapter, we will find some recommendations, suggestions, and advise for future projects. This big project will be serve as a guide for future actions to be taken in favor of improving the processes of the Financial Department.

Eventually, in chapter fifth we described all the biography of the develop of this project where the annexes are the major part of this work including the manual processes that describes how to do activities, improving and find out better process.

1 CAPÍTULO I: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1 INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Policía Nacional” Ltda. (CACPN), se constituyó el 29 de junio de 1976, siendo éste el inicio del movimiento cooperativista en la Policía Nacional del Ecuador, creación que obedece a la finalidad de atender la apremiante necesidad de crear una institución que apoye el mejoramiento de las condiciones de vida de sus socios, a través de servicios financieros y sociales que ayuden a mejorar su calidad de vida.

En los últimos 5 años la cooperativa ha alcanzado un crecimiento sustentable y sostenible que permite hoy en día ofrecer alternativas crediticias de gran utilidad para sus socios, mediante créditos emergentes, crédito ordinario, microcrédito y crédito hipotecario.

Todo esto ha permitido que la cooperativa se vaya consolidando como una de las más grandes de su segmento y la que posee el patrimonio técnico más elevado del sistema cooperativo nacional.

Uno de los pasos a seguir dentro la gestión de operaciones de la Cooperativa, es realizar la reestructuración de los procesos existentes, para lo cual, con el diseño de procesos se logrará definir las actividades en cada uno de los departamentos, y enfocarlos primordialmente al cliente interno y externo, con lo que se pretende obtener calidad de servicio mediante la aplicación de estándares, así como definir los aspectos relevantes para alcanzar la ventaja competitiva.

1.2 SISTEMA COOPERATIVO NACIONAL

Todos los años, el primer sábado de cada mes de julio, se celebra el día internacional del cooperativismo.

Los principios básicos de esta forma de organización son siete: libre acceso y adhesión voluntaria, control democrático, distribución de excedentes en proporción a las operaciones,

limitación de intereses al capital, neutralidad política y religiosa, venta al contado, fomento de la educación y obras sociales.

Estos principios son cumplidos al pie de la letra por las cooperativas.

A pesar de la importancia del cooperativismo, en el Ecuador la primera Ley de cooperativas se dictó en el año de 1937.

El objetivo fue incentivar este proceso como forma de apoyo y solidaridad con la población de menos recursos económicos. Es decir, fue una mano solidaria para democratizar los recursos y los créditos.

De los distintos sectores que se unen, en cooperativas están las de ahorro y crédito, segmento que se ha consolidado en el país y se ha fortalecido a través de los años, al punto que ni la crisis financiera que el Ecuador vivió en 1999 las afectó, por lo que las cooperativas se convirtieron en un puntal de la economía.

Su capacidad generadora de recursos, distribución de esos recursos, generación de empleos y su manera de organización donde todos los asociados participan de las decisiones a tomarse se constituyeron en un ejemplo de organización y motor de una nueva economía en el país.

El cooperativismo en el país va en constante crecimiento y consolidación. Sobre todo las de ahorro y crédito. (Metro Hoy, 2008, p. 7)

1.2.1 SOLIDARIDAD EJE DE LAS COOPERATIVAS

El cooperativismo es sinónimo de solidaridad, de ayuda mutua, de soporte económico para obtener beneficios que sean para todos sus socios.

El mínimo de personas para conformar una cooperativa es de 11, y el capital depende del objetivo para el cual se conforma esa cooperativa.

Hay diversos tipos de cooperativas. Entre ellas tenemos a las de transporte, vivienda, agrícolas y las de ahorro y crédito.

Estas últimas han logrado captar a un buen segmento de la población y generalmente se conforman en relación al sector al sirven tales como: los militares, los policías, los maestros, los gremios, los estudiantes, entre otros, quienes pueden integrarse en cooperativas, para buscar los mejores beneficios para sus asociados.

Una cooperativa lo que busca es brindar un servicio a sus socios, de ahí que las cooperativas de ahorro y crédito dan servicio a socios.

Los servicios que brindan las cooperativas, están enfocados en buscar el bienestar de los socios, sin que se busque mayor rentabilidad, lo que ha permitido la masificación de este tipo de empresas en todo el país, por la confianza que genera. (Metro Hoy, 2008, p. 7)

1.3 RESEÑA HISTÓRICA

Vásquez (2009) afirma como socio fundador que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Policía Nacional” Ltda., registra su inicio, gracias a un grupo de miembros de la institución policial, jefes oficiales y personal de tropa pertenecientes al regimiento Quito #1 y # 2, quienes se reúnen, para tratar en lo posible, de formar una entidad financiera que ayudara económicamente, mediante créditos a los miembros policiales; es por eso que en varias reuniones que mantuvieron para dar forma a esta entidad, la cual además contaba hasta ese entonces con el personal suficientemente capacitado, toda vez que se realizó el curso de cooperativismo del 5 al 9 de Agosto de 1976, en la Corporación de Estudio y Desarrollo Cooperativo (CEDECOM), se formó la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional, cuyo Estatuto fue aprobado por El Ministerio de Trabajo y Bienestar Social, según acuerdo # 1008 con fecha 28 de junio del 1976.

De esta forma, se procede a ejecutar las acciones administrativas previas al funcionamiento de la cooperativa.

De acuerdo con la facultad que le concede el artículo 60 del Estatuto, el gerente procedió a tramitar ante la Dirección Nacional de Cooperativas, la calificación de los nuevos socios.

Después de cumplir con los requisitos anteriormente mencionados, se reúne por primera vez, el Consejo de Administración en sesión ordinaria, el 19 de Julio de 1976 en la ciudad de Quito, en el Regimiento Quito #2 “San Gregorio”. El Consejo de Administración de la Cooperativa, es el máximo organismo dentro de la

institución, después de la Asamblea General de Socios. En esta reunión, se elige por unanimidad al Señor Jaime Hermosa Eskola como presidente de la Cooperativa, y como vicepresidente al Mayor Milton Galeano.

La Cooperativa, con el transcurrir del tiempo ha experimentado grandes cambios que reflejan su buen desempeño, lo cual se ve reflejado en el incremento del número de socios, toda vez que en sus inicios eran 35 personas, llegando luego de 5 años de vida, a registrar 4000 socios. Actualmente cuenta con 38000 socios.

En la administración del General (S.P.) Milton Alfonso Andrade como Gerente General, la entidad adquirió el edificio Matriz de la Cooperativa ubicado en la Av. 10 de Agosto 3600 y Mariana de Jesús, en el que viene funcionando la misma, durante los últimos 20 años, siendo este el centro de operaciones y actividades de la cooperativa. (Información verbal)¹

1.4 ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

1.4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA

La estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro Y Crédito Policía Nacional (CACPN), está conformada según los lineamientos establecidos en el Artículo 30 de la Sección de Constitución y Responsabilidad de la Ley de Cooperativas, el cual establece que:

El gobierno, administración, contraloría y fiscalización de una cooperativa se hará a través de la Asamblea General de Socios, del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia, de la Gerencia y de las Comisiones Especiales, de conformidad con las atribuciones señaladas en esta Ley, en el Reglamento General y en el estatuto para cada uno de dichos organismos. (Congreso Nacional, 2001, Art 30)

Asamblea General de Socios: El ente máximo dentro del Cooperativismo es la Asamblea General de socios, en el caso de la Cooperativa los delegados son

¹ Información entregada por SBOP. Nelson Vásquez uno de los primeros socios fundadores de la CACPN.

nombrados en cada unidad policial y son los que toman las decisiones por mayoría de votos en las asambleas generales que se realizan cada 6 meses.

Consejo de Administración: Es el ente que dicta las normas generales de la administración con sujeción a la Ley, estatuto y reglamentación interna. En el caso de la cooperativa sus 9 miembros son elegidos en la asamblea general de socios y toman las decisiones en base a la mayoría de votos.

Consejo de Vigilancia: Es el organismo fiscalizador y controlador de las actividades de la Cooperativa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional tiene 5 miembros nombrados por votación en la asamblea general de socios y también toman sus decisiones en base a la mayoría de votos.

Comisiones: La Cooperativa también tiene comisiones especiales que son la de educación para planificación de eventos académicos, adquisiciones para compras de bienes de acuerdo al reglamento de adquisiciones, asuntos sociales para lo que es ayudas a los socios y eventos sociales y la comisión de crédito para calificar créditos de acuerdo al reglamento de crédito y cobranzas. Cada una de ellas está conformada por 3 miembros.

Administración Central:

Dentro de la administración central están:

Gerencia General : quien se encarga del manejo Administrativo de la Cooperativa así como la propuesta de oportunidades de mejora, el Gerente General ante los organismos de control es el representante legal.

Gerencia de Operaciones: este departamento debe Planificar, supervisar, organizar y ejecutar todas las actividades operativas y de servicio que han sido delegadas por la Gerencia general, Directivos u organismos de la Cooperativa, manteniendo una efectiva coordinación con el Gerente General.

Gerencia Financiera: quien maneja y controla los movimientos contables y financieros.

Jefatura de RRHH: Debe Administrar los subsistemas de Recursos Humanos con eficiencia, eficacia, y equidad, ofreciendo al cliente interno un ambiente de bienestar y satisfacción en el desempeño de sus funciones.

Jefatura de Marketing: propone las estrategias de penetración en el mercado y mide los niveles de satisfacción de sus asociados así mismo deben planificar, investigar, organizar y ejecutar todas las actividades de publicidad, campañas promocionales y de servicio al socio que han sido delegadas.

Jefatura de Sistemas: debe desarrollar y planificar estrategias de recursos tecnológicos y de información teniendo en cuenta el enfoque de negocios, es decir proyecta la utilización de la tecnología para el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa.

Del nivel Operativo

La Cooperativa tiene 15 oficinas a nivel nacional:

Quito, Guayaquil, Ibarra, Loja, Riobamba, Quevedo, Portoviejo, Machala, Tulcán, Tena, Lago Agrio, Ambato, Santo Domingo, Esmeraldas y Cuenca.

Todas las oficinas manejan las siguientes áreas:

Crédito y Cobranzas: área que se encarga de la colocación y recuperación de las operaciones de crédito.

Captaciones: se encarga de promocionar los productos a los socios y capta recursos para la cooperativa.

Balcón de servicios: Da información a los socios de los productos y servicios de la Cooperativa.

Cajas: Atender a los socios en lo concerniente a movimientos de efectivo sea en dinero o cheques.

Cada una de las oficinas tiene 1 jefe de agencia el cual supervisa que el trabajo operativo sea llevado de la mejor manera y que promueva la unidad entre sus colaboradores.

Del nivel asesor

El nivel Asesor, es el órgano técnico consultivo de la Cooperativa, su relación de autoridad es indirecta, con las diferentes unidades administrativas y operativas, su función se manifiesta por intermedio del Nivel Directivo, el mismo que, aprueba, modifica o niega los informes y en general los trabajos encomendados a este nivel, está integrado por:

a) *Asesoría Jurídica:* que debe dirigir la gestión jurídica de la Cooperativa mediante la planificación, dirección y coordinación con todas las áreas de la Cooperativa, en función de los productos y servicios que brinda, en armonía con las normas legales y reglamentarias, resoluciones de Asamblea General, Consejo de Administración, de Vigilancia y Gerencia General.

b) *Auditoría Interna:* quien debe planificar, dirigir, implementar, supervisar y evaluar las actividades financieras, operativas, administrativas y control interno de la Cooperativa con el propósito de precautelar la correcta aplicación y utilización de los recursos de la Institución, sujetándose a las normas y procedimientos de auditoría de general aceptación y regulaciones que establezca la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Las diferentes Unidades Administrativas y Operativas de la CACPN se pueden evidenciar en la figura 1.1.

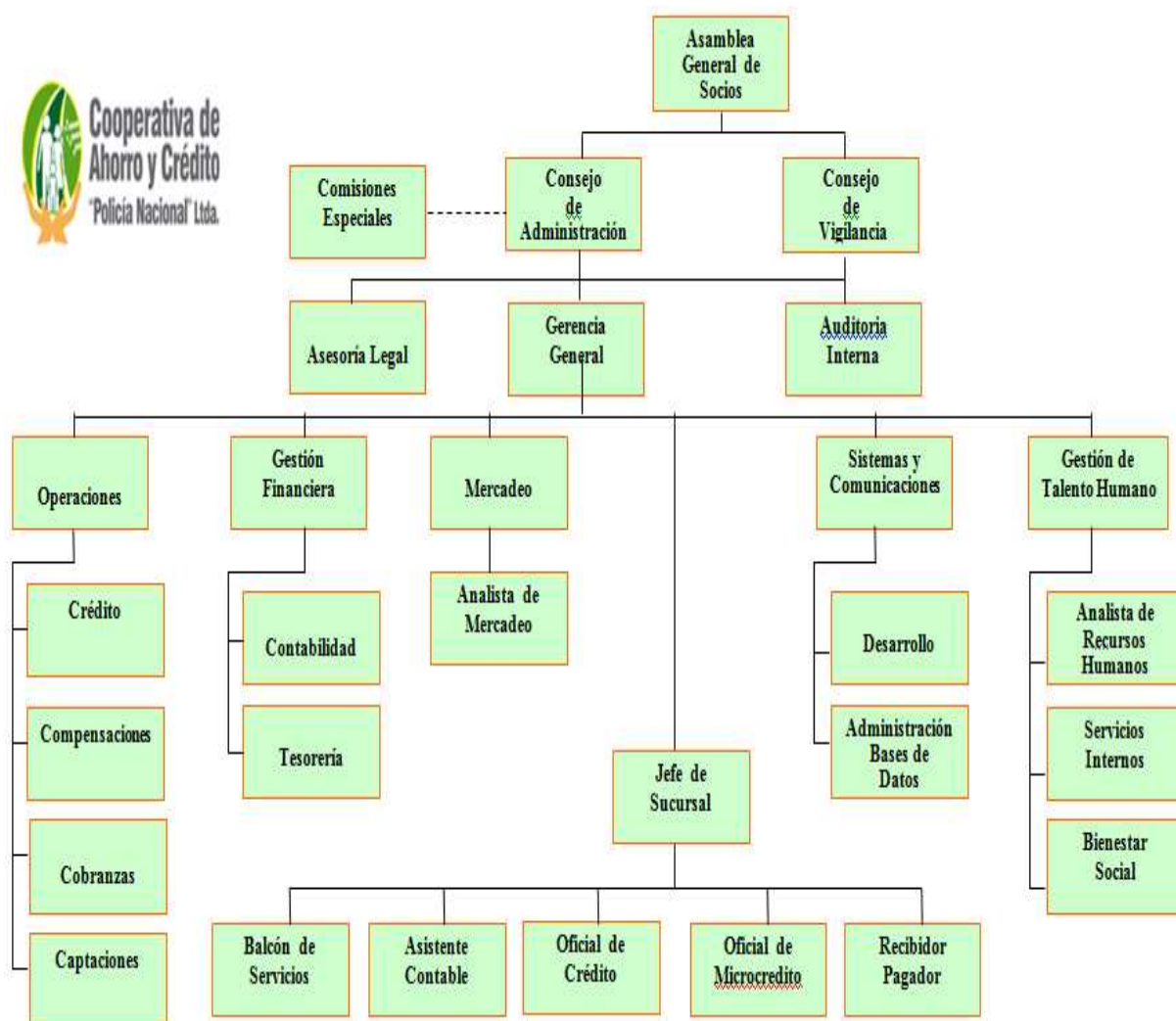


Figura 1. 1 : Organigrama Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional
Fuente: Cooperativa Policía Nacional

1.4.2 DATOS IMPORTANTES

La Cooperativa Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., para brindar mayor cobertura a Nivel Nacional, se encuentra presente en 15 ciudades del Ecuador. De esta forma, sus socios pueden contar con mejores servicios y mayores facilidades que se puede apreciar en la figura 1.2.

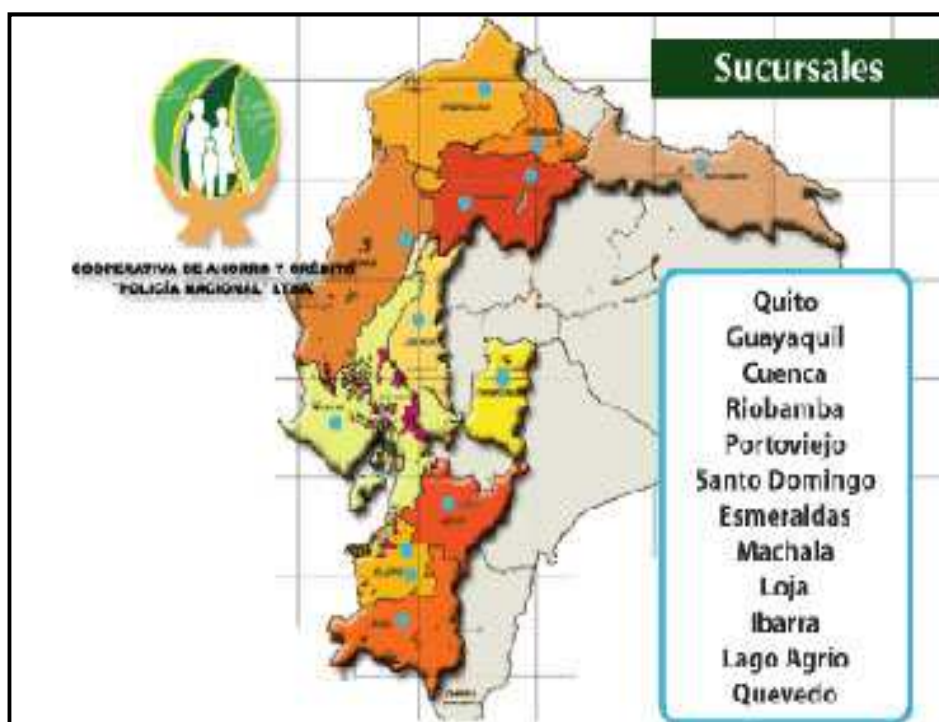


Figura 1.2 : Sucursales Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional

Fuente: www.cooperando.fin.ec

1.4.3 PRODUCTOS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional ofrece a sus socios, una variedad de productos y servicios más seguros, prácticos y confiables, los cuales han sido cuidadosamente estudiados, con el fin de que los Socios de la Cooperativa, puedan conocer y optar por los mismos.

Los productos que brinda la cooperativa son:

- Ahorros a la vista
- Certificados de aportación
- Depósitos a plazo fijo
- Plan mi futuro
- Crédito Ordinario

- Crédito Emergente
- Crédito Micro empresarial
- Crédito Hipotecario

Los servicios que ofrece la cooperativa a sus socios son:

- Ayudas Sociales
 - *Ayuda Fondo Mortuario.*- Ayuda de acuerdo a los montos fijados en relación a los Certificados de Aportación.
 - *Fondo Ayuda por Enfermedad.*- La ayuda se brindara una sola vez en un periodo de dos años por socio.
- Tarjeta de débito
- Acreditación de sueldos
- Seguro de desgravamen

1.4.4 CLIENTES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional, es una entidad de orden cerrado lo que quiere decir que solo policías en servicio activo, pasivo y empleados civiles de la institución pueden ser socios de la misma.

Según los registros históricos, actualmente la cooperativa, cuenta con un mercado bien definido de socios, que en total suman 38000, distribuidos dentro de todo el territorio nacional.

1.4.5 PROVEEDORES

Los proveedores de la cooperativa, están registrados en una base de datos, clasificados según el tipo de productos que oferten.

La base de datos esta manejada por el departamento de suministros, quien es el encargado de realizar los trámites para las adquisiciones, según los requerimientos y actividades que se generen dentro de la entidad, previa autorización de los directivos competentes y siguiendo el órgano regular establecido para realizar adquisiciones. Para ello deberá presentar tres proformas

de diferentes proveedores a la comisión de adquisiciones, para seleccionar la más conveniente analizando varios parámetros como calidad, precio, especificaciones técnicas, tiempo de entrega, etc.

1.4.6 COMPETENCIA

La competencia actual de la Cooperativa está conformada por instituciones financieras internas que han nacido dentro de la institución policial, así como también externas que forman parte del sistema financiero nacional.

Entre las instituciones financieras internas se mencionan:

- ISSPOL
- CESANTIA
- COOPERATIVA CIRCULO DE SUBOFICIALES

1.5 METODOLOGÍA GENERAL

1.5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperativa impulsa una serie de actividades, en busca de cubrir todas las necesidades de los socios, así como la capacidad de respuesta de la cooperativa hacia ellos.

Por ello, la organización desarrolla para el personal de la entidad, seminarios y talleres para plasmar objetivos, estrategias, políticas, organización del personal, compromisos y mecanismos de ejecución, para cumplir con actividades que entreguen al socio un eficiente servicio que contribuya al crecimiento de la institución, basado en el Plan Operativo Anual, donde en uno de sus puntos, se establece el desarrollo e implantación de una administración por procesos.

Para alcanzar con este objetivo, se conformo el Comité de Calidad, el que registró su primera reunión, el 5 de Febrero del 2007 con la misión de revisar y

aprobar los procesos, que cada jefe de Área es responsable de levantarlos, documentarlos y presentarlos.

Actualmente, en el departamento Financiero, ya existen los diagramas de flujo levantados y revisados por la Gerencia de Operaciones.

Pero los mismos no están bien elaborados, ponen en evidencia falencias tales como, el no cumplir con los lineamientos básicos para representar gráficamente un proceso, no contar con responsables del proceso, los procesos no tienen definido las tareas de inicio y fin, no interrelaciona las actividades y procesos que se realizan en el departamento financiero, con los demás departamentos y agencias que conforman la cooperativa, lo cual impide que la cooperativa funcione como un sistema, que ayude a cumplir los objetivos establecidos en el Plan Operativo Anual.

Como consecuencia de esto, no se logró poner en práctica una administración por procesos, al no tener estandarizadas las actividades que se desarrollan en el departamento Financiero, y no contar con un adecuado sistema de medición que permita controlar el cumplimiento de las actividades.

La administración en el departamento Financiero se la sigue manejando bajo el enfoque de Gestión por funciones, como resultado de ello se tiene varios problemas que afectan al sistema operativo de la cooperativa tales como, la compra de suministros en exceso sin considerar el presupuesto de la cooperativa, no disponer en las agencias a nivel nacional de suficientes recursos financieros para el desarrollo de sus actividades, la documentación que justifica la compra de activos no llega a su debido tiempo al departamento financiero lo que ocasiona retraso en el pago a sus proveedores.

Por consiguiente a estos antecedentes, es necesario diseñar, estandarizar y proponer mejoras a los procesos del departamento de Financiero, enfocarlos primordialmente al cliente interno y externo.

1.5.2 OBJETIVOS

1.5.2.1 Objetivos de la Investigación

a) Objetivo General

Diseñar y estandarizar los procesos en el departamento Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Policía Nacional" Ltda., con el fin de adoptar una administración por procesos, mediante el diseño de manual de procesos que ayudara obtener un nivel de calidad, en la prestación de servicios y hacer más efectiva la gestión de la cooperativa y sus agencias.

b) Objetivos Específicos

- i) Analizar la situación actual de las actividades que se realizan dentro del departamento Financiero.
- ii) Levantar los procesos actuales que se desarrollan en el departamento financiero, definir su secuencia lógica y sus interrelaciones con los demás departamentos de la cooperativa.
- iii) Realizar el análisis de valor agregado, de esa manera identificar y valorar cada uno de los procesos que se realizan en el departamento Financiero.
- iv) Realizar el manual de procesos que servirá como guía, para la ejecución de las actividades en el departamento Financiero.

1.5.3 HIPÓTESIS DE TRABAJO.

- La definición de los procesos financieros, contables y tesorería permitirá desarrollar de una manera optima y ordenada las actividades establecidas dentro del departamento Financiero de la cooperativa
- El realizar el direccionamiento estratégico en la cooperativa, permitirá tener una visión clara, y poder elaborar estrategias, que permitan alcanzar los objetivos planteados a corto y largo plazo.

1.5.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El presente estudio tiene repercusión práctica en aportar información valiosa, que servirá de apoyo y de acción sobre el quehacer de los clientes internos y externos del departamento Financiero de la CACPN, y a su vez cumplir con el objetivo, de cambiar la administración actual, por una basada bajo el enfoque de Gestión por Procesos.

En lo personal, el desarrollo de la pasantías pre profesionales, realizadas en la cooperativa, que tuvo la duración de algunos meses, me sirvió para conocer a fondo la gestión que desarrolla actualmente la entidad, aspecto que tomé como base, para definir el tema que es motivo de la presente investigación y aportar de esta forma con alternativas de solución, para la institución.

Cabe destacar, que en este tema de investigación, será factible poner en práctica todo lo aprendido, especialmente en la materia optativa “Gerencia de Procesos” entre otras, que comprenden la malla curricular de la carrera, que servirán como sustento a este trabajo.

El diseño de procesos permitirá, la normalización de las actividades, tener una guía práctica para el desenvolvimiento eficiente de las diferentes actividades, que son desarrolladas por las personas que laboran en el departamento Financiero mejorando su desempeño y haciéndolas más competitivas, para de esta manera optimizar la utilización de recursos.

1.5.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

El presente trabajo de investigación se basa en la siguiente metodología:

Se utilizara en primera instancia el método descriptivo, el cual consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares, iniciando con el análisis de los postulados, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

También se utilizará el método inductivo, el cual se apoya en el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como validos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.

Las fuentes de información del presente proyecto son:

- Fuentes personales (personas involucradas)
- Fuente secundaria: manuales generales, reglamentaciones, políticas e información escrita referente a la cooperativa y sus actividades.

1.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

1.6.1 MISIÓN

Atender las necesidades de nuestros socios a través de servicios financieros sociales de calidad, incentivando su ahorro, ofreciendo crédito oportuno en condiciones justas que ayuden a mejorar su calidad de vida.

Su bienestar, nuestra mayor preocupación

1.6.2 VISIÓN

Ser una organización con cobertura nacional, sólida y competitiva, impulsada por un Talento Humano Profesional, comprometido con las necesidades de nuestros socios para quienes buscaremos permanentemente su bienestar a través de ofertas de servicios y productos oportunos y eficientes que aporten eficientemente a la mejora de su calidad de vida.

1.6.3 POLÍTICAS

- ✓ Control de socios y sus bienes.
- ✓ Asesoría abierta y voluntaria personalizada a cada miembro de la policía.
- ✓ Educación, capacitación e información al personal de la cooperativa.
- ✓ Preocupación por la comunidad policial.
- ✓ Cooperación entre cooperativas.

1.6.4 VALORES

- ✓ Equidad
- ✓ Solidaridad
- ✓ Ayuda Mutua
- ✓ Responsabilidad Social

1.6.5 PRINCIPIOS

- ✓ Membrecía Abierta y Voluntaria
- ✓ Control Democrático a los Socios
- ✓ Rentabilidad Financiera y Participación Económica de los Socios
- ✓ Autonomía e Independencia
- ✓ Educación Permanente
- ✓ Compromiso con la Comunidad.

1.6.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SEGÚN LAS DIFERENTES PERSPECTICAS

1.6.6.1 Perspectiva Financiera

Lograr la gestión de intermediación financiera eficiente, que permita captar recursos estables para fondear la colaboración en operaciones de cartera con bajos niveles de morosidad.

1.6.6.2 Perspectiva de Talento Humano

Mejorar permanentemente el nivel profesional y motivacional de los colaboradores de las diferentes áreas de la Cooperativa.

1.6.6.3 Perspectiva Cliente – Mercado

Lograr que nuestros socios y clientes se sientan satisfechos por la calidad de la atención así como por parte de la Cooperativa.

Perspectiva Procesos – Tecnología.

Lograr la implementación y difusión de la normativa interna de la Cooperativa incorporando simultáneamente un sistema efectivo de control interno para toda la organización.

2 CAPÍTULO II: GESTIÓN POR PROCESOS

2.1 INTRODUCCIÓN

Según Gómez (1999, p. 61) “Una organización es tan buena como los procesos. En las compañías tradicionales, por lo general, estos suelen ignorarse por completo. Una organización orientada a procesos, en cambio, se ocupa de diseñarlos cuidadosamente, medirlos con precisión [...]”.

El enfoque orientado hacia los procesos, permite una rápida y sencilla identificación de los problemas. Así como la rápida resolución de los mismos. Sin la necesidad de mejorar el resto de procesos que funcionan de manera correcta. Lo que repercute positivamente en las capacidades de la organización, y su capacidad para adaptarse el exigente y cambiante mercado.

Un resultado deseado, se alcanza con más eficiencia cuando sus actividades y recursos relacionados, son manejados como procesos.

2.2 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

La Administración por Procesos permite en forma sistemática enfocar, analizar y mejorar los procesos con el propósito de aumentar la satisfacción de los usuarios.

Al trabajar en una empresa bajo la guía de una administración por procesos, es más fácil de implementar, y más económico de mantener en correcto funcionamiento.

2.2.1 BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

Una orientación a procesos permite a una organización alcanzar su misión y objetivos con más facilidad por que todos los miembros están alineados con los procesos de negocios clave que deben realizarse para que la empresa atraiga clientes y los retenga.

Un enfoque en procesos facilita el uso de equipos de trabajo autónomos y con capacidad de resolución de problemas y de los siguientes beneficios:

- Mayor sensibilidad al Cliente final.
- Foco en crear valor o mejorar la experiencia de compra.
- Resultados por el proceso.
- Empleados motivados.

2.2.2 PROCESO

Harrington (1994, p. 8) define un proceso como “Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno.

Todos los procesos tienen que tener un Responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia.

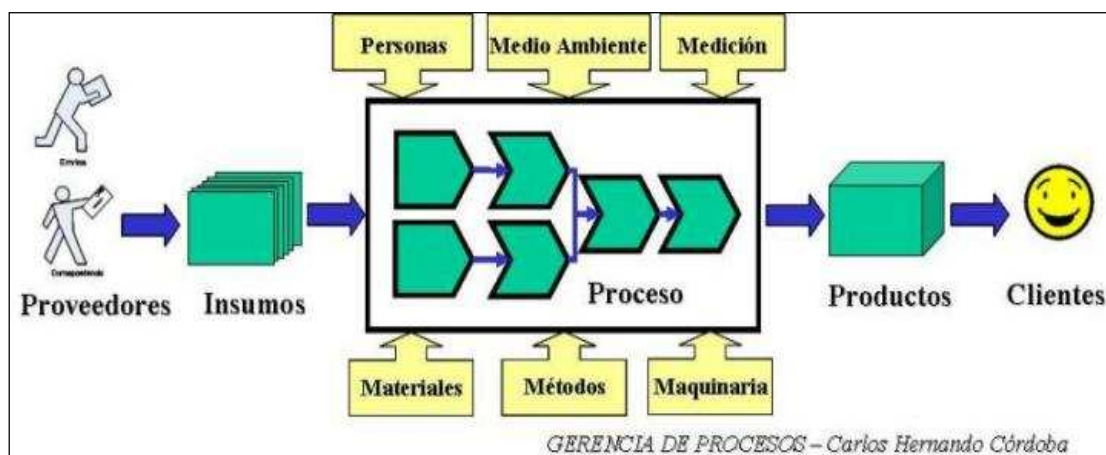


Figura 2.1: Esquema de un proceso

El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.

2.2.3 ELEMENTOS DE UN PROCESO

En general en todo proceso se identifican los siguientes elementos:

2.2.3.1 Entradas

Son los flujos que requiere el elemento procesador para poder desarrollar su proceso. Ejemplos de inputs son materiales, información, condiciones medioambientales, etc.

2.2.3.2 Transformación

Es la secuencia ordenada de actividades que realiza el elemento procesador.

2.2.3.3 Salidas

Es el flujo que genera el elemento procesador como consecuencia de efectuar la secuencia de actividades que constituyen el proceso. La salida es el flujo resultado del proceso. Ya sea interno o externo.

2.2.3.4 Indicadores

Conjunto de mediciones realizadas al proceso para cuantificar tanto las actividades como los resultados del proceso. Los indicadores suelen enfocarse en los aspectos de eficiencia y eficacia. Son aquellos que permiten que las actividades de traspaso se lleven a cabo de acuerdo a especificaciones previas de calidad, tiempo y costo establecido.

2.2.3.5 Recursos

Son los elementos fijos que emplea el elemento procesador para desarrollar las actividades del proceso

2.2.3.6 Límites de un Procesos

Una labor básica del responsable del proceso es saber dónde se inicia éste y dónde termina.

Según Mejía (2000, p. 34) los límites de un proceso “[...] es algo crucial para que el proceso se desarrolle adecuadamente, pues allí se establecen relaciones de compromiso con proveedores y clientes.”

Es necesario definir los niveles superior e inferior, los que corresponden a los límites del proceso, lo cual se representa en la figura 2.2.

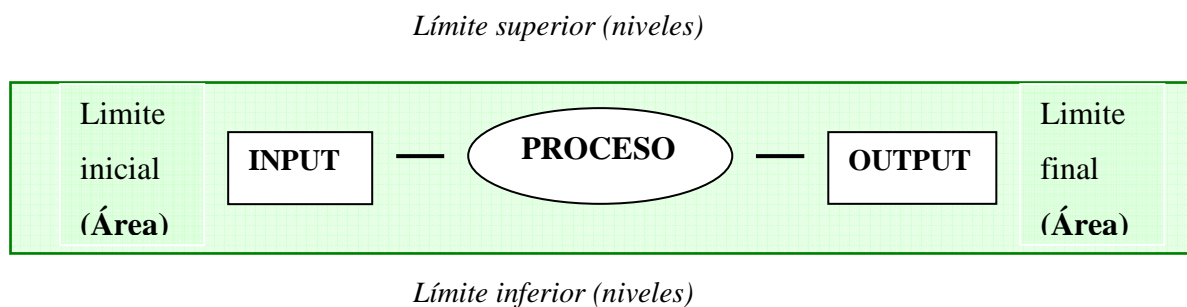


Figura 2.2 : Límites de un Proceso
(MEJIA, 2000, págs. 35)

Hay que recordar que una actividad es un conjunto de tareas que transforman un INPUT en un OUPUT, lo cual se demuestra en la figura 2.3.

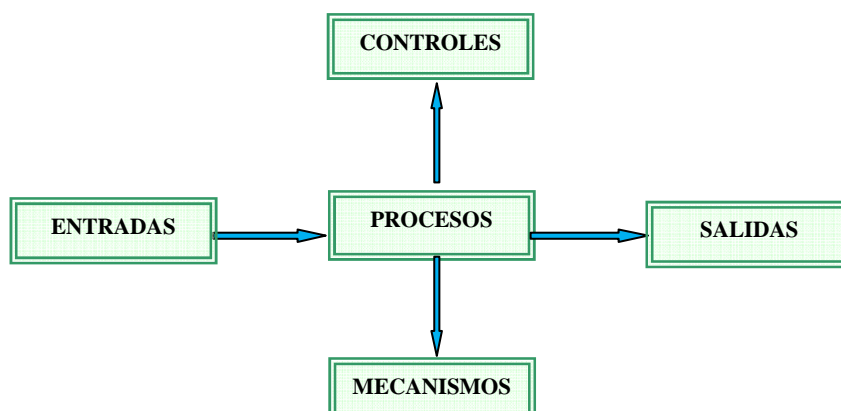


Figura 2.3 : Elementos de un Proceso

2.2.4 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Mariño (2001, p. 40-41) menciona que “Existen entonces diferentes tipos de procesos, de acuerdo al rol que desempeñan, los cuales se definen a continuación:”

2.2.4.1 Procesos Estratégicos

Los procesos estratégicos son procesos que se realizan para brindar direccionamiento a toda la organización, establecer su estrategia corporativa y darle un carácter único. Estos procesos son responsabilidad de la alta gerencia y se ejecutan con su guía y liderazgo. Estos procesos dan orientación al negocio.

2.2.4.2 Procesos Claves o Primarios

Los procesos claves o primarios son los procesos que agregan valor a los productos que se entregan a los clientes, usuarios o consumidores.

Estos procesos dan el valor al cliente, son la parte principal del negocio.

2.2.4.3 Procesos de Apoyo o Soporte

Los procesos de apoyo son los procesos que tienen que ver con la infraestructura de la organización, desarrollo del capital humano con que cuenta, desarrollo tecnológico, adquisición, sistemas de comunicación e información, entre otros.

Estos procesos dan soporte a los procesos centrales.

Debido a que cada uno de los anteriores grupos de procesos contienen en sí mismos dos o más procesos, también se les conoce como *macroprocesos*. Por eso, es común encontrar los términos Macroprocesos Estratégicos, Macroprocesos Primarios y Macroprocesos de Soporte, como se indica en la figura 2.4.



Figura 2.4: Clasificación de los Procesos

2.2.5 COMPRENSIÓN DEL PROCESO

2.2.5.1 Definir misión del servicio

En primer lugar es muy útil establecer la misión del servicio o, en caso de tenerla definida, revisarla. La misión identifica el objetivo fundamental del servicio, su razón de ser.

Conviene recordar que la misión debe tomar en consideración tres aspectos: qué hacemos (los productos o servicios que ofrecemos), cómo lo hacemos (qué procesos seguimos) y para quién lo hacemos (a qué clientes nos dirigimos).

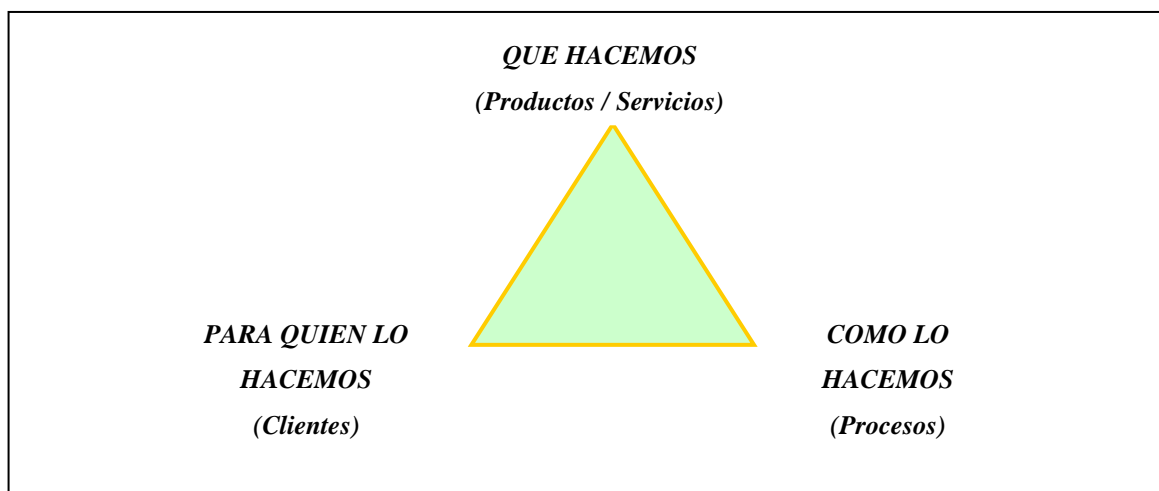


Figura 2.5 : Misión del Servicio

2.2.5.2 Identificar los clientes y sus posibles necesidades

El fin de cualquier organización es satisfacer las necesidades de sus clientes. Para poder cumplir con ello es necesario primero identificarlos, saber quiénes pueden considerarse clientes nuestros.

Conviene diferenciar entre dos tipos de clientes: los internos y los externos:

- Clientes internos: individuos o servicios que reciben nuestros productos o servicios para utilizarlos en su trabajo.
- Clientes externos: son los clientes finales, los que disfrutan de los productos o servicios como organización.

2.2.5.3 Identificar procesos estratégicos, claves y de soporte.

La identificación de los procesos requiere en primer lugar, acordar un entendimiento común acerca de los procesos generales, en los que trabaja la organización. Esto puede hacerse analizando como se maneja el cliente desde que entran los productos desde su diseño hasta que llega el bien a manos del consumidor o se presta el servicio al cliente. Se trata de construir un mapa general de los procesos, con una visión panorámica de los mismos.

2.2.5.4 Mapa de Procesos

El mapa de procesos es la representación de la interrelación entre los distintos procesos de la empresa. Es decir, representa el entramado de procesos que constituyen la empresa.

2.3 CADENA DE VALOR

El concepto de cadena de valor desarrollado por Michael Porter, se utiliza en la mayoría de las empresas. La gestión de la cadena de valor puede producir ventajas competitivas sostenibles.

Porter (1991, p. 57) menciona que “La ventaja competitiva proviene de la capacidad de la empresa de realizar las actividades requeridas a un menor costo que el de sus competidores, o realizar algunas actividades en forma única lo cual crea valor de compra y por lo tanto permite a las empresas controlar el sobreprecio.”

La cadena de valor identifica cinco actividades primarias y cuatro actividades de soporte, como se señala en la figura 2.6.

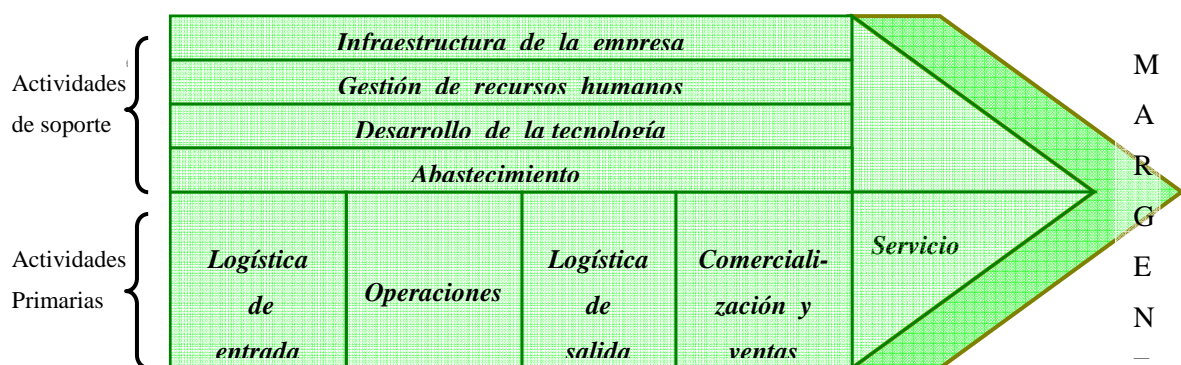


Figura 2.6 : Cadena de Valor

2.3.1 ACTIVIDADES DE PRIMARIAS

Las cinco actividades primarias son la logística secuencial, los procesos de producción y comercialización.

Se puede pensar también que las actividades primarias constituyen las funciones verticales principales de la empresa

- ✓ *La logística de entrada* es la actividad de recepción de mercadería y servicios de los proveedores para incorporarlas a la actividad operativa.
- ✓ *Las operaciones* forman el proceso de fabricación del producto o prestación del servicio.

- ✓ *La logística de salida* incluye el cumplimiento de la orden; esto es, el almacenamiento de las mercaderías terminadas y la distribución de su producto o servicio hasta llegar al cliente.
- ✓ *Comercialización y ventas* incluye precio, empaquetado y publicidad, como así también investigación de mercado.
- ✓ *El servicio* se refiere principalmente al servicio posventa.

2.3.2 LAS ACTIVIDADES DE SOPORTE

Son horizontales: es decir contribuyen con las distintas actividades primarias. La cadena de valor tiene cuatro actividades de soporte:

- ✓ *La infraestructura de la empresa* incluye tales como contabilidad, instalaciones, planeamiento y control, como así también administración general.
- ✓ *La gestión de recursos humanos* abarca reclutamiento, entrenamiento, relaciones laborales y salarios.
- ✓ *El desarrollo de tecnología* incluye desarrollo de nuevos productos o servicios o su mejoramiento.
- ✓ *El abastecimiento* incluye la compra de materias primas o mercaderías semi elaboradas, como también vehículos, oficinas y electricidad.

2.3.3 MARGEN

Es el valor total menos los costos incurridos por la empresa para desempeñar actividades generadoras de valor.

2.4 ESTRUCTURA POR PROCESOS

La estructura por procesos, parte del resultado, identifica y delimita el o los procesos de desarrollo, los procedimientos y las actividades, desde las cuales se estructuran las funciones y los cargos claves para la ejecución.

La estructura no obedece a un modelo esquemático gráfico escalar, más bien, identifica los procesos, su interacción, la pertenencia a áreas de su competencia, define niveles de responsabilidad por competencias personales; con base en la complejidad de la acción.

2.4.1 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

2.4.1.1 Metodología

La metodología de gestión por procesos aporta una forma estructurada de identificar los destinatarios de cada proceso, conocer sus expectativas, definir objetivos e indicadores (de calidad, coste, productividad, etc.) para el proceso y coordinar diferentes departamentos funcionales que intervengan en el proceso.

2.4.2 ANÁLISIS DE PROCESOS

Analizar ó estudiar todos los factores que intervienen en un proceso, para conseguir estabilizarlo y si es el caso mejorarlo, para ganar en productividad, entendiendo ésta mejora en los ámbitos de producto (materiales), acciones (tiempo), ergonomía y prevención de la salud y calidad de proceso. Obteniendo, una mejora en la capacidad de producción, una reducción de costos, un servicio mejor al cliente (calidad y tiempo de respuesta) ó unas funcionalidades mejores en el producto.

2.4.3 DISEÑO DE PROCESOS

Roure, Moriño, Rodríguez (1997, p. 77) mencionan que “en esta etapa estableceremos el proceso, lo que incluirá ponerlo bajo control.”

Y los pasos a seguir serán los siguientes:

- ✓ Nombrar propietario.

- ✓ Realizar el diagrama de flujo e identificar los requerimientos del proceso en cuanto a recursos humanos, sistemas de información, tecnología, equipamiento y proveedores. Para ello también puede seguirse la metodología del despliegue de la función de calidad, relacionando las especificaciones del proceso con sus etapas, y las etapas con las tareas.
- ✓ Establecer, a diferentes niveles jerárquicos, las métricas de rendimiento, tanto que midan la eficacia como la eficiencia del proceso como las que midan el rendimiento de los puestos de trabajo clave del proceso.

2.4.3.1 Representación Gráfica de procesos

La representación gráfica de un proceso constituye la forma más tradicional de especificar los detalles de un proceso. Para realizar la representación se utilizan diagramas, establecidos dependiendo de la necesidad del usuario; estos diagramas utilizan una serie de símbolos con significados especiales. Son la representación gráfica de los pasos de un proceso, que se realiza para entenderlo mejor.

En la representación de un proceso se identifican las entradas de materiales e información, las operaciones que se efectúan, las salidas, las interrelaciones con otros procesos y los responsables de las distintas operaciones.

2.4.3.1.1 Diagrama de Flujo Funcional

Los diagramas de flujo (o flujogramas) establecidos en la figura 2.7. son diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permiten describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción.

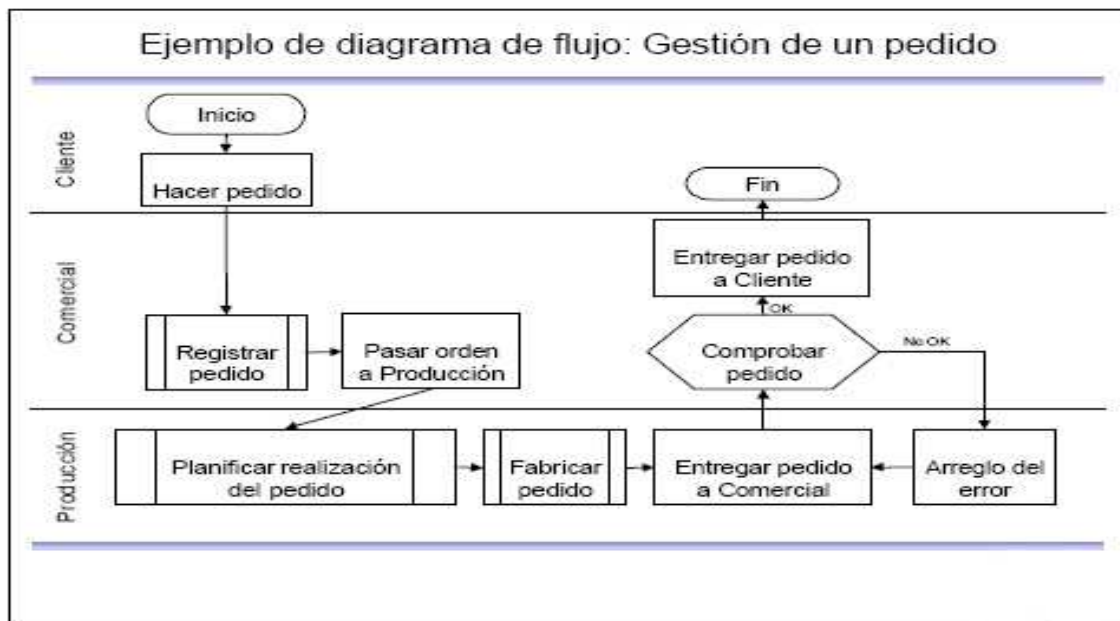


Figura 2.7 : Diagrama de Flujo Funcional

Fuente: <http://www.qgrupoasesor.com>

2.4.3.2 Ventajas de representar mediante diagramas de flujo

Entre las ventajas que se obtiene al representar las actividades en diagramas de flujo se pueden observar las siguientes:

- ✓ Es una representación visual de la secuencia de las etapas de un proceso.
- ✓ Visualiza las frecuencias y relaciones entre las etapas y los departamentos implicados en el proceso.
- ✓ Ayuda a explicar el proceso a otros.
- ✓ Ayuda a detectar problemas. Desconexiones en entradas, salidas de flujo y de ejecución.
- ✓ Ayuda a detectar donde es conveniente hacer recolección de datos.
- ✓ Ayuda a detectar los elementos que pueden influir en el rendimiento del proceso.
- ✓ Ayuda a mantener y estandarizar el proceso.

Tabla 2.1 : Simbología utilizada en la relación de los Diagramas de Flujo

SIMBOLO	NOMBRE	SIGNIFICADO
	OPERACION	Se utiliza cada vez que ocurra un cambio en un ítem
	PUNTO DE DECISION	Indica aquel punto del proceso en el cual se debe tomar una decisión.
	LIMITES	Indícale inicio y el fin del proceso
	DOCUMENTACION	Indica el output de una actividad incluyo información registrada en papel
	CONECTOR	Indica que el output de esa parte servirá como input para otro diagrama de flujo
	ESPERA	Se utiliza cuando un ítem o persona debe esperar
	DIRECCION DEL FLUJO	Denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso
	CONTROL	Se utiliza para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluar la calidad del output
	TRANSPORTE	Se utiliza para indicar el movimiento del output entre locaciones
	ARCHIVO	Se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento controlado y se requiere un orden o una solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada.

2.4.4 INDICADORES.

Permite ver la situación del proceso en todo momento y administrar los recursos necesarios para prevenir y cumplir realmente con los pedidos de los clientes y optimizar esos cuellos de botella que nos están limitando y/o que hemos considerados como límites.

Los indicadores son útiles en las organizaciones porque:

- Permiten interpretar lo que está ocurriendo en ella.
- Proporciona información para tomar decisiones cuando las variables se salen de los límites establecidos y permite evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
- Permite definir la necesidad de introducir cambio y/o mejoras.

2.4.4.1 Indicadores según el objeto a medir

Según la naturaleza del objeto a medir, se puede distinguir los siguientes tipos de indicadores:

2.4.4.2 Indicadores de Resultados

Miden directamente el grado de eficiencia o el impacto sobre la población. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de las políticas públicas.

Otros nombres con que se conocen los indicadores de resultados son:

- Indicadores de Objetivos.
- Indicadores de Impacto.
- Indicadores de Efectividad.
- Indicadores de Satisfacción.

2.4.4.3 Indicadores de Proceso

Valoran aspectos relacionados con las actividades. Están directamente relacionados con el enfoque denominado Gestión por Procesos. Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia del proceso. Habitualmente relacionan medidas sobre tiempos de ciclo, porcentaje de errores o índice de colas.

2.4.4.4 Elaboración de Indicadores

La elaboración de cada indicador requiere la definición precisa de todos sus términos:

1. Denominación: descripción resumida de la actividad asistencial o suceso que valora.
2. Definición de términos: explicación detallada de los componentes de la definición y su proceso de cálculo; debe permitir que cualquier persona que aplique el indicador recoja y valore los mismos conceptos.
3. Tipo de indicador: asignación del indicador según sea de estructura, de proceso o de resultado, basado en sucesos centinelas o en índices.
4. Fundamento: explicación de por qué es útil el indicador para valorar el proceso o resultado.
5. Población del indicador: descripción detallada de los criterios de inclusión y exclusión en el numerador y denominador.
6. Datos a recoger y fuentes: traducción de los términos utilizados en el indicador a los elementos específicos de datos e identificación de las fuentes de los datos.
7. Reseña de estándares disponibles que permitan establecer valores de referencia.
8. Periodicidad y demora: definir el grado de agrupación temporal (mensual, trimestral...) y el plazo de disposición de los resultados tras el cierre del período.

Los indicadores se suelen representar en gráficos para observar su evolución según se demuestra en la figura 2.11.

Figura 2.11: Representación grafica de Indicadores**Figura 2.8 :** Representación grafica de Indicadores

Fuente: <http://www.eumed.net/libros>

2.4.4.5 Estándares de Gestión

El proceso debe ser medido de forma que conozcamos su nivel de rendimiento, con respecto a las expectativas de los clientes internos y externos, y podamos actuar en consecuencia.

Las medidas de rendimiento de un proceso, o PPM (Process Performance Measurement) deben ser un indicador claro de salud de este. Dichas medidas han de ser pocas y muy representativas de la salud del proceso. Asimismo, deben ser un indicador del valor añadido aportado a la operativa del negocio como a la satisfacción de los clientes.

Asimismo, es importante establecer una jerarquía entre las métricas usadas a lo largo del proceso, de forma que, en último término, podamos asegurar la satisfacción de los requerimientos.

2.5 MEJORAMIENTO DE PROCESOS

“El mejoramiento significa encontrar otras formas de realizar de mejor manera el trabajo designado en la empresa, todo trabajo es un proceso, y elevar nuestra capacidad para entregar mejores bienes y servicios a nuestros clientes con el fin de satisfacer sus necesidades.

Lograr mejoramiento es muy distinto a controlarlo para mantener el status quo, mediante el mejoramiento se logra obtener resultados nunca antes alcanzados” según lo define Mariño (2001, p. 48).

Según Roure, Moriño, Rodríguez (1997, p. 59) expresan que “[...] un camino eficaz para erradicar los costes de la no calidad, o costes evitables, como una de las áreas que ayudan a mantener la eficacia y eficiencia de las organizaciones, reduciendo los costes [...]”

Mejorar la organización produce un aumento constante y predecible de la calidad final. La máxima calidad se obtiene con la unión de las mejoras tecnológicas y en el funcionamiento de la organización.

2.5.1 CICLO PEEA

Este ciclo es una técnica muy útil para el mejoramiento constante y la innovación de sistemas, procesos, productos o servicios. El ciclo ha sido adoptado por muchas organizaciones como la metodología básica para mejorar su desempeño. El elemento circular muestra el mejoramiento continuo inherente en el proceso. Esta es la metodología recomendada cuando se trata de mejorar un proceso existente.

Todos los procesos tienen que ser capaces de satisfacer los ciclos P, E, E, A de la figura 2.9.

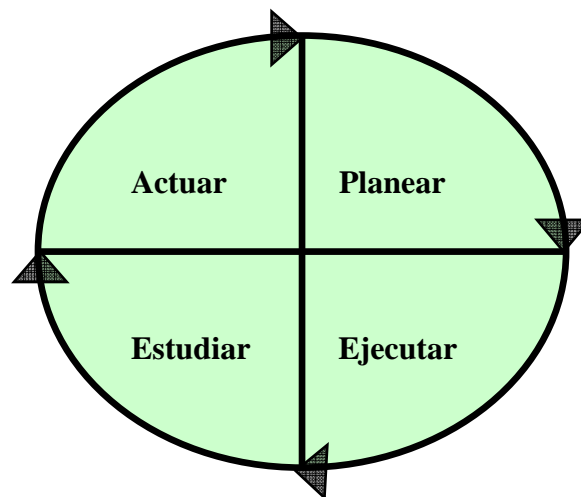


Figura 2.9 : Ciclo PEEA
(MARINO, 2001, pág. 48)

2.5.1.1. Etapa de Planear

En este primer paso es necesario definir claramente quien es el cliente interno del proceso, en la mayoría de las veces este cliente está conformado por la alta gerencia. También se debe establecer los requerimientos que el cliente necesita y espera obtener del proceso de referencia competitiva, cual es resultado esperado y definir el equipo humano responsable para realizar la investigación.

2.5.1.2. Etapa de Ejecutar

En esta segunda fase, se pone en marcha el equipo de trabajo para realizar las decisiones tomadas en la etapa de planeación. El punto de partida es documentar el proceso para ser comparado con los mejores, esto implica tener una descripción genérica y detallada de las actividades que se realiza, los flujos entre departamentos y personas de todo el proceso, salidas específicas de clientes, proveedores internos y externos. Establecer indicadores de gestión del proceso.

2.5.1.3. Etapa de Estudiar

La siguiente fase de estudio pormenorizado de las diferencias encontradas entre las mejores prácticas y las muestras.

Es una evaluación de los resultados de la investigación en términos de la brecha actual y una proyección de niveles futuros al mejorar los procesos. El estudio de los resultados conlleva a establecer metas de mejoramiento del proceso interno.

2.5.1.4. Etapa de Actuar

Finalmente, la organización debe implantar las prácticas de los líderes en su operación, adoptando y adaptando tales prácticas. Para ello deberá definir planes de acción muy claros, evaluar periódicamente, establecer una posición de liderazgo, revisar los puntos de referencia y evaluar el proceso de escuchar la voz de los mejores como un proceso continuo de mejora.

2.5.2 MODERNIZACIÓN DEL PROCESO

La Modernización de un proceso implica reducción de despilfarros y excesos, atención a cada uno de los detalles que pueden conducirnos al mejoramiento del rendimiento y de la calidad. El término sugiere un patrón para lograr el flujo más uniforme, la menor resistencia al progreso y el desempeño con la cantidad mínima de esfuerzo.

Gracias a la modernización, el proceso funciona con escasa perturbación en su entorno.

La modernización describe apropiadamente el concepto fundamental de mejorar el proceso de la empresa, e identifica los métodos que generan un camino positivo en lo que se refiere a efectividad, eficiencia y adaptabilidad.

2.5.2.1 Principios de modernización

Harrington (1994, p. 148) señala “Los principios en los que se basa la modernización de los procesos son:”

- Eliminación de la burocracia
- Eliminación de la duplicación

- Evaluación del valor agregado
- Simplificación
- Reducción del tiempo del ciclo del proceso
- Prueba de errores
- Eficiencia en la utilización de equipos
- Lenguaje Simple
- Estandarización
- Alianzas con proveedores
- Mejoramiento de situaciones importantes
- Automatización y mecanización

2.5.2.2 Beneficios de la modernización

“Una vez analizado y modernizado el proceso, se generan varios beneficios en lo referente al mejoramiento de la eficiencia, efectividad y adaptabilidad.” según lo menciona Harrington (1994, p. 148)

- ✓ Los clientes obtendrán lo que desean cuando quieran
- ✓ Se reducirá el tiempo del ciclo del proceso
- ✓ Se reducirán los requerimientos de espacio
- ✓ Se reducirá el output no crítico.
- ✓ Se reducirá el costo de administración.

Por consiguiente, es lógico que debamos modernizar tanto el proceso como la estructura gerencial que lo sostiene.

2.6 MANUAL DE PROCESOS

2.6.1 DEFINICIÓN

El manual de procesos es un documento que registra el conjunto de procesos, discriminado en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o la institución.

2.6.2 OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS

Los objetivos que persigue un manual de procesos son los siguientes: como lo señala Mejía (2000, p. 55)

- Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la institución.
- Ayudar a brindar servicios más eficientes.
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros
- Generar uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes funcionarios.
- Evitar la improvisación de las labores.
- Ayudar a orientar al personal nuevo.
- Facilitar la supervisión y evaluación de labores.
- Proporcionar información a la empresa acerca de la marcha de los procesos.
- Evitar discusiones sobre normas, procedimientos y actividades.
- Facilitar la orientación y atención al cliente externo.
- Establecer elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal.
- Servir como punto de referencia para las actividades de control interno y auditoría.
- Ser la memoria de la institución.

2.6.3 CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL DE PROCESOS

Los manuales de procesos deben reunir algunas características, tales como:

- Satisfacer las necesidades reales de la institución.
- Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos.
- Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación.
- Redacción breve, simplificada y comprensible
- Facilitar su uso al cliente interno y externo.
- Ser lo suficientemente flexible para cubrir diversas situaciones.
- Tener una revisión y actualización continuas.

Es conveniente recalcar que un manual de procesos representa el paso a paso de las actividades y tareas que debe realizar un funcionario o una organización.

2.6.4 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS

En la elaboración del manual se debe tener en cuenta los siguientes elementos:

- Estructura orgánica, donde se determinara los niveles de autoridad así:
 - Dirección.
 - Jefes de departamento y servicios.
 - Cargos subalternos.
 - Se toma la información relacionada con la naturaleza de cada función, entendida ésta como el conjunto de actividades y tareas definidas para el cargo.
- Determinar los niveles de autoridad
- A cada empleado le pedimos que describa lo que hace.
- Se evalúan las funciones y se clasifican las labores propias del cargo.
- Una vez determinadas las funciones, le solicitamos al empleado que describa el proceso paso a paso.
- Se evalúa el proceso, buscando claridad, simplificación, y secuencia lógica.

2.6.5 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCESOS

Los componentes de un manual de procesos, con el fin de contar con una guía práctica que permita elaborar este documento en una forma unificada. Los electos a tener en cuenta son:

- Portada
- Acta o resolución de aprobación
- Misión de la institución
- Objetivos del manual
- Marco legal
- Funciones del área o de la institución

- Organigrama
- Proceso del área o de la institución
- Simbología
- Indicadores de gestión
- Anexos.

2.6.6 APROBACIÓN Y DIFUSIÓN

Una vez elaborado el manual de procesos, se someterá a revisión de las áreas comprometidas o responsables de los procesos y posteriormente se aprobará por la gerencia de la institución.

La implantación del manual se deberá efectuar una vez se tengan los recursos humanos, físicos, necesarios, así como la capacitación del personal correspondiente.

La adecuada implementación de los manuales debe tener en cuenta aspectos importantes, como:

- Debe ser efectuada a través de los jefes
- Se debe manejar las resistencias al cambio.
- Participación y compromiso de los funcionarios del área.
- Apoyo permanente por parte de la gerencia.
- Capacitación continúa.
- Evaluación permanente

2.6.7 SECUENCIA GRÁFICA DE LA ELABORACIÓN

Para facilitar el trabajo de elaboración de los manuales, nos permitimos mostrar una guía de las diferentes tareas y actividades que se deben tener en cuenta:

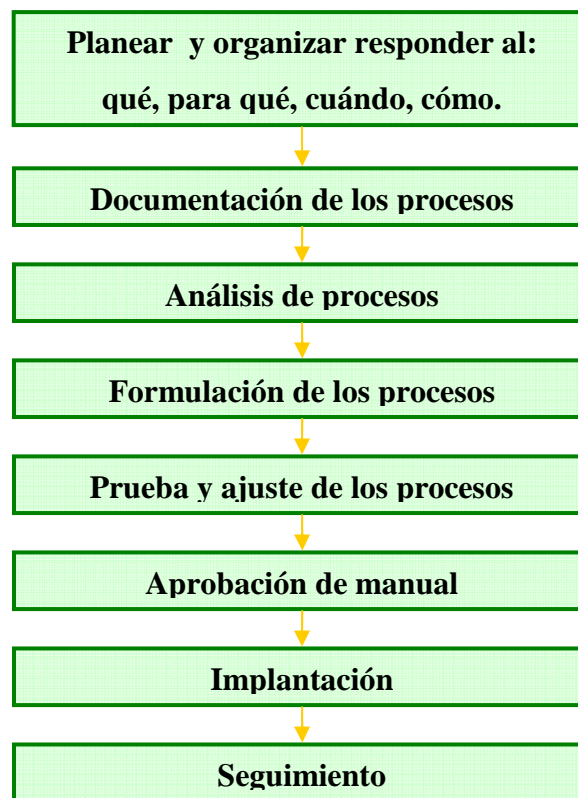


Figura 2.10 : Secuencia gráfica de la elaboración de manuales

2.7 MEDICIÓN DEL ÍNDICE DEL VALOR AGREGADO.

En la tabla N° 2.2 se presenta la simbología utilizada para realizar el análisis de valor agregado.

Tabla 2.2: Simbología utilizada para el Análisis de Valor Agregado

SIMBOLO	DESCRIPCION
VAC	Valor Agregado para el Cliente
VAE	Valor Agregado para la Empresa
P	Preparación
E	Espera
M	Movimiento

A	Archivo
TVA	Tiempo de Valor Agregado
IVA	Índice de Valor Agregado

2.7.1 CRITERIOS UTILIZADOS PARA EL ANÁLISIS DE VALOR

Esta técnica tiene tres criterios de análisis básicos y un cuarto elemento de evaluación temporal.

Los tres criterios básicos son:

- Funcionalidad
- Utilidad
- Redundancia

Estos tres criterios permiten encontrar los elementos de valor de un proceso, y el último:

- Oportunidad

Permite revisar los procesos en su faz temporal y en su evolución.

2.7.2. EVALUACIÓN DEL VALOR AGREGADO

La evaluación del valor agregado es un principio esencial en el proceso de modernización.

Las actividades de valor agregado es un análisis de cada actividad del proceso de la empresa para determinar su aporte a la satisfacción de las expectativas que tiene el cliente final.

El objetivo de esta evaluación es optimizar las actividades de valor agregado para la empresa y minimizar las actividades sin valor agregado.

En la figura 2.11 se evidencia el proceso de cómo se realiza la evaluación de actividades.

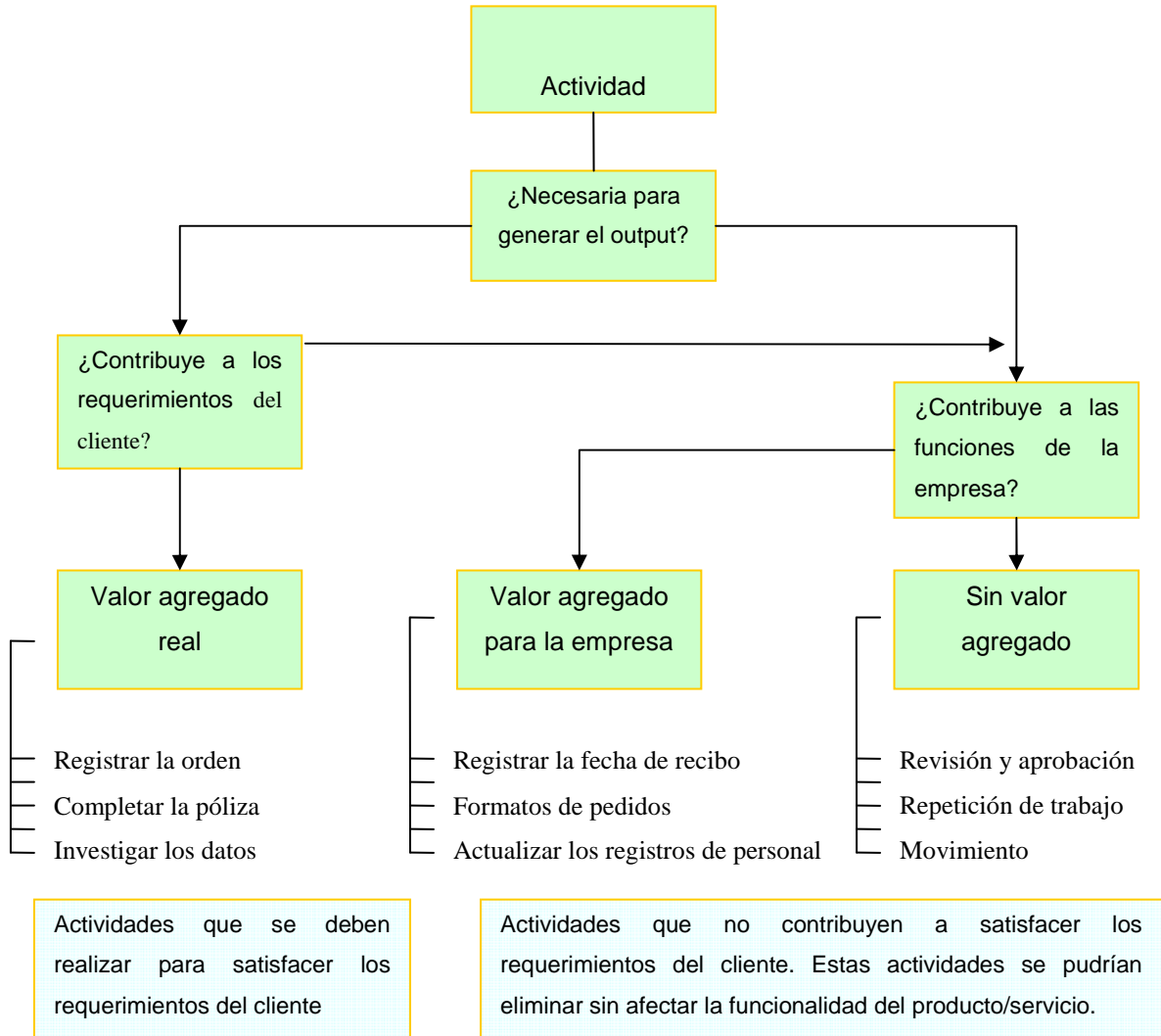


Figura 2.11 : Evaluación del Valor Agregado
(HARRINGTON, 1994)

3 CAPÍTULO III: PROPUESTA DE DISEÑO DE PROCESOS

3.1 INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Policía Nacional”, dedicada a velar por los intereses de la Institución Policial, en lo que a otorgar créditos a sus miembros policiales y personal civil que trabaja en la institución; actualmente cuenta con 15 agencias a nivel nacional y con la matriz ubicada en la ciudad de Quito, en la avenida 10 de agosto 3600 y Mariana de Jesús, habiendo iniciado sus operaciones el 29 de junio de 1976, registrando a la fecha un alto índice de crecimiento, el que se ha venido evidenciando de manera progresiva desde sus inicios.

Por lo antes mencionado se planteó el objetivo de agilizar los procesos que se realizan al interior de la cooperativa y los que se aplican tanto con sus proveedores, como con los clientes externos para mejorar los servicios que brinda como entidad financiera, para lo cual se vio en la necesidad de contratar una consultoría externa para implementar una gestión por procesos y de esta manera cumplir con el objetivo planteado, acción que no llevó a un feliz término.

Con el diseño y documentación de los procesos, se busca definir cada una de las actividades y subprocesos que se ejecutan en el departamento financiero de la CACPN, basándonos en la aplicación de la teoría por procesos, la cual está detallada en el capítulo 2, la misma que será aplicada para mejorar los procesos actuales que se desarrollan en el departamento financiero y a su vez corregir los procesos que fueron documentados por la consultoría, de esa manera conseguir que los procesos sean gestionados bajo una administración por procesos.

3.2 ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS DEL ÁREA FINANCIERA

3.2.1 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO POLICÍA NACIONAL

Por cadena de valor entendemos el esquema donde se describe los procesos primarios y de apoyo con los que cuenta una empresa.

Para identificar la cadena de valor en la CACPN, se mantuvo una reunión con los jefes de departamento de la cooperativa, en la que contando con la asesoría de la consultora contratada se levanto los procesos, como producto de lo cual se identificaron los procesos primarios que a continuación se menciona: Captar dinero, Otorgar crédito, Realizar cobranzas, y Entregar servicio al cliente; por otra parte, como procesos de apoyo se identificaron: Gestión Financiera, Gestión de Mercadeo, Gestión de Operaciones, Gestión de Sistemas y Comunicaciones, y Gestión de Talento Humano, luego de lo cual se llegó a determinar la cadena de valor que se describe en la figura 3.1.

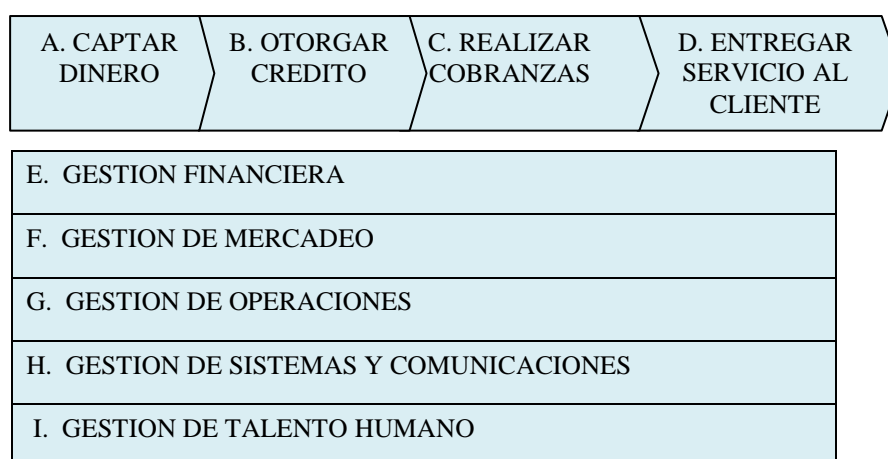


Figura 3.1: Cadena de valor
Elaborado por: Augusto Duque

3.2.2 DISEÑO DEL MAPA DE PROCESOS ACTUAL

Para diseñar la propuesta del Mapa de Procesos se debe partir en primer lugar de los procesos existentes, para contrastar lo actual con lo proyectado. En tal sentido se consideró la interrelación que existe entre los departamentos que conforman la CACPN, y la relación con sus clientes. Esto servirá de apoyo para capacitar a los empleados en relación a las actividades que deben desempeñar, así como también para comparar con los indicadores establecidos en la planificación del trabajo.

Adicionalmente, a lo expuesto, el mapa de procesos ayudará a visualizar la organización y la interrelación que existe entre los procesos primarios y los procesos de apoyo; dicha interrelación se puede observar en el mapa de procesos de la CACPN que aparece en la figura 3.2, lo cual a su vez nos orientará a la aplicación de la administración de los Procesos en la institución.

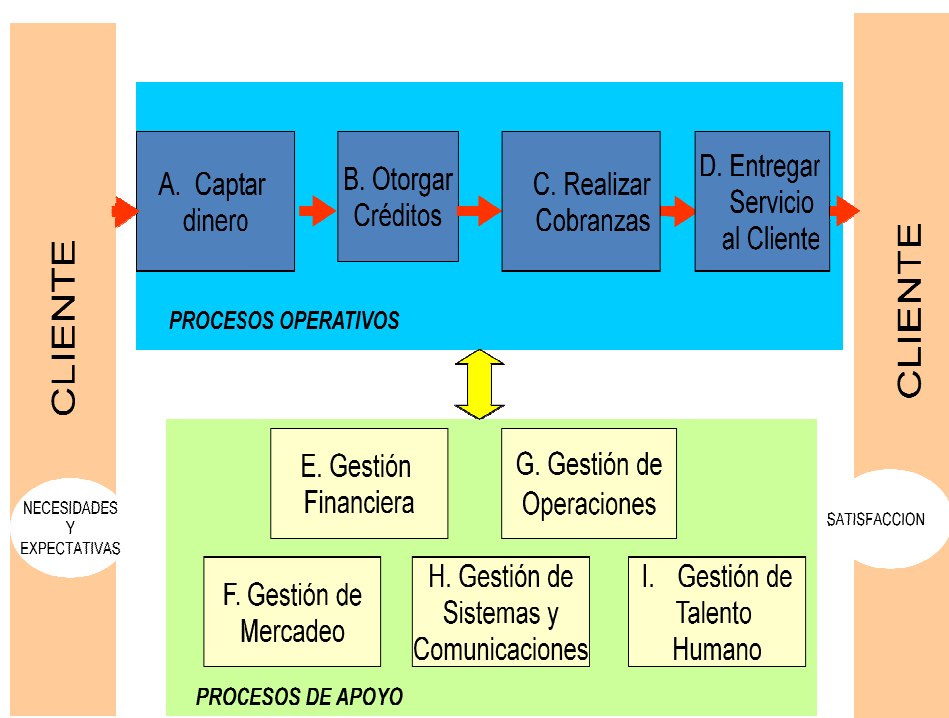


Figura 3.2 : Mapa de Procesos Cooperativa Policía Nacional
Elaborado por: Augusto Duque

3.2.2.1 Procesos Operativos o Primarios

Los procesos operativos denominados también primarios descritos en el mapa de procesos de la figura 3.2 se detallan a continuación:

- Captar (A)
- Otorgar Créditos (B)
- Realizar Cobranzas (C)
- Entregar Servicio al Cliente (D)

3.2.2.2 Procesos de Soporte o Apoyo

Los procesos de soporte o apoyo descritos en el mapa de procesos de la figura 3.2 se detallan a continuación:

- Gestión Financiera (E)
- Gestión de Mercadeo (F)
- Gestión de Operaciones (G)
- Gestión de Sistemas y Comunicaciones (H)
- Gestión de Talento Humano (I)

3.2.3 LEVANTAMIENTO Y DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES

3.2.3.1 Metodología

Como se definió con anterioridad, el levantamiento de procesos actuales se lo hizo con el objeto de diseñar los procesos del departamento financiero en particular, para lo cual se utilizó técnicas tales como las entrevistas personales con los empleados y la observación directa. Complementariamente se revisó toda la documentación de los procesos existentes producto del trabajo realizado por la consultora contratada.

3.2.3.2 Variables para el levantamiento de procesos

El levantamiento de procedimientos se realizó tomando en consideración las siguientes variables:

- Nombre de la Unidad Administrativa,
- Producto,
- Volumen y Frecuencia,
- Tareas,
- Responsables,
- Tiempo real; y,
- Tiempo de demora,

La información obtenida en el levantamiento de procesos en el departamento financiero se constituye la base para la elaboración del manual de procesos como se demuestra en el Anexo E.

3.2.4 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DE LOS PROCESOS ACTUALES DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO

Para poder realizar la descripción de las actividades que se evidencia en el Anexo E, Sección 6.2 (págs. 23-39), nos basamos en los datos obtenidos en el levantamiento de las actividades existentes en el departamento Financiero de la CACPN, dichas actividades son desarrolladas por las 7 personas que trabajan en el mencionado departamento.

Una vez que se recopiló la información antes mencionada en el levantamiento de proceso, se logró determinar los procesos que existían en el departamento de financiero, dando como resultado el siguiente mapeo de procesos detallado a continuación en la figura 3.3.

E. GESTION FINANCIERA	
E.1 FINANZAS	E.1.1 Asignar Cupos para Préstamos
	E.1.2 Ejecutar Inversiones
	E.1.3 Manejar Seguros
	E.1.4 Manejar Transferencias Bancarias
E.2 CONTABILIDAD	E.2.1 Comprar Activos Fijos
	E.2.2 Conciliar Cuentas
	E.2.3 Autorizar Comprobantes Contables
	E.2.4 Emitir Balances
	E.2.5 Pagar Impuestos
	E.2.6 Emitir Informes Económicos
	E.2.7 Manejar Registro Contable
	E.2.8 Revisar Caja Chica
E.3 TESORERIA	E.3.1 Manejar Caja Chica
	E.3.2 Pagar a Proveedores
	E.3.3 Realizar Transferencias Bancarias
	E.3.4 Reponer Caja Chica

Figura 3.3 : Mapeo de Procesos Cooperativa Policía Nacional
Elaborado por: Augusto Duque

3.3 DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA COOPERATIVA POLICÍA NACIONAL.

En toda acción humana se generan hechos y actitudes positivas y negativas; en las empresas por ser organismos conformados por personas sucede igual. En tal sentido corresponde revisar el funcionamiento para introducir los cambios que

sean requeridos. Esto constituye precisamente un diagnóstico de la institución y como están llevando sus procesos.

Aplicado lo antes dicho al departamento financiero, cabe destacar que, después de levantar la información, se procedió a elaborar el diagnóstico de cada uno de los subprocesos de dicho departamento, con la finalidad de apreciar la situación actual de los procesos y elaborar el manual de procesos que está contenido en el Anexo E.

3.3.1 DEPARTAMENTO FINANCIERO

A continuación se describe los aspectos más relevantes detectados mediante el diagnóstico del departamento financiero y de las sub áreas por las que está conformado.

3.3.1.1 Finanzas (E.1)

3.3.1.1.1 Asignar Cupos para Prestamos (E.1.1).

Este proceso define la cantidad de dinero que se asignará cada mes a las agencias a nivel nacional, para que puedan otorgar los créditos a los socios en cada provincia. El rubro asignado dependerá de la cantidad de socios que atiende la agencia y el promedio de créditos que maneja mensualmente.

3.3.1.1.2 Ejecutar Inversiones (E.1.2).

El proceso procura cumplir con la disposición de la asamblea general de socios, la cual dispone que la CACPN, mantenga un porcentaje de inversión del capital total, estas inversiones son realizadas en varias entidades financieras del país. En otras palabras constituye el colchón financiero que se mantiene por cualquier eventualidad adversa que podría ocurrir en el desarrollo de las actividades.

3.3.1.1.3 Manejar Seguros (E.1.3).

Las actividades inmersas en este proceso se enfocan en asegurar los bienes muebles e inmuebles con que cuenta la CACPN, en este proceso cumple un papel fundamental el Bróker, que es la persona que orienta en el proceso, en lo referente al análisis y sugerencia de que empresa aseguradora es la más recomendable a ser contratada para asegurar los bienes.

3.3.1.1.4 Manejar Transferencias Bancarias (E.1.4).

En este proceso se describe las transacciones que el departamento financiero realiza a sus proveedores por la compra de bienes muebles e inmuebles, materiales, equipos de oficina, etc. También se considera las transferencias que se realizan a las agencias, para que siempre mantengan liquidez y puedan cubrir tanto los gastos administrativos como los generales requeridos para el desarrollo de las actividades cotidianas.

3.3.1.2 Contabilidad (E.2)

3.3.1.2.1 Comprar Activos Fijos (E.2.1)

Este proceso comprende todas las actividades que se realizan para adquirir activos fijos para las diferentes áreas y agencias de la CACPN, dependiendo de las necesidades que se generen o de los proyectos que se desee ejecutar acorde al POA aprobado.

3.3.1.2.2 Conciliar Cuentas (E.2.2)

La conciliación de cuentas consiste en cuadrar los saldos del sistema COBIS con los saldos de las cuentas bancarias que tiene la CACPN en los diferentes bancos, e ingresar los valores de las transacciones que no estén registradas en los estados de cuenta, pero que ya fueron efectuados los respectivos pagos o acreditaciones.

3.3.1.2.3 Autorizar Comprobantes Contables (E.2.3)

En este proceso se revisa y autoriza los valores de los comprobantes contables (facturas, comprobantes de retención, etc.) que estén sin errores en las transacciones realizadas por las diferentes áreas y las agencias de la CACPN, es decir si una transacción no es autorizada por la Contadora General, no podrá ingresar al sistema contable y registrar su movimiento.

3.3.1.2.4 Emitir Balances (E.2.4)

Este proceso provee los balances contables a los socios que acuden a la Asamblea General que se realiza cada 6 meses en las instalaciones de la CACPN, pero que fundamentalmente sirve a los directivos para la toma de decisiones y además ver cuál es el estado actual de la cooperativa en el ámbito económico.

3.3.1.2.5 Pagar Impuestos (E.2.5)

Las actividades inmersas en este proceso están focalizadas en cancelar los impuestos al Servicio de Rentas Internas (SRI), y cumplir con las obligaciones tributarias con el Estado Ecuatoriano.

3.3.1.2.6 Emitir Informes Económicos (E.2.6)

Este proceso proporciona los informes económicos al Consejo Administrativo y de Vigilancia, los mismos que son de vital importancia, toda vez que mediante la información financiera que arrojan los informes se hace factible tomar decisiones para ejecutar o no los proyectos planificados, o a su vez tomar medidas para incrementar el capital de la CACPN.

3.3.1.2.7 Manejar Registro Contable (E.2.7)

En este proceso se lleva a cabo todos los registros contables de las transacciones de los diferentes movimientos que se generan por el desempeño de las actividades diarias. Para ello se utiliza el sistema COBIS.

3.3.1.2.8 Revisar Caja Chica (E.2.8)

La revisión de caja chica es realizada para monitorear los gastos menores y urgentes, que son desembolsados por la responsable de caja chica a los empleados que necesiten realizar compras menores que no superen los 30 dólares.

3.3.1.3 Tesorería (E.3)

3.3.1.3.1 Manejar Caja Chica (E.3.1)

En este proceso se entrega el dinero sin previa autorización de directivos, pero si con la debida justificación del destino del mismo. Por lo general este rubro se utiliza en gastos imprevistos como por ejemplo el pago de peajes, refrigerio, materiales de ferretería, útiles de aseo, etc.

3.3.1.3.2 Pagar a Proveedores (E.3.2)

En el proceso de pago a proveedores se efectúa la cancelación a las empresas por los productos o servicios brindados a la CACPN, para lo cual se debe considerar el órgano regular dependiendo de las adquisiciones o servicios contratados para, la mayor parte de pagos se lo realiza con cheque en horario establecidos.

3.3.1.3.3 Realizar Transferencias Bancarias (E.3.3)

En este proceso se ejecuta las transferencias bancarias entre las cuentas que maneja el departamento financiero de la CACPN y sus agencias a nivel nacional, distribuyendo el dinero para las diferentes cuentas bancarias que administra cada jefe de agencia, para que mantengan liquidez y puedan otorgar créditos a los socios, cabe resaltar que esta designación de fondos se la realiza dependiendo de la cobertura que existe en cada provincia.

3.3.1.3.4 Reponer Caja Chica (E.3.4)

Con la reposición de caja chica se busca reponer el dinero gastado durante determinado periodo de tiempo. El monto máximo que maneja caja chica de 300,00 dólares.

3.2.1. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO

El levantamiento de la información constituyo una gran ayuda para la representación grafica de los procesos, en donde se especifica los tiempos, frecuencias y volumen de cada una de las actividades que se desarrollan en el departamento financiero, esta información se la puede ubicar dentro del Manual de Procesos en el Anexo E, Sección 6.3 (págs. 40-56).

Para la elaboración de los diagramas de flujo se utilizo el paquete de Microsoft Office Visión 2007, el cual nos ayudó a representar de manera gráfica los subprocesos, detallando las actividades, la secuencia y el departamento donde se ejecutan los mismos.

3.4 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS.

En toda acción humana debe considerarse que siempre hay una mejor manera de hacer las cosas. En consecuencia habiéndose detectado falencias en la gestión del departamento financiero de la CACPN, se propone un plan de mejoramiento en el que se considera la aplicación del ciclo PHVA, descrito en el Capítulo 2. Al respecto cabe resaltar que solo se considerara la primera fase de dicho ciclo que consiste en Planear, y una parte de la segunda fase que comprende la Ejecución; esto debido al limitado alcance del proyecto propuesto y al corto tiempo estimado para ello.

La materialización de la propuesta de mejoramiento de procesos en lo concerniente al nuevo levantamiento requerido para el efecto, dependerá en gran medida de los recursos que se le asignen y del apoyo que se brinde para el desarrollo del mismo. Las dependencias y los procesos problemáticos involucrados en el nuevo levantamiento, así como las posibles soluciones que se propone para cada uno de ellos, se detallan a continuación:

3.4.1 FINANZAS (E.1)

3.4.1.1 Asignar Cupos para Prestamos (E.1.1)

Problemas encontrados:

- Uno de los principales problemas que encontramos en este proceso es que las cantidades asignadas no cubren la demanda de créditos existente.
- El gerente financiero es la única persona encargada de realizar el distributivo de fondos para asignar recursos económicos a las agencias.
- La frecuencia de este proceso es muy alta debido a que no se cuenta con liquidez suficiente en las cuentas bancarias de la CACPN, para proporcionar los fondos requeridos por las agencias y atender las necesidades de crédito durante periodos apreciables.

Posibles soluciones:

- Dentro del presupuesto anual se debe considerar un apreciable porcentaje de aumento en la asignación de recursos para otorgar préstamos a los socios.
- La gestión del incremento en la asignación de recursos para las agencias, así como la calificación de créditos en la oficina matriz, podría delegarse a la contadora general, con el objeto de agilizar los trámites.

3.4.1.2 Ejecutar Inversiones (E.1.2)

Problemas encontrados:

- El proceso de inversiones toma mucho tiempo, debido a los pasos que se sigue para su aprobación desde el gerente financiero pasando por el gerente general hasta llegar a los Consejos de Administración y Vigilancia.

- El periodo para el cual se realiza las inversiones es demasiado corto, lo que ocasiona demasiada frecuencia en la gestión de renovaciones.

Posibles soluciones:

- El manejo de las inversiones deberían ser responsabilidad del gerente financiero y gerente general.
- Se recomienda invertir a largo plazo, en entidades de probada solvencia y que ofrezcan mayor rentabilidad.

3.4.1.3 Manejar Seguros (E.1.3)

Problemas encontrados:

- El inconveniente que surge en este proceso se refiere a la falta de actualización del inventario de los bienes muebles inmuebles que posee la CACPN.
- El proceso de manejar seguros es uno de los más largos dentro de este departamento por el cambio frecuente de Bróker.

Posibles soluciones:

- Se debe mantener un inventario real y actualizado de todos los bienes muebles e inmuebles que posee la CACPN.
- Se recomienda diseñar una base de datos de proveedores que podrían intervenir en el proceso de contratación; tanto de seguros y adquisición de otros bienes a servicios, con lo que se lograría agilizar el proceso.

3.4.1.4 Manejar Transferencias Bancarias (E.1.4)

Problema encontrado:

- El problema en realizar transferencias bancarias tienen relación con la falta de disponibilidad de fondos en la CACPN, para otorgar créditos a los socios a nivel nacional por la alta demanda que existe.

Posible solución:

- Por la naturaleza de la función la CACPN, una gran opción sería disminuir el monto en las inversiones y asignarlos a las agencias, para que puedan cubrir la demanda de préstamos que poseen.

3.4.2 CONTABILIDAD (E.2)

3.4.2.1 Comprar Activos Fijos (E.2.1)

Problemas encontrados:

- El manejo del proceso de contratación para la compra de activos fijos se ha convertido en un cuello de botella debido a la complejidad del trámite que se genera por las variables en el monto de las adquisiciones, y por la normatividad vigente.
- El espacio para el almacenamiento de los bienes muebles es muy reducido, por lo que no es posible contar con un stock demasiado alto para abastecer a las diferentes áreas.

Posibles soluciones:

- Simplificar los trámites en el Departamento Jurídico, estableciendo nuevas políticas para la compra de activos fijos.
- Readecuar el área para almacenar los bienes muebles y recursos materiales, aprovechando el espacio físico subutilizado en el edificio de la CACPN.

3.4.2.2 Conciliar Cuentas (E.2.2)

Problema encontrado:

- En el proceso de conciliar las cuentas se evidencia un retraso al momento de revisar las cuentas que manejan las agencias, debido a los errores que se registran al ingresar los valores en las cuentas contables en el sistema COBIS.

Posible solución:

- Capacitar a los empleados para que utilicen de mejor manera el sistema COBIS, a fin de evitar que se cometan errores al ingresar la información.

3.4.2.3 Autorizar Comprobantes Contables (E.2.3)

Problema encontrado:

- Los errores frecuentes que cometen los empleados responsables de la elaboración de los comprobantes, conlleva el retraso en su autorización, por lo que se devuelve los documentos para que se ha corregidos.

Posible solución:

- Se debe normar los procesos para el trámite de los comprobantes contables así como para la elaboración de los mismos, con sujeción a las normas legales vigentes y a las políticas administrativas estandarizadas de la CACPN.

3.4.2.4 Emitir Balances (E.2.4)

Problema encontrado:

- Existe demora al momento de realizar y emitir los balance contables, debido a que las cuentas contables no están conciliadas y dificulta realizar el cuadro de los estados financieros.

Posible solución:

- Solicitar que las cuentas estén conciliadas un día antes de realizar el cierre del balance para no tener el inconveniente al momento de cuadrar los estados financieros.

3.4.2.5 Pagar Impuestos (E.2.5)

Problema encontrado:

- Las cuentas que se manejan para pagar impuestos tienen muchas fallas al momento de realizar la validación con el Sistema del SRI, debido a que los valores ingresados al sistema tienen muchos problemas de digitación o ubicación de las cuentas.

Posibles soluciones:

- Capacitar al personal que realice el trabajo en forma efectiva minimizando el índice de errores que con frecuencia se producen ejecutar la validación.
- Contratar una persona adicional para que apoye la realización del proceso.

3.4.2.6 Emitir Informes Económicos (E.2.6)

Problema encontrado:

- Al momento de emitir los informes financieros se puede apreciar el retraso en la presentación de la información por parte de las agencias, debido al deficiente

uso del correo electrónico pero fundamentalmente a la demora en realizar el cuadro de cajas.

Posible solución:

- Se recomienda establecer una política institucional de comunicación para el envío de reportes de caja de las agencias, estableciendo la periodicidad para ello.

3.4.2.7 Manejar Registro Contable (E.2.7)

Problema encontrado:

- En este proceso los problemas localizados son en el ingreso de la información, digitación y revisión de comprobantes contables.

Posible solución:

- Capacitación sobre el manejo de sistema y cálculo de los valores a ser ingresados, especialmente de impuestos (IVA, Retenciones, etc.).

3.4.2.8 Revisar Caja Chica (E.2.8)

Problema encontrado:

- El proceso del manejo de caja chica genera duplicación de trabajo debido a que este trabajo se lo controla al momento de autorizar los comprobantes contables.

Posible solución:

- Se debería suprimir este proceso y el control delegar al departamento de auditoría para que realice revisión aleatoria esporádica del manejo de caja.

3.4.3 TESORERÍA (E.3)

3.4.3.1 Manejar Caja Chica (E.3.1)

Problema encontrado:

- En este proceso el inconveniente evidenciado es en la forma de llenar los formularios de retenciones y además en su manejo, ya que al momento que le

solicitan el dinero, la encargada del manejo de la caja chica, entrega el formulario, el cual luego de realizar la compra correspondiente deben retornarlo lleno, conjuntamente con el sobrante de dinero.

Posible solución:

- Capacitar a las personas que manejan este tipo de documentación para evitar frecuentes errores en el momento de realizar las retenciones en la fuente o la aplicación del IVA.

3.4.3.2 Pagar a Proveedores (E.3.2)

Problema encontrado:

- Existe lentitud en las diferentes instancias para aprobar los pagos, lo que retrasa la cancelación de las obligaciones a los proveedores. Además, se recomienda modificar la política de realizar pagos los días viernes en el horario de la tarde.

Posible solución:

- Establecer nuevas políticas para el proceso de pagos, donde los proveedores puedan acercarse a retirar sus cheques en el transcurso de toda la semana en horario de oficina.

3.4.3.3 Realizar Transferencias Bancarias (E.3.3)

Problema encontrado:

- El proceso de transferencias bancarias tienen inconvenientes al momento de autorizar la realización de las mismas, debido a las ocupaciones de los directivos, ya sea que se encuentren asistiendo a reuniones o realizando gestiones fuera de la cooperativa.

Posible solución:

- Se debería delegar la autoridad para la aprobación de las transferencias a otro funcionario para que pueda atender la gestión a falta de otro funcionario.

3.4.3.4 Reponer Caja Chica (E.3.4)

Problemas encontrados:

- En la reposición de caja chica el inconveniente que se ha evidenciado en los documentos, es la falta de precisión de los cálculos en las facturas y notas de venta, lo cual dificulta la oportuna validación de las transacciones en el SRI.
- El monto de caja chica es insuficiente para el manejo interno de la CACPN.
- Hay duplicidad de trabajo al mantener dos cajas chicas, una en el patio de operaciones y otra en tesorería.

Posibles soluciones:

- La encargada de caja chica debe revisar previamente los comprobantes contables con los empleados involucrados que justifican el gasto realizado, y en caso de existir errores requerir de ellos la corrección oportuna correspondiente.
- Incrementar el monto de caja chica en un 30% para bajar la frecuencia del proceso de reponer caja chica.
- Mantener una sola caja chica para todos los departamentos de la CACPN y así evitar la duplicidad del proceso en dos departamentos.

3.5 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO AVA

El análisis del valor agregado realizado a los procesos actuales que fueron levantados por la consultoría y los procesos mejorados que se propone en el Manual de Procesos del Anexo E, evidencia el contraste que existe en los dos grupos de procesos, por lo que los procesos propuestos en este proyecto que se proyecta implementar en la CACPN, cumplen con el fin que optimizar la gestión de los mismos y satisfacer con de las expectativas que tienen los socios.

Una vez elaborada la tabla 3.1, en la cual se realiza el análisis comparativo, nos ayuda a demostrar claramente el mejoramiento introducido en cada uno de los procesos levantados en el departamento financiero.

Adicionalmente es importante mencionar que otra fuente de verificación que demuestre que los procesos fueron transformados y a su vez mejorados, son los diagramas de flujo que constan en el Manual de Procesos del Anexo E, los cuales se destaca las actividades encaminadas a mejorar la gestión de los procesos del departamento financiero de la CACPN.

Tabla 3. 1: AVA de los Procesos Actuales y Mejorados

Numero	Procesos	AVA	
		Actuales	Mejorados
1	Asignar cupos para préstamos	42,31 %	63,33 %
2	Ejecutar inversiones	49,12 %	53,13 %
3	Manejar seguros	36,62 %	46,30 %
4	Manejar transferencias bancarias	42,67 %	71,01 %
5	Comprar activos fijos	60,83 %	67,21 %
6	Conciliar cuentas	58,93 %	70,32 %
7	Autorizar comprobantes contables	48,08 %	58,33 %
8	Emitir balances	50,00 %	61,31 %
9	Pagar impuestos	67,19 %	73,50 %
10	Emitir informes económicos	14,81 %	23,19 %
11	Manejar registros contables	44,74 %	61,24 %
12	Revisar caja chica	----	47,62 %
13	Manejar caja chica	40,82 %	58,33%
14	Pagar a proveedores	47,73%	51,09 %
15	Realizar transferencias bancarias	43,18%	52,08 %
16	Reponer caja chica	43,14 %	64, 52 %

Elaborado por: Augusto Duque

3.6 ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

Por estandarización entendemos, el realizar las diferentes actividades de los procesos de una manera uniforme para alcanzar los objetivos planteados, definiendo responsabilidades y límites dentro del mismo, optimizando de esta manera la utilización de estos recursos.

Además, la estandarización requiere de un documento que permita que la gerencia y los involucrados puedan ver el funcionamiento de cada uno de los procesos y la forma que se ejecutan las actividades, evitando en lo posible que un proceso tenga varias interpretaciones en su desarrollo.

Es importante llevar la estandarización de los procesos actuales del departamento financiero, en donde se deberá procurar que todos los involucrados dentro de los procesos, utilicen las mejores formas de llevar a cabo las actividades relacionadas con el proceso.

3.6.1 MANUAL DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO.

En el Manual de procesos del Anexo E, constan los procesos estandarizados y mejorados del departamento financiero, para cuyo desarrollo se aplicaron los conceptos de los procedimientos que se describieron en el Capítulo 2. Además en el mismo anexo constan las evidencias de la información levantada.

3.7 INDICADORES DE GESTIÓN DEL ÁREA FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO POLICÍA NACIONAL.

Como se cito en el capítulo 2, un indicador es la medición que se prevé realizar al proceso para cuantificar tanto las actividades como los resultados del mismo. Los indicadores suelen enfocarse en los aspectos de eficiencia y eficacia.

Para determinar los indicadores de gestión del departamento financiero se siguió la metodología planteada en el capítulo 2, los cuales se describe a continuación:

ASIGNAR CUPOS PARA PRÉSTAMOS
<p>NOMBRE DEL INDICADOR: <i>Asignaciones Realizadas</i></p> <p>CODIGO: <i>TAR</i></p> <p>DEFINICION DEL INDICADOR: <i>Tasa de asignaciones acreditadas a las agencias.</i></p> <p>UNIDAD DE MEDIDA: <i>Porcentaje</i></p> <p>FORMULA DEL INDICADOR: <i>(número de asignaciones realizadas/ numero de asignaciones requeridas)*100</i></p> <p>META: <i>100% de asignaciones acreditadas.</i></p>

EJECUTAR INVERSIONES
<p>NOMBRE DEL INDICADOR: <i>Inversiones Realizadas</i></p> <p>CODIGO: <i>IR</i></p> <p>DEFINICION DEL INDICADOR: <i>Refleja el número de inversiones realizadas.</i></p> <p>UNIDAD DE MEDIDA: <i>Número</i></p> <p>FORMULA DEL INDICADOR: <i>(Número de inversiones realizadas/Número de inversiones Solicitadas)*100</i></p> <p>META: <i>4 mensuales</i></p>

MANEJAR SEGUROS

NOMBRE DEL INDICADOR: *Activos Fijos Asegurados*

CODIGO: *AFA*

DEFINICION DEL INDICADOR: *Tasa de activos fijos fueron asegurados*

UNIDAD DE MEDIDA: *Porcentaje*

FORMULA DEL INDICADOR: *(número de activos realizados/total de activos con que cuenta la cooperativa)*100*

META: *100% de activos fijos asegurados*

MANEJAR TRANSFERENCIAS BANCARIAS

NOMBRE DEL INDICADOR: *Rotación de transferencias*

CODIGO: *RT*

DEFINICION DEL INDICADOR: *permite determinar las transacciones realiza.*

UNIDAD DE MEDIDA: *número*

FORMULA DEL INDICADOR: *(número de transacciones realizadas/número de transacciones requeridas)*100*

META: *10 transferencias mensuales*

COMPRAR ACTIVOS FIJOS

NOMBRE DEL INDICADOR: *adquisiciones realizadas*

CODIGO: *AR*

DEFINICION DEL INDICADOR: *permite determinar los activos adquiridos para la cooperativa.*

UNIDAD DE MEDIDA: *número*

FORMULA DEL INDICADOR: *(número de activos adquiridos/activos solicitados)*100*

META: *15 compras mensuales*

CONCILIAR CUENTAS

NOMBRE DEL INDICADOR: *Eficacia en conciliar cuentas*

CODIGO: *ECC*

DEFINICION DEL INDICADOR: *permite observar la eficacia en realizar las conciliaciones de cuentas.*

UNIDAD DE MEDIDA: *Porcentaje*

FORMULA DEL INDICADOR: *(número de conciliaciones realizadas/número de conciliaciones requeridas)*100*

META: *100% de cuentas contables conciliadas*

AUTORIZAR COMPROBANTES CONTABLES

<p>NOMBRE DEL INDICADOR: <i>Tasa de Comprobantes Autorizados</i></p> <p>CODIGO: TCA</p> <p>DEFINICION DEL INDICADOR: <i>Define la tasa de comprobantes autorizados.</i></p> <p>UNIDAD DE MEDIDA: <i>Porcentaje</i></p> <p>FORMULA DEL INDICADOR: <i>(número de comprobantes autorizados/número de comprobantes ingresados)*100</i></p> <p>META: <i>100% de comprobantes autorizados.</i></p>
--

EMITIR BALANCES

<p>NOMBRE DEL INDICADOR: <i>Balances emitidos</i></p> <p>CODIGO: IE</p> <p>DEFINICION DEL INDICADOR: <i>define el número de balances entregados</i></p> <p>UNIDAD DE MEDIDA: <i>Número</i></p> <p>FORMULA DEL INDICADOR: <i>(número de balances entregados)número de balances solicitados)*100</i></p> <p>META: <i>8 balances mensuales</i></p>

PAGAR IMPUESTOS

<p>NOMBRE DEL INDICADOR: <i>Impuestos pagados</i></p> <p>CODIGO: CP</p> <p>DEFINICION DEL INDICADOR: <i>define el cumplimiento del pago de impuestos.</i></p> <p>UNIDAD DE MEDIDA: <i>Porcentaje.</i></p> <p>FORMULA DEL INDICADOR: <i>(Impuestos cancelados/impuestos causados)*100</i></p> <p>META: <i>100% de impuestos pagados.</i></p>

EMITIR INFORMES ECONÓMICOS

<p>NOMBRE DEL INDICADOR: <i>Informes emitidos</i></p> <p>CODIGO: IE</p> <p>DEFINICION DEL INDICADOR: <i>informes emitidos y entregados a los consejos.</i></p> <p>UNIDAD DE MEDIDA: <i>número</i></p> <p>FORMULA DEL INDICADOR: <i>(número de informes emitidos/número de informes requeridos)*100</i></p> <p>META: <i>6 informes emitidos y entregados por mes</i></p>

MANEJAR REGISTRO CONTABLE
<p>NOMBRE DEL INDICADOR: <i>Tasa de actualización del registro contable.</i></p> <p>CODIGO: <i>CR</i></p> <p>DEFINICION DEL INDICADOR: <i>define el cumplimiento de la actualización del registro contable.</i></p> <p>UNIDAD DE MEDIDA: <i>Porcentaje</i></p> <p>FORMULA DEL INDICADOR: <i>(número de registros realizados/numero de movimientos realizados)*100</i></p> <p>META: <i>100% registros contables actualizados.</i></p>

REVISAR CAJA CHICA
<p>NOMBRE DEL INDICADOR: <i>Tasa de errores encontrados y depurados en el manejo de caja chica.</i></p> <p>CODIGO: <i>TEE</i></p> <p>DEFINICION DEL INDICADOR: <i>define los errores identificados depurados en caja chica.</i></p> <p>UNIDAD DE MEDIDA: <i>Porcentaje</i></p> <p>FORMULA DEL INDICADOR: <i>(número de errores/número de registros)*100</i></p> <p>META: <i>100% errores depurados.</i></p>

MANEJAR CAJA CHICA
<p>NOMBRE DEL INDICADOR: <i>Tasa de Rotación de caja chica</i></p> <p>CODIGO: <i>TRCC</i></p> <p>DEFINICION DEL INDICADOR: <i>define el índice de rotación de caja</i></p> <p>UNIDAD DE MEDIDA: <i>Número</i></p> <p>FORMULA DEL INDICADOR: <i>(cantidad de dinero entregado/cantidad de dinero recibido)*100</i></p> <p>META: <i>30 movimientos semanales</i></p>

PAGAR A PROVEEDORES
<p>NOMBRE DEL INDICADOR: <i>Pago a proveedores</i></p> <p>CODIGO: <i>EP</i></p> <p>DEFINICION DEL INDICADOR: <i>define el número de pagos realizados a los proveedores</i></p> <p>UNIDAD DE MEDIDA: <i>Porcentaje</i></p> <p>FORMULA DEL INDICADOR: <i>(número de pagos realizados/numero de obligaciones contraídas)*100</i></p> <p>META: <i>100% de pagos realizados</i></p>

REALIZAR TRANSFERENCIAS BANCARIAS
<p>NOMBRE DEL INDICADOR: <i>Tasa de transferencias bancarias</i></p> <p>CODIGO: TTB</p> <p>DEFINICION DEL INDICADOR: <i>determina el número de transferencias realizadas</i></p> <p>UNIDAD DE MEDIDA: número</p> <p>FORMULA DEL INDICADOR: <i>(número de transferencias realizadas/número de transferencias requeridas)*100</i></p> <p>META: <i>10 transferencias mensuales</i></p>

REPONER CAJA CHICA
<p>NOMBRE DEL INDICADOR: <i>Reposición de caja chica</i></p> <p>CODIGO: RCA</p> <p>DEFINICION DEL INDICADOR: <i>determina las reposiciones de caja</i></p> <p>UNIDAD DE MEDIDA: <i>numero</i></p> <p>FORMULA DEL INDICADOR: <i>(número reposiciones realizadas/número de reposiciones requeridas)*100</i></p> <p>META: <i>3 reposiciones mensuales</i></p>

3.8 PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN.

MEJORAS O CAMBIOS A EJECUTAR	AREA INVOLUCRADA	PROPOSITO (RAZON O JUSTIFICACION)	TIEMPO APROXIMADO
Reunirse con el gerente, y el personal de la cooperativa por departamentos	Gerencia General y Gerencia de Operaciones	Tratar temas como la situación actual de la empresa.	1 semana
Revisar la documentación existente sobre el levantamiento de procesos	Gerencia de Operaciones	Sacar la información más relevante que nos puede servir para el nuevo proyecto.	2 semanas
Presentar la propuesta al Consejo Administrativo.	Gerencia General y Gerencia de Operaciones	Obtener la aprobación por parte de consejo para iniciar el proyecto	1 semana
Recibir recursos para la implantación	Gerencia Financiera	Contar con recursos para ejecución del proyecto.	1 semana
Elaborar el Manual de	Área Financiera	Elaborar el manual de procesos	2 meses

Procesos de departamento Financiero		del área financiera.	
Obtener aprobación del Manual de Procesos	Gerencia General	Incentivar al cambio	1 mes
Socializar en la Cooperativa el Manual de Procesos a ser implementado por etapas	Cooperativa	Difundir en toda la Cooperativa el Manual aprobado.	1 mes
Capacitar al personal en gestión por procesos.	Cooperativa	Que el personal se familiarice con el diseño e implementación de los procesos.	2 semanas
Implementar el Manual	Cooperativa	Poner en práctica las recomendaciones.	1 mes

El Plan Operativo Anual que formula los últimos meses del año, deberá contemplar la propuesta de implementación de la administración de procesos mejorados la cual fue diseñada con el concurso de todos los directivos de la CACPN.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Para la realización del trabajo se contó con el respaldo de las autoridades de la cooperativa, quienes al reconocer la importancia y los beneficios de cambiar del esquema funcional de organización a una gestión por procesos, decidieron que el estudio lo iniciara en el departamento financiero, a manera de proyecto piloto, por lo que se pudo concluir en lo siguiente:

- El trabajo realizado por la consultora contratada por la cooperativa, para el asesoramiento en el ámbito de la gestión por procesos, especialmente en el diseño de la cadena de valor, mapeo de procesos, mapa de procesos y diseño de los flujogramas, se evidencian que no están elaborados técnicamente, tampoco refleja una aplicación correcta de los instrumentos que existen para realizar una administración por procesos.
- Se pudo identificar la complejidad en el diseño de los flujos actuales, lo que impedía visualizar las actividades de los procesos que se realizan en el departamento financiero, lo cual repercute en la dificultad para establecer un control de la ejecución de los mismos.
- Con el diseño de procesos para el funcionamiento del área financiera se regulariza las actividades y la forma de trabajar, siguiendo un orden cronológico y cumplir con los objetivos planteados en la institución.
- En el levantamiento de la información, se encontró con la resistencia de determinados empleados, argumentando la expectativa frustrada respecto al trabajo iniciado y no concluido por la consultora que elaboro los primeros diagramas de flujo para todos los departamentos de la CACPN.

- Los funcionarios necesitan capacitación en la utilización de los equipos informáticos, lo que refleja un mal manejo de las computadoras, ya que cometen muchos errores en la operación de las mismas. Estos errores se evidencian en el desarrollo de los procesos automatizados de registro contable que utiliza el sistema contable COBIS, al ingresar las transacciones y efectuar la validación de los asientos contables.

4.2 RECOMENDACIONES

- Al haberse diseñado los flujos propuestos, los cuales están plasmados en el Manual de Procesos, se recomienda aplicar el mismo, considerando que dicho documento fue elaborado contando con la participación de los empleados de la dirección financiera. Adicionalmente es recomendable que dicho instrumento administrativo sea utilizado como medio de capacitación tanto para los empleados actuales como para los nuevos que ingresen a la CACPN.
- Toda vez que la cooperativa cuenta con una profesional en ingeniería en procesos en su nomina de empleados, es recomendable que esta persona especialista en Gestión por Procesos efectúe el seguimiento de la implantación del Manual de Procesos en el departamento financiero producto del presente proyecto, y establezca a la vez los correctivos que sean necesarios. Además se considera que es indispensable crear en la matriz una unidad administrativa de Gestión por Procesos, para que gestione la implantación y mantenimiento de los procesos tanto en el resto de las dependencias de la matriz, como en todas las agencias que mantiene la cooperativa a nivel nacional.
- Para superar las deficiencias en la utilización en los equipos informáticos así como las deficiencias en la comunicación, es recomendable que se elabore y ejecute programas de capacitación en el manejo de equipos de computación y

para el mejoramiento de la comunicación escrita, a fin de eliminar los errores que se producen al ingreso de las transacciones y se realicen los procesos en una manera eficiente.

5 BIBLIOGRAFÍA


- FRIEND Y ZEHLE. (2008). *Como diseñar un plan de negocios*.
- GOMEZ FULAO, J. (1999). *Sistemas Administrativos Estructuras y Procesos*, Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- HARRINGTON, J. (1994). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*, Bogotá.
- Ley de Cooperativas, Ley No. 2001 - 52. R.O. 400 del 29 de Agosto del 2001.
- MARIÑO. (2001). *Gerencia de Procesos*, Alfomega.
- MEJIA, B.; (2000). *Gerencia de Procesos*.
- PORTER, M. (1991). *Strategic Management Journal*, Vol. 12.
- ROURE, MOÑINO, RODRIGUEZ. (1997). *La Gestión Estratégica de los Procesos*.


DIRECCIONES DE INTERNET

- www.cooperando.fin.ec
- <http://www.eumed.net/libros/2007b/269/38.htm>
- <http://www.qgrupoasesor.com>
- <http://www.navactiva.com/web/es/acal/aseso/productividad>
- <http://calidad.umh.es/es/procesos.htm>

- http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm
- http://www.senasica.sagarpa.gob.mx/calidad/presentaciones2003/3ENFOQUE_DE_PROCESOS.pdf

ANEXOS

 Cooperativa de Ahorro y Crédito "Policía Nacional" Ltda.	MACROPROCESO: PROCESO: SUBPROCESO:	CÓDIGO: MP

 Cooperativa de Ahorro y Crédito "Policía Nacional" Ltda.	CARACTERIZACION DE ACTIVIDADES	
	MANUAL DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA POLICIA NACIONAL	Código:
		Pág.

MACROPROCESO:

PROCESO:

SUBPROCESO:

OBJETIVO:

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACION	PRODUCTOS	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO

ANALISIS DE VALOR

SUB PROCESO _____

PRODUCTO: _____

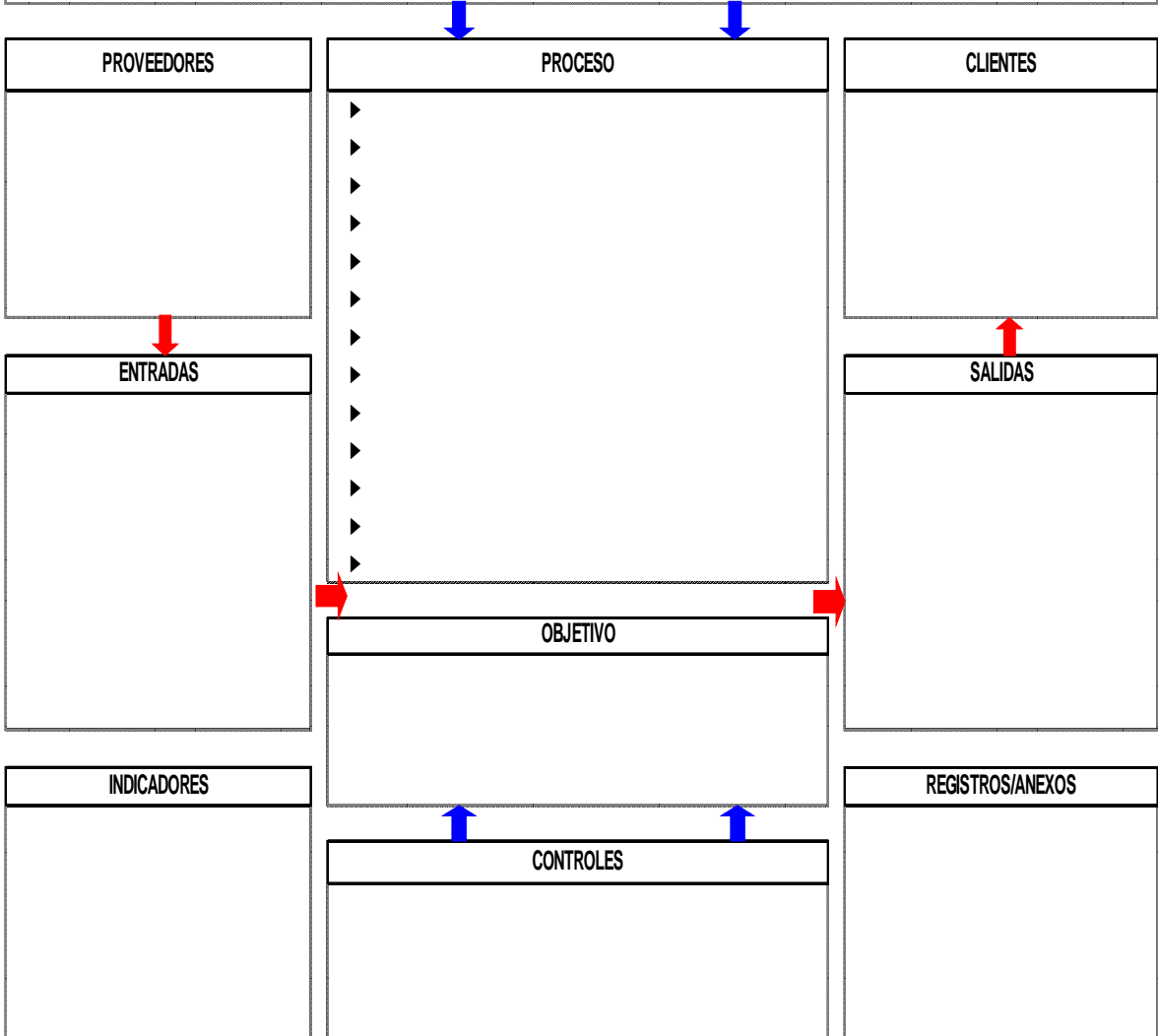
FECHA: 12/12/2010

No.	VAC	VE	P	E	M	I	A			ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
	0	0	0	0	0	0	0	0			
TIEMPOS TOTALES											0
COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Método Actual									
		No.	Tiempo	%							
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)	0	0		TIEMPO TOTAL EN DIAS 0,00 * TIEMPOS ESTIMADOS						
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0								
P	PREPARACION	0	0								
E	ESPERA	0	0								
M	MOVIMIENTO	0	0								
I	INSPECCION	0	0								
A	ARCHIVO	0	0								
TT	TOTAL	0	0								
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	0									
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO										

DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	CODIFICACION	EDICION No.
PROPIETARIO DEL PROCESO	REQUISITO DE LA NORMA	FECHA
ALCANCE		

RECURSOS	
FISICOS	ECONOMICOS
TECNICOS	RRHH



ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
---------------	--------------	--------------

ANEXO B: Flujogramas de los Procesos Actuales

ANEXO C: Análisis de Valor Agregado de los Procesos Actuales

ANEXO D: Análisis de Valor Agregado de los Procesos Propuestos

ANEXO E: Manual de Procesos.