

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERIA EMPRESARIAL

**DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2000 EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALIANZA DEL VALLE” LTDA.
(SECCIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS)**

PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EMPRESARIAL

NORMA JEANNETH DURAN YAZUMA
Normita_jdy@hotmail.com

DIRECTOR: Ing. MSc. Pedro Buitrón
pbflores@espe.edu.ec

2008

DECLARACIÓN

Yo, Norma Jeanneth Durán Yazuma, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Norma Jeanneth Durán Yazuma

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Norma Jeanneth Durán Yazuma, bajo mi supervisión.

Ing. MSc. Pedro Buitrón
DIRECTOR DE PROYECTO

AGRADECIMIENTO

A mi Dios, por haberme dado la oportunidad de vivir junto a los seres que mas amo en la vida, por ayudarme alcanzar uno mas de mis objetivos anhelados y por guiarme por el buen camino de la vida con sus bendiciones.

A mis padres que con su amor, paciencia, y sacrificio me brindaron lo mejor de ellos e hicieron de mi una mujer de bien, gracias por apoyarme incondicionalmente en todo momento y especial cuando mas los necesite.

A mi esposo y a mi hija por ser parte importante de mi vida, por brindarme momentos de alegría, gracias por creer y confiar siempre en mí.

A mis tres hermanas y a mi sobrinita por estar junto a mí en las buenas en las malas, por compartir momentos de alegrías y tristezas.

A mis amigas y a todas las personas quienes me brindaron su apoyo

A mi Director de Tesis, Ing. Pedro Buitrón, por las sugerencias que permitieron culminar el presente proyecto.

A mis lectores, Ing. Ricardo Monar e Ing. Janeth Rueda, por su paciencia y dedicación en el desarrollo de este proyecto y por los consejos que me permitieron alcanzar los objetivos de esta tesis.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alianza del Valle" Ltda., que me facilito la información necesaria para poder realizar este proyecto, en especial al Gerente General Rolando Cadena y a la Ing. Cristina López quienes me ayudaron a realizar mi Proyecto de Titulación en dicha institución.

DEDICATORIA

A mis amados padres por ser los seres que me dieron la luz de la vida, que me brindaron amor incondicional a cambio de nada y que son el ejemplo en mi vida.

A mí querido esposo y a mí querida hijita, por ser la razón de mí existir, por ser un ente de inspiración y motivación para salir adelante y así poder luchar en la vida.

A mis tres hermanas que me han brindado su cariño, confianza y apoyo, en especial a mi difunta hermana Marisol que aunque no este físicamente junto a mi, se que en algún lugar estará apoyándome en todo momento.

Norma Jeanneth Durán Yazuma

CONTENIDO

CAPÍTULO I ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1 SISTEMA COOPERATIVO NACIONAL	1
1.2 LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALIANZA DEL VALLE” LTDA.	2
1.3 DESCRIPCIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALIANZA DEL VALLE” LTDA.	3
1.3.1 CONFORMACIÓN Y DINAMICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALIANZA DEL VALLE” LTDA.	3
1.3.2 COBERTURA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITOS “ALIANZA DEL VALLE” LTDA.	4
1.3.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.3.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:	5
1.3.4.1 Objetivo General	5
1.3.4.2 Objetivos Específicos	6
1.3.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	6
1.3.5.1 Justificación Práctica	6
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	8
2.1 LA ORGANIZACIÓN ISO	8
2.2 EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD NORMA ISO 9001 2000.....	10
2.2.1 FUNDAMENTOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD SEGÚN LA NORMA ISO 9001 2000	10
2.2.1.1 Enfoque basado en procesos.....	11
2.2.1.2 Documentación.....	11
2.2.1.2.1 Estructura de la documentación.....	12
2.2.1.2.2 Requisitos de la documentación	13
2.2.2 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	13
2.2.2.1 Procesos de evaluación dentro del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)	13
2.2.2.2 Auditoria del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)	13
2.2.2.3 Revisión del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).....	14
2.2.2.4 Autoevaluación.....	14
2.2.3 REQUISITO DE LA NORMA ISO 9001 2000.....	14

2.3	TEORIA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	35
2.3.1	VENTAJAS DE UN SISTEMA POR PROCESOS.....	37
2.3.2	DESVENTAJAS DE UN SISTEMA POR PROCESOS.....	38
2.4	LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ...	39
2.4.1	VENTAJAS DE IMPLANTAR UN SGC.....	40
2.4.2	PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (SGC).....	42
2.4.3	RIESGOS DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (SGC).....	43
3.4	MEJORA CONTINUA	44
2.5.1	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO	46
CAPITULO III SITUACIÓN ACTUAL DE LA SECCIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CÉDITO.....		47
3.1	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA SECCIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA “ALIANZA DEL VALLE” LTDA.	47
3.1.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA AL ESTUDIO.....	48
3.1.2	POBLACIÓN	48
3.1.3	MUESTREO.....	49
3.1.3.1	Tipo de muestreo	49
3.1.3.2	Tamaño de la muestra.....	49
3.1.3.4	Instrumentos utilizados para la investigación.....	52
3.1.3.5	Tratamiento de la Información	53
3.2	ANÁLISIS INTERNO	54
3.2.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALIANZA DEL VALLE” LTDA.....	54
3.2.1.1	Departamentos.....	57
3.2.2	MISIÓN, VISIÓN, VALORES, PRODUCTOS Y SERVICIOS INSTITUCIONALES.....	57
3.2.2.1	Misión.....	57
3.2.2.2	Visión al 2009.....	58
3.2.2.3	Valores:.....	58
3.2.3	PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “ALIANZA DEL VALLE” LTDA. :	59

3.2.4	ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL.....	60
3.2.5	PROPUESTA DEL ORGANICO ESTRUCTURAL.....	62
3.2.6	CAPACIDAD DEL RECURSO HUMANO DE LA SECCIÓN CRÉDITO Y COBRANZAS.....	63
3.2.7	ANÁLISIS DEL RECURSO HUMANO DE LA SECCIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS.....	63
3.2.8	ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS FINANCIERAS DE LA SECCIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS.....	64
3.2.9	ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD TECNOLÓGICA DE LA SECCIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS.....	65
3.2.10	EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA APLICADA AL PERSONAL DIRECTIVO DE LA COOPERATIVA “ALIANZA DEL VALLE” LTDA.....	66
3.2.10.1	Análisis de la entrevista realizada en conjunto al Personal Directivo Gerente General, Jefe de Crédito y Cobranzas de la sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa.....	66
3.2.11	EVALUACIONES DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MATRIZ DE LA SECCIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COOP. “ALIANZA DEL VALLE” LTDA.....	69
3.2.11.1	Análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas al Personal Administrativo de la Matriz de la sección Crédito y Cobranzas de la Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda.....	70
3.2.12	EVALUACION DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA SECCIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LAS SUCURSALES DE LA COOP. “ALIANZA DEL VALLE” LTDA.	79
3.2.12.1	Análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas al personal Administrativo de las Sucursales de la sección Crédito y Cobranzas de la Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda.....	80
3.2.13	EVALUACION APLICADO A LOS CLIENTES DE LA COOP. “ALIANZA DEL VALLE” LTDA.....	88
3.2.13.1	Análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los clientes de la Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda. en la sección de Crédito y Cobranzas.	88

3.3	EVALUACIÓN DE LA SIITUACIÓN DE LA COOPERATIVA “ALIANZA DEL VALLE” LTDA. (SECCIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS) RESPECTO AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD SEGÚN LA NORMA ISO 9001 2000	93
3.3.1	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALIANZA DEL VALLE” LTDA. (SECCIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS) RESPECTO A LA NORMA DE LA CALIDAD ISO 9001 2000	94
3.4	PROCESOS INSTITUCIONALES.....	98
3.4.1	MAPEO DE PROCESOS.....	98
3.4.2	IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALIANZA DEL VALLE” LTDA. (SECCIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS).....	100
3.4.2.1	Procesos Estratégicos	100
3.4.2.2	Procesos Operativos	101
3.4.2.3	Procesos Habilitantes (Apoyo)	101
3.4.2.4	Inventario de Procesos y Procedimientos.....	102
CAPITULO IV DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2000 EN LA SECCIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALIANZA DEL VALLE” LTDA.		
		103
4.1	DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	104
4.1.1	REQUISITOS GENERALES	104
4.1.2	REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION.....	106
4.1.2.1	Generalidades	106
4.1.2.2	Manual de la Calidad.....	107
4.1.2.3	Control de Documentos.....	108
4.1.2.4	Control de Registros	109
4.2	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN / GERENCIA	109
4.2.1	COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN / GERENCIA	109
4.2.2	ENFOQUE AL CLIENTE	110
4.2.3	POLÍTICA DE CALIDAD.....	111
4.2.4	PLANIFICACIÓN	111

4.2.4.1	Objetivos de Calidad	111
4.2.4.2	Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad	112
4.2.5	RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN	112
4.2.5.1	Responsabilidad y autoridad.....	112
4.2.5.2	Representante de la Dirección	112
4.2.5.3	Comunicación Interna.....	113
4.2.6	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN / GERENCIA	114
4.2.6.1	Generalidades	114
4.2.6.2	Información para la revisión.....	114
4.2.6.3	Resultados para la revisión	115
4.3	GESTIÓN DE LOS RECURSOS	115
4.3.1	PROVISIÓN DE RECURSOS	115
4.3.2	RECURSOS HUMANOS	115
4.3.2.1	Generalidades	115
4.3.2.2	Competencia, toma de conciencia y formación.....	116
4.3.3	INFRAESTRUCTURA.....	116
4.3.4	AMBIENTE DE TRABAJO	116
4.4	REALIZACIÓN DEL SERVICIO	117
4.4.1	PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL SERVICIO.....	117
4.4.2	PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE.....	118
4.4.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el servicio.....	118
4.4.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el cliente	118
4.4.2.3	Comunicación con el cliente	119
4.4.3	DISEÑO Y DESARROLLO	119
4.4.3.1	Planificación del diseño y desarrollo.....	119
4.4.3.2	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo.....	120
4.4.3.3	Resultados del diseño y desarrollo	120
4.4.3.4	Revisión del diseño y desarrollo	120
4.4.3.5	Verificación del diseño y desarrollo.....	121
4.4.3.6	Validación del diseño y desarrollo	121
4.4.3.7	Control de los cambios del diseño y desarrollo.....	121
4.4.4	COMPRAS	121
4.4.4.1	Proceso de compras	121

4.4.4.2 Información de compras	122
4.4.4.3 Verificación de compras de los servicios adquiridos	122
4.4.5 PRESTACIÓN DEL SERVICIO	122
4.4.5.1 Control de la prestación del servicio	122
4.4.5.2 Validación de los procesos de la prestación del servicio.....	123
4.4.5.3 Identificación y Trazabilidad.....	123
4.4.5.4 Propiedad del cliente	123
4.4.5.5 Preservación del servicio	123
4.5 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	124
4.5.1 GENERALIDADES.....	124
4.5.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	124
4.5.2.1 Satisfacción del cliente	124
4.5.2.2 Auditoria Interna de la Calidad	124
4.5.2.3 Medición y seguimiento de los procesos y servicios.....	125
4.5.3 CONTROL DEL SERVICIO NO CONFORME	126
4.5.4 ANÁLISIS DE DATOS	126
4.5.5 MEJORA	126
4.5.5.1 Mejora continua.....	126
4.5.5.2 Acciones correctivas y acciones preventivas.....	127
CAPÍTULO V DOCUMENTACIÓN Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SGC SEGÚN LA NORMA ISO 9001 2000	128
5.1 INTRODUCCIÓN.....	128
5.2 DISEÑO DE LA DOCUMENTACIÓN NECESARIA PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.	128
5.2.1 PARÁMETROS DE LA DOCUMENTACIÓN	128
5.2.2 ELABORACIÓN DE LA DIRECTRIZ PARA ELABORAR LOS PROCEDIMIENTOS.....	130
5.2.2.1 Estructura del Manual Procedimientos.....	131
5.3 PLAN DE IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALIANZA DEL VALLE” LTDA.	132
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	134
6.1 CONCLUSIONES.....	134

6.2 RECOMENDACIONES	136
6.3 BIBLIOGRAFÍA	138

INDICE DE FIGURAS

Figura.1.1 Cobertura de la Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda.....	5
Figura 2.1 Niveles jerárquicos de la Documentación.....	12
Figura 2.2 Gestión por Procesos 2.2 Gestión por Procesos.....	36
Figura 2.3 Flujograma de la certificación de un SGC	40
Figura 2.4 Elementos de un Proceso	44
Figura 3.1 Estructura Organizacional actual de la Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda.....	56
Figura 3.2 Propuesta del Orgánico Estructural para la Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda.	62
Figura 3.3 Conocimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad	70
Figura 3.4 Conocimiento de las Normas Internacionales de Calidad ISO 9001 2000.....	71
Figura 3.5 Adaptación a un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos	72
Figura 3.6 Un SGC basado en Procesos, mejoraría la Calidad en el servicio de la sección de Crédito y Cobranzas.....	73
Figura 3.7 Trabajo en equipo en la sección de Crédito y Cobranzas	74
Figura 3.8 Mejoramiento continuo en los procesos de la sección de Crédito y Cobranzas	75
Figura 3.9 Noción de un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos	80
Figura 3.10 Noción de las Normas Internacionales de Calidad ISO 9001 2000	81
Figura 3.11 Adaptación a un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos	82
Figura 3.12 Un SGC basado en Procesos, mejoraría la Calidad en el servicio de la sección de Crédito y Cobranzas.....	84
Figura 3.13 Trabajo en equipo en la sección de Crédito y Cobranzas	85
Figura 3.14 Necesidad de mejoramiento continuo en los procesos de la sección de Crédito y Cobranzas.....	86
Figura 3.15 El servicio al cliente es ágil, cumple con los tiempos determinados	89
Figura 3.16 La atención al cliente es eficiente y eficaz.....	90
Figura 3.17 Es necesario que la atención al cliente se mejore	91
Figura 3.18 La atención al cliente cuando a tenido inconveniente en el servicio	92
Figura 3.19 Situación Actual de la sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alianza del Valle" Ltda.,.....	95
Figura 3.20 Mapeo de Procesos de la Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda.....	99
Figura 3.21 Procesos Estratégicos	100
Figura 3.22 Procesos Operativos	101
Figura 3.23 Procesos Habilitantes	102
Figura 4.1 Mapa de Procesos de la Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda. con su interacción entre los procesos del SGC	105
Figura 4.2 Estructura de la documentación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda. (Sección de Crédito y Cobranzas)	107
Figura 5.1 Formato del Manual de Calidad.....	127
Figura 5.2 Formato de los Procedimientos.....	128
Figura 5.3 Formato del Manual de Procedimientos	129

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Ventajas de implantar un Sistema de Gestión de la Calidad	41
Tabla 3.1 Población de la Sección de Crédito y Cobranzas	48
Tabla 3.2 Tamaño de la Muestra del Personal de la sección de Crédito y Cobranzas	50
Tabla 3.3 Tamaño de la Muestra clientes	52
Tabla 3.4 Servicios que ofrece la Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda.	60
Tabla 3.5 Ventajas de una organización descentralizada.	61
Tabla 3.6 Número de empleados de la sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda.	63
Tabla 3.7 Conocimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos	70
Tabla 3.8 Conocimiento de las Normas Internacionales de Calidad ISO 9001 2000.....	71
Tabla 3.9 Adaptación a un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos.....	72
Tabla 3.10 Un SGC basado en Procesos, mejoraría la Calidad en el servicio de la sección de Crédito y Cobranzas.....	73
Tabla 3.11 Trabajo en equipo en la sección de Crédito y Cobranzas.....	74
Tabla 3.12 Mejoramiento Continuo en los Procesos de la sección de Crédito y Cobranzas	75
Tabla 3.13 Personal Administrativo de la sección de Crédito y Cobranzas de las Sucursales de la Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda.	79
Tabla 3.14 Noción de un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos	80
Tabla 3.15 Noción de las Normas Internacionales de Calidad ISO 9001 2000	81
Tabla 3.16 Adaptación a un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos.....	82
Tabla 3.17 Un SGC basado en Procesos, mejoraría la Calidad en el servicio de la sección de Crédito y Cobranzas.....	83
Tabla 3.18 Trabajo en equipo en la sección de Crédito y Cobranzas.....	84
Tabla 3.19 Necesidad de mejoramiento continuo en los procesos de la sección de Crédito y Cobranzas	85
Tabla 3.20 El servicio al cliente es ágil cumple con los tiempos determinados.....	88
Tabla 3.21 La atención al cliente es eficiente y eficaz	89
Tabla 3.22 Es necesario que la atención al cliente se mejore.....	90
Tabla 3.23 La atención al cliente cuando a tenido inconveniente en el servicio.....	91
Tabla 3.24 Situación Actual de la sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alianza del Valle" Ltda., respecto a la Norma ISO 9001 2000.....	94

INDICE DE ANEXOS

ANEXO Nº:

- 1 REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2000
- 2 ENTREVISTA AL PERSONAL DIRECTIVO DE LA COOPERATIVA “ALIANZA DEL VALLE” LTDA.
- 3 ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA SECCIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALIANZA DEL VALLE” LTDA.
- 4 ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA COOPERATIVA “ALIANZA DEL VALLE” LTDA.
- 5 CUESTIONARIO APLICADO SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2000
- 6 MANUAL DE LA CALIDAD (MC)
- 7 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS (MP)
- 8 DIRECTRIZ: ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTO
- 9 PROCEDIMIENTO PLAN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL
- 10 PROCEDIMIENTO CONTROL DE DOCUMENTOS
- 11 PROCEDIMIENTO CONTROL DE REGISTROS
- 12 PROCEDIMIENTO CONTROL DEL SERVICIOS NO CONFORME
- 13 PROCEDIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS
- 14 PROCEDIMIENTO REVISIÓN DEL SGC POR LA DIRECCIÓN / GERENCIA
- 15 PROCEDIMIENTO SEGUIMIENTO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
- 16 PROCEDIMIENTO AUDITORIA INTERNA DE GESTIÓN
- 17 PROCEDIMIENTO PLANIFICACIÓN DE CRÉDITOS
- 18 PROCEDIMIENTO INFORMACIÓN, EMISIÓN Y LIQUIDACIÓN DE CRÉDITOS
- 19 PROCEDIMIENTO ELABORACIÓN DEL INFORME DE CONTROL DE CRÉDITOS
- 20 PROCEDIMIENTO PLANIFICACIÓN DE COBRANZAS
- 21 PROCEDIMIENTO EJECUCIÓN DE COBRANZAS
- 22 PROCEDIMIENTO CONTROL DE COBRANZAS
- 23 LISTA MAESTRA DE FORMATOS
- 24 LISTA MAESTRA DE REGISTROS
- 25 FORMATO DE GESTIÓN GERENCIAL
- 26 FORMATOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
- 27 FORMATO DE GESTIÓN FINANCIERA (CRÉDITO Y COBRANZAS)
- 28 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

RESUMEN

La cooperativa de Ahorro y Crédito "Alianza del Valle" Ltda. nace el 26 de mayo de 1970, en una carpintería de Chaupitena, cuenta con 36 años en el Mercado y 3 años bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, con una calificación de riesgos, obtenida A en el 2006, calificación que ubica la Institución en el grupo de cooperativas mejor administradas. La cooperativa se orienta a satisfacer las necesidades económicas y sociales de los sectores productivos que no tienen acceso al Sistema Financiero tradicional apoyando con su gestión a la pequeña, mediana empresa, a la solución de la microempresa y vivienda, administrando sus recursos de acuerdo a normas de prudencia y solvencia financiera, proyectando una imagen de conformidad a través de servicios financieros ágiles y oportunos con un enfoque social.

El objetivo general de este proyecto de investigación es Diseñar y Documentar un Sistema de Gestión de la Calidad, según la Norma ISO 9001:2000 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alianza del Valle" Ltda. (Sección de Crédito y Cobranzas), para alcanzar eficiencia y eficacia en cada uno de los procesos, predominando ante todo la satisfacción de los clientes, personal Directivo, Administrativo de la Cooperativa y la sociedad en su conjunto.

Es por ello que el presente proyecto está desarrollado de la siguiente manera:

En el CAPITULO I denominado ANTECEDENTES GENERALES se desarrolla el Contexto Actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alianza del Valle" Ltda. el mismo que contiene: Sistema Cooperativo Nacional, descripción de la Cooperativa, objetivo de la investigación, justificación del proyecto, estos puntos serán motivo de estudio y análisis posteriormente.

En el CAPITULO II denominado MARCO TEÓRICO contiene varios elementos teóricos, conceptos, herramientas los cuales son utilizados en la elaboración del presente trabajo de investigación, ya que este contiene una extensa gama de

ideas y metodologías sobre los cuales se desarrollan el Sistema de Gestión de la Calidad.

En el CAPITULO III se realiza un minucioso análisis de la situación actual de la sección de Crédito y Cobranzas, debido a que esta sección es una de las más importantes dentro de la Cooperativa, de esta manera se permitirá satisfacer las necesidades de los clientes y alcanzar los propósitos corporativos, operativos, financieros y administrativos; tomando en cuenta los siguientes aspectos fundamentales de la organización interna de dicha sección, los mismos que contienen: el diagnóstico actual de la situación de la sección de Crédito y Cobranzas, un análisis interno, la evaluación de la situación de la sección de Crédito y Cobranzas respecto al Sistema de Gestión de Calidad según la Norma ISO 9001:2000 y como último punto procesos institucionales, que una vez estudiados y analizados conforman este capítulo denominado SITUACIÓN ACTUAL DE LA SECCIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALIANZA DEL VALLE" LTDA.

Realizado el análisis de la situación actual de la sección de Crédito y Cobranzas se procede a desarrollar el CAPITULO IV denominado DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2000 EN LA SECCIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALIANZA DEL VALLE" LTDA., el cual conceptualiza y detalla todos los procedimientos, normas, guías, planes, y los requisitos necesarios que debe tener un Sistema de Gestión de la Calidad, para su elaboración y diseño.

En el CAPITULO V denominado DOCUMENTACIÓN Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SGC SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2000, comprende la documentación y propuesta de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad según la Norma ISO 9001:2000 para la sección de Crédito y Cobranzas ya que es una sección de mayor importancia dentro de la Cooperativa, detallando los seis procedimientos documentados que requiere la norma ISO 9001:2000.

Finalmente en el CAPITULO VI se determinan las conclusiones y recomendaciones que se obtienen como resultado de la elaboración del presente proyecto, se detalla la bibliografía y se adjunta los Anexos realizados en este proyecto.

PRESENTACION

En la actualidad el sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito ha demostrado una evolución continua y sostenida, a través de las organizaciones: a nivel nacional que es la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC), a nivel Latinoamericano, la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC), y a nivel mundial, la Organización Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU). Hoy en día la mayor inquietud de las organizaciones es ser más competitivos buscando la excelencia en cada uno de los procesos a ejecutarse; es por ello que se han originado en el entorno empresarial la necesidad de examinar e incorporar a su gestión, criterios de la calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales, que les permitan diferenciarse de las demás organizaciones

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alianza del Valle" Ltda. (Sección de Crédito y Cobranzas) tiene la necesidad de adaptar un Sistema de Gestión de la Calidad, según la norma ISO 9001:2000 para aumentar la accesibilidad dentro de un marco de calidad efectivo y eficiente, que produzca a la vez un aumento de la demanda de servicios en la calidad y el mejoramiento continuo de cada una de las actividades a realizarse en la sección y así poder adquirir prestigio.

Este nuevo sistema de Gestión de la Calidad que se pretende adoptar esta también, basado en la creciente exigencia, de una respuesta rápida a las necesidades de los clientes, con relación a la entrega oportuna de servicios, que está directamente relacionado con el adecuado manejo de los procesos internos.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES GENERALES

1.1 SISTEMA COOPERATIVO NACIONAL

“Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formados por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tiene por objetivo planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros”.¹

El sistema cooperativo de ahorro y crédito es por naturaleza el más idóneo para la canalización de los recursos de la Corporación Financiera Nacional (CFN) a la pequeña y microempresa, por lo que se han diseñado estrategias destinadas a fortalecer y ampliar la participación del sistema cooperativo en estos programas.

Hoy en día el sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito ha demostrado una evolución continua y sostenida, a través de las organizaciones: a nivel nacional que es la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC), a nivel Latinoamericano, la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC), y a nivel mundial, la Organización Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU).

El crecimiento cooperativo supera ampliamente al promedio del sistema bancario y al incremento de la economía ecuatoriana; reflejando de esta manera los siguientes resultados:

- Confianza en el sistema cooperativo,
- Crecimiento económico y de poder adquisitivo de la clase media y baja,

¹ LEY DE COOPERATIVAS, Título I, Naturaleza y fines, Art.1

- Impulso a la micro empresa,
- Administración moderna de las cooperativas.

A nivel Nacional el sistema cooperativista tiene gran cobertura a través de alianzas estratégicas, como algunas de ellas han alcanzado para integrar todas sus agencias en una gran red nacional de atención a sus clientes.

1.2 LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALIANZA DEL VALLE” LTDA.

Se ha tomado como caso de estudio para este trabajo de investigación a la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALIANZA DEL VALLE” LTDA., específicamente la sección de Crédito y Cobranzas, debido a que esta posee una organización tradicional basada únicamente en el servicio al cliente y no en sus procesos administrativos.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda. (Sección de Crédito y Cobranzas) tiene la necesidad de adaptar un Sistema de Gestión de la Calidad, según la norma ISO 9001:2000 para aumentar la accesibilidad dentro de un marco de calidad efectivo y eficiente, que produzca a la vez un aumento de la demanda de servicios en la calidad y el mejoramiento continuo de cada una de las actividades a realizarse en la sección y así poder adquirir prestigio.

Este nuevo sistema de gestión de la calidad que se pretende adoptar esta también, basado en la creciente exigencia, de una respuesta rápida a las necesidades de los clientes, con relación a la entrega oportuna de servicios/pedidos, que está directamente relacionado con el adecuado manejo de los procesos internos.

1.3 DESCRIPCIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALIANZA DEL VALLE” LTDA.

1.3.1 CONFORMACIÓN Y DINAMICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALIANZA DEL VALLE” LTDA.²

La Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda., nace el 26 de mayo de 1970, en una carpintería de Chaupitena, producto del pensamiento de 13 jóvenes visionarios, en razón que la gente del sector acogíendose a la Reforma Agraria empezaba a vivir independientemente lo que motivo a asociarse para promover el ahorro y crédito, buscando el progreso de la comunidad en el campo social, educativo y cultural.

La Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda. Cuenta con 36 años en el Mercado y 3 años bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, con una calificación de riesgos, obtenida en el 2006, A; calificación que ubica la Institución en el grupo de cooperativas mejor administradas.

La finalidad de la cooperativa se orienta a satisfacer las necesidades económicas y sociales de los sectores productivos que no tienen acceso al Sistema Financiero tradicional apoyando con su gestión a la pequeña, mediana empresa, a la solución de la microempresa y vivienda, administrando sus recursos de acuerdo a normas de prudencia y solvencia financiera. Proyectando una imagen de conformidad a través de servicios financieros ágiles y oportunos con un enfoque social.

La dinámica de la Cooperativa, al igual que todo el sector, en los últimos años, ha experimentado un importante crecimiento, pasando sus activos de \$ 3.905.361 en el año 2001 a 10.202.389 para el año 2003, que significa un incremento de 2,6 veces el tamaño. Es notable también una duplicidad del valor de su patrimonio, que a diciembre del 2003, se establece en \$ 2.141.881.

² PLAN ESTRATEGICO 2004-2009 Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda.

Alianza del Valle, actualmente es parte de MEGARED, que es un convenio entre las cooperativas; El Sagrario, Tulcán, Pablo Muñoz Vega y Alianza del Valle, cuyo objetivo es proponer o facilitar la prestación de servicios a los asociados, a través de ventanillas compartidas; y el establecimiento de cajeros automáticos mediante BANRED.

1.3.2 COBERTURA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITOS “ALIANZA DEL VALLE” LTDA.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” realiza sus operaciones en los cantones de Quito, Mejía y Rumiñahui de la provincia de Pichincha, su matriz se ubica en el barrio Chaupitena, una sucursal en la zona norte de la ciudad de Quito, el Inca, y en la parte sur operan las oficinas de Chillogallo, Conocoto, Amaguaña, La Ecuatoriana, Guamaní, en el cantón Mejía operan las agencias de Machachi y la agencia Sangolquí en el cantón Rumiñahui.

1	MATRIZ Valle de los chillos, chaupitna.
2	EL INCA Los Nogales NE47-161 y Av. El Inca
3	CHILLOGALLO Av. Mariscal Sucre 6755 y Manuel Coronado
4	SANGOLQUI Av. Gral. Enríquez 3032 y Río Chinchipe
5	AMAGUAÑA González Suárez, parque central
6	MACHACHI Av. Colon y Av. Colombia
7	CONOCOTO García Moreno 564 y Ponce Enríquez
8	LA ECUATORIANA Av. La Ecuatoriana379 y Clemente Concha
9	GUAMANI Av. Maldonado4165 y Yanayacu

Fig. 1.1 Cobertura de la Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda.
Fuente: Información proporcionado por la Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda.
Elaborado por: Norma Durán

1.3.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día la mayor inquietud de las organizaciones es ser más competitivos buscando la excelencia en cada uno de los procesos a ejecutarse; es por ello que se han originado en el entorno empresarial la necesidad de examinar e incorporar a su gestión, criterios de la calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales, que les permitan diferenciarse de las demás organizaciones.

La Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda. es una institución reconocida a nivel Nacional ya que tiene como objetivo principal fortalecer el posicionamiento de servicios financieros, mejorar la excelencia de atención, contar con personal, directivos preparados y motivados que trabajen en equipo.

En la actualidad la Cooperativa no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad actualizado, que proporcione el desenvolvimiento de cada una de las actividades realizadas dentro de la institución así como también le impide cumplir sus objetivos planteados, sobre todo el fortalecimiento del nexo y vínculo de cada uno de los miembros de dicha organización.

Razón por la cual, la Cooperativa Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda. (Sección de Crédito y Cobranzas) siente la necesidad de adaptar un Sistema de Gestión de la Calidad, según la norma ISO 9001:2000 para aumentar la accesibilidad dentro del marco de la calidad de atención, y por ende un aumento de la demanda de servicios en la calidad y el mejoramiento continuo de cada una de las actividades a realizarse en la Institución.

1.3.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

1.3.4.1 Objetivo General

Diseñar y documentar un Sistema de Gestión de la Calidad, según la Norma ISO 9001:2000 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda. en la sección de Créditos y Cobranzas, para alcanzar eficiencia y eficacia en cada uno

de los procesos, predominando ante todo la satisfacción de cada uno de los clientes.

1.3.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar la Situación Actual de la Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda., para determinar los principales factores que impiden el buen desenvolvimiento de cada uno de las actividades de la sección de Crédito y Cobranzas.
- Estudiar las necesidades de los clientes y personal administrativo para plantear soluciones del nuevo sistema.
- Diseñar el Sistema de Gestión de la Calidad según la Norma ISO 9001: 2000 aplicable a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda. (sección de Créditos y Cobranzas).
- Diseñar la documentación necesaria para el Sistema de Gestión de la Calidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda. (Sección de Crédito y Cobranzas).

1.3.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.3.5.1 Justificación Práctica

El diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda. según la Norma ISO 9001:2000 para la sección de Crédito y Cobranza, que es una de las Secciones de mayor importancia dentro de la institución, permitirá satisfacer las necesidades de los clientes tanto internos como externos, promoviendo un cambio cultural entre sus miembros, ofreciendo un buen servicio a cada uno de sus clientes y alcanzando sus propósitos corporativos, operativos, financieros y administrativos.

Además este sistema contribuirá a la realización de las siguientes mejoras:

- Disminuirá las demoras en el proceso de créditos.
- Mayor agilidad en los tramites a los usuarios.
- Mejor información de los servicios de crédito.
- Trabajo en equipo entre personal de la sección de Créditos y Cobranzas de la matriz y sucursales.
- Existirá una responsabilidad bien definida para cada uno de las personas que integran la sección de Créditos y Cobranzas de la matriz y sucursales.

El diseñar la documentación necesaria para el Sistema de Gestión de la Calidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Vale” Ltda. (Sección Crédito y Cobranza), permitirá desarrollar el alcance, la flexibilidad, la accesibilidad, la forma de distribuir y controlar la documentación. De esa manera se podrá evaluar los resultados y efectuar una mejora continua en esta sección.

Para lo cual dentro del proyecto se realizará un estudio, partiendo del análisis de la situación actual de la sección de Crédito y Cobranzas, luego se evaluará al personal Directivo, personal Administrativo y por ultimo a los clientes, para poder definir de esta manera los procesos y procedimientos que se ajusten a todas las necesidades de la sección de Crédito y Cobranzas, fortaleciendo su operación hacia la calidad total y un mejoramiento continuo de cada una de las actividades a realizarse; lográndose así, definir los patrones organizacionales que contribuyan al progreso de la Institución y permitiendo a la Cooperativa satisfacer las necesidades de los clientes y de esa manera poder ser más competitivos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

REQUERIMIENTO DE LA NORMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001:2000

En la actualidad todas las instituciones públicas y privadas se encuentran realizando cambios profundos en su forma de administración, empleando como requisito fundamental las normas internacionales de calidad ISO 9001:2000. La Organización Internacional de Normalización (ISO) es una federación mundial de los organismos nacionales de normalización (Organismos miembros de ISO).

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implantación del sistema de gestión de la calidad de una organización está influenciada por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización.

2.1 LA ORGANIZACIÓN ISO

Teniendo en cuenta lo que dice Alfonso Fernández Hatre, autor del libro Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad de la Norma ISO 9001:2000 se puede concluir que, con ISO (la Organización Internacional para la Estandarización), fundada en 1946 con el fin de promover el desarrollo de normas internacionales y otras actividades relacionadas, incluidas las evaluaciones de conformidad, para facilitar el intercambio de bienes y servicios en todo el mundo. Esta organización está formada por representantes de organismos procedentes de 90 países y se encarga de todas las áreas comerciales e industriales. Los resultados del trabajo que se lleva a cabo desde ISO se publican en forma de guías o normas internacionales.

Las organizaciones Internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (CEI) en todas las materias de normalización electrotécnica.

La Norma Internacional, ISO 9001:2000, fue preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, Sistemas de Gestión y Aseguramiento de la Calidad, Subcomité SC2, (Sistemas de Calidad). Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité.

La tercera edición de la Norma ISO 9001 suprime y reemplaza la segunda edición (ISO 9001:1994), así como a las Normas ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994. Esta constituye la revisión técnica de estos documentos. Aquellas organizaciones que hayan utilizado en el pasado las Normas ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994 pueden utilizar esta Norma Internacional excluyendo ciertos requisitos.

El título de esta edición de ISO 9001 ha sido estudiado, con lo cual se llegó a eliminar el término "Aseguramiento de la Calidad". Esto muestra el hecho de que los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad establecidos en esta edición ISO 9001 no sólo se destinan tanto hacia el aseguramiento de la calidad del producto, como ha alcanzado la satisfacción del cliente.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que puede utilizarse para su aplicación en el ámbito interno por las organizaciones, o para la certificación, o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para dar cumplimiento a los requisitos del cliente.

2.2 EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD: NORMA ISO 9001:2000

“El sistema de gestión de la calidad es el conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interaccionan para establecer la política, los objetivos y para lograr dichos objetivos, con el fin de dirigir y controlar la organización con respecto a la calidad”.³

“Conjunto de la estructura de la organización de responsabilidades de procedimientos, de procesos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad”⁴

“Un Sistema de Gestión de la calidad es la forma como la organización realiza la gestión empresarial asociada con la calidad”⁵.

2.2.1 FUNDAMENTOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2000⁶

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) promueve a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, precisar los procesos para realizar productos competitivos, aceptables y mantener estos procesos en control, de la misma manera el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) proporciona el marco de referencia para la mejora continua con el objetivo de aumentar la satisfacción de cada uno de los clientes con productos que satisfagan los requisitos de forma coherente.

³ “Norma Técnica Ecuatoriana ISO 9000:2000”, Ecuador, 2000

⁴ INCOTEC, Manual para las pequeñas empresas- Guía sobre la Norma ISO 9001:2000, Colombia, 2001

⁵ INCOTEC, Manual para las pequeñas empresas- Guía sobre la Norma ISO 9001:2000, Colombia, 2001

⁶ EUSKALIT. FUNDACIÓN VASCA PARA LA CALIDAD: “Calidad Total”. Euskalit, Fundación Vasca para la Calidad. Zamudio, 2001.

2.2.1.1 Enfoque basado en procesos

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como “Enfoque basado en procesos”

La gestión de una organización mediante un enfoque basado en procesos consiste en aplicar un sistema por el que se definen los procesos, se identifican las interacciones entre los mismos y se ejecutan de una forma eficaz, consiguiendo de esta forma mejorar toda la organización.

El desarrollo e implantación de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos y procedimientos, significa que mientras con los procedimientos se persiguen establecer la secuencia de pasos necesaria para que se ejecute correctamente una tarea (¿cómo se hace?), en los procesos lo importante es lograr un resultado transformando entradas en salidas mediante el uso de recursos (¿qué se hace?).

2.2.1.2 Documentación.

La documentación permite alcanzar niveles de calidad, permitiendo a la vez la comunicación del propósito y la coherencia de la acción.

La documentación contribuye a:

- Lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad;
- Proveer la formación apropiada;

- La repetibilidad y la trazabilidad;
- Proporcionar evidencias objetivas, y
- Evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema de gestión de la calidad.

2.2.1.2.1 Estructura de la documentación

Es necesario establecer una estructura documental donde se reflejen los métodos de trabajo de una organización:

- NIVEL 1: Corresponde al Manual de Calidad documentado, que contiene las políticas y que describe el Sistema de Calidad.
- NIVEL2:- Comprende el Manual de Procedimiento (Normas de Procedimientos).
- NIVEL3: Corresponde a los documentos, formatos y registros.

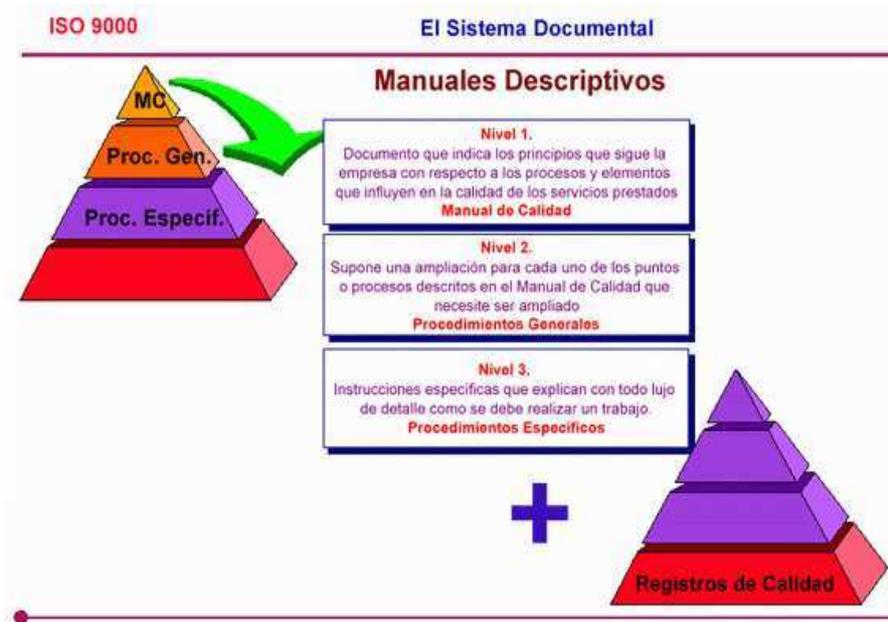


Figura 2.1 Niveles jerárquicos de la Documentación

2.2.1.2.2 *Requisitos de la documentación*

Toda la documentación que sea parte del Sistema de Gestión de la Calidad debe ser:

- Permanente
- Legible
- Exacto
- Puntual
- Claro
- No transcribible
- Real
- Consistente
- Completo

2.2.2 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

2.2.2.1 **Procesos de evaluación dentro del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)**

Se debe formularizar preguntas importantes, cuando se evalúa un Sistema de Gestión de la calidad y estas preguntas son las siguientes:

- ¿Se ha identificado y definido apropiadamente el proceso?
- ¿Se han asignado las responsabilidades?
- ¿Se han implementado y mantenido los procedimientos?
- ¿Es el proceso eficaz para obtener los resultados requeridos?

2.2.2.2 **Auditoria del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)**

Las auditorias comprueban el grado en el que se han alcanzado los requisitos del SGC. Los hallazgos de las auditorias se utilizan para evaluar la eficacia del SGC y para identificar oportunidades de mejora.

A continuación se presentan los tipos de auditorias:

- Las auditorias de primera clase son realizadas con fines internos de la organización.

- Las auditorias de segunda clase son realizadas por los clientes o por otras personas en nombre del cliente.
- Las auditorias de tercera clase son realizadas por organizaciones externas independientes que generalmente son acreditadas y proporcionan la certificación de conformidad con los requisitos contenidos en la Norma ISO 9001.

2.2.2.3 Revisión del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)

Tiene como responsabilidad la alta dirección realizar de forma regular evaluaciones sistemáticas de la convivencia, adecuación, efectividad del SGC con respecto a la política y a los objetivos de la calidad; las revisiones incluyen también emprender acciones.

2.2.2.4 Autoevaluación

La autoevaluación facilita una visión global del desempeño de la organización y del grado de madurez del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

2.2.3 REQUISITO DE LA NORMA ISO 9001:2000

El Sistema de Gestión de Calidad se basa en los requisitos generales establecidos en la Norma ISO 9001:2000. Los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad especificados en esta Norma Internacional son complementarios a los requisitos de los productos.

Los requisitos fundamentales de la Norma ISO 9001:2000 son los siguientes:

1) Objeto y campo de aplicación

1.1) Generalidades

En este numeral se especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad aplicables cuando una organización:

- Necesita demostrar su capacidad para suministrar de forma consistente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables
- Aspira a aumentar la satisfacción del cliente mediante la eficaz aplicación del sistema, incluyendo los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los requisitos reglamentarios que le sean aplicables.

1.2) Aplicación

La aplicación constituye todos los requisitos de esta Norma Internacional que son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.

Cuando algún requisito de esta Norma Internacional no se pueda aplicar, se puede exceptuar, siempre y cuando correspondan a los del capítulo 7 y no afecten los intereses de la empresa y de sus clientes.

2) Referencias normativas

Este punto se refiere al documento, que contiene disposiciones que, a través de referencias en el texto, constituyen disposiciones de esta Norma Internacional. Además la referencia de la fecha las modificaciones posteriores, o las revisiones, para determinar si esta es aplicable.

Los miembros de la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) y la Organización Internacional de Normalización (ISO) mantienen el registro de las Normas Internacionales en vigor ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de la Calidad - Principios y Vocabulario.

3) Términos y definiciones

Este numeral tiene relación con la aplicación de los términos y definiciones dados en la Norma ISO 9000: 2000, Sistemas de Gestión de la calidad - Principios y Vocabulario.

Los términos siguientes, utilizados en esta edición de la Norma ISO 9001 para describir la cadena de suministro, se han modificado para reflejar el vocabulario actualmente en uso proveedor----->organización-----> cliente.

El término “organización” reemplaza el término “suministrador” que es usado anteriormente y que significa la entidad en la cual será aplicada esta Norma Internacional. Ahora se utiliza el término “proveedor” en lugar del término “subcontratista” usado anteriormente. Cuando se utilice el término “producto” este puede significar también “servicio”.

4) Sistema de Gestión de la Calidad

4.1) Requisitos generales

La organización debe establecer, documentar, implantar, mantener y mejorar de forma continua la eficacia de un sistema de gestión de la calidad conforme a los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe:

- Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización,
- Definir la secuencia e interacción entre estos procesos,
- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de estos procesos son eficaces,
- Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesaria para apoyar la operación eficaz y el seguimiento de estos procesos,

- Medir , hacer el seguimiento y analizar estos procesos
- Implantar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

4.2) Requisitos de la documentación

4.2.1) Generalidades

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de calidad
- Un manual de la calidad
- Los procedimientos documentados requeridos en esta Norma Internacional;
- Los documentos requeridos por la organización para asegurar la operación eficaz y el control de los procesos y
- Los registros de la calidad requeridos por esta Norma Internacional

La extensión de la documentación del sistema de gestión de la calidad dependerá del tamaño y el tipo de la organización, de la complejidad y la interacción de los procesos; de la competencia del personal.

4.2.2) Manual de la calidad

En este numeral se establece que la organización debe establecer y mantener actualizado un manual de la calidad que incluya:

- El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo detalles y justificación de las exclusiones.
- Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o su referencia.

- Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

4.2.3) Control de documentos

En este punto se determina que debe existir un control de los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad. Los registros de la calidad son un tipo especial de documentos y deben controlarse de acuerdo con los requisitos dados en el apartado 4.2.4 de la norma.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- Aprobar los documentos para verificar su adecuación antes de su puesta en circulación.
- Revisar, actualizar cuando sea necesario y aprobar nuevamente los documentos.
- Asegurar que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos.
- Afirmar que las versiones adecuadas de los documentos aplicables están disponibles en los lugares de utilización.
- Certificar que los documentos se mantienen legibles y fácilmente identificables.
- Asegurar que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución.
- Prevenir el uso no intencionado de los documentos obsoletos y aplicarles una identificación adecuada si son retenidos con cualquier objetivo.

4.2.4) Control de los registros de la calidad

La organización deberá controlar los registros requeridos por el sistema de gestión de la calidad. Estos registros de calidad deberán ser mantenidos para proporcionar la evidencia de conformidad con los requisitos y del funcionamiento eficaz del sistema de calidad. Deberá establecerse un procedimiento

documentado para la identificación, almacenamiento, recuperación, protección, tiempo de retención, y destino final de los registros de calidad.

5) Responsabilidad de la dirección

5.1) Compromiso de la dirección

La alta dirección deberá proporcionar evidencia de su compromiso para el desarrollo e implantación del sistema de gestión de la calidad y para la mejora continua de su eficacia, de la siguiente manera:

- Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios;
- Estableciendo la política de calidad;
- Asegurando que se establecen los objetivos de calidad;
- Llevando a cabo las revisiones por la dirección;
- Asegurando la disponibilidad de los recursos necesarios.

5.2) Orientación al cliente

La alta dirección debe asegurar que se han identificado los requisitos del cliente, y se cumplen con el fin de lograr su satisfacción, este se relaciona con los numerales (7.2.1 y 8.2) de los requisitos de la Norma ISO 9001:2000.

5.3) Política de la calidad

La alta dirección debe asegurar que la política de la calidad:

- Sea la apropiada al propósito de la organización,
- Incluya los compromisos de cumplir los requisitos y de mejorar continuamente el sistema de gestión de la calidad,
- Proporcione un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad,
- Deba ser comunicada y entendida dentro de la organización,

- Sea revisada para conseguir una continua adecuación.

5.4) Planificación

5.4.1) Objetivos de la calidad

La alta dirección debe asegurar que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos del producto (ver 7.1) se establecen en los niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser mensurables y coherentes con la política de calidad.

5.4.2) Planificación de la calidad

La alta dirección debe asegurar que la planificación del sistema de gestión de la calidad se lleva a cabo con el fin de cumplir con los requisitos dados en el apartado 4.1, así como los objetivos de la calidad, y se mantenga la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifiquen e implanten cambios en éste.

5.5) Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.1) Responsabilidad y autoridad

La alta dirección debe asegurar que las responsabilidades, autoridades y su interrelación están definidas y comunicadas dentro de la organización.

5.5.2) Representante de la dirección

La alta dirección deberá designar un miembro de la dirección, quién con independencia de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad para: asegurar que los procesos del sistema de gestión de la calidad están establecidos y mantenidos; informar a la alta dirección del funcionamiento del sistema de gestión de la calidad, incluyendo las necesidades de mejora; promover el conocimiento de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

5.5.3) Comunicación interna

La alta dirección debe asegurar que se establezcan los procesos apropiados de comunicación dentro de la organización y que ésta se efectúe considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

5.6) Revisión por la dirección

5.6.1) Generalidades

La alta dirección debe, a intervalos planificados, revisar el sistema de gestión de la calidad con el fin de asegurarse de su continua consistencia, adecuación y eficacia. La revisión deberá evaluar la necesidad de realizar cambios en el sistema de gestión de la calidad de la organización, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad

5.6.2) Información para la revisión

Las entradas para la revisión por la dirección deberán incluir el funcionamiento actual y las oportunidades de mejora asociadas a:

- Resultados de las auditorias.
- Retroalimentación del cliente.
- Funcionamiento de los procesos y conformidad del producto.
- Situación de las acciones correctivas y preventivas,
- Seguimiento de las acciones derivadas de las revisiones anteriores del sistema,
- Cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad,
- Recomendaciones para la mejora.

5.6.3) Resultados de la revisión

Los resultados de la revisión por la dirección deberán incluir las decisiones y acciones asociadas a la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad

y sus procesos, a la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente y a la necesidad de recursos.

6) Gestión de los recursos

6.1) Provisión de recursos

La organización debe identificar y proporcionar, los recursos necesarios para implantar y mejorar los procesos del sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y aumentar la satisfacción del cliente.

6.2) Recursos humanos

6.2.1) Generalidades

El personal que tenga responsabilidades definidas en el sistema de gestión de la calidad deberá ser competente sobre la base de la educación aplicable, formación, habilidades prácticas y experiencia.

6.2.2) Competencia, sensibilización y formación

La organización debe: identificar la competencia necesaria para el personal que realice actividades que afecten a la calidad del producto; proporcionar la formación o tomar otras acciones para satisfacer estas necesidades; evaluar la eficacia de las acciones tomadas; asegurarse que el personal es consciente de la relevancia e importancia de sus actividades y como contribuyen ellos a alcanzar los objetivos de calidad; mantener los registros apropiados sobre la titulación, formación, calificación y experiencia.

6.3) Infraestructura

La organización debe identificar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para alcanzar la conformidad del producto. Esto debe incluir:

- Edificios, espacio de trabajo y servicios asociadas.
- Equipos para los procesos, tanto hardware como software.

- Los servicios de apoyo, tales como transporte o comunicación.

6.4) Entorno de trabajo

La organización debe definir y gestionar las condiciones del ambiente de trabajo necesarias para alcanzar la conformidad del producto.

7) Realización del producto

7.1) Planificación de la realización del producto

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser consistente con los requisitos de otros procesos del sistema de gestión de la calidad. En la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:

- Los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto.
- La necesidad de establecer procesos, documentos y proporcionar recursos específicos para el producto;
- Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayos específicos para el producto, así como los criterios de aceptación del mismo;
- Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto cumplen los requisitos.

El resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada para el método de operar de la organización.

7.2) Procesos relacionados con el cliente

7.2.1) Determinación de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe determinar los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y posventa; los requisitos

no especificados por el cliente, pero necesarios para la utilización especificada o prevista; los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto, cualquier requisito adicional determinado por la organización.

7.2.2) Revisión de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe realizarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo envío de una oferta, aceptación de un contrato o pedido, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y deberá asegurarse que:

- Los requisitos del producto están definidos,
- Se han resuelto las diferencias existentes entre los requisitos del pedido o contrato y los expresados previamente,
- La organización tiene la capacidad de cumplir con los requisitos definidos.

Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma.

Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos antes de la aceptación.

Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización deberá asegurar que la documentación relevante se modifique y que el personal apropiado es consciente de los requisitos modificados.

7.2.3) Comunicación con los clientes

La organización debe definir e implantar las disposiciones eficaces para la comunicación con el cliente en relación con la información sobre producto; el tratamiento de preguntas, contratos y pedidos, incluyendo los cambios, retroalimentación del cliente e incluyendo los reclamos.

7.3) Diseño y desarrollo

7.3.1) Planificación del diseño y desarrollo

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto. Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe establecer las etapas del diseño y desarrollo; la revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo, y las responsabilidades y autoridades para la misma.

La organización debe gestionar las interfases entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo de forma que se asegure una eficaz comunicación y clara asignación de responsabilidades.

Los resultados de la planificación deberán actualizarse, cuando sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo.

7.3.2) Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

Se deben determinar los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantenerse registros (ver 4.2.4).

Estos deben incluir los requisitos funcionales y de desempeño; los requisitos reglamentarios y legales aplicables; la información aplicable proveniente de diseños anteriores similares, cuando sea aplicable; cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.

Estos requisitos deben ser revisados para verificar su adecuación. Los deben estar completos, sin ambigüedades y no deben estar en conflicto entre sí.

7.3.3) Resultados del diseño y desarrollo

Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de tal manera que permitan la verificación respecto de las entradas del diseño y desarrollo y deben aprobarse antes de su liberación.

Los elementos de salida del diseño y desarrollo deben:

- Satisfacer los requisitos de entrada del diseño y desarrollo;
- Proporcionar la información adecuada para la compra, la producción y el suministro del servicio;
- Contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto.
- Definir las características del producto que son esenciales para el uso correcto y seguro.

7.3.4) Revisión del diseño y desarrollo

En las fases adecuadas, se deben realizar revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo para: evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos, e identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.

Entre los participantes en el proceso de revisión del diseño deberán incluirse representantes de todas las funciones implicadas en las fases de diseño que se está revisando.

7.3.5) Verificación del diseño y desarrollo

Se debe realizar la verificación para asegurar que los elementos de salida del diseño y desarrollo satisfacen sus elementos de entrada.

7.3.6) Validación del diseño y desarrollo

Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con el orden planificado para asegurar que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su uso especificado o previsto o para su aplicación. Siempre que sea posible, la validación debe completarse antes de la entrega o implementación del producto.

7.3.7) Control de los cambios del diseño y desarrollo

Los cambios o modificaciones del diseño y desarrollo deben ser identificados y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, cuando sea apropiado, y aprobarse antes de su implantación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto entregado.

7.4) Compras

7.4.1) Proceso de compras

La organización debe asegurarse que el producto comprado cumpla con los requisitos de compra especificados. El tipo y la extensión del control aplicado al proveedor y al producto adquirido deben depender del efecto del producto adquirido en la posterior realización del producto o en el producto final.

La organización debe evaluar y seleccionar los suministradores en función de su capacidad para proporcionar productos conformes con los requisitos de la organización. Deben definirse los criterios para la selección, para la evaluación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de la misma.

7.4.2) Información de las compras

La información de compra debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado:

- Requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos:
- Requisitos para la calificación del personal
- Requisitos del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe asegurar la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.

7.4.3) Verificación de los productos comprados

La organización debe definir e implantar la inspección u otras actividades necesarias, para asegurar que el producto comprado cumpla con los requisitos de compra especificados.

Cuando en la organización, su cliente propone llevar a cabo actividades de verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe especificar en la información de compra, las disposiciones requeridas para la verificación y el método para la puesta en circulación del producto.

7.5) Operaciones de producción y de servicio

7.5.1) Control de las operaciones de producción y de servicio

La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y el suministro del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:

- La disponibilidad de información que describa las características del producto;
- La disponibilidad de instrucciones de trabajo;
- La utilización del equipo adecuado;
- La disponibilidad y utilización de equipos de medición y seguimiento;
- La implantación de actividades de seguimiento y medición;
- La implantación de actividades de liberación, entrega y posventa.

7.5.2) Validación de los procesos

La organización debe validar todo proceso de las operaciones de producción y de servicio en aquellos puntos en los que los elementos de salida resultantes no

puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o de medición. Esto incluye cualquier proceso cuyas deficiencias se hagan aparentes únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.

La validación debe establecer las disposiciones para estos procesos para alcanzar los resultados planificados.

La organización debe establecer las disposiciones necesarias para estos procesos incluyendo en la medida que sea aplicable:

- Criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos;
- Aprobación de equipos y calificación del personal;
- El uso de métodos y procedimientos específicos;
- Los requisitos aplicables para los registros y la revalidación.

7.5.3) Identificación y trazabilidad

Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados durante todas las etapas en las operaciones de producción y de servicio.

La organización deberá identificar el estado del producto con relación a los requisitos de medición y seguimiento.

Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización deberá controlar y registrar la identificación única del producto.

7.5.4) Bienes del cliente

La organización debe cuidar los bienes del cliente mientras estén bajo su control o estén siendo usados por la organización. La organización deberá identificar, verificar, proteger y mantener los bienes del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto.

Cualquier bien del cliente que se pierda, dañe o sea encontrado inadecuado para el uso deberá ser registrado y comunicado al cliente.

7.5.4) Preservación del producto

La organización debe preservar la conformidad del producto durante los procesos internos y la expedición final para el destino previsto.

Esto incluirá, la identificación, la manipulación, el embalaje, el almacenamiento y la protección. Se deberá aplicar a las partes y componentes del producto.

7.6) Control de los equipos de medición y de seguimiento

La organización debe determinar las actividades de medición y seguimiento que se requieran para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos especificados.

La organización debe establecer los procesos para asegurarse que las actividades de medición y seguimiento pueden realizarse de una manera coherente con los requisitos de medición y seguimiento.

Donde sea necesario asegurar la validez de los resultados, los equipos de medición deben:

- Verificarse a intervalos específicos o antes de su utilización contra patrones de medición trazables nacionales o internacionales, cuando no existan tales patrones, se registrarán las bases utilizadas para la calibración o verificación.
- Ajustarse o re-ajustarse según sea necesario.
- Identificarse para posibilitar la determinación del estado de calibración
- Protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medida.
- Protegerse contra daños y el deterioro durante la manipulación, mantenimiento, y almacenamiento. Además la organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando

se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos. La organización debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado. Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación.

Debe confirmarse la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando estos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados.

Esto debe llevarse a cabo antes de iniciar su utilización y confirmarse de nuevo cuando sea necesario.

8) Medición, análisis y mejora

8.1) Generalidades

La organización debe planificar e implementar los procesos de medición, seguimiento, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad del producto, para asegurar la conformidad del sistema de gestión de la calidad, para mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Esto debe incluir la determinación de los métodos aplicables, las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.

8.2) Medición y seguimiento

8.2.1) Satisfacción del cliente

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe hacer un seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente, con respecto a si la organización ha cumplido sus requisitos. Deben establecerse los métodos para obtener y utilizar esa información.

8.2.2) Auditoria interna

La organización debe realizar a intervalos planificados auditorias internas para determinar si el sistema de gestión de la calidad está conforme con las actividades planificadas, con los requisitos de esta, y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, por la norma Internacional y si se ha implantado y se mantiene eficaz.

La organización debe planificar el programa de auditorias teniendo en cuenta la situación y la importancia de los procesos y de las áreas a auditar, así como los resultados de las auditorias anteriores. Se deben definir los criterios de auditoria, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorias deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoria. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Un procedimiento documentado deberá contemplar las responsabilidades y los requisitos para la planificación y realización de las auditorias, y para la presentación de los resultados y el mantenimiento de los registros.

La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurar que se toman las acciones sin demora injustificada para eliminar las disconformidades detectadas y sus causas oportunas sobre las deficiencias encontradas en la auditoria.

8.2.3) Medición y seguimiento de los procesos

La organización debe aplicar métodos adecuados para el seguimiento y cuando sea aplicable la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados pretendidos, deben llevarse a cabo acciones correctivas y preventivas, según sea conveniente, para asegurar la conformidad del producto.

8.2.4) Medición y seguimiento del producto

La organización debe medir y hacer un seguimiento de las características del producto, para verificar que se cumplan los requisitos del producto. Se debe llevar a cabo en las etapas apropiadas de los procesos de realización del producto de acuerdo con los preparativos planificados.

Debe mantenerse la evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. Los registros deben indicar las personas que autorizan la liberación del producto.

No se debe proceder a la liberación del producto o a la entrega del servicio hasta que se hayan completado satisfactoriamente todos los preparativos planificados, a menos que la autoridad competente, o cuando corresponda al cliente indique lo contrario.

8.3) Control del producto no-conforme

La organización debe asegurar que el producto que no sea conforme con los requisitos sea identificado y controlado para prevenir su utilización o entrega no intencionada. Los controles y las responsabilidades relacionadas con los mismos, así como las autoridades para tratar los productos no conformes deben estar definidos en un procedimiento documentado.

La organización debe tratar los productos no conformes mediante una de las siguientes maneras:

- Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada.
- Autorizando su utilización, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad competente, y cuando corresponda, por el cliente.
- Tomando acciones para prevenir su utilización o aplicación original.
- Deben mantenerse registros de la naturaleza de las no-conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.

Cuando se corrige un producto no conforme debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos. Cuando se detecte un producto no-conforme después de la entrega o cuando se haya comenzado a utilizarse, la organización deberá tomar las acciones apropiadas con relación a las consecuencias de la no-conformidad.

8.4) Análisis de datos

La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la adecuación y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua del sistema de gestión de la calidad. Se incluirán los datos generados por las actividades de medición y seguimiento y por otras fuentes significativas.

El análisis de esos datos debe proporcionar información sobre: la satisfacción del cliente, la conformidad con los requisitos del producto; las características y tendencias de los procesos, de los productos incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas, y sus tendencias; los proveedores.

8.5) Mejora

8.5.1) Planificación para la mejora continúa

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad por medio de la utilización de la política de la calidad, objetivos de la calidad, resultados de las auditorías, análisis de datos, las acciones correctoras y preventivas y la revisión por la dirección.

8.5.2) Acciones correctivas

La organización debe disponer acciones para eliminar la causa de no conformidades con objeto de prevenir su repetición. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para revisar las no-conformidades (incluidos los reclamos de los clientes), determinar las causas de las no-conformidades, evaluar la necesidad de adoptar acciones que aseguren que la no conformidad no vuelva a ocurrir, determinar e implantar las acciones necesarias, registrar los resultados de las acciones tomadas, y revisar las acciones correctivas tomadas

8.5.3) Acciones preventivas

La organización debe identificar las acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su aparición. Las acciones preventivas tomadas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para: identificación de las no-conformidades potenciales y sus causas; evaluar la necesidad para prevenir la ocurrencia de no conformidades; determinar e implantar las acciones necesarias; registrar los resultados de las acciones adoptadas y revisar las acciones preventivas tomadas.

2.3 TEORIA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos es un conjunto de actividades que permiten establecer la metodología, las responsabilidades y los recursos necesarios para lograr los objetivos planificados en los procesos de una organización. Así mismo, establece la metodología y las herramientas necesarias para la medición de la eficacia de los procesos, permitiendo detectar áreas de mejora en los mismos.

La gestión por procesos, permite analizar de forma sistemática la secuencia de actividades que los constituyen y las personas que intervienen en los mismos.

El objetivo de la gestión por procesos es estabilizar y mantener bajo control a éstos, disminuyendo su variabilidad de forma que se consiga que estos fluyan con eficacia y eficiencia.

Un elemento clave de la gestión por procesos es la exploración de las expectativas/necesidades de los clientes y la definición de los requisitos de calidad de las diferentes actividades que constituyen el proceso, con objeto de que respondan a las mencionadas expectativas / necesidades. Es decir, establecer los requisitos de los clientes y dar respuesta a los mismos.

Para un mejor entendimiento de la Gestión por Procesos se puede considerar como un sistema, cuyos elementos principales son:

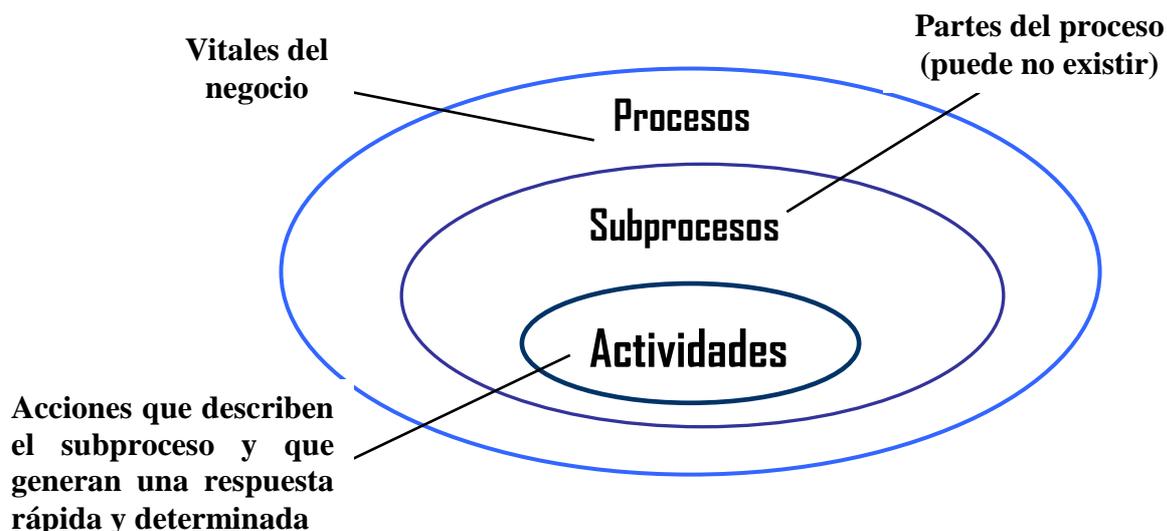


Figura 2.2 Gestión por Procesos
Elaborado por: Norma Durán

Para ejercer un control sobre los procesos, se debe realizar un seguimiento y medición de los mismos de forma que se recoja de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados del proceso, de esta forma se podrá determinar tanto su eficacia como su eficiencia.

Este seguimiento y medición se realiza a través de indicadores.

La gestión por procesos se debe enfocar el trabajo hacia la mejora de los mismos, que consiste en una revisión de toda la secuencia de actividades que lo constituyen confrontándolas a las expectativas del cliente, a los resultados obtenidos y al consumo de recursos. En caso de detectarse oportunidades de mejora con los recursos disponibles se abordará ésta, a través de herramientas sencillas de calidad.

El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

En una gestión por procesos la Dirección debe ser capaz de motivar y reconocer a sus empleados.

Reconocer significa comunicarles y hacerles saber que la organización aprecia y valora su labor y su esfuerzo.

El reconocimiento es una poderosa fuerza que puede aportar a los empleados:

- Ganas de pertenecer a la organización
- Sentimiento de grupo
- Ganas de trabajar y de esforzarse
- Autoestima personal y de grupo

2.3.1 VENTAJAS DE UN SISTEMA POR PROCESOS

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales,
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles ,

- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas,
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones,
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

2.3.2 DESVENTAJAS DE UN SISTEMA POR PROCESOS

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo
- Hay que hacer inversiones importantes.
- Además se debe mencionar que un sistema por procesos va íntimamente relacionado con un sistema de gestión de calidad.

2.4 LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad según la Norma ISO 9001:2000, es una herramienta de gestión muy útil para que una organización alcance altos índices de eficiencia y eficacia y de esa manera lograr una mejor competitividad.

La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad se puede hacer a través de:

- La Normalización,
- La Certificación, y
- La Acreditación.

NORMALIZACIÓN

“Es una actividad colectiva encaminada a establecer soluciones a situaciones repetitivas. En particular, esta actividad consiste en la elaboración, difusión y aplicación de normas”.⁷

CERTIFICACIÓN

La certificación es la acción llevada a cabo por una entidad reconocida como independiente de las partes interesadas, mediante la que se manifiesta que se dispone de la confianza adecuada de que un producto, proceso o servicio debidamente identificado, es conforme con una norma u otro documento normativo especificado.

⁷AENOR. Asociación Española de Normalización y Certificación

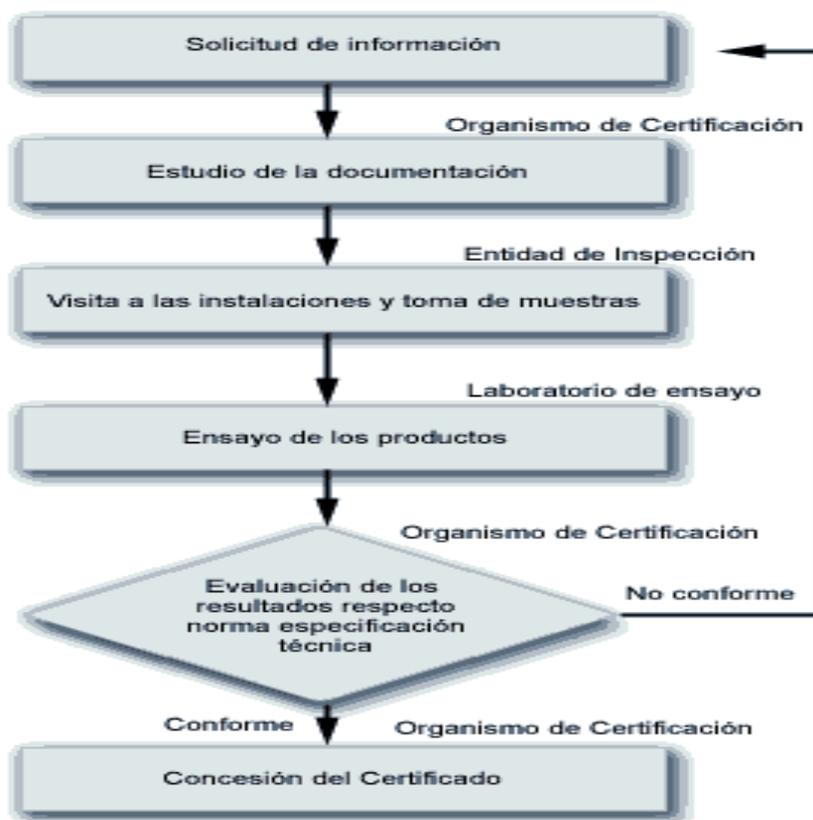


Figura 2.3 Flujograma de la certificación de un SGC

ACREDITACIÓN

“Es el procedimiento mediante el cual un Organismo de Acreditación autorizado reconoce formalmente que una organización es competente para la realización de una determinada actividad de evaluación de la conformidad”.⁸

2.4.1 VENTAJAS DE IMPLANTAR UN SGC

Algunas ventajas que se obtienen de la definición, desarrollo e implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad son:

⁸ http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_2000_gestion_calidad.html

Desde el punto de vista externo:	Desde el punto de vista interno:
Potencia la imagen de la empresa frente a los clientes actuales y potenciales al mejorar de forma continua su nivel de satisfacción. Ello aumenta la confianza en las relaciones cliente-proveedor siendo fuente de generación de nuevos conceptos de ingresos	Mejora en la calidad de los productos y servicios derivada de procesos más eficientes para diferentes funciones de la organización.
Asegura la calidad en las relaciones comerciales.	Introduce la visión de la calidad en las organizaciones: Fomentando la mejora continua de las estructuras de funcionamiento interno y externo y exigiendo ciertos niveles de calidad en los sistemas de gestión, productos y servicios.
Facilita la salida de los productos/ servicios al exterior al asegurarse las empresas receptoras del cumplimiento de los requisitos de calidad, posibilitando el ingreso a nuevos mercados o la ampliación de los existentes en el exterior.	Decrezen los costos (costos de no calidad) y crecen los ingresos (posibilidad de acudir a nuevos clientes, mayores pedidos de los actuales, etc.)

Tabla 2.1 Ventajas de un Sistema de Gestión de la Calidad

2.4.2 PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (SGC)

Respecto a los pasos para la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) hay varios criterios con diferentes secuencias, pero Teniendo en cuenta lo que dice Francisco E. Gallardo Pastore, autor del libro Pasos para implementar un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma internacional ISO 9001:2000 se puede concluir que los pasos definidos a continuación son logísticos y consistentes:

- *Toma de conciencia de la dirección:* La alta dirección debe estar completamente conciente de que el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) es una necesidad para la organización, La dirección tiene que comprometerse con el proyecto y tomar parte activa en el.
- *Diagnostico de la situación actual:* Realizar un diagnostico de la situación actual con un conocimiento profundo de los procesos de la organización.
- *Plan de acción:* Elaborar un plan detallado del proyecto con objetivos, tiempos establecidos, recursos necesarios y responsables.
- *Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) :* Definir el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), en el cual debe constar productos, procesos, clientes, materias primas y proveedores a ser considerados y definir los beneficios del SGC para la organización y sus empleados.
- *Equipo de trabajo:* Se debe definir el equipo de trabajo para la ejecución formal del proyecto. Se deben formar tres equipos de trabajo:
 - ✓ El primero, que constituye el comité de calidad, conformado por una parte importante de los directivos de la organización, responsables del diseño y la implementación.

- ✓ El segundo esta constituido por un subcomité de calidad en cada uno de los procesos de la organización con las mismas funciones que el anterior pero limitado a sus procesos.
- ✓ El tercer equipo de trabajo será el responsable del mejoramiento continuo.

- *Informar y capacitar:* Se debe informar y capacitar a todas las partes involucradas. Todo el equipo debe ser capacitado y conocer sobre el alcance *del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)*, la norma ISO 9001:2000, liderazgo, Gestión de Procesos, Documentación del Sistema, Certificación.

- *Evaluación, seguimiento y control del proyecto:* Se debe diseñar las formas de evaluar, medir y controlar el avance del proyecto, así como también definir las formas de incentivar el correcto desempeño de las personas en el proyecto, estos pasos son fundamentales en la implantación de cualquier proyecto.

- *Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC):* En esta fase prácticamente se desarrolla el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y se elabora el manual de calidad, procedimientos generales, procedimientos específicos, instrucciones de trabajo y riesgos.

2.4.3 RIESGOS DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (SGC)

La implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad también tiene sus riesgos si no se asume como una oportunidad de mejorar una situación dada y son los siguientes:

- El desarrollo de estos sistemas proporciona elementos de detección de actividades generadoras de no calidad, pero si no se utilizan y desarrollan teniendo en cuenta todas las circunstancias de la actividad, pueden ser

generadores de burocracia inútil y complicaciones innecesarias para las actividades.

- No obtener el compromiso y colaboración de todos los afectados. Se deben comunicar objetivos y responsabilidades.
- Una mala comunicación puede llevar a generar importantes barreras en el desarrollo del análisis e implantación de medidas por temores infundados.

2.5 MEJORA CONTINUA

“El mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo”⁹

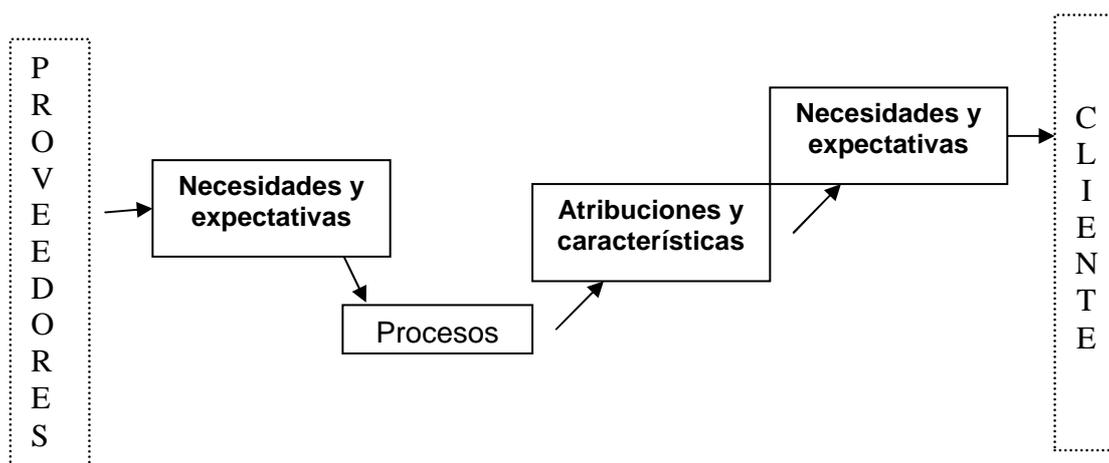


Figura 2.4 Elementos de un Proceso

Elaborado por: Norma Durán

Si las necesidades y expectativas del cliente aumentan, ya que se está inmerso en un mercado en continuo cambio y altamente competitivo, es lógico que las características y atributos de los procesos empresariales también deban mejorar continuamente.

⁹ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/meconti.htm

La voluntad y capacidad de adaptarse a las necesidades de los clientes y la voluntad y capacidad de añadir valor, son las bases conceptuales a partir de las cuales la mejora continua se convierte en una forma de hacer las cosas, en un estilo.

Es necesario que las personas conozcan la situación de partida previa a sus esfuerzos y luego dispongan de los resultados de sus esfuerzos y los logros conseguidos.

El hecho de que todo el personal conozca la evolución de los indicadores de calidad o los objetivos y el que se ponga de manifiesto el buen o mal funcionamiento de las actividades que afectan a la calidad en la organización es lo que debe mover a las personas a que trabajen en un determinado sentido.

La organización debe tener definidos sus objetivos y su política de la calidad y contar con el apoyo de los empleados, comprometidos todos con el fin de dar el mejor servicio posible en todo momento y de aumentar la eficiencia y los beneficios económicos para la organización. Cada empleado debe saber en qué medida afectará la gestión de la calidad a su trabajo y debe existir un consenso general en que la implantación del sistema es por el interés de la organización y en que aportará ventajas a todas sus áreas.

Es necesario que cada empleado conozca exactamente lo que se espera de él y cómo será evaluada su contribución a los objetivos de la organización. Las personas se han de implicar en la detección de errores y en la elaboración de estrategias de mejora.

2.5.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

Ventajas¹⁰

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas¹¹

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

¹⁰ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/mejorcont.htm>

¹¹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/mejorcont.htm>

CAPITULO III

SITUACIÓN ACTUAL DE LA SECCIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALIANZA DEL VALLE” LTDA.

3.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA SECCIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA “ALIANZA DEL VALLE” LTDA.

Hoy en día la mayor inquietud de las organizaciones es ser más competitivos buscando la excelencia en cada uno de los procesos a ejecutarse; es por ello que se ha originado en el entorno empresarial la necesidad de examinar e incorporar a su gestión criterios de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales, que les permitan diferenciarse de las demás organizaciones.

A continuación se realiza un diagnóstico de la Situación Actual de la sección de Crédito y Cobranzas, mediante la modalidad de Investigación de Campo y en términos de los requerimientos de un Sistema de Gestión de la Calidad según las Normas ISO 9001:2000, que tiene relación directa con el levantamiento de Procesos, requisito fundamental dentro de la aplicación de este sistema.

Para lo cuál se aplican técnicas e instrumentos de investigación, con el propósito de determinar como se encuentra operando la sección de Crédito y Cobranzas actualmente y cuáles son sus ventajas y desventajas para la aplicación de este nuevo sistema.

Además se obtendrán datos necesarios para el levantamiento de los Procesos de la sección de Crédito y Cobranzas y para la construcción del Manual de la Calidad.

3.1.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA AL ESTUDIO

El Diseño de la investigación va de acuerdo con la Modalidad de la Investigación de Campo, ya que es un estudio que se realiza en lugares pre-establecidos, aplicando instrumentos de investigación como: encuestas, entrevistas estructuradas y entrevistas abiertas, al personal seleccionado en la muestra.

Se ha realizado la aplicación de los instrumentos de investigación en la matriz y en las sucursales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” (sección de Crédito y Cobranzas).

3.1.2 POBLACIÓN

La población total que forma parte del proyecto, que se está investigando es la sección de Crédito y Cobranzas, constituida por el Personal Directivo, el Personal Administrativo de la matriz y sucursales; y los clientes de dicha sección detallados de la siguiente manera:

GRUPOS	NIVELES	POBLACIÓN
1	Personal Directivo	2
2	Personal Administrativo de la Matriz	4
3	Personal Administrativo de las Sucursales	24
4	Clientes	900

Tabla 3.1 Población de la Sección de Crédito y Cobranzas

Fuente: Información proporcionado por la Cooperativa

Elaborado por: Norma Durán

En los tres primeros grupos se aplicará los instrumentos de investigación a toda la población, debido a que estos no constituyen un número extenso y no se requiere el cálculo de la muestra.

En cuanto a la población de los clientes los instrumentos de investigación no se aplicarán a toda la población, por ser una cantidad muy extensa equivalente a (900 clientes), y es por ello que he recurrido a un método estadístico de muestreo.

3.1.3 MUESTREO

3.1.3.1 Tipo de muestreo

El tipo de muestreo que se utiliza en esta investigación, para los tres primeros grupos es el Muestreo Probabilístico Regulado, ya que forma parte de la muestra todos los elementos de la población en los cuales se hace presente el problema de la investigación, en este caso todo el Personal de la sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda.; y para el último grupo que lo comprenden los clientes, se establece un muestreo Probabilístico al Azar, ya que los elementos son seleccionados en forma individual y directa; donde todos los integrantes de la población tienen la misma probabilidad de ser parte de la muestra, con un nivel de confianza del 95% para lo cual esperamos obtener un error del 5%. Ver tabla 3.1.

3.1.3.2 Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se toma en cuenta lo siguiente:

- El Personal Directivo, Personal Administrativo de la Matriz y Sucursales de la sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda., son los elementos de investigación.
- El objetivo de esta investigación es conocer la Situación Actual de la sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda. de acuerdo a las opiniones que tiene todo el Personal, con respecto al servicio que presta la misma.

A continuación se presenta detalladamente el tamaño de la muestra del Personal de la sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda.:

GRUPOS	NIVELES	POBLACIÓN	TAMAÑO DE LA MUESTRA
1	Personal Directivo	2	2
2	Personal Administrativo de la Matriz	4	4
3	Personal Administrativo de las Sucursales	24	24

Tabla 3.2 Tamaño de la Muestra del Personal de la sección de Crédito y Cobranzas

Fuente: Información proporcionado por la Cooperativa
Elaborado por: Norma Durán

- Los clientes de la sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda., son el elemento de investigación.
- El objetivo de la investigación es conocer la Situación Actual de la sección de Crédito y Cobranzas de acuerdo al nivel de satisfacción que tienen los clientes con respecto al servicio que presta dicha sección.
- El nivel de confianza que se está utilizando para encontrar con más exactitud el tamaño de la muestra de los clientes es $Z_{95\%} = 1.96$.
- Las probabilidades reales de que ciertas características a investigarse estén presentes (P) en la población, frente a las probabilidades de que no lo estén (Q).

P = Probabilidad de ocurrencia

Q = Probabilidad de no ocurrencia

- El error de muestreo es el 5%, este error determina la diferencia que hay entre los resultados de una muestra con los de la población.
- A continuación se aplica la siguiente fórmula para determinar el tamaño de la muestra, es decir el número de encuestas a realizarse a los clientes y así poder conseguir resultados que permitan cumplir con los objetivos de la investigación:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de Confiabilidad 95% $\rightarrow 0.95/2 = 0.4750 \rightarrow Z = 1.96$

P = Probabilidad de ocurrencia (0.5)

Q = Probabilidad de no ocurrencia $1 - 0.5 = 0.5$

N = Población 900

e = Error de muestreo = 0.05 (5%)

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)900}{(1.96)^2(0.5)(0.5) + 900(0.05)^2} = \frac{864.36}{3.2104}$$

$$n = 269.58 \approx 270$$

El tamaño de la muestra que se ha obtenido es 269.58, pero se le ha aproximado a 270 encuestas aplicarse a 270 clientes de la sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alianza del Valle" Ltda. de tal forma se obtiene el siguiente cuadro:

NIVELES	POBLACIÓN	MUESTREO PROBABILISTICO	MARGEN DE ERROR	TAMAÑO DE LA MUESTRA
Clientes	900	Al Azar	5%	270

Tabla 3.3 Tamaño de la Muestra clientes
Fuente: Información proporcionado por la Cooperativa
Elaborado por: Norma Durán

3.1.3.3 Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación que se utilizaron en la sección de Crédito y Cobranzas para la recopilación de la información son:

- Entrevista estructurada para el Personal Directivo (Gerente General, Jefe de Crédito y Cobranzas) de la Sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa.
- Encuestas para el Personal Administrativo de la Matriz, Personal Administrativo de las Sucursales y clientes de la sección de Crédito y Cobranzas de la Institución, utilizando preguntas cerradas y abiertas.

3.1.3.4 Instrumentos utilizados para la investigación

Los instrumentos de investigación que se emplearon en la sección de Crédito y Cobranzas son:

- Guía de entrevista para el Personal Directivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda., (Ver Anexo N° 2).
- Cuestionarios:
 - ✓ Encuesta al Personal Administrativo de la sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda., (Ver Anexo N° 3).

- ✓ Encuesta a los clientes de la Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda.
(Ver Anexo N° 4).

3.1.3.5 Tratamiento de la Información

El Tratamiento de la Información que se lleva a cabo en la sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda., se desarrolla de la siguiente manera:

- Se realizó una cita al Gerente General y al Jefe de Crédito y Cobranzas, quienes proporcionaron la información adecuada de cómo están socializados los trabajos dentro de la sección de Crédito y Cobranzas, de la misma manera les mencioné los beneficios del proyecto, tanto para la institución como para el personal que conforman dicha sección.
- Se recopiló la información del Personal Directivo (Gerente General, Jefe de Crédito y Cobranzas), Personal Administrativo de la Matriz (Oficial de Crédito, Asistente de Crédito, Oficial de Cobranzas y Asesor legal), Personal Administrativo de las Sucursales (Jefe de Agencia, Oficiales de Crédito) y clientes, seleccionados como muestra de la sección de Crédito y Cobranzas; a través de instrumentos de investigación, con el objetivo de organizar, analizar e interpretar la Situación Actual de la Cooperativa, con la finalidad de determinar las funciones que le corresponde realizar a cada empleado; diseñar y estandarizar las normas de la Calidad para las diferentes actividades a realizarse en la Sección de Crédito y Cobranzas.

3.2 ANÁLISIS INTERNO

3.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALIANZA DEL VALLE” LTDA.¹²

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda. cuenta con una estructura organizacional horizontal que apoya a los superiores a delegar funciones, establecer políticas claras a sus subordinados para que la comunicación y relación entre departamentos sea eficiente.

La estructura organizativa se correlaciona con el nuevo estatuto reformado y aprobado en junio del 2003, que se ajusta a los nuevos reglamentos vigentes en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Reglamento expedido mediante Decreto Ejecutivo 2132 y su Estatuto. A partir del cual, la Cooperativa empieza su adhesión al control y supervisión de la Superintendencia de Bancos.

En este proceso de fortalecimiento organizativo viene apoyado por el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito WOCCU, entidad de Cooperación con la cual, la Cooperativa mantiene una estrecha alianza y le permite contar con asistencia técnica para propender en un mejoramiento continuo de su organización y gestión administrativa, así como su proceso de adecuación como entidad regulada.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda., esta conformada por:

- Asamblea General
- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia
- Presidente
- Gerencia

¹² Plan Estratégico Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda.

- **Asamblea General:** Máxima autoridad interna de la Cooperativa, sus decisiones deben ser acatadas obligatoriamente x los clientes y organismos de administración y control. Constituidas por representantes elegidos en el número que corresponda con las normas legales. Los representantes duran dos años en funciones, pudiendo ser reelegidos indefinidamente. Tiene la atribución de conocer y aprobar informes, planes operativos, así como las políticas y reglamentos de la Cooperativa.
- **Consejo de Administración:** Es el organismo directivo y está integrado por cinco vocales principales y suplentes, que duran dos años en funciones, pudiendo ser reelegidos por una sola vez. Tiene atribuciones de normar las funciones operativas y administrativas, designar a miembros de los comités y comisiones. Nombrar y remover con causa justa al Gerente, Administradores y demás empleados caucionados. Aprobar presupuestos, proponer reformas, políticas de crédito, presentar balances, velar por la buena marcha de la cooperativa.
- **Consejo de Vigilancia:** Es el organismo fiscalizador del Consejo de Administración de la gerencia y demás funcionarios de la Cooperativa, está integrado por tres vocales principales y tres suplentes elegidos por la asamblea, que duran dos años en funciones y pueden ser reelegidos por una sola vez para el periodo subsiguiente.
- **Presidente:** Elegido por el Consejo de Administración de entre sus miembros; duran dos años en funciones pudiendo ser reelegido. Preside las Asambleas Generales y el Consejo de Administración, así como los actos oficiales de la Cooperativa.
- **Gerencia:** Es el presidente legal y el Administrador General de la Cooperativa, nombrado sin sujeción de plazo. Ejecuta las resoluciones de las Asambleas Generales y del Consejo de Administración.

- **Comité de Crédito:** Integrado por el Jefe de Crédito y Cobranzas, Tesorería y es presidido por el Gerente General. Órgano competente para evaluar y resolver sobre las solicitudes de crédito en el marco de las políticas establecidas y reglamento interno.

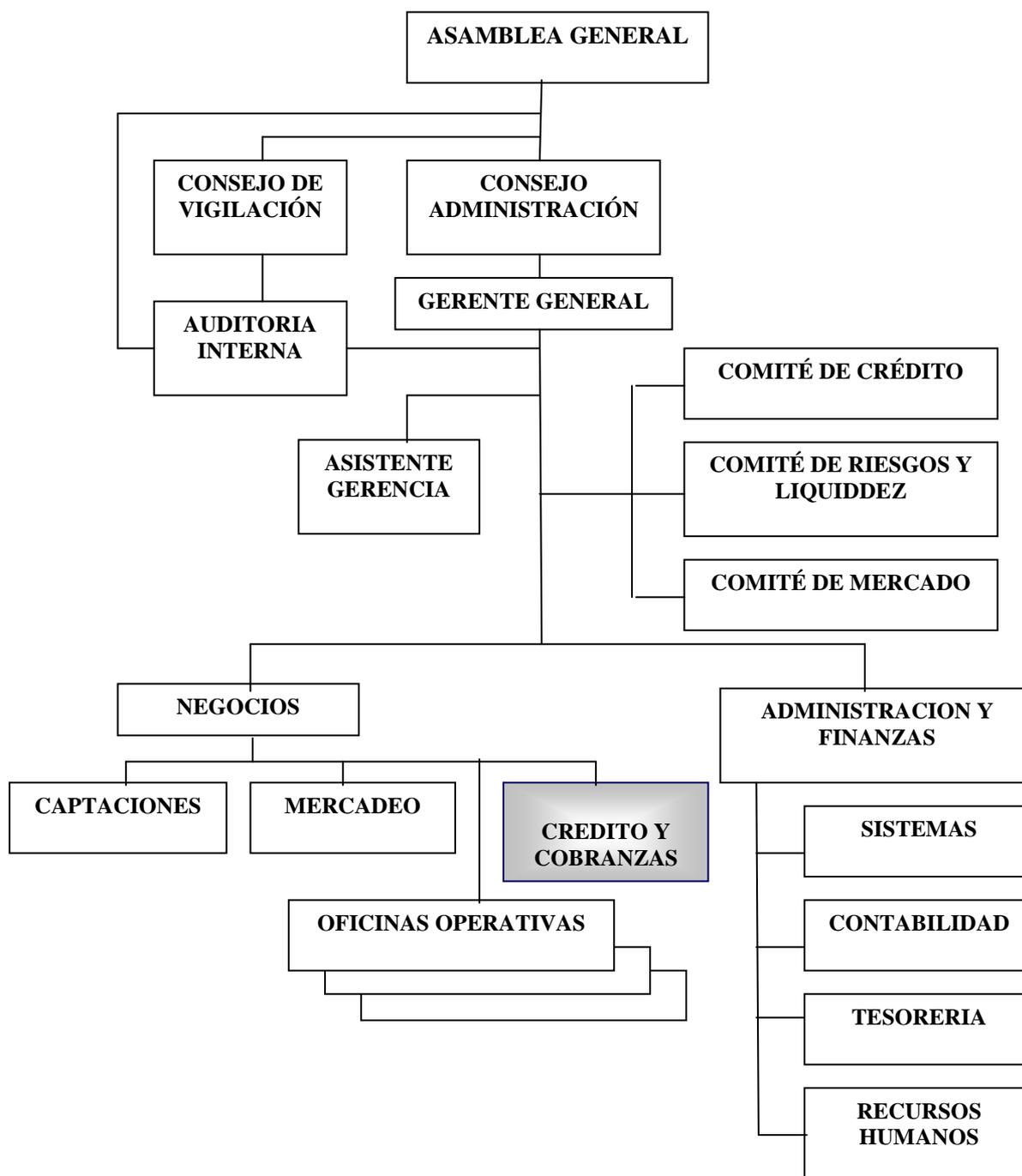


Figura 3.1 Estructura Organizacional actual de la Cooperativa "Alianza del Valle" Ltda.

Fuente: Plan Estratégico Cooperativa "Alianza del Valle" Ltda.

Elaborado por: Norma Durán

3.2.1.1 Departamentos

Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda., cuenta con los siguientes departamentos:

- **Departamento de Negocios**
 - Sección de Captaciones
 - Sección de Mercadeo
 - Sección de Oficinas Operativas
 - *Sección de Crédito y Cobranzas*

- **Departamento Administrativo y Finanzas**
 - Sección de Sistemas
 - Sección de Contabilidad
 - Sección de Tesorería
 - Sección de Recursos Humanos

Dentro del departamento de Negocios se encuentra la sección de Crédito y Cobranzas, una de las secciones más importantes que forma parte de la cadena de valor en el cual estará guiado este estudio.

3.2.2 MISIÓN, VISIÓN, VALORES, PRODUCTOS Y SERVICIOS INSTITUCIONALES

3.2.2.1 Misión

Considerando a la misión como el atributo, la razón de ser de la organización, a continuación se describe el enunciado de la misión de la Cooperativa “Alianza del Valle”:

“Fortalecer el posicionamiento de servicios financieros, mejorar en excelencia de atención. Contar con personal y directivos preparados y motivados que trabajen en equipo, integrados, en armonía, para alcanzar los objetivos”.

3.2.2.2 Visión al 2009

Esta visión ha sido construida por los clientes, directivos y funcionarios, en forma concertada y participativa para un período determinado y esta visión es:

“Ser una institución Financiera sólida con cobertura Nacional, que brinda productos y servicios de calidad para impulsar el desarrollo de los clientes y de la comunidad con convicción, eficiencia y compromiso social de directivos, funcionarios y empleados”.

3.2.2.3 Valores:

- *Respeto:* Al cliente, a la organización, mantener una buena imagen personal y de la institución, actuar con cordialidad y gentileza.
- *Igualdad:* Todos los clientes son importantes para nosotros y los atendemos de la misma manera a todos, dejando de lado prejuicios o ideas discriminatorias.
- *Honestidad:* En toda situación actuar con honestidad, ética y profesionalismo, ofrece al cliente los productos y servicios de calidad, construyendo acciones en base a la verdad e integridad.
- *Responsabilidad financiera:* Somos prudentes en el uso de los recursos de la Organización.
- *Lealtad:* Todas las acciones que se realicen deben contribuir al desarrollo de la institución, el personal debe identificarse con la misión y objetivos institucionales.

3.2.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “ALIANZA DEL VALLE” LTDA. :

CAPTACIONES		
PRODUCTO/ SERVICIO	CATEGORIA	CARACTERISTICAS
AHORROS	Libreta	Interés preferencial (en base al monto) Tasa de interés entre (0% y 4%) Base para recibir prestamos Dirigida a mayores de 18 años de edad sean personas naturas, jurídicas o asociados.
	Productivo	Tasa de interés entre (0% y 4%) Facilidad de retirar su dinero cuando lo necesite Dirigida a un segmento comprendido entre 14 y 18 años de edad.
AHORROS (Infantil Sueños)	Plazo fijo a Corto mediano y Largo plazo	Interés proporcional al monto invertido y al tiempo transcurrido hasta la fecha de vencimiento. Tasa de interés 5%
INVERSIONES	Plazo fijo	Deposito mínimo USD 200 Tasa de interés 7% Dirigida a inversionistas, clientes y clientes
COLOCACIONES		
CREDITOS	Firmas	3000 1er crédito 5000 socios(A) Plazo 36 meses 1 garante hasta 1500, 2 garantes hasta 3000 Dirigidos a Socios y Clientes
	Hipotecarios	6000 1er crédito hasta 10000 Plazo 36 meses Garantía Hipoteca
	Automáticos	85% de los ahorros y aportaciones Plazo 24 meses 1 garante, pignoración de los ahorros. Dirigidos a Socios y Clientes

	Emergentes	3000 1er crédito 5000 socios(A) Plazo 36 meses 1 garantía hasta 1500 2 garantía hasta 3000
SERVICIOS		
SEGUROS	.-Muerte por cualquier causa	1,000
	-Doble indemnización por muerte accidental	1,000
	- Incapacidad total y permanente	1,000
	- Gastos médicos por accidente	100
	- Sepelio.	600
OTROS	-Cajeros automáticos - Pago de nómina: empleados privados y públicos, transferencia entre cuentas. - Pago IESS: Acreditación jubilación, préstamos quirografarios - Transferencia de dinero del exterior a través de Western Unión . - Transferencia de remesas por el SNP del Banco Central y la Caja de España a su disposición.	

Tabla 3.4 Servicios que ofrece la Cooperativa "Alianza del Valle" Ltda.

Fuente: Plan Estratégico Cooperativa "Alianza del Valle" Ltda.

Elaborado por: Norma Durán

3.2.4 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

A pesar de lo anteriormente expuesto la Estructura Organizacional no se encuentra definida bajo una Administración por Procesos como esta planteado en el Plan Estratégico Cooperativo de Ahorro y Crédito "Alianza del Valle" Ltda. lo que a generado una insatisfacción de las necesidades de los clientes en la Sección de Crédito y Cobranzas, debido a que las funciones y cargos no se encuentran bien definidos, adicional a esto, no existe un trabajo en equipo entre los miembros de la sección ya que la comunicación no es la más adecuada y esto genera que las diferentes actividades no se realicen a cabalidad, entregando así

un servicio a medias, lo que lleva a la Cooperativa al no cumplimiento de los objetivos propuestos por la alta Gerencia

Por lo cual se propone una estructura organizacional descentralizada cuyas ventajas son:

VENTAJAS DE UNA ORGANIZACIÓN DECENTRALIZADA
Fuerte enfoque del cliente
Receptividad de las unidades de negocios a los cambios en las necesidades del cliente y las demandas del mercado
El enfoque de las unidades de negocios se dirige a las unidades de sus segmentos
Autosuficiencia al nivel de unidades de negocios
Se amplía la acumulación de conocimiento relacionada con los clientes
Las unidades de negocios cuentan con empowerment para enfocar los esfuerzos de desarrollo de habilidades, en áreas que apoyen sus propios logros
Las unidades de negocios cuentan con empowerment para desarrollar estándares propios dentro de los parámetros corporativos
Responsabilidad y control a nivel de unidades de negocios

Tabla 3.5 Ventajas de una organización descentralizada.
Elaborado por: Norma Durán

3.2.5 PROPUESTA DEL ORGANICO ESTRUCTURAL

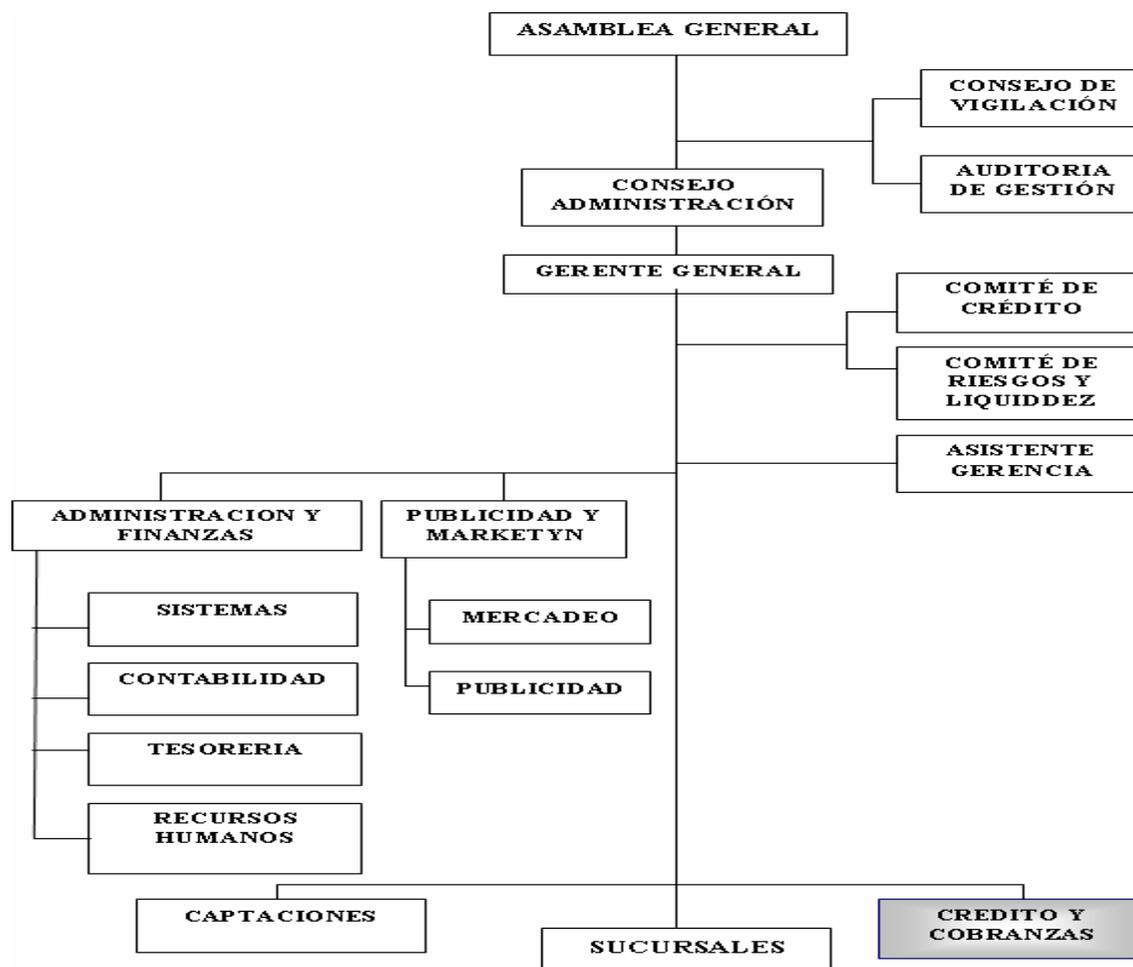


Figura 3.2 Propuesta del Orgánico Estructural para la Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda.

Elaborado por: Norma Durán

El organigrama propuesto se basa en la estructura organizacional descentralizada debido a la importancia que se le está dando a la fuerza laboral empresarial y al entendimiento de que el éxito de las organizaciones se basa no sólo en la experiencia técnica o funcional, sino en la aplicación a los procesos y recursos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes.

Este Orgánico Estructural propuesto es diseñado para distribuir y coordinar de manera más eficiente las actividades de la organización, y así poder cumplir las metas de la Cooperativa.

3.2.6 CAPACIDAD DEL RECURSO HUMANO DE LA SECCIÓN CRÉDITO Y COBRANZAS

La sección de Crédito y Cobranzas cuenta con 30 empleados, todos ellos jóvenes profesionales comprometidos con la Cooperativa, y se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

FUNCIONES	TOTAL	MATRIZ	AMAGUAÑA	CONOCOTO	CHILLOGALLO	INCA	GUAMANI	ECUATORIANA	MACHACHI	SANGOLQUI
GERENTE GENERAL	1	1								
JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS	1	1								
JEFE DE AGENCIA	8		1	1	1	1	1	1	1	1
OFICIAL DE CREDITO	1	1								
ASISTENTE DE CREDITO	17	1	2	2	3	3	2	2	2	0
OFICIAL DE COBRANZAS	1	1								
ASESOR LEGAL	1	1								
TOTAL	30	6	3	3	4	4	3	3	3	1

Tabla 3.6 Número de empleados de la sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda.

Fuente: Información proporcionada por la Cooperativa

Elaborado por: Norma Durán

3.2.7 ANÁLISIS DEL RECURSO HUMANO DE LA SECCIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS

“Se aprecia un debilitamiento de clima laboral, de tal manera que se ha deteriorado el compromiso de la gente, existe una inadecuada identificación del rol, los funcionarios sienten inestabilidad laboral e incertidumbre frente a futuras decisiones”.¹³

Analizando lo anterior se toma necesario trabajar en los siguientes puntos:

- Fortalecer la gobernabilidad, entendida esta como la capacidad de los directivos de generar cambios certeros de forma concertada y oportuna,

¹³ Pan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda.

orientadas a institucionalizar procesos que permitan consolidar el posicionamiento y sostenibilidad de la sección de Crédito y Cobranzas.

- Desarrollo de capacitación acerca de Gestión de la Calidad para el personal que conforma la sección de Crédito y Cobranzas, punto clave en el desarrollo de capacidades que potencien la toma de decisiones y generación de condiciones para enfrentar los riesgos y así ser competitivos con otras organizaciones.
- Desarrollo de políticas administrativas de los Recursos Humanos, que incluya: selección, contratación, responsabilidades, incentivos, y evaluación de desempeños.

Estos puntos expuestos permitirán a la Cooperativa generar un clima favorable de trabajo para los funcionarios y una armonía de gobernabilidad de los Consejos Directivos, lo cual redundara en el mejoramiento de la eficiencia institucional.

Por otro lado el número de profesionales, analizando el orgánico numérico vigente, tomando como referencia a la sección de Crédito y Cobranzas, constituyen una fortaleza para la institución ya que ésta requiere de un personal profesional capacitado para poner en marcha una Administración por Procesos.

3.2.8 ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS FINANCIERAS DE LA SECCIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS

El análisis de las estrategias financieras fue efectuado en base a un diagnóstico del Plan Estratégico y en base a una investigación de campo mediante una entrevista abierta al Jefe de Crédito y Cobranzas.

Las tasas de interés son propuestas por Alta Dirección / Gerencia y aprobadas por el Consejo de Administración para cada producto. Estas tasas se fijan considerando las tasas referenciales de la Agencia de Garantía de depósitos (AGD), Banco Central y siempre han sido atractivas en el mercado financiero. Las

comisiones que actualmente se están cobrando son del 2,5% a fin de cubrir sus costos operativos y financieros.

La tendencia de proyección de la tasa activa es decreciente, en promedio se estima reducir hasta el 12% anual. Las tasas Pasivas sobre los depósitos, son atractivas y se espera mantenerlos.

A la Cooperativa, le es importante contar con una estrategia de fijación de tasa de interés paralelo a una estrategia de posicionamiento de los productos financieros; la tasa de interés crediticia debe facilitar además de la capitalización, el motivar la demanda y la cultura financiera en el prestatario. Dicho enfoque desde luego exige mejorar la eficiencia financiera y operativa, para ello, la ampliación de la cobertura social resulta importante.

Además debemos manifestar que esto se debe principalmente a que no existen procedimientos a seguir para determinar estrategias financieras.

3.2.9 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD TECNOLÓGICA DE LA SECCIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS

Este estudio fue realizado mediante una observación directa de los sistemas utilizados.

En la actualidad la sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda., realiza sus operaciones bajo el sistema de Intranet mediante el paquete informático de Microsoft Office que nos ofrece: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint, Microsoft Outlook.

El trabajo operativo lo realizan a través del Sistema informático de información Financiera COBIS, que es proporcionada por la empresa Mucosa, el mismo que le permite el registro de la interacción de la Cooperativa “Alianza del Valle” con los empleados y clientes en sus respectivas actividades; la ventaja que ofrece este

Sistema Informativo COBIS es que cada mes es actualizado por la empresa Mucosa.

Cuentan con el servicio de Internet, en su página web (www.alianzadelvalle.fin.ec) la cual permite a todos sus miembros disponer de toda la información necesaria actualizada de la Cooperativa.

La tecnología en sí constituye una ventaja para trabajar en un sistema por procesos que involucra la sistematización de los mismos, lo cual en este caso ya existe y servirá de referencia para elaborar el levantamiento de procesos.

3.2.10 EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA APLICADA AL PERSONAL DIRECTIVO DE LA COOPERATIVA “ALIANZA DEL VALLE” LTDA.

De acuerdo a la información obtenida por el Gerente General y el jefe de Crédito y Cobranzas que forman parte del Personal Directivo, se procedió a analizar y comparar la investigación que ha permitido establecer el diagnóstico de la Situación Actual de la sección de Crédito y Cobranzas

3.2.10.1 Análisis de la entrevista realizada en conjunto al Personal Directivo: Gerente General, Jefe de Crédito y Cobranzas de la sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa. (Ver Anexo N° 1).

1. ¿Creen ustedes, que con la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos mejorarían los servicios que ofrece la sección de Crédito y Cobranzas?

El Personal Directivo, considera que con la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos, mejorara los servicios que ofrece la Sección de Crédito y Cobranzas en la Matriz y en cada una de las Sucursales de la Cooperativa, obteniendo como resultado una mejora en cuanto a la eficiencia, eficacia y calidad de la misma, lo cual le permitirá optimizar costos ya que esto es base fundamental para mejorar el margen financiero y reducir la tasa de interés.

Análisis:

El 100% del Personal Directivo responde favorablemente, esto permite definir que están de acuerdo con la Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos, siendo el mismo un instrumento actualizado de administración que oriente a la eliminación de actividades repetitivas y a la optimización de los recursos con los cuales opera actualmente la sección de Crédito y Cobranzas.

2. ¿Que influencia creen ustedes que tendría un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos dentro de la sección de Crédito y Cobranzas?

El Personal Directivo considera que influenciaría en los siguientes aspectos:

- Optimización en el tiempo de entrega de Créditos.
- Optimización de Recursos
- Mejoramiento de la calidad de la cartera (índice de morosidad).
- Adecuación de los productos de Crédito a las necesidades de cada uno de los asociados.
- Mejor ambiente de trabajo.

Análisis:

El 100% Personal Directivo responde varios aspectos positivos que involucran la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad que tendría una influencia positiva dentro de la institución ya que le permitiría optimizar los recursos que utiliza la Cooperativa.

3. ¿Creen Ustedes que el Personal Administrativo de la sección de Crédito y Cobranzas esta preparado para adaptarse a un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos de mejora continua?

El Personal Directivo responde afirmando que el Personal Administrativo de Crédito y Cobranzas se encuentra preparado para adaptarse a un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos de Mejora Continua, por ser un Personal con formación profesional y de nivel superior.

Análisis:

Se puede notar claramente que el 100% del Personal Directivo contesta que el Personal Administrativo esta preparado para adaptarse a un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos, esto permite tratar con personas que estarían dispuestas a trabajar en equipo, cumpliendo con la misión y objetivos de la Cooperativa; mejorando la calidad hacia los clientes.

4. ¿Se ha capacitado al Personal Administrativo de Crédito y Cobranzas acerca de un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos?

El Personal Administrativo de Crédito y Cobranzas, no ha recibido una capacitación acerca del tema, pero se encuentra incluida en la planificación del año 2008, considerar esta capacitación.

Análisis:

De lo expuesto anteriormente se puede observar que el 100% del Personal Directivo se encuentran interesado que el Personal Administrativo, conozca sobre el tema lo cual constituirá una gran ventaja, para el levantamiento e implementación de este sistema de calidad.

5. ¿Se ha considerado dentro de la Planificación Estratégica la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos para la sección de Crédito y Cobranzas?

Dentro de la planificación Estratégica actual no se encuentra considerado la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos en la sección de Crédito y Cobranzas dentro de la Planificación Estratégica pero la Cooperativa ya se encuentra reformando el Plan Estratégico de tal forma que esta implementación ingrese dentro del nuevo plan del año 2008.

Análisis:

El 100% del Personal Directivo contesta que actualmente la cooperativa no posee dentro del Plan Estratégico la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, pero debido a la globalización que exige a la institución obtener un Sistema de Gestión de Calidad, se han visto en la necesidad de incluir en el Plan Estratégico la implementación de este sistema.

3.2.11 EVALUACIONES DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MATRIZ DE LA SECCIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COOP. “ALIANZA DEL VALLE” LTDA.

El Personal Administrativo de la sección de Crédito y Cobranzas de la Matriz esta constituido por: un Asistente de Crédito, un Oficial de Crédito, un Oficial de Cobranzas y un Asesor Legal, quienes están involucrados en lo que tiene que ver con la gestión y las actividades diarias a realizar en la sección de Crédito y Cobranzas.

3.2.11.1 Análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas al Personal Administrativo de la Matriz de la sección Crédito y Cobranzas de la Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda. (Ver Anexo N° 2).

1. ¿Conoce Ud. que es un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos?

ALTERNATIVAS	No. PERSONAS	PORCENTAJE
SI	4	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	4	100,00%

Tabla 3.7 Conocimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Norma Durán

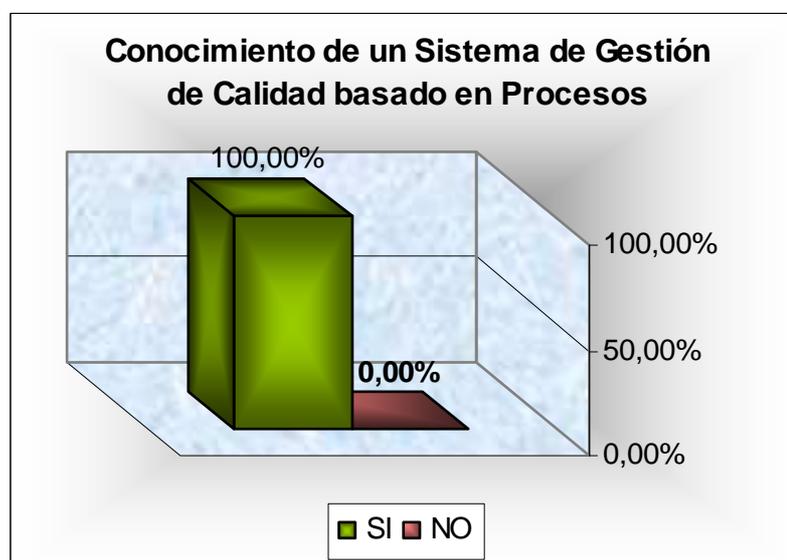


Figura 3.3 Conocimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad
Elaborado por: Norma Durán

Análisis e Interpretación:

Según las encuestas realizadas el 100% del Personal Administrativo tiene conocimiento leve de este sistema, ya que en la actualidad este es un sistema muy utilizado en la mayoría de las empresas en el Ecuador.

2. ¿Ud. conoce acerca de las Normas Internacionales de Calidad ISO 9001:2000?

ALTERNATIVAS	No. PERSONAS	PORCENTAJE
SI	3	75,00%
NO	1	25,00%
TOTAL	4	100,00%

Tabla 3.8 Conocimiento de las Normas Internacionales de Calidad ISO 9001:2000

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Norma Durán

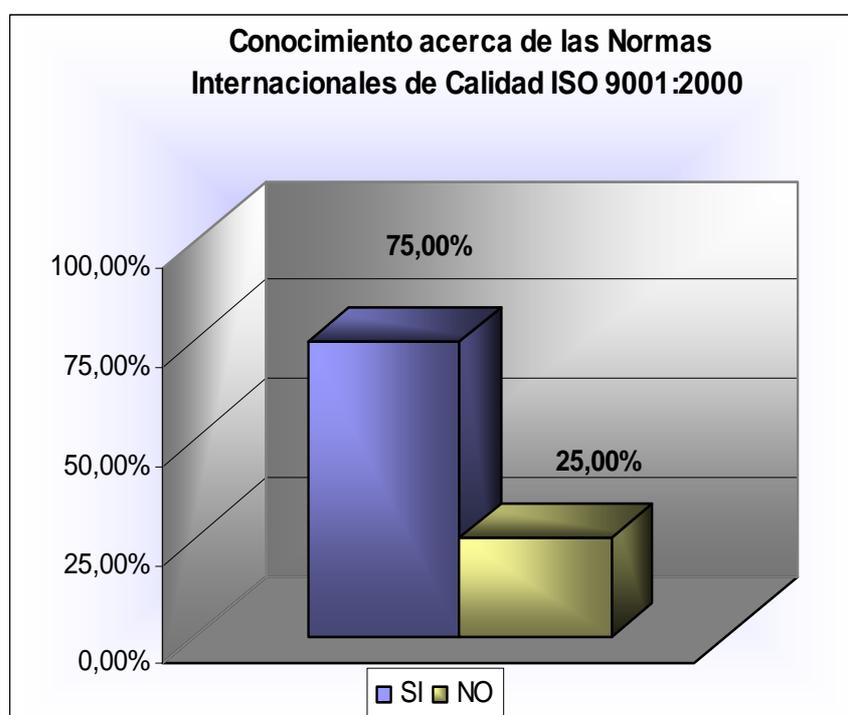


Figura 3.4 Conocimiento de las Normas Internacionales de Calidad ISO 9001:2000

Elaborado por: Norma Durán

Análisis e Interpretación:

De los resultados obtenidos se pudo conocer que el 75% del Personal tiene conocimiento leve de las Normas Internacionales de Calidad ISO 9001:2000, y tan solo el 25% no tiene conocimiento de estas normas.

3. ¿Cree Ud. que se encuentra preparado para adaptarse a un cambio de una administración tradicional a un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos?

ALTERNATIVAS	No. PERSONAS	PORCENTAJE
SI	4	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	4	100,00%

Tabla 3.9 Adaptación a un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Norma Durán

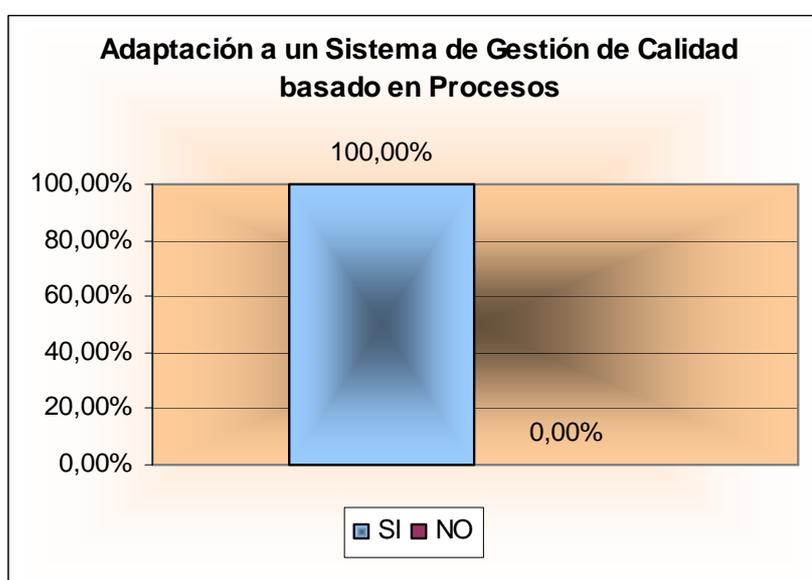


Figura 3.5 Adaptación a un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos

Elaborado por: Norma Durán

Análisis e Interpretación:

De la información obtenida, el 100% del personal se encuentra preparado para un cambio de una administración tradicional a un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos, ya que este va acorde con los actuales sistemas de modernización de las cooperativas.

4. ¿Cree Ud. que un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos, mejoraría la Calidad en el servicio que presta la sección de Crédito y Cobranzas?

ALTERNATIVAS	No. PERSONAS	PORCENTAJE
SI	4	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	4	100,00%

Tabla 3.10 Un SGC basado en Procesos, mejoraría la Calidad en el servicio de la sección de Crédito y Cobranzas

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Norma Durán

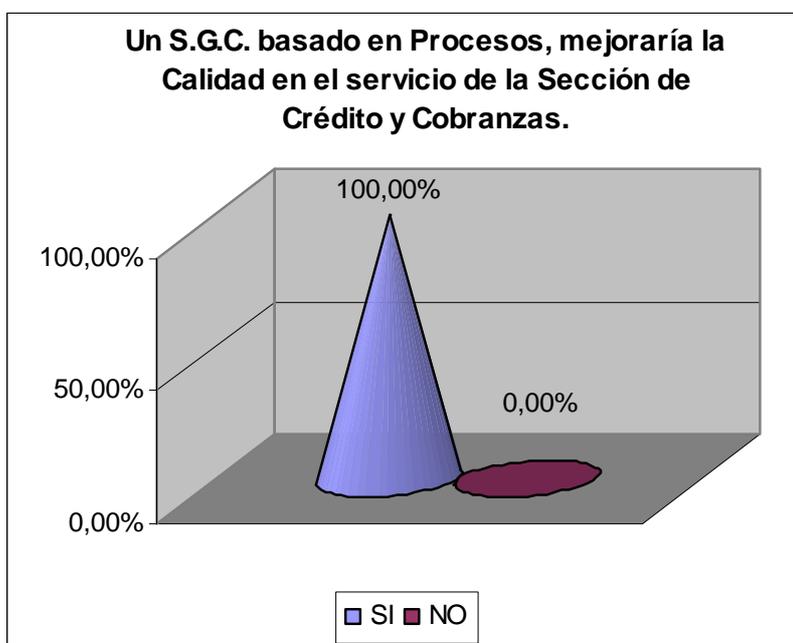


Figura 3.6 Un SGC basado en Procesos, mejoraría la Calidad en el servicio de la sección de Crédito y Cobranzas.

Elaborado por: Norma Durán

Análisis e Interpretación:

Absolutamente el 100% de los encuestados piensan que SGC basado en Procesos, mejoraría la Calidad en el servicio, siempre y cuando se establezca funciones específicas al personal, y además partiendo de su mejora se la podría aplicar en los diferentes Departamentos y Secciones de la Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda.

5. ¿Considera Ud. que dentro de la sección de Crédito y Cobranzas existe un trabajo en equipo?

ALTERNATIVAS	No. PERSONAS	PORCENTAJE
SI	1	25,00%
NO	3	75,00%
TOTAL	4	100,00%

Tabla 3.11 Trabajo en equipo en la sección de Crédito y Cobranzas

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Norma Durán

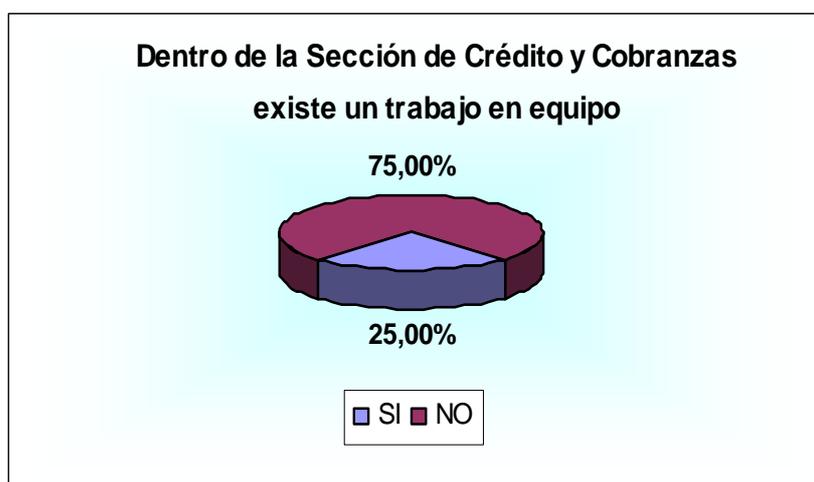


Figura 3.7 Trabajo en equipo en la sección de Crédito y Cobranzas

Elaborado por: Norma Durán

Análisis e Interpretación:

De acuerdo a los encuestados, el 75% del personal opina que su trabajo no se lo realiza al 100% en equipo, debido a motivos laborales ya que uno de los

oficiales de la Sección de Crédito y Cobranzas, no desempeña una sola función únicamente en la matriz, sino también desempeña otras funciones adicionales en las diferentes Sucursales y el 25% del personal opina que si existe un trabajo en equipo.

Lo cuál representa que no se halla definidas en forma correcta los procedimientos (actividades y tareas), específicas de acuerdo al cargo que ocupa.

6. **¿Considera Ud. que es necesario que exista un mejoramiento continuo en los procesos de la sección de Crédito y Cobranzas, si es que se implantase los mismos?**

ALTERNATIVAS	No. PERSONAS	PORCENTAJE
SI	4	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	4	100,00%

Tabla 3.12 Mejoramiento Continuo en los Procesos de la sección de Crédito y Cobranzas

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Norma Durán

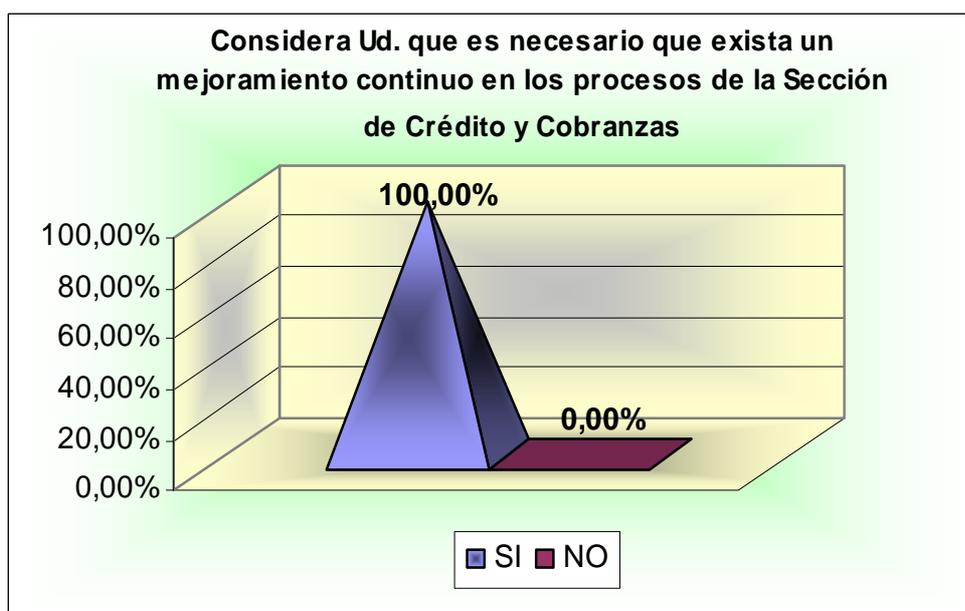


Figura 3.8 Mejoramiento continuo en los procesos de la sección de Crédito y Cobranzas

Elaborado por: Norma Durán

Análisis e Interpretación:

El 100% del Personal encuestado responden afirmando que es necesario que exista un mejoramiento continuo en los procesos de la sección de Crédito y Cobranzas, si es que se implantase los mismos.

Por lo cual se determina que es necesario un proponer un plan de implementación, para partir al mejoramiento de los procesos

7. ¿Anote las funciones principales que ud. desempeña dentro de la sección de Crédito y Cobranzas?

El Oficial de Crédito, realiza las siguientes funciones en la sección de Crédito y Cobranzas:

- Trabajo de campo de inspecciones.
- Información y recepción de solicitudes
- Análisis complementario de Créditos
- Desembolsos de Créditos
- Seguimiento y recuperación de Créditos mediante llamadas telefónicas.
- Verificación e inspección del Crédito
- Atención al cliente por medio del telefónico.
- Acreditación al crédito.

La Asistente de Crédito desempeña las siguientes funciones dentro de la sección de Crédito y Cobranzas:

- Custodios de pagares e hipotecas
- Recepción de documentación
- Desembolsos de Créditos
- Comité de créditos
- Recepción de acuerdos de pagos
- Elaboración y emisión de certificados
- Control de salida de notificación
- Recepción de llamadas.

El Asesor Legal desempeña las siguientes funciones dentro de la sección de Crédito y Cobranzas:

- Atención o servicio a los clientes de la Cooperativa
- Demandas judiciales a los clientes morosos.

El Oficial de Cobranzas tiene las siguientes funciones dentro de la sección de Crédito y Cobranzas:

- Recuperación de cartera
- Notificaciones telefónicas a los deudores y a los garantes, en caso que la deuda no sea cancelada en el tiempo determinado.
- Visitas personales a los deudores, en caso de demoras de pago de Crédito realizado.

Análisis:

De las funciones determinadas por el personal administrativo, aquí expuestas, se hará un análisis conjuntamente con el orgánico funcional los cuales serán la base para el levantamiento de los procesos

8. ¿Enumere los documentos y registros que Ud. maneja dentro la sección de Crédito y Cobranzas?

La Asistente de Crédito y el *Oficial de Créditos* manejan los siguientes documentos y registros:

- Solicitud de Crédito
- Pagares
- Registros de crédito.
- Hipotecas
- Avalúos

El Asesor Legal utiliza los siguientes documentos:

- Pagare a la orden
- Hipotecas
- Sistema Operativo

El Oficial de Cobranzas utiliza los siguientes documentos:

- Entrega de notificaciones a clientes en mora
- Registro de llamadas telefónicas

Análisis:

Los documentos aquí mencionados servirán de guía para realizar el inventario de documentos y registros que forman parte del levantamiento de procesos que son la base dentro de un Sistema de Gestión de la Calidad.

9. ¿Existe algún procedimiento que usted conozca que ha permitido mejorar la calidad en el servicio al cliente de la sección de Crédito y Cobranzas?

El Personal Administrativo de la sección de Crédito y Cobranzas de la Matriz responde que no existe ningún procedimiento encaminado hacia la mejora de la calidad en el servicio al cliente de la sección de Crédito y Cobranzas.

Análisis:

Como se puede notar en la respuesta la sección de Crédito y Cobranzas no posee un procedimiento, que le permita mejorar la calidad en el servicio al cliente, esto ocasiona molestias a los clientes.

3.2.12 EVALUACION DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA SECCIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LAS SUCURSALES DE LA COOP. “ALIANZA DEL VALLE” LTDA.

El Personal Administrativo de la sección de Crédito y Cobranzas está constituido por un total de veinte y cuatro personas distribuidas así: un Jefe de Agencia, y dos Oficiales de Crédito en cada una de las Sucursales a excepción de la Sucursal de Chillogallo y la del Inca, que cuentan con tres oficiales de Crédito debido a que en estas Sucursales existe mayor demanda de Crédito, a comparación de la Sucursal de Sangolquí que no cuenta con el Oficial de Crédito y solo existe un Jefe de Agencia ya que la demanda de Crédito es muy baja.

FUNCIONES	TOTAL	AMAGUANA	CONOCOTO	CHILLOGALLO	INCA	GUAMANI	ECUATORIANA	MACHACHI	SANGOLQUI
JEFE DE AGENCIA	8	1	1	1	1	1	1	1	1
OFICIAL DE CREDITO	16	2	2	3	3	2	2	2	0
TOTAL	24	3	3	4	4	3	3	3	1

Tabla3.13 Personal Administrativo de la sección de Crédito y Cobranzas de las Sucursales de la Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda.

Fuente: Información proporcionada por la Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda.

Elaborado por: Norma Durán

3.2.12.1 Análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas al personal Administrativo de las Sucursales de la sección Crédito y Cobranzas de la Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda. (Ver Anexo N° 2).

1. ¿Conoce Ud. que es un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos?

Conoce Ud. que es un Sistema de Gestión por Proceso?		
ALTERNATIVAS	No. PERSONAS	PORCENTAJE
Si	8	33,33%
No	13	54,17%
No Contesta	3	12,50%
TOTAL	24	100%

Tabla 3.14 Noción de un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Norma Durán

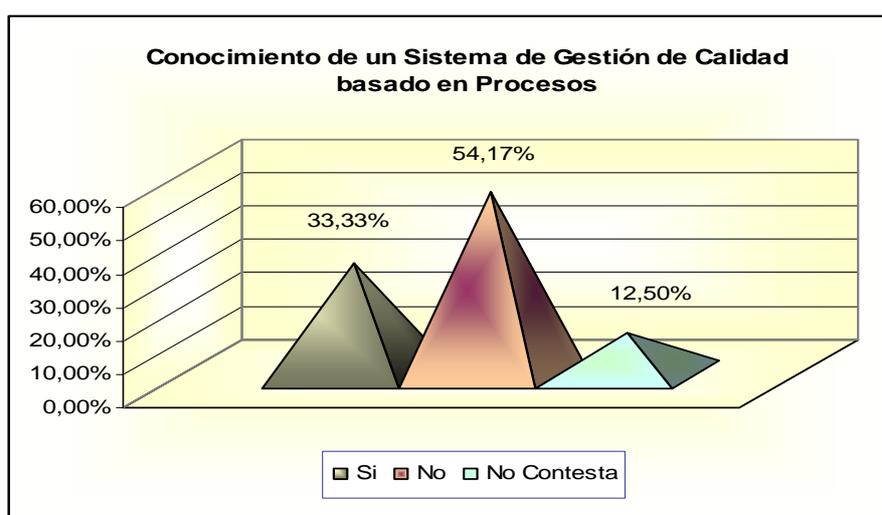


Figura 3.9 Noción de un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos
Elaborado por: Norma Durán

Análisis e Interpretación:

El 54,17% del Personal Administrativo no tiene conocimiento de un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos, por lo cual se desarrollo el proyecto para la Cooperativa y apenas el 33,33% del Personal Administrativo tiene conocimiento de este tema y el 12,50% no contesta la pregunta.

2. ¿Ud. conoce acerca de las Normas Internacionales de Calidad ISO 9001:2000?

ALTERNATIVAS	No. PERSONAS	PORCENTAJE
Si	13	54,17%
No	8	33,33%
No Contesta	3	12,50%
TOTAL	24	100%

Tabla 3.15 Noción de las Normas Internacionales de Calidad ISO 9001:2000

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Norma Durán

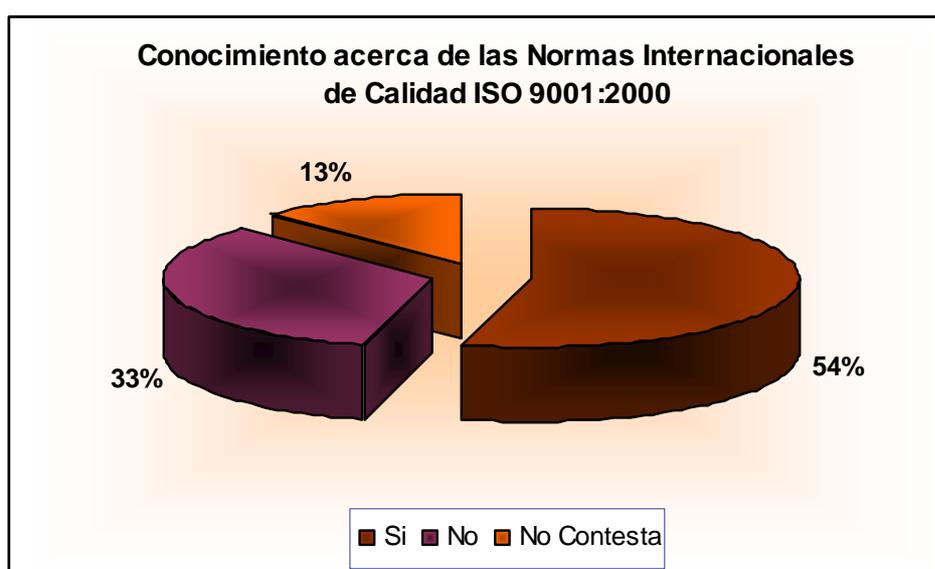


Figura 3.10 Noción de las Normas Internacionales de Calidad ISO 9001:2000
Elaborado por: Norma Durán

Análisis e Interpretación:

Más de la mitad de los encuestados, es decir el 54,17%, tienen noción de la Norma ISO 9001:2000 siendo un requerimiento fundamental para la aplicación de este proyecto; el 33,33% afirma que no tiene conocimiento sobre este tema y el 12,50% se limita a contestar la pregunta realizada.

3. ¿Cree Ud. que se encuentra preparado para adaptarse a un cambio de una administración tradicional a un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos?

ALTERNATIVAS	No. PERSONAS	PORCENTAJE
Si	19	79,17%
No	3	12,50%
No Contesta	2	8,33%
TOTAL	24	100%

Tabla 3.16 Adaptación a un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Norma Durán

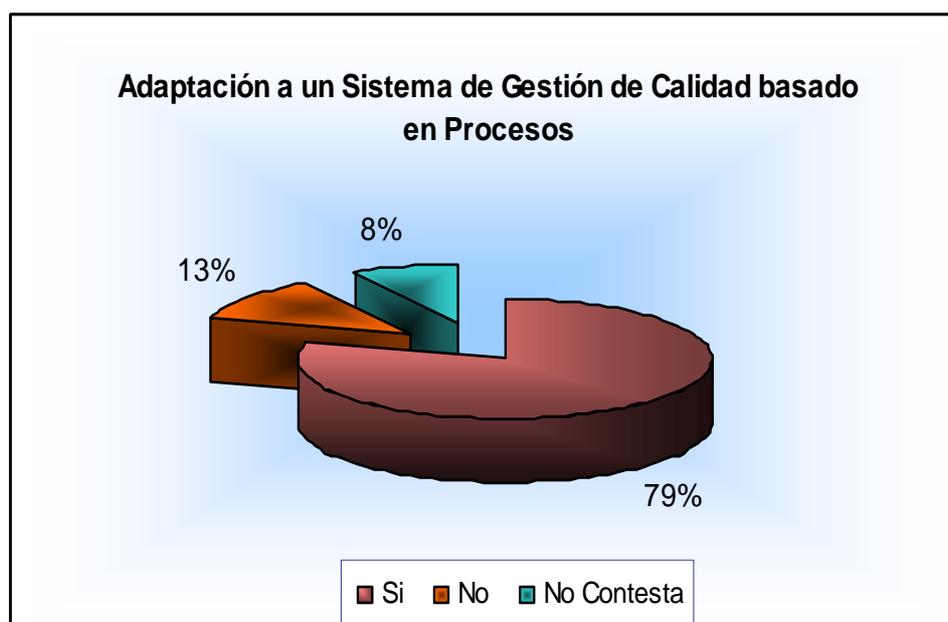


Figura 3.11 Adaptación a un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos

Elaborado por: Norma Durán

Análisis e Interpretación:

El 79,17% de las personas manifiestan que si se adaptaría a un cambio de una administración tradicional a un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos, debido a las siguientes razones:

- Enfrentarse a nuevos cambios y retos que se presentan diariamente, a través de un mejoramiento continuo.
- Desarrollarse como entes generadores de valor y a la vez alcanzar experiencias positivas en el campo profesional y laboral.

El 12,50% responde que no esta apto para el cambio, debido a que no conocen sobre este tema y el 8,33% se limita a no contestar.

4. ¿Cree Ud. que un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos mejoraría la calidad en el servicio en la sección de Crédito y Cobranzas?

ALTERNATIVAS	No. PERSONAS	PORCENTAJE
Si	24	100,00%
No	0	0,00%
TOTAL	24	100%

Tabla 3.17 Un SGC basado en Procesos, mejoraría la Calidad en el servicio de la sección de Crédito y Cobranzas

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Norma Durán

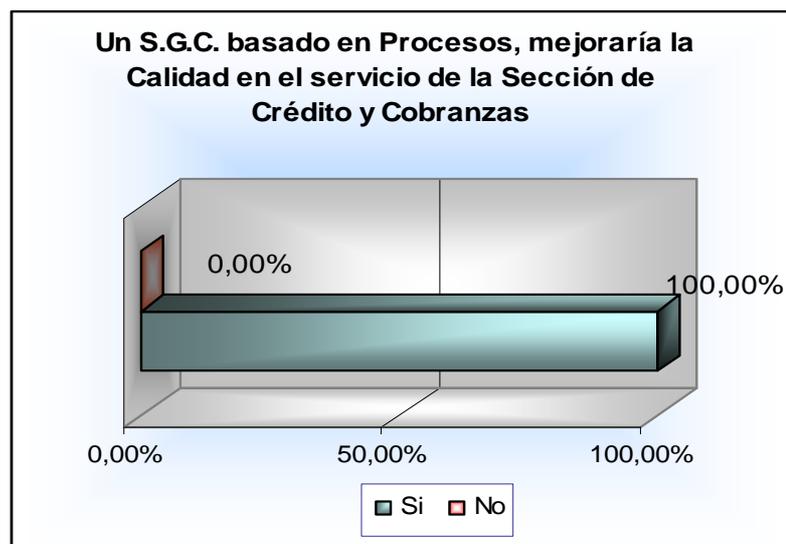


Figura 3.12 Un SGC basado en Procesos, mejoraría la Calidad en el servicio de la sección de Crédito y Cobranzas
Elaborado por: Norma Durán

Análisis e Interpretación:

El 100% del personal responde que un Sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos mejoraría la calidad de los servicios siempre y cuando las funciones estén acordes a cada empleado que desempeñan en la sección de Crédito y Cobranzas.

Lo cual determina que no se encuentra definidas correctamente las actividades y tareas del personal que labora en las sucursales del área de Crédito y Cobranzas

5. ¿Considera Ud. que dentro de la sección de Crédito y Cobranzas existe un trabajo en equipo?

ALTERNATIVAS	No. PERSONAS	PORCENTAJE
Si	4	16,67%
No	20	83,33%
No Contesta	0	0,00%
TOTAL	24	100%

Tabla 3.18 Trabajo en equipo en la sección de Crédito y Cobranzas
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Norma Durán



Figura 3.13 Trabajo en equipo en la sección de Crédito y Cobranzas
Elaborado por: Norma Durán

Análisis e Interpretación:

El 16,67% de los encuestados manifiestan que en la sección de Crédito y Cobranzas existe un trabajo en equipo; y más de la tercera parte, el 83,33%, contestan que no existe un trabajo en equipo lo que ocasiona descoordinación en las actividades y tareas que desempeñan cada empleado.

6. ¿Considera Ud. que es necesario que exista un mejoramiento continuo en los procesos de la sección de Crédito y Cobranzas, si es que se implantase los mismos?

ALTERNATIVAS	No. PERSONAS	PORCENTAJE
Si	22	91,67%
No	1	4,17%
No Contesta	1	4,17%
TOTAL	24	100%

Tabla 3.19 Necesidad de mejoramiento continuo en los procesos de la sección de Crédito y Cobranzas

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Norma Durán

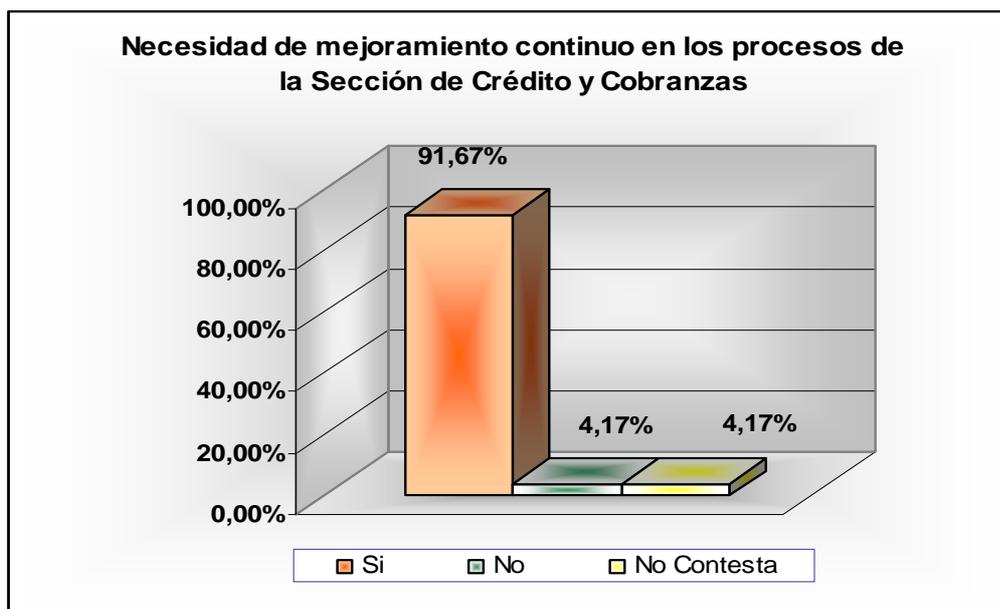


Figura 3.14 Necesidad de mejoramiento continuo en los procesos de la sección de Crédito y Cobranzas
Elaborado por: Norma Durán

Análisis e Interpretación:

De los encuestados el 91,67% afirma que es necesario que exista un mejoramiento continuo en los procesos de Crédito y Cobranzas, si es que se implantasen los mismos, garantizando un mejor servicio a los asociados para ser más competitivos con otras organizaciones; el 4,17% opina lo contrario y el 4.17% no contesta.

7. ¿Anote las funciones principales que usted desempeña dentro de la sección de Crédito y Cobranzas?

El Jefe de Agencia realiza las siguientes funciones:

- Análisis y evaluaciones de solicitudes de crédito.
- Aprobación de solicitudes de créditos
- Desembolsos de créditos
- Seguimiento de la cartera
- Gestión de cobranza o recuperación de cartera.

Los dos Oficial de Crédito realiza las siguientes funciones:

- Información de créditos
- Recepción de documentos
- Verificación de datos emitidos
- Análisis de crédito
- Análisis de central de riesgos
- Recuperación de cartera
- Recomendación del crédito
- Desembolsos de créditos

Análisis

Estas funciones aquí descritas más las que se analizaran en el orgánico funcional, servirán de base para el levantamiento de los procesos que exige un Sistema de Gestión de la Calidad.

8. ¿Enumere los documentos y registros que usted maneja dentro de la sección de Crédito y Cobranzas?

El Jefe de Agencia manejan los siguientes documentos y registros:

- Solicitudes de Créditos
- Análisis Complementario
- Hipotecas
- Ratios

Los dos Oficial de Crédito manejan los siguientes documentos y registros:

- Informes financieros de los clientes
- Solicitud de Crédito
- Pagares
- Registros de crédito.
- Hipotecas
- Formulario CONSEP
- Sistema COBIS
- Ratios

Análisis:

Esta información servirá para realizar el inventario de documentos y registros de las sucursales.

9. ¿Existe algún procedimiento que usted conozca que ha permitido mejorar la calidad en el servicio al cliente de Crédito y Cobranzas?

El Personal Administrativo de la sección de Crédito y Cobranzas de las Sucursales contesta que no existe ningún procedimiento que mejore la calidad en el servicio al cliente.

3.2.13 EVALUACION APLICADO A LOS CLIENTES DE LA COOP. “ALIANZA DEL VALLE” LTDA.

Los clientes son parte fundamental de la Cooperativa, ellos son el ente que genera el progreso de la Cooperativa.

3.2.13.1 Análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los clientes de la Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda. en la sección de Crédito y Cobranzas. (Ver Anexo N° 3).

1. ¿El servicio al cliente es ágil cumple con los tiempos determinados?

ALTERNATIVAS	No. PERSONAS	PORCENTAJE
Si	45	16,67%
No	225	83,33%
No Contesta	0	0,00%
TOTAL	270	100%

Tabla 3.20 El servicio al cliente es ágil cumple con los tiempos determinados

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Norma Durán

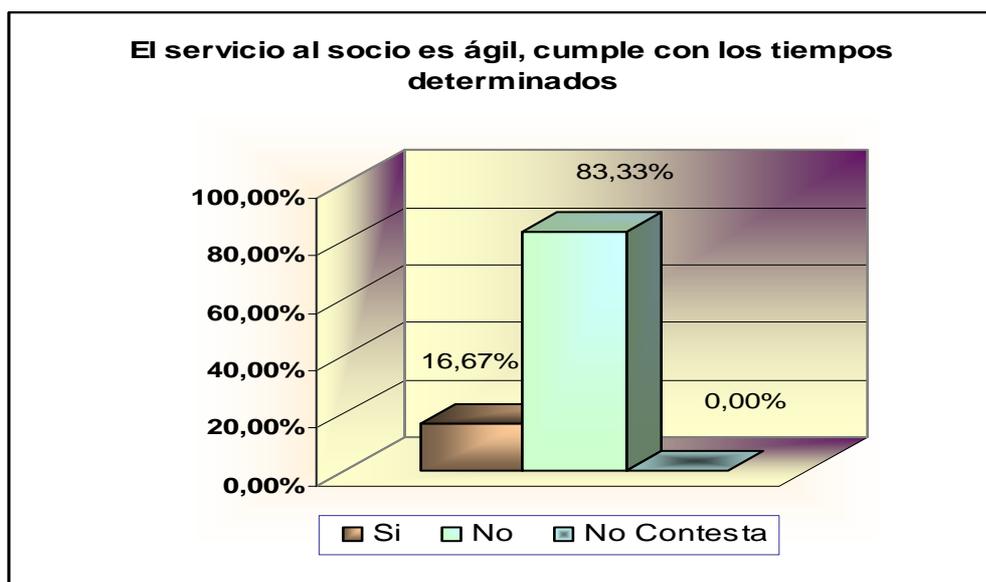


Figura 3.15 El servicio al cliente es ágil, cumple con los tiempos determinados
Elaborado por: Norma Durán

Análisis e Interpretación:

El 16,67% de los clientes encuestados manifiestan que el servicio que brinda la sección de Crédito y Cobranzas es ágil y cumple con los tiempos determinados; y el 83,33% manifiesta lo contrario debido a que las funciones de cada persona no se encuentran definidas y esto ocasiona molestias al asociado.

2. ¿Ud. considera que la atención al cliente en la sección de Crédito y Cobranzas es eficiente y eficaz?

ALTERNATIVAS	No. PERSONAS	PORCENTAJE
Si	54	20,00%
No	216	80,00%
No Contesta	0	0,00%
TOTAL	270	100%

Tabla 3.21 La atención al cliente es eficiente y eficaz
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Norma Durán

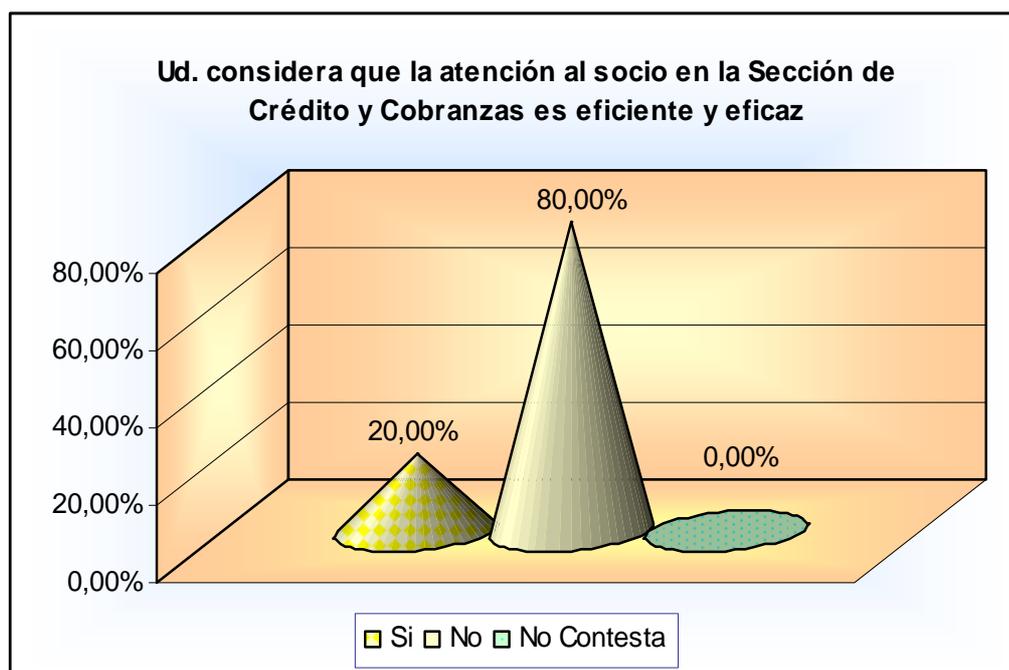


Figura 3.16 La atención al cliente es eficiente y eficaz
Elaborado por: Norma Durán

Análisis e Interpretación:

De los encuestados el 20% responden que la atención al cliente es efectiva y el 80% manifiestan que la atención al cliente es lenta ocasionando tiempos de espera en los trámites que se requiere realizar para el crédito respectivo.

3. ¿Es necesario que la atención al cliente mejore en la sección de Crédito y Cobranzas?

ALTERNATIVAS	No. PERSONAS	PORCENTAJE
Si	216	80,00%
No	54	20,00%
TOTAL	270	100%

Tabla 3.22 Es necesario que la atención al cliente se mejore
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Norma Durán

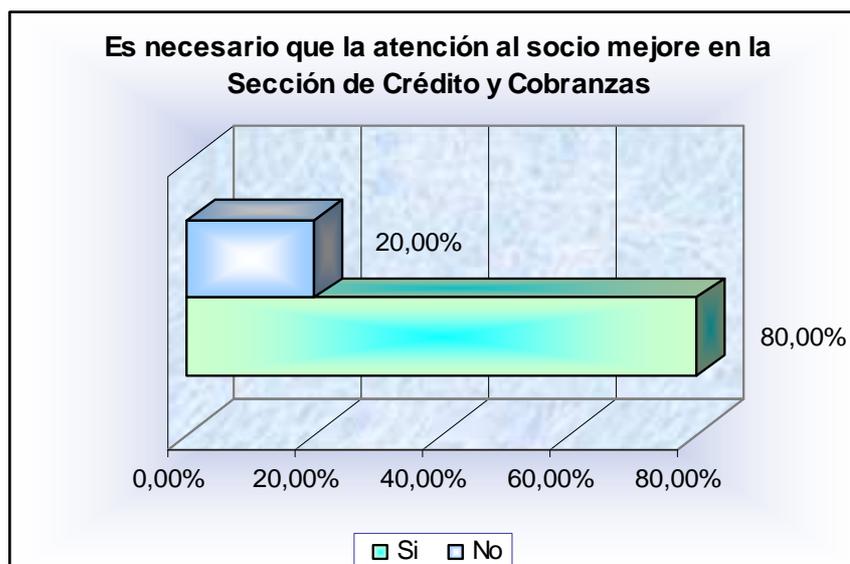


Figura 3.17 Es necesario que la atención al cliente se mejore
Elaborado por: Norma Durán

Análisis e Interpretación:

El 80% de las personas encuestadas responden que es necesario que se mejore la atención al cliente en la sección de Crédito y Cobranzas ya que se evitaría molestias al asociado y por ende ayudaría a realizar con mayor rapidez los trámites para adquirir el Crédito respectivo y el 20% están de acuerdo con la atención que presta la sección.

4. ¿Cuándo ha tenido algún inconveniente en el servicio, que tan rápido se le ha atendido sus problemas?

ALTERNATIVAS	No. PERSONAS	PORCENTAJE
Rápido	15	5,56%
Medianamente rápido	220	81,48%
Poco Rápido	35	12,96%
TOTAL	270	100%

Tabla 3.23 La atención al cliente cuando a tenido inconveniente en el servicio
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Norma Durán

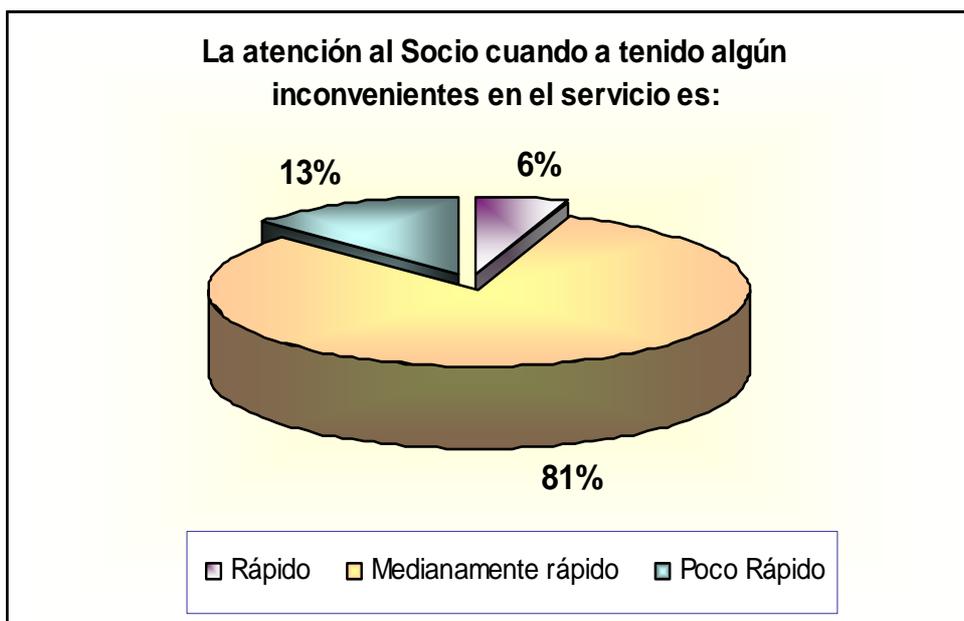


Figura 3.18 La atención al cliente cuando a tenido inconveniente en el servicio
Elaborado por: Norma Durán

Interpretación de resultados

De los clientes encuestados el 6% manifiestan que han sido atendidos con rapidez; el 81% de los asociados contestan han sido atendidos medianamente rápido, y el 13% responden que su problema no ha sido solucionado satisfactoriamente.

5. ¿En qué aspecto según su criterio se debe mejorar el servicio al cliente en la sección de Crédito y Cobranzas?

Análisis:

El 80% de los clientes contestan que se debería mejorar la atención al cliente en los siguientes aspectos:

- Información clara y concisa de cómo adquirir un Crédito por parte de los que se encuentran dentro de la sección de Crédito y Cobranza ya que esto les ayudaría a realizar con rapidez los tramites pertinentes para adquirir un Crédito.

- La atención debe ser más ágil debido a que los clientes, esperan más de 30 minutos para ser atendidos y esto causa molestias, rara vez el cliente decide por irse y no adquirir un Crédito.
- Mejorar el servicio, ya que es la base fundamental para que la organización sea más competitiva en el mercado.

El 10% de los asociados encuestados, se encuentran satisfechos sobre el servicio que brinda la sección de Crédito.

El 10% de los clientes encuestados, no contestan a la pregunta planteada tal vez por miedo a que sus respuestas, puedan influir en el trámite para obtener el crédito respectivo.

3.3 EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN DE LA COOPERATIVA “ALIANZA DEL VALLE” LTDA. (SECCIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS) RESPECTO AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2000

El Diagnóstico de la Situación Actual se realiza con respecto a la Norma ISO 9001:2000 que servirá para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad cumpliendo con los requisitos que exige esta Norma Internacional.

Con respecto a la evaluación en base a los requisitos que exige la Norma ISO 9001:2000, a través de un cuestionario que se realizó al Personal Directivo (Gerente General y Jefe de Crédito y Cobranzas) de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda. (Sección de Crédito y Cobranzas) permitirá obtener información adicional que se requiere para desarrollar el Sistema de Gestión de la Calidad.

Para el análisis del diagnóstico se cuenta con los criterios siguientes:

- **(Alto)** Constantemente cumple la sección de Crédito y Cobranzas con los requisitos de la Norma ISO 9001:2000
- **(Medio)** Cumple en parte la sección de Creidito y Cobranzas lo estipulado con los requisitos de la Norma ISO 9001:2000
- **(Bajo)** No cumple con los requisitos de la Norma ISO 9001:2000

Cuestionario aplicado en base a la Norma ISO 9001:2000 (Ver Anexo N° 4)

3.3.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALIANZA DEL VALLE” LTDA. (SECCIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS) RESPECTO A LA NORMA DE LA CALIDAD ISO 9001:2000

Para obtener los porcentajes totales de cada casillero se cuenta las (X) de cada columna y se multiplica por el 100%, dividido para el total de puntos del cuestionario.

NÚMERO DE PREGUNTAS	ALTO	MEDIANO	BAJO
Total de (X)	12	3	33
(%)	25%	6%	69%

Tabla 3.24 Situación Actual de la sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alianza del Valle" Ltda., respecto a la Norma ISO 9001:200

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Norma Durán

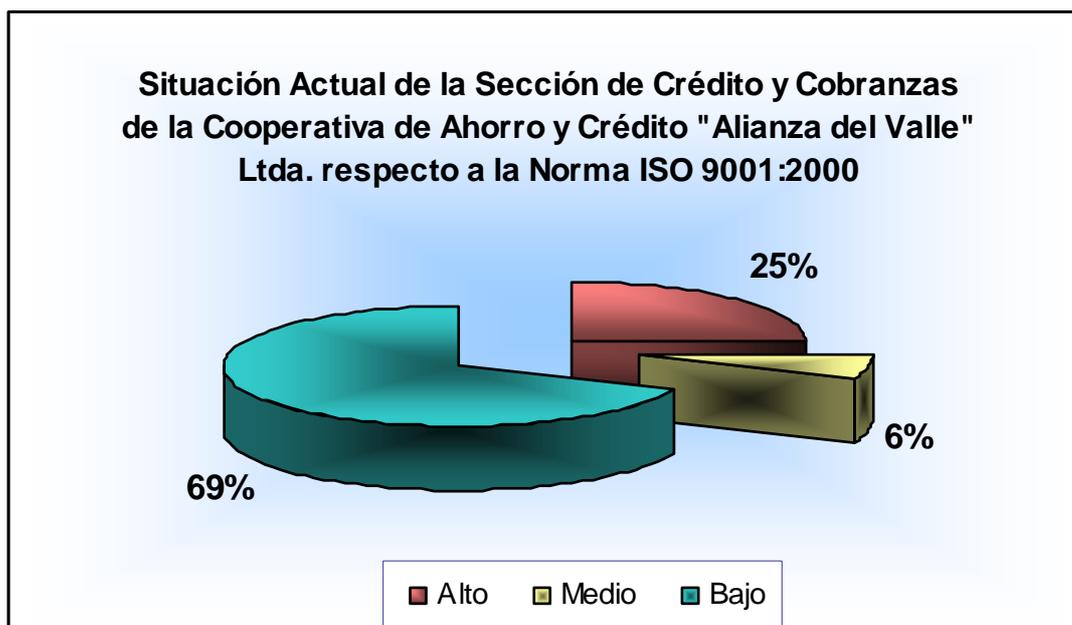


Figura 3.19 Situación Actual de la sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alianza del Valle" Ltda., respecto a la Norma ISO 9001:200

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Norma Durán

Una vez realizado el Diagnóstico en el se puede valorar los siguientes resultados:

El 25%: El Sistema de Gestión de la Calidad con respecto a la Norma ISO 9001:2000 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alianza del Valle" Ltda. (Sección de Crédito y Cobranzas), no cumple con los requisitos de dicha Norma, ya que existe una deficiencia en cuanto a documentación, registros y sistemática de su cumplimiento.

El 6%: El Sistema de Gestión de la Calidad según los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 se cumple en formas parciales teniendo una baja conformidad con las actividades que realizan en cuanto a documentación y a su cumplimiento.

El 69%: El Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo a la Norma ISO 9001:2000 no cumple favorablemente con los requisitos que exige esta Norma o tiene un empeño deficiente con las actividades que realizan, repercutiendo en la estacionalidad de la calidad del servicio. Por ende en la Cooperativa de Ahorro y

Crédito "Alianza del Valle" Ltda. (Sección de Crédito y Cobranzas), es necesario que se adopten medidas correctoras urgentes y totales para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad eficaz acorde con los requisitos que exige la Norma Internacional.

Análisis de los resultados:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alianza del Valle" Ltda. (Sección de Crédito y Cobranzas), de acuerdo con la valoración del resultado que se obtuvo en el cuestionario de evaluación anterior, con respecto al modelo que se plantea en la Norma ISO 9001:2000 no se cumple de manera satisfactoria acorde con los requisitos que exige la Norma en mención, sin embargo se cumple parcialmente o, tiene una fidelidad muy baja con las actividades que realizan en dicha institución.

Por ende en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alianza del Valle" Ltda. (Sección de Crédito y Cobranzas), es necesario que se adopten las medidas correctivas urgentes y globales para implantar un Sistema de Gestión de la Calidad eficaz.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alianza del Valle" Ltda. (Sección de Crédito y Cobranzas), a través de este Sistema de Gestión de la Calidad, desarrollará un sistema ordenado, estructurado y basado en principios universales de la administración moderna basada en procesos dando como resultados reducción en costos operativos; permitirá satisfacer las necesidades de los clientes tanto internos como externos, promoviendo un cambio cultural entre sus miembros y ofreciendo un buen servicio a cada uno de sus clientes, permitiéndoles alcanzar sus propósitos corporativos, operativos, financieros y administrativos.

El Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad bajo los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alianza del Valle" Ltda. (Sección de Crédito y Cobranzas), se recomienda lo siguiente:

- Definir actividades y funciones.
- Diseñar Modelo del Sistema de Gestión de la Calidad de la sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alianza del Valle" Ltda., que incluye políticas y objetivos.
- Elaborar un Manual de Calidad.
- Establecer procedimientos de control de documentos y registros.
- Establecer procedimientos y registros de acciones correctivas y preventivas.
- Realizar auditorias internas.
- Establecer cronogramas, procedimientos y revisiones del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Definir descripciones de trabajo para el personal de la sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alianza del Valle" Ltda.
- Establecer con procedimientos necesarios que permitan cumplir con el aseguramiento de la calidad.

3.4 PROCESOS INSTITUCIONALES

Uno de los elementos principales dentro del marco de cualquier institución, constituye la utilización de mecanismos que permitan lograr una conformidad en el desarrollo de las actividades y una mayor satisfacción de los clientes y del personal en sí, de la Cooperativa.

Es por ello que para lograr una acción de mejoramiento es necesario realizar un diagnóstico organizacional en base a datos reales y fiables que permiten visualizar de mejor manera y juzgar las condiciones en las que se desarrolla el sistema Cooperativo.

3.4.1 MAPEO DE PROCESOS

Se identifica y determina de los procesos claves en un trabajo conjunto con el Personal Directivo y Administrativo de la Sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda., partiendo de una investigación de campo y una observación directa, obteniendo una visión general de la gestión que se debe llevar a cabo en la Cooperativa.

Se busca determinar conjuntos de actividades, cuyos resultados sean la creación de un valor agregados como aporte a la Sección de Crédito y Cobranzas; y esta pueda funcionar eficazmente; se identifica numerosos procesos que se relacionarán entre si y que forman parte de los procesos de la cadena de valor, procesos estratégicos y procesos de apoyo, de esa manera la Sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda. Alcanza elevados porcentajes de calidad y mayor competitividad.

La identificación sistémica y la gestión de los procesos utilizados en la Cooperativa y especialmente su interacción permiten definir un “Enfoque de Procesos”. Esta gestión por procesos consiste en la revisión sistemática y continua de todos los procesos, a fin de identificarlos, establecer su objetivo, describir sus elementos básicos y restricciones, representarlos gráficamente,

medir sus características y someterlas a un proceso de seguimiento y mejora continua con el propósito de eliminar las no conformidades y sus causas.

A continuación se ilustrará el Mapeo de Procesos de la Institución:

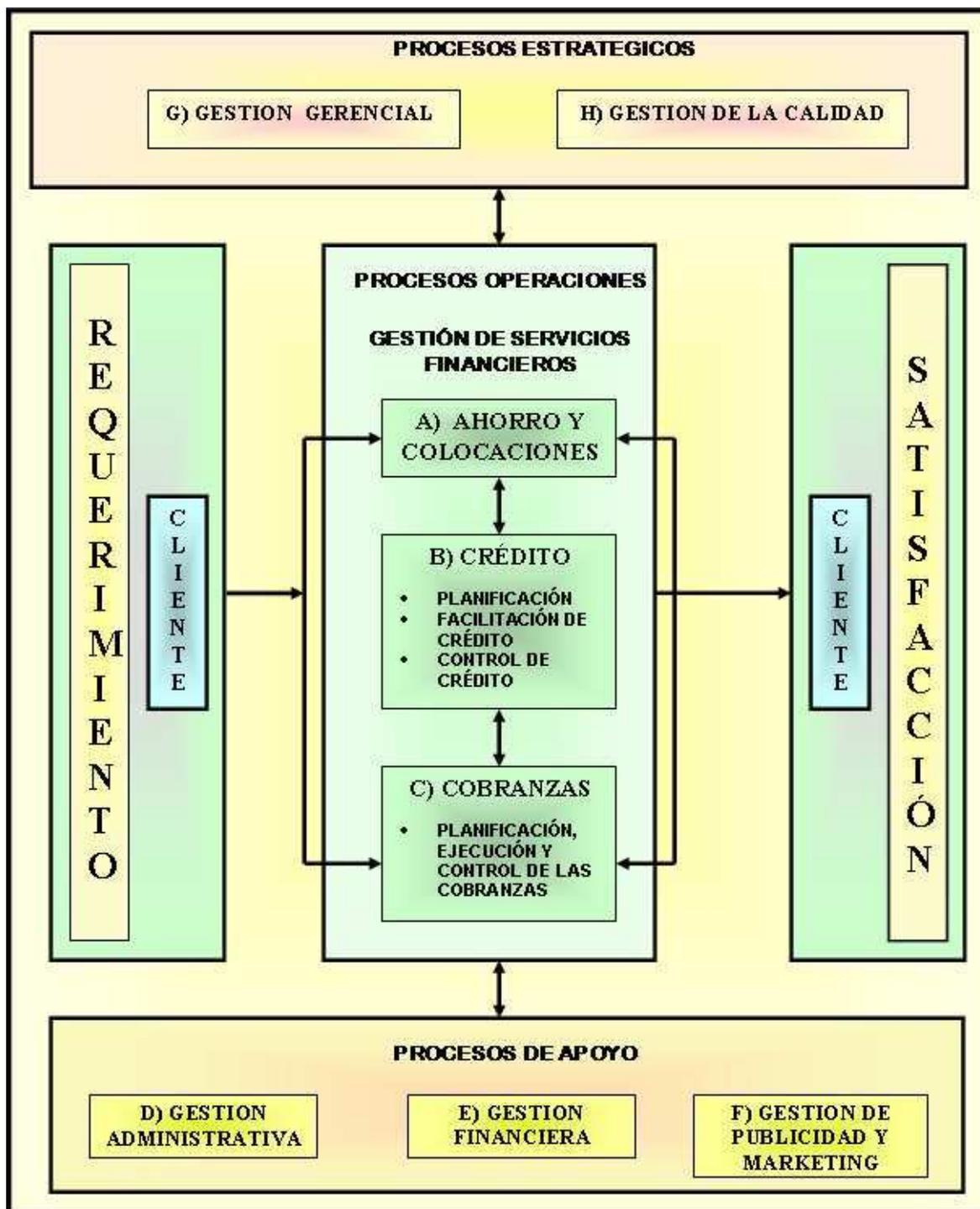


Figura 3.20 Mapeo de Procesos de la Cooperativa "Alianza del Valle" Ltda.
Fuente: Información proporcionada por la Cooperativa "Alianza del Valle" Ltda.

Elaborado por: Norma Durán

3.4.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALIANZA DEL VALLE” LTDA. (SECCIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS)

El primer paso identificado es el proceso global de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda. el cual se encuentra formado por procesos estratégicos, procesos claves u operativos y procesos habilitantes donde se encuentran los procesos de apoyo. A través de la gestión de estos procesos la Sección de Crédito y Cobranzas logra la transformación de los requerimientos, reglamentaciones e insumos en servicios para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Una vez identificados los procesos se procede a clasificarlos de la siguiente manera:

3.4.2.1 Procesos Estratégicos

Dentro de los Procesos Estratégicos se identifica la Gestión Gerencial y la Gestión de la Calidad ,el cual consiste en el establecimiento de un sistema gerencial y de calidad que permita construir, difundir y asegurar los lineamientos estratégicos para orientar los esfuerzos y acciones hacia el futuro, basados en el liderazgo estratégico y la formulación de estrategias de supervivencia y de avanzada, determinando un trabajo priorizado, focalizado y gerenciado, que asegure alineación entre estrategias, estructura y cultura, en el cual se diferencien dos fases:

- Evaluación de la Situación actual (¿Dónde estamos?)
- Direccionamiento estratégico (¿Para dónde vamos?) Visión, Misión, Objetivos, Políticas, Definición de la empresa del futuro.

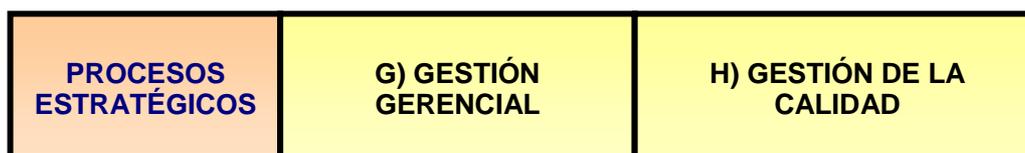


Figura 3.21 Procesos Estratégicos
Elaborado por: Norma Durán

3.4.2.2 Procesos Operativos

Son los procesos principales necesarios para la realización del servicio, ya que son responsables de generar servicios que respondan a la misión y objetivos estratégicos de la Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda.

Se ha identificado como Procesos Operativos la Gestión de Servicios Financieros debido a que el propósito es brindar un servicio de la calidad desde su requerimiento, hasta la entrega del servicio a los clientes. Y está constituido por tres procesos y estos son:

- A) Ahorro y Colocaciones
- B) Crédito y
- C) Cobranzas

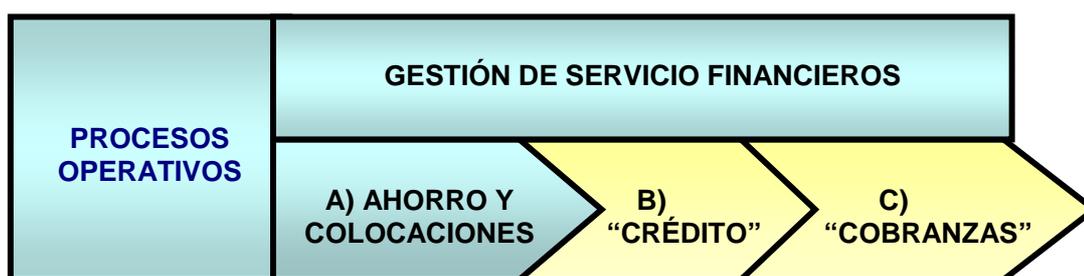


Figura 3.22 Procesos Operativos
Elaborado por: Norma Durán

Nota: En la cual se analiza los dos últimos procesos B), C) debido ha el proyecto se enfoca a la Sección de Crédito y Cobranzas de la institución.

3.4.2.3 Procesos Habilitantes (Apoyo)

Son los que dan apoyo a los procesos operativos y están relacionados para el control y la mejora del sistema. Generalmente son realizados por otras Secciones, pero dentro de la gestión se considera la interrelación de estos.

Siendo los Procesos Habilitantes (Apoyo) los siguientes:

- D) Gestión Administrativa,
- E) Gestión Financiera,
- F) Gestión de Publicidad y Marketing

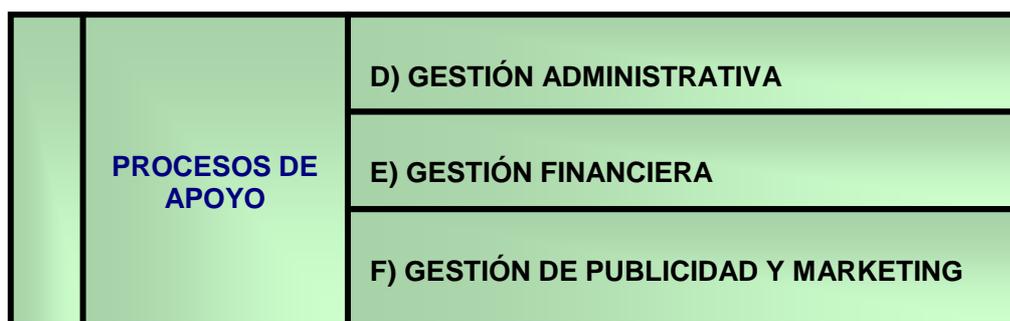


Figura 3.23 Procesos Habilitantes
Elaborado por: Norma Durán

Los procesos D, E, F, apoyan a los procesos operativos y sirven de soporte para los mismos procesos de apoyo, para el proceso Gestión Gerencial y Gestión de la Calidad. Estos tres macro procesos de apoyo no se estudiará con profundidad debido a lo mencionado anteriormente que el proyecto se enfoca a la Sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa.

3.4.2.4 Inventario de Procesos y Procedimientos

Seguidamente se define el inventario de Procesos y Procedimientos donde se establece desde:

- Macro procesos
- Procesos
- Subprocesos
- Procedimiento de cada actividad o tarea de la Gestión Gerencial, Gestión de la Calidad, Crédito y Cobranzas.

CAPITULO IV

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2000 EN LA SECCIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALIANZA DEL VALLE” LTDA.

INTRODUCCIÓN

Actualmente la entidad financiera está consiente del impacto de la competencia y la manera como esto les afecta. Para ello se debe entender que la competitividad significa “proceso mediante el cual la empresa genera valor agregado a través de aumentos en la productividad, y ese crecimiento de valor agregado es sostenido, es decir se mantiene en el medio y largo plazo”¹⁴, para alcanzar esta finalidad es necesario entonces diseñar un sistema de gestión de la calidad.

En el Sistema de Gestión de Calidad se encuentra inmersos el Manual de Calidad y el Manual de Procedimientos de la Sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda. en el cual se encuentra establecida la Norma ISO 9001:2000 del Sistema de Gestión de la Calidad y en la que se describen los procedimientos donde se encuentran incluidas todas las actividades, con sus respectivos responsables denominados clientes y líder del proceso, Además, se establecen los formatos, registros y documentos necesarios para cumplir con el procedimiento.

Este Sistema de Gestión de la Calidad permitirá disminuir las demoras innecesarias en el servicio al cliente y este Sistema está dirigido a:

¹⁴ Comité de la Calidad ISO 9001:2000. Universidad de Carolina
<http://digeset.ucof.mx/iso9001/preguntasFrecuentes.asp>

- Todo el Personal Directivo y Administrativo de la Sección de Crédito y Cobranzas la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda.
- Clientes quienes solicitan los servicios de crédito.

4.1 DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

4.1.1 REQUISITOS GENERALES

La Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda. (Sección de Crédito y Cobranzas) establecerá, documentará, implementará, mantendrá un Sistema de Gestión de la Calidad como forma de asegurar que todos los servicios cumplan con las exigencias especificadas en los requerimientos de acuerdo a la Norma ISO 9001:2000 contando con un “Mapa de Procesos estructurado” que:

- Identificará los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad y su aplicación, la cual se describe en este capítulo y en el Manual de Procedimientos.
- La secuencia e interacción de los procesos quedará determinada por la naturaleza de la prestación del Servicio Financiero y se muestra en el Mapa de Procesos en donde a través de flechas de uno o dos sentidos las salidas de un proceso se convierten en entradas de otros.

A continuación se ilustra el Mapa de Procesos de la Cooperativa con su interacción entre los procesos del SGC:

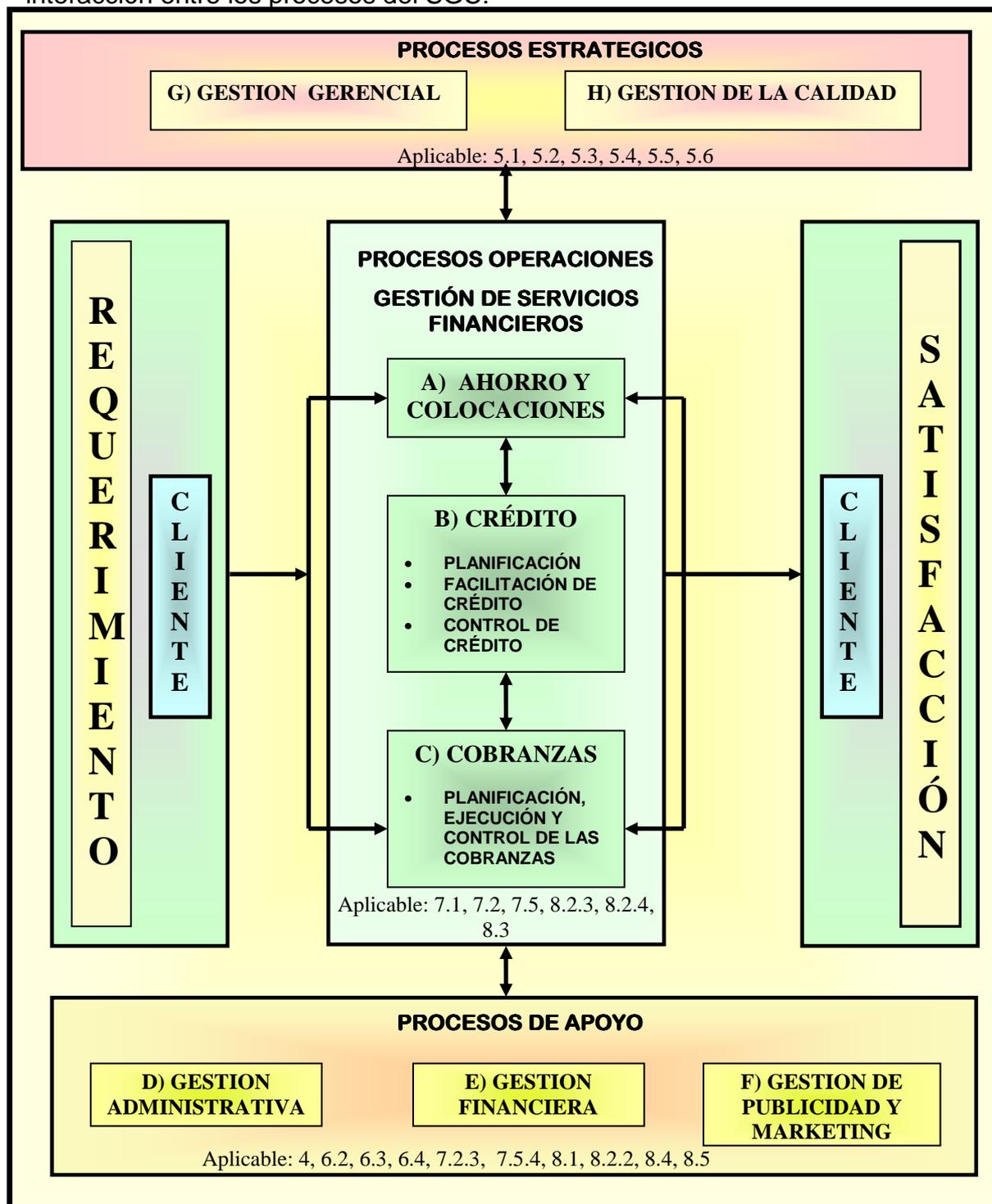


Figura 4.1 Mapa de Procesos de la Cooperativa "Alianza del Valle" Ltda. con su interacción entre los procesos del SGC

Fuente: Información proporcionada por la Cooperativa "Alianza del Valle" Ltda.

Elaborado por: Norma Durán

4.1.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION

Uno de los elementos principales constituye la estructura de la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad, es decir la utilización de mecanismos que permitan obtener una armonía en el desarrollo de las actividades y una mayor satisfacción tanto del cliente como del personal de la Cooperativa. De esta forma, “existen generalmente tres niveles de documentación para Sistemas de Gestión de la Calidad (Manual de la Calidad, Procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad, directrices de trabajo, formularios, registros, etc.). No es obligatorio que todas las instituciones los tengan todos. De acuerdo con sus necesidades, cada institución puede combinar toda la documentación en un solo manual o en un manual distinto para cada nivel”¹⁵.

4.1.2.1 Generalidades

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda. (Sección de Crédito y Cobranzas) deberá mantener la siguiente documentación:

- Una Declaración documentada de la Política y Objetivos de la Calidad, descritos en el presente Manual de la Calidad (MC). (Ver Anexo N° 6).
- Los Procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad que son requeridos por la norma ISO 9001:2000
- Los documentos requeridos por la Cooperativa para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos están documentados y encuentran definidos en esté capítulo.

¹⁵ CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL;”Aplicación de los Sistemas ISO 9000 de Gestión de la Calidad; CCI; Ginebra; 1996; Pág. 40.

La Cooperativa establece la siguiente estructura de la documentación de su SGC



FIGURA 4.2 Estructura de la documentación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda. (Sección de Crédito y Cobranzas)

Elaborado por: Norma Durán

La metodología, codificación y abreviaturas utilizadas para la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad se encuentran explicadas en la Directriz para la Elaboración de Procedimientos. (Ver Anexo N° 8).

4.1.2.2 Manual de la Calidad

El Manual de la Calidad es el instrumento muy importante en este Sistema de Gestión de la Calidad, ya que ayuda a conseguir una ventaja competitiva frente a otras instituciones.

La funcionalidad de este manual consiste primero en estandarizar la ejecución de algunas de las actividades administrativas del proceso de financieros para evitar justificaciones por desconocimiento de los procedimientos. De esta manera se puede reconocer con mayor facilidad el avance o retroceso en la consecución de los objetivos planteados, ya que se puede medir, controlar y mejorar los procesos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad.

La Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda. establecerá y mantendrá un Manual de la Calidad que contiene:

- a) El alcance del SGC, incluyendo los detalles y la justificación de las exclusiones respectivas.
- b) Los procedimientos documentados establecidos para el sistema.
- c) Una descripción de la interacción entre los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad (Ver Figura N° 4.1).

4.1.2.3 Control de Documentos

Los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad, son controlados a través del *Procedimiento Control de Documento* (Ver Anexo N° 10) y son elaborados de acuerdo a la *Directriz de Elaboración de Procedimientos* (Ver Anexo N° 8).

En este procedimiento se definen los controles necesarios para asegurar de que:

- Los documentos sean aprobados, revisados, actualizados, antes de emisión y en el momento determinado.
- Se identifiquen los cambios que se realicen y el estado de la revisión de los documentos.
- Las versiones pertinentes de los documentos se encuentren disponibles en los puntos de uso.
- Los documentos permanezcan legibles e identificables, incluso en el caso de documentos de origen externo.
- Se controle la distribución, y para prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos.

Las responsabilidades para la elaboración, revisión, aprobación, cumplimiento y actualización de la documentación de cada proceso se especifican en el Procedimiento Control de Documentos.

4.1.2.4 Control de Registros

Los registros de la calidad deben ser establecidos y mantenidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requerimientos y de la operación efectiva del Sistema de Gestión de la Calidad de la Sección Crédito y Cobranzas de la Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda. Los registros deben mantenerse legibles, fácilmente identificables y recuperables. En el *Procedimiento Control de Registros* (Ver Anexo N° 10). Se determina mecanismos para su identificación, almacenamiento y fácil recuperación, dentro de un entorno adecuado para evitar su deterioro, daño o pérdida.

4.2 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN / GERENCIA

4.2.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN / GERENCIA

La Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda. asume su compromiso, en conjunto con los responsables de las secciones que integran el Sistema de Gestión de la Calidad, de encaminar de manera permanente su desarrollo, implementación, mantenimiento, así como a:

- Sensibilizar a todo el personal la importancia de satisfacer los requisitos de los clientes y los requisitos legales reglamentarios aplicables.
- Establecer y aprobar las políticas; y los objetivos de calidad.
- Realizar las revisiones establecidas al SGC, conforme al *Procedimiento Revisión del SGC por la Dirección / Gerencia*. (Ver Anexo N° 13).

- Efectuar las acciones necesarias para que se identifique y autoricen los recursos necesarios para el mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

Todas las secciones deben contar con las evidencias sobre este compromiso, a través de los medios convenientes para cada caso.

4.2.2 ENFOQUE AL CLIENTE

La dirección establecerá y mantendrá procedimientos documentados para asegurarse de que los requisitos del cliente se cumplan y determinen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

La Sección de Crédito y Cobranzas debe determinar los siguientes requisitos:

- Requisitos del servicio de crédito, "especificados para cada uno de los créditos a los que puedan acceder los clientes"
- Requisitos legales y reglamentarios en los cuales incluyen obligaciones relacionadas al servicio de crédito.

La Sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alianza del Valle" Ltda. se basa en los siguientes reglamentos:

- Reglamento para la constitución y funcionamiento de la Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Ley de Cooperativas
- Estatutos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alianza del Valle" Ltda.

4.2.3 POLÍTICA DE CALIDAD

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda., dentro de la Sección de Crédito y Cobranzas se compromete a establecer su política de calidad, que permite evidenciar su compromiso con la satisfacción de sus clientes, la competitividad y la mejora continua, promoviendo la integración, trabajo en equipo y formación permanente para el logro de objetivos de la calidad.

4.2.4 PLANIFICACIÓN

4.2.4.1 Objetivos de Calidad

La Gerencia se asegura del cumplimiento de los requisitos de los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda. en especial la Sección de Crédito y Cobranzas a través de la correcta aplicación de la política de la calidad, la cual tiene como objetivos lo siguiente:

- Diseñar y documentar un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001:2000, que permita el desempeño de la organización con eficiencia y eficacia.
- Mantener el Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo con los requisitos exigidos por la Norma internacional ISO 9001:2000 y de acuerdo a los avances de la tecnología.
- Responder de manera efectiva a los requerimientos y expectativas de los clientes, proporcionando un servicio de crédito de calidad, con la finalidad de incrementar constantemente su satisfacción.
- Desarrollar capacitaciones profesionales al personal, a fin de que sea una ventaja competitiva.
- Crear una política laboral equitativa y justa que permita el desarrollo humano, profesional y económico de todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda.

4.2.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

El Gerente General de la institución, será responsable de asegurar que la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad en coordinación con el Líder de Crédito y Cobranzas, a través de la definición de sus procesos, su interacción, manual de calidad y procedimientos permitirá garantizar:

- La planificación del Sistema de Gestión de la Calidad es efectuada con la finalidad de cumplir con los requerimientos establecidos en el literal 4.1, así como los objetivos de la Calidad y
- La integridad del Sistema de gestión de la Calidad es mantenida cuando se planifican o implantan cambios en éste.

4.2.5 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN

4.2.5.1 Responsabilidad y autoridad

Las responsabilidades se encuentran detalladas en cada uno de los procedimientos y estas serán comunicadas a través del Líder de cada proceso.

4.2.5.2 Representante de la Dirección

- Para la adecuada Gestión del Sistema de Gestión de la Calidad, se designará al Jefe de Comité de Gestión de la Calidad como representante de la Alta Dirección / Gerencia el cual, con independencia de otras funciones, tendrá la responsabilidad y autoridad para:
- Asegurar que los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad sean establecidos y mantenidos
- Garantizar que se implante y actualice los procesos necesarios para el funcionamiento de la organización.

- Informar a la Alta Dirección / Gerencia del funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad y sobre cualquier necesidad u oportunidad de mejora.

Las personas encargadas de la elaboración, aprobación e implementación del Manual de la Calidad, serán los siguientes:

- Gerente General
- Jefe de Comité de Gestión de la Calidad
- Jefe de Crédito y Cobranzas

El Jefe de Crédito y Cobranzas estará bajo la autoridad de la Alta Dirección / Gerencia y del Comité de Gestión de la Calidad. El Jefe de Crédito y Cobranzas será responsable de realizar el asesoramiento de la planificación y ejecución de los servicios de crédito, es decir el Jefe de Crédito y Cobranzas en trabajo conjunto con el Asistente de Crédito, el Oficial de Crédito y el Oficial de Cobranzas estarán a cargo de velar por el cumplimiento de las normas, instrucciones de trabajo y procedimientos establecidos para cada gestión.

4.2.5.3 Comunicación Interna

El Gerente General será responsable de garantizar que se definan los procesos necesarios y apropiados, por medio de: (conferencias, correo electrónico, tabloneros de anuncios, charlas, etc.) para el conocimiento en todos los niveles organizativos, tomando en cuenta la Política de la Calidad establecida, los objetivos de la calidad; su logro, y los requisitos de calidad de los procesos dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alianza del Valle" Ltda. (Sección de crédito y Cobranzas).

Además, se fomentará la comunicación del personal con sus responsables a través de entrevistas, sistemas de sugerencias, como medio de comunicación.

4.2.6 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN / GERENCIA

4.2.6.1 Generalidades

El Gerente General efectuará una revisión del Sistema de Gestión de la Calidad, con objeto de verificar la eficaz y adecuado para contribuir a cumplir con las directrices de la Política de la Calidad y satisfacer a los clientes y otras partes interesadas, según lo establecido en el *Procedimiento Revisión del SGC por la Dirección / Gerencia* (Ver Anexo N° 13).

4.2.6.2 Información para la revisión

La información de entrada para la revisión Gerencial se determina en el *Procedimiento Revisión del SGC por la Dirección/ Gerencia* (Ver Anexo N° 13). Los aspectos del Sistema que será evaluada por la Gerencia en la revisión son los siguientes:

- Evaluación de la eficacia del Sistema, mediante información relativa a:
 - Los resultados de las auditorias de calidad
 - El estado de las acciones correctivas y preventivas.
 - Su grado de satisfacción con el servicio
 - La conformidad del servicio y el desempeño de los procedimientos de Crédito y Cobranzas.
 - Las acciones de seguimiento de revisiones previas.

- Evaluación de la vigencia del Sistema, considerando:
 - La actualización de la política de la calidad.
 - Las recomendaciones para la mejora
 - Las oportunidades de mejora.

- Evaluación de la seguridad del Sistema, mediante verificación del grado en que se han alcanzado los objetivos de calidad propuestos.

4.2.6.3 Resultados para la revisión

El Gerente General determinará mediante, la revisión y evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad, lo siguiente:

- Las acciones de mejora del servicio en relación con los requisitos de los clientes.
- Las acciones de mejora en la eficacia del SGC y sus procesos.
- La aprobación de programas de capacitación.
- La aprobación del plan anual de auditorias internas de calidad.
- La asignación controlada de los recursos necesarios.

4.3 GESTIÓN DE LOS RECURSOS

4.3.1 PROVISIÓN DE RECURSOS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda., determinará y proporcionará en el momento adecuado, los recursos necesarios para implantar y mejorar eficazmente los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad de la Sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa, de esa manera aumentar la satisfacción del cliente.

4.3.2 RECURSOS HUMANOS

4.3.2.1 Generalidades

Todo el personal que realiza actividades que afectan la calidad de los servicios es competente en base a la educación, formación y experiencia requerida. Así lo demuestra la nomina de personal de la Sección de Crédito y Cobranzas establecida en el capítulo III.

4.3.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda., específicamente en la Sección de Crédito y Cobranzas, tendrá que considerar a sus trabajadores como su patrimonio más valioso. Invertir en capacitación y entrenamiento para lograr la misión y su política de la calidad.

4.3.3 INFRAESTRUCTURA

Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda., cuenta con las instalaciones básicas para asegurar la conformidad de sus empleados y clientes.

La Sección de Crédito y Cobranzas realiza sus operaciones bajo el sistema financiero COBIS que incluyen los subsistemas (SISMMA, RATIOS y un sistema conectado a la Central de Riesgos), además posee servicios de Intranet y posee paquetes informáticos básicos como el Microsoft Office que ofrece: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint, Microsoft Outlook.

Además cuentan con una página Web (www.alianzadelvalle.fin.ec) la cual permite a todos sus miembros disponer de toda la información necesaria actualizada de la Cooperativa.

Es importante resaltar que la institución cuenta con la infraestructura y tecnología de última generación.

4.3.4 AMBIENTE DE TRABAJO

Mediante este nuevo SGC, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda.: Sección de Crédito y Cobranzas, determinará y administrará el ambiente de trabajo brindando un ambiente adecuado de trabajo a todo el personal, asegurando las condiciones apropiadas de trabajo para el buen desempeño de

sus funciones diarias; permitiendo al personal cumplir a cabalidad todos los requisitos y expectativas hacia sus clientes.

4.4 REALIZACIÓN DEL SERVICIO

4.4.1 PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL SERVICIO

La Sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda. mediante el SGC planificará y desarrollará los procesos necesarios para la realización del servicio.

Dicha planificación de la prestación del servicio tendrá determinado según sea apropiado lo siguiente:

- Establecer los objetivos de calidad.
- Definir los procesos, los documentos y los recursos específicos para el servicio.
- Establecer los requisitos para el servicio.
- Establecer las actividades específicas de verificación, seguimiento, inspección y validación para el servicio.
- Establecer qué registros necesarios para evidenciar que los procesos fueron cumplidos.

El resultado de esta planificación está en forma adecuada a los métodos de operación de la Institución.

El seguimiento periódico de los servicios prestados, de manera que se asegure que los servicios cumplan de manera continuada las necesidades y expectativas de las partes interesadas, se lleva a cabo fundamentalmente a través del *“Procedimiento Seguimiento de la Satisfacción del Cliente”* (Ver Anexo N° 14).

Dicho seguimiento garantizará una reacción adecuada de la organización a los cambios del entorno que tienen influencia en los procesos.

4.4.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE

El Jefe de la Sección de Crédito y Cobranzas será la persona responsable de la coordinación de las actividades de servicio a los clientes en la Sección de Crédito y Cobranzas.

4.4.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el servicio

La Sección de Crédito y Cobranzas, identificará diversos requisitos de los clientes y otras partes interesadas con respecto al servicio prestado.

Los requisitos están establecidos en base a:

- Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y posteriores a las mismas, se documentan en: *“Procedimiento Planificación de Créditos”* (Ver Anexo N° 16), *“Procedimiento Información, emisión y liquidación de Créditos”* (Ver Anexo N° 17), *“Procedimiento Elaboración del informe de control de Créditos”* (Ver Anexo N° 18).
- Los requisitos no establecidos por el Cliente pero necesario para el uso específico o previsto, los cuales se detallan en: *“Procedimiento Planificación de Cobranzas”* (Ver Anexo N° 19), *“Procedimiento Ejecución de Cobranzas”* (Ver Anexo N° 20), *“Procedimiento Control de Cobranzas”* (Ver Anexo N° 21).
- Los requisitos legales y reglamentarios relacionados al servicio.

4.4.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el cliente

La Sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa, revisará los requisitos relacionados con los clientes siguiendo los pasos establecidos en los procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad, con relación al servicio de

acuerdo al: *“Procedimiento Planificación de Créditos”* (Ver Anexo N° 16), *“Procedimiento Información, emisión y liquidación de Créditos”* (Ver Anexo N° 17), *“Procedimiento Elaboración del informe de control de Créditos”* (Ver Anexo N° 18).

4.4.2.3 Comunicación con el cliente

La Sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa, mantendrá permanentemente abiertas vías de comunicación con sus clientes, para facilitarles cualquier tipo de información respecto al servicio o recibir sus sugerencias o quejas; a través de *“Procedimiento Elaboración del informe de control de Créditos”* (Ver Anexo N° 18).

4.4.3 DISEÑO Y DESARROLLO

4.4.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

La Alta Dirección / Genera a través de la Definición de Políticas debe decidir el desarrollo de nuevos servicios financieros y establecer las estrategias para su diseño.

El encargado de la Sección correspondiente y responsable de las Áreas de la Cooperativa, con prestación directa del servicio financieros, establece los lineamientos generales del Proyecto Cooperativo Institucional de acuerdo a los requerimientos oficiales o surgidos de convenios establecidos, las políticas institucionales y los servicios financieros de la misma determinando:

- a) El plan de diseño y desarrollo
- b) La revisión, verificación, y validación apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo.
- c) Las responsabilidades y autoridades para el diseño y el desarrollo.

El Jefe de Crédito y Cobranzas con su equipo, planifica y documenta su Proyecto, ajustando el diseño a los requisitos establecidos por la Alta Dirección / Gerencia.

En la Sección de Crédito y Cobranzas el personal Directivo y Administrativo deberá definir cada año el Diseño de servicios financieros de acuerdo a las necesidades de los cliente.

4.4.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

Se deben determinar los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantenerse registros.

Estos elementos de entrada deben incluir: los requisitos funcionales y de desempeño; los requisitos reglamentarios y legales aplicables; la información aplicable proveniente de diseños anteriores similares, cuando sea aplicable; cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.

Estos requisitos deben ser revisados para verificar su adecuación.

4.4.3.3 Resultados del diseño y desarrollo

Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de tal manera que permitan la verificación respecto de las entradas del diseño y desarrollo y deben aprobarse antes de su liberación.

Los elementos de salida del diseño y desarrollo deben, satisfacer los requisitos de entrada del diseño y desarrollo; proporcionar la información adecuada para la compra, la producción y el suministro del servicio; hacer referencia a los criterios de aceptación de los servicios financieros.

4.4.3.4 Revisión del diseño y desarrollo

La Cooperativa "Alianza del Valle" Ltda. debe realizar revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo para evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos, e identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.

4.4.3.5 Verificación del diseño y desarrollo

El encargado del diseño y desarrollo debe realizar la verificación de acuerdo a lo planificado, para asegurar que los elementos de salida del diseño y desarrollo satisfacen sus elementos de entrada.

4.4.3.6 Validación del diseño y desarrollo

Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con el orden planificado para asegurar que el servicio resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su uso especificado o previsto o para su aplicación. Siempre que sea posible, la validación debe completarse antes de la entrega o implementación del servicio.

4.4.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo

Cambios potenciales en el diseño y desarrollo pueden ser requeridos por el personal Directivo y Administrativos. Estos cambios deben ser revisados, evaluados, y aprobados previamente a su implementación por los mismos responsables de la etapa de diseño original. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el servicio entregado.

4.4.4 COMPRAS

4.4.4.1 Proceso de compras

La Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda. será el encargado de asegurarse que los servicios subcontratados cumplan con los requisitos de compra de la Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda. de acuerdo con los requisitos previamente especificados.

El encargado de compras deberá analizar y seleccionar a los proveedores basados en criterios definidos de habilidades y conocimiento para atender los

requerimientos de calidad y costos. Las especificaciones de compras deberán ser detalladas a fin de explicar los requisitos, previamente a su envío al proveedor.

4.4.4.2 Información de compras

El encargado de las compras debe ser el responsable de asegurar que el servicio comprado cumpla con los estándares del Sistema de Gestión de la Calidad preestablecidos para la compra.

4.4.4.3 Verificación de los servicios adquiridos

El responsable de compras será el encargado de verificar la conformidad los suministros, los criterios de verificación será el cumplimiento de las calidades solicitadas y las especificaciones acordadas (Marca, especificaciones de calidad, especificaciones técnicas, entre otros).

4.4.5 PRESTACIÓN DEL SERVICIO

4.4.5.1 Control de la prestación del servicio

Para llevar a cabo las distintas actividades del proceso de prestación de los servicios se elaborarán, Procedimientos Operativos los cuales se encuentran sustentados en el Manual de Procedimientos (MP) (Ver Anexo N° 6), los cuales incluyen según aplique:

- La disponibilidad de información que describa las características del servicio
- La disponibilidad de instrucciones de trabajo;
- El uso de equipo adecuados;
- La implantación de actividades de seguimiento y medición; y
- La implantación actividades de liberación, entrega y posventa.

Esta documentación está controlada y distribuida según el *“Procedimiento Control de Documentos”* (Ver Anexo N° 9).

El control del proceso de prestación del servicio se efectúa mediante la apertura de No Conformidades y Acciones Preventivas, si fuera necesario.

4.4.5.2 Validación de los procesos de la prestación del servicio

El líder del proceso y el Jefe de Crédito y Cobranzas debe validar los procesos de prestación de servicios a través de actividades de seguimiento y medición, partiendo desde el ingreso del cliente a la Sección de Información de Créditos hasta el retiro respectivamente del cliente mediante el *“Procedimiento Seguimiento de la Satisfacción del Cliente”* (Ver Anexo N° 14).

4.4.5.3 Identificación y Trazabilidad

La Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda. Identifica a sus clientes por medio de un Sistema Financiero Contable COBIS y mantiene la trazabilidad a través de una base de datos.

La identificación y trazabilidad de los servicios, tendrán que estar claramente identificados mediante un proceso; con orden y número secuencial, que permiten identificar la documentación requerida y conocer el estado actual del proceso de servicio.

4.4.5.4 Propiedad del cliente

La documentación suministrada por los clientes, mientras estén bajo el control de la Sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda., serán identificados verificados, protegidos y salvaguardados de acuerdo a lo estipulado en el control de registros. Si la documentación se pierde, o se deteriora por su utilización, el Asistente de crédito registrará la incidencia y notifica al cliente.

4.4.5.5 Preservación del servicio

La Sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda., preservará la conformidad del servicio de Crédito y

Cobranzas durante el proceso interno y la entrega del servicio previsto. Mediante el *“Procedimiento de Control del Servicios no Conforme”* (Ver Anexo N° 11).

4.5 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

4.5.1 GENERALIDADES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda. (Sección de Crédito y Cobranzas), debe planificar e implementar procesos para el seguimiento, medición, análisis y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad para:

- Demostrar la conformidad del servicio
- Asegurar la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad
- Mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

4.5.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

4.5.2.1 Satisfacción del cliente

La Sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda., evaluará la satisfacción de sus clientes mediante, encuestas que serán realizadas semestralmente, con el objeto de conocer su grado de satisfacción global con los diferentes servicios de crédito aplicando el *“Procedimiento de Control del Servicios no Conforme”* (Ver Anexo N° 11) y de esa manera podrá tomar acciones correctivas si fuera el caso.

4.5.2.2 Auditoria Interna de la Calidad

Las auditorías internas de la calidad se efectuarán tomando como base los documentos que definen el Sistema de Gestión de Calidad de la Cooperativa, principalmente, en:

- Examen de los registros y evidencias documentales que demuestren el cumplimiento de las disposiciones del Sistema.

- Revisión de los documentos del Sistema.
- Supervisión directa de procesos.

Los Auditores internos serán seleccionados por el Comité de Calidad y su competencia, se determinará mediante la educación, entrenamiento específico, experiencia y condiciones especiales.

La Realización de las auditorias y la elaboración de informes vienen definidos en el *“Procedimiento Auditoria Interna de Gestión”* (Ver anexo N° 15).

Los resultados de las auditorias son documentados. Los informes resultantes deberán ser analizados y evaluados por el Representante de la Dirección y el Comité de Calidad a fin de determinar e implementar las acciones correctivas y preventivas mediante el *“Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas”* (Ver Anexo N° 12).

La información resultante es una fuente para las revisiones del Sistema de Gestión de la Calidad que será realizada periódicamente la Alta Dirección / Gerencia, a través de *“Procedimiento Revisión del SGC por la Dirección”* (Ver Anexo N° 13).

4.5.2.3 Medición y seguimiento de los procesos y servicios

La Sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda. Aplicará métodos adecuados para el seguimiento y medición de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad a través del *“Manual de Procedimientos”* (Ver Anexo N° 6). Estos métodos tendrán que demostrar la aptitud los procesos para alcanzar los resultados planificados, en base a indicadores establecidos en cada proceso. Cuando no se hayan conseguido los resultados planificados, se realizará correcciones y se tomarán acciones correctivas y preventivas, según sea apropiado, para asegurar la conformidad del servicio.

4.5.3 CONTROL DEL SERVICIO NO CONFORME

Como resultado del seguimiento de los procesos y de la prestación del servicio, se podrá detectar las no conformidades, relacionadas con el servicio y con el Sistema de Gestión de Calidad, a través del “*Procedimiento Control del Servicios no Conforme*” (Ver Anexo N° 11).

La Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda. deberá tratar el servicio no conforme mediante una o más de las siguientes maneras:

- Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada
- Autorizando su utilización, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad competente, y cuando corresponda, por el cliente
- Tomando acciones para prevenir su utilización o aplicación original.

4.5.4 ANÁLISIS DE DATOS

La Sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda. recopilará datos relativos a:

- La conformidad con los requisitos del servicio, a través del seguimiento del servicio y el control de las no conformidades e incidencias donde se establecen diferentes métodos y técnicas para determinar la satisfacción de los clientes, que permitan tomar acciones de mejora.

Esta información será recopilada por el representante de la Alta Dirección /Gerencia y analizada por la Alta Dirección / Gerencia.

4.5.5 MEJORA

4.5.5.1 Mejora continua

La Sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda., tendrá que mejorar continuamente la efectividad del

Sistema de Gestión de la Calidad a través del uso de los objetivos de la calidad y políticas, los resultados de las auditorías, el análisis de los datos, análisis del SGC, informe de las acciones correctivas y preventivas.

Para obtener dicho propósito, los empleados pueden dar ideas a través de los mecanismos de comunicación interna, una vez evaluadas analizadas las ideas por el Comité de Calidad se concibe su implantación.

4.5.5.2 Acciones correctivas y acciones preventivas

Las acciones correctivas y acciones preventivas serán establecidas en la Sección de Crédito y Cobranzas para la verificación del SGC, con el objetivo de eliminar las causas básicas y potenciales de los problemas.

- Las acciones correctivas a llevar a cabo derivan, en términos generales, de alguna de las siguientes circunstancias:
 - Estudio y evaluación de reclamaciones y sugerencias de los clientes.
 - Determinan las no conformidades.
 - Desviaciones detectadas en las auditorías internas del Sistema de Gestión de Calidad.

- Las acciones preventivas pueden originarse, en términos generales, como resultado de:
 - Análisis de la información facilitada por los clientes de la información registrada sobre actividades relacionadas con la calidad a lo largo de los procesos.
 - Aceptación de una propuesta del personal que labora en la Sección de Crédito y Cobranzas.

En el *“Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas”* (Ver Anexo N° 12) se establece el tratamiento y seguir con dichas acciones.

CAPÍTULO V

DOCUMENTACIÓN Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SGC SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2000

5.1 INTRODUCCIÓN

El presente capítulo comprende la documentación y propuesta de implementación de un SGC según la Norma ISO 9001:2000 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda., en especial para la sección de Crédito y Cobranzas, ya que es una sección de mayor importancia dentro de la Institución es decir consta del compromiso por parte de la Dirección General, establecimiento del Comité de la Calidad, la preparación y la elaboración de la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.

5.2 DISEÑO DE LA DOCUMENTACIÓN NECESARIA PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

5.2.1 PARÁMETROS DE LA DOCUMENTACIÓN

Dentro de este parámetro se determina que documentación y en especial que procedimientos requiere el Sistema de Gestión de Calidad como también se debe contar necesariamente con una política de calidad y objetivos de calidad.

La documentación del Sistema de Gestión de la Cooperativa también incluyen los siguientes requisitos:

- Declaraciones documentadas de una política de calidad y objetivos de calidad (Ver Anexo N° 5).
- Un Manual de Calidad (Ver Anexo N° 5)

- A continuación se presenta el formato del Manual de Calidad:

 Alianza del Valle Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito	MANUAL DE CALIDAD	FECHA:
	NTE INEN ISO 9001:2000	VERSIÓN :
		PÁGINA:
ELABORADO:	REVISADO:	APROBADO:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Figura 5.1 Formato del Manual de Calidad

- Los procedimientos documentos requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad según la Norma ISO 9001:2000, identifican seis situaciones específicas que requieren de “Procedimientos Documentados” los cuales son los siguientes:
 - 1) Control de Documentos (Ver Anexo N° 9)
 - 2) Control de Registros (Ver Anexo N° 10)
 - 3) Control del Servicio No Conforme (Ver Anexo N° 11)
 - 4) Acciones Correctivas (Ver Anexo N° 12)
 - 5) Acciones Preventivas (Ver Anexo N° 12)
 - 6) Auditoria Interna de Gestión (Ver Anexo N° 15)
- Los documentos necesarios por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos; la misma que se muestra en la referencia de cada uno de los procedimientos establecidos para la Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda. (sección de Crédito y Cobranzas).

- A continuación se presenta el formato de los Procedimientos:

PROCEDIMIENTO		NTE INEN ISO 9001:2000
 Alianza del Valle Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito	MACRO PROCESO:	FECHA:
	PROCESO:	VERSIÓN :
	SUBPROCESO:	CODIGO:
ELABORADO:	REVISADO:	APROBADO:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Figura 5.2 Formato de los Procedimientos

- Los registros y formatos, son de mucha importancia ya que son un aporte para que la Cooperativa pueda manejarse con eficiencia y eficacia. Lista Maestra de Formatos (Ver Anexo N° 22), Lista Maestra de Registros (Ver Anexo N° 23).

5.2.2 ELABORACIÓN DE LA DIRECTRIZ PARA ELABORACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

La elaboración de la directriz, tiene como finalidad definir cada una de las partes que contiene cada uno de los procedimientos, (Ver Anexo N° 7).

Dentro de la directriz también se hizo referencia a la codificación y listado de los procedimientos:

- Lista Maestra de Formatos (Ver Anexo N° 22).
- Lista Maestra de Registros (Ver Anexo N° 23).

5.2.2.1 Estructura del Manual Procedimientos

Para la elaboración del Manual de Procedimientos se analiza todas las actividades que involucran la Sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda., utilizando el Reglamento Interno y una entrevista abierta con cada uno de los trabajadores de dicha Sección:

El Manual Procedimientos se estructura de la siguiente forma:

- Objetivo del Manual de Procedimiento
- Alcance del Manual de Procedimiento
- Descripción del Manual de Procedimiento de acuerdo al Mapa de Procesos definidos en los:
 - Procesos Estratégicos.
 - Procesos Habilitantes (Apoyo).
 - Procesos de Operación.

A continuación se presenta el formato del Manual de Procedimientos:

 Alianza del Valle Ltda. <small>Cooperativa de Ahorro y Crédito</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA:
	NTE INEN ISO 9001:2000	VERSIÓN :
		PÁGINA:
ELABORADO:	REVISADO:	APROBADO:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Figura 5.3 Formato del Manual de Procedimientos

5.3 PLAN DE IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALIANZA DEL VALLE” LTDA.

La estructura del Sistema de Gestión de la Calidad debe ser diseñada para toda la organización, para ello se debe capacitar al personal de la Cooperativa en lo referente al Sistema de Gestión de la Calidad según la Norma ISO 9001:2000 logrando así desarrollar un auto control con base a la calidad en todos los empleados.

Estas actividades están previstas ejecutarlas en un año de trabajo, pero no lo realizaremos puesto que no contemplan dentro del alcance de la presenta investigación y se deja mencionado para que la Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda. lo pueda llevar a cabo y pueda obtener el Auto Control con base a una cultura de Calidad en cada uno de los miembros de la organización.

ACTIVIDADES

Capacitación a todos los miembros de la empresa sobre los tópicos:

- Sistema de Gestión de la Calidad bajo la Norma ISO 9001.2000
- Entrenamiento y asignación de responsables por cargos y por procesos
- Seminario de liderazgo, desarrollo de habilidades y mejoramiento de actitud.
- Verificación sobre capacitación impartida recibida y planes de acción sobre posibles ajustes.
- Conformación de equipos de trabajo y asignación de líderes para establecer grupos de mejoramiento continuo.
- Formación de Auditores Internos de Calidad.
- Realizar las Auditorias Internas de Calidad.
- Analizar y corregir las no conformidades detectadas

El desarrollo e implantación se tendrá que realizar en base a una inducción de los procesos a los clientes por pasos:

Paso 1 Cadena de valor y procesos Estratégicos

Paso 2 Cadena de valor y procesos Operativos

Paso 3 Cadena de valor y procesos de Apoyo

El número de pasos y la resolución dependerán de varios factores como son:

- La complejidad de los procesos desarrollados por la organización.
- El grado de conocimiento y experiencia en la gestión de la calidad y sus herramientas por parte de las personas de la dirección y de los trabajadores.

Posteriormente se aplicarán los procedimientos de control de la calidad para determinar un mejoramiento continuo.

Estos procedimientos se encuentran documentados en el Manual de Procedimiento.

En la fase de implementación del sistema se establecerán plazos que se seguirán de forma secuencial y organizada para implantar el sistema en toda la organización.

La implantación se basará en el siguiente plan (Ver Anexo N° 27).

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- La evaluación realizada a la sección de Crédito y Cobranzas, con base a los requisitos que exige la Norma ISO 9001:2000, a través de una entrevista directa que se realizó al Personal Directivo, Administrativo y Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda., sirvió para fundamentar la información necesaria que se requiere para desarrollar el Sistema de Gestión de la Calidad.
- El análisis de los resultados obtenidos de la evaluación realizada a través de las técnicas de investigación, determinaron que la sección de Crédito y Cobranzas no cuenta con un adecuado sistema que garantice el correcto desarrollo de procesos y prestación de servicios, debido a que no cuenta con un Manual de Calidad y un Manual de Procedimientos y además no cuenta con un personal capacitado y actualizado en lo referente al Sistema de Gestión de la Calidad.
- Se pudo observar que no existe un buen ambiente laboral por el Personal Administrativa, debido a que no se ha establecido la documentación en donde estén las funciones correspondientes de cada uno de los empleados de la sección de Crédito y Cobranzas, esto provoca el deterioro del compromiso del personal, haciéndoles sentir inestabilidad laboral e incertidumbre frente a futuras decisiones.
- La tecnología que utiliza la Cooperativa es de punta, esto ayuda a trabajar en un sistema de procesos que involucra la sistematización de los mismos, esta información servirá de referencia para elaborar el levantamiento de procesos.

- Hay una predisposición por parte del Personal Directivo para capacitar al Personal Administrativo, sobre el Sistema de Gestión de la Calidad, de esa poder brindar a los clientes un servicio de Calidad.
- Se propuso la implantación de forma correcta la política y objetivos de la Calidad a la Cooperativa para enfocarla hacia una nueva visión, cumpliendo con los requisitos que establece la Norma ISO 9001:2000.
- Se logró desarrollar el diseño y la documentación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la sección Crédito y Cobranzas de la Cooperativa “Alianza del Valle” Ltda. (Manual de Calidad y Manual de Procedimiento) basados en los requisitos de la Norma ISO 9001:2000, con el propósito de ofrecer técnicas y modelos eficientes en el manejo de la calidad y garantizar el desarrollo de los productos y servicios de crédito de una forma ordenada y controlada dentro de dicha sección.
- El Sistema de Gestión de la Calidad es una buena alternativa para las organizaciones que pretenden ser competitivas, pues es un sistema que busca afirmar que todos los usuarios de las normas no solamente “hagan bien las cosas” (eficiencia), sino además que “hagan las cosas correctas” (eficacia), brindando así un excelente servicio de crédito.
- Los directivos orientados hacia la calidad, en la actualidad deben aprender a cambiar el enfoque, lo que significa cambiar primero la orientación al cliente y después hacia el proceso interno, para asegurar que el cliente satisfaga todas sus necesidades.

6.2 RECOMENDACIONES

- De lo anteriormente expuesto, se recomienda medidas correctivas urgentes y globales para implantar un Sistema de Gestión de la Calidad eficaz, acorde con las exigencias actuales tanto de la Norma ISO 9001:2000 como del presente mundo globalizado.
- Se debe concienciar al Personal Directivo de la Cooperativa sobre la importancia de realizar capacitaciones al Personal Administrativo y motivar constantemente a los empleados para que apliquen y mejoren continuamente los procedimientos administrativos con efectiva exactitud, a fin de que todos los procesos se lleven de la mejor forma dentro de la Sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa.
- Es necesario que se mejore el servicio al cliente, ya que sería la base fundamental para que la organización sea más competitiva y a la vez tenga estabilidad en el mercado.
- Se recomienda que los nuevos documentos y formularios sean diseñados de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la Sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de “Alianza del Valle” Ltda. y de esa manera desempeñen un buen trabajo con la documentación necesaria.
- Es necesario actualizar permanentemente los registros y documentos del Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo a las necesidades que se vayan presentado con el tiempo en la Cooperativa, y de acuerdo a los cambios que se vayan realizando en las Normas ISO 9001:2000.
- Se recomienda a la Alta Dirección /Gerencia dar la debida importancia a todos los empleados, para garantizar el buen desempeño en sus funciones y actividades.

- Ejecutar un programa de capacitación sobre el Sistema de Gestión de la Calidad junto a un proceso efectivo y continuo de comunicación, para la búsqueda de soluciones a los problemas detectados.
- Es preciso que se establezcan los objetivos que se desean alcanzar en forma conjunta con todos los empleados, ya que ellos son quienes conocen perfectamente los procesos que llevan y quienes son los que ofrecen soluciones para mejorarlos.
- Se recomienda implementar una nueva metodología estructural en base al Sistema de Gestión de la Calidad según la Norma ISO 9001:2000 para la creación de nuevos procesos de trabajo que no se desarrollen únicamente en la Sección de Crédito y Cobranzas sino también en todos los departamentos de la Cooperativa.
- Se recomienda capacitación para todo el personal de la Cooperativa referente al Sistema de Gestión de Calidad según la Norma ISO 9001: 2000, para así crear una cultura de auto control de calidad en cada miembro de la organización, lo cual permita entregar al final un servicio eficiente y de calidad para el cliente.

6.3 BIBLIOGRAFÍA

- LEY DE COOPERATIVAS, Título1, Naturaleza y Fines, Art.1
- Corporación Ecuatoriana de la Calidad, Revista FUTURO con calidad N° 18, Abril 2003.
- INCOTEC, “Manual para las pequeñas empresas”- Guía sobre la Norma ISO 9001:200, Colombia, 2000.
- EUSKALIT. FUNDACIÓN VASCA PARA LA CALIDAD: “Calidad Total”. Euskalit, Fundación Vasca para la Calidad. Zamudio, 2001.
- ISO 9000:2005, Sistema de Gestión de la Calidad; Conceptos y Vocabulario, 2005.
- NTE INEN, ISO 9001:2001, Sistema de Gestión de la Calidad; Requisitos 2001.
- NTE INEN, ISO 9004:2000, Sistema de Gestión de la Calidad; Directrices para la mejora del desempeño 2000.
- MARIÑO NARVARRETE Hernando; “Gerencia de Procesos”; Ed. Alfaomega; Bogotá; 2002.
- HARRINGTON, James, Mejoramiento de Procesos de la Empresa, Mc. Graw Hill Colombia.
- CROSBY, Philip, QUALITY PROGRESS, Vol 38, Nov 2005
- KUBIAR, Thomas, QUALITY PROGRESS, Vol 38, Dic 2005

WEB SITES

- http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_2000_gestion_calidad.html
- www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/meconti.htm
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/finfunhidtocooperativa.htm>
- <http://www.fiec.espol.edu.ec/iso9001/manual.html>
- <http://www.normas9000.com/condiciones-iso-9001.html>
- <http://www.monografia.org/wiki/ISO9000>
- <http://www.monografias.com/trabajos10/refe/refe.zip>